



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية



الإتصال الداخلي في المؤسسة العامة والمنظمة الخاصة

دراسة حالة: مديرية التربية الجزائرية (تيارت)

شركة التأمينات المتوسطة GAM

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. مبطوش الحاج

اعداد الطالبتين:

- بن يمينة حكيمة

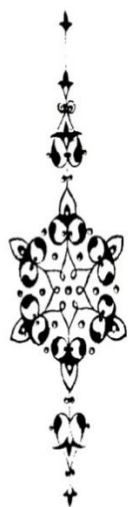
- بلحصوص جهيدة

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ مساعد أ	د. خليفة نصير
مشرفا و مقررا	أستاذ مساعد أ	د. مبطوش الحاج
مناقشا	أستاذ مساعد أ	د. بن يحيى عتيقة

السنة الجامعية: 2018/2019 / 1439/1440 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



* شكر، و عرفان *

الحمد لله ذو الجلال، والإكرام، وعلى رسوله الصلاة، والسلام، وعلى آله، وصحبه الكرام. اللهم لك الحمد، والشكر يا عليم يا عظيم، بما أنعمت علينا، وفضلتنا على غيرنا، وأنرت دربنا، ورغم عسر المنال، يسرت المسار وتمكناً من نيل المراد، فلا حول، ولا قوة إلا بك. فكل الحمد، والشكر لك.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر، والتقدير إلى الأستاذ الفاضل "مبطوش الحاج" حفظه الله، ورعاه، وأدامه ذخراً لأهل العلم، لإشرافه على هذه المذكرة، وشكر موصول له على ما أفادنا به من نصائح، وتوجيهات، فقد أخذ بأيدينا، ودفع بنا إلى جادة الصواب، فكان له الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث، وتشكيله على هذا النحو. إلى كل من وضع بصمته، لإتمام هذا البحث من أساتذة، وطلبة، بقسم العلوم السياسية. كما نقدم شكرنا للقائمين على طرح العلم بجامعة ابن خلدون.



إهداء

بعد الشكر لله، الواحد الأحد جلّ، وعلا.

أهدي ثمرة هذا العمل، إلى من سهرت على تربيتي، وكانت سنداً لي في كل آن، وأوان. إلى التي غمرتني بالحب، والحنان، إلى من تحت أقدامها أنوار الجنان، لها كل الحب، والعرفان، إلى أمي نور عيني.

وإلى من أفتقده هذه الأيام، إلى من أكنّ له كل آيات الاحترام، حتى بعد أن غاب، وتوارى مثل طير في الغمام. إلى أبي الذي انتقل إلى جوار ربي، قبل أيام قليلة من أن يفرح بإنجاز ابنته التي تطلب من المولى أن يشملها برحمته (رحمه الله). إلى والديّ الكريمين، وإلى أهلي القريب منهم، والبعيد.

إلى كل إخوتي، وأخواتي، وإلى أساتذتي الكرام.

إلى من تشرفت بصدقتهم، وكُرِّمت بصحبتهم الطيبة،

إلى الكتاكيت عماد ، فرح

إلى كل من علّمني حرفاً، إلى كل من أسدى لي فكرة، وساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، إلى

كل من نسيته الأرقام، ولم ينسأه القلب.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	استبيان خاص بالجنس	1
79	استبيان خاص بالعمر	2
81	استبيان خاص بالمستوى التعليمي	3
82	استبيان خاص بالحالة الاجتماعية	4
83	طبيعة العلاقة مع الرئيس	5
84	خاص بالمشاركة في موضوع يخص العمل	6
85	السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات و التوجيهات	7
86	معاملة المشرفون لمرؤوسيههم	8
87	طبيعة العلاقة مع الزملاء	9
88	الحوافز عامل معنوي	10
89	الثقة في وعود الادارة للموظفين	11
90	الامان الوظيفي في الشركة	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	سمات او صفات الرسالة الفعالة في الاتصال	01
13	عناصر العملية الاتصالية و مكوناتها	02
18	شبكة الاتصال المركزية	03
19	شبكة الاتصال اللامركزية	04
28	تصنيفات المؤسسة	05
59	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية	06
73	الهيكل التنظيمي ل GAM تيارت	07
74	الهيكل التنظيمي ل GAM	08
78	استبيان خاص بالجنس	09
79	استبيان خاص بالعمر	10
81	استبيان خاص بالمستوى التعليمي	11
82	استبيان خاص بالحالة الاجتماعية	12
83	طبيعة العلاقة مع الرئيس	13
84	المشاركة في موضوع يخص العمل	14
85	السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات و التوجيهات	15
86	معاملة المشرفون لمرؤوسيههم	16
87	طبيعة العلاقة مع الزملاء	17
88	الحوافز عامل معنوي	18
89	الثقة في وعود الادارة للموظفين	19
90	الامان الوظيفي في الشركة	20

مقدمة

يعتبر الاتصال من ابرز العوامل التي أنشئت علاقات إجتماعية بين الأفراد ، وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر ، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم و تنسيق الأعمال و النشاطات في ما بينهم من خلال تبادل معلومات و أفكار و التي تكون أولا و أخيرا مضمون الاتصال .
و كذلك للمؤسسات، أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة العامة و المنظمة الخاصة لتحقيق أهدافها و الوصول إلى حل مختلف مشاكلها ، فهو يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخلها ، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة و إنسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية .

حيث يمثل الإتصال عملية إنتقال و تبادل المعلومات و الأفكار و الآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل و جعل الأفكار تفهم بوضوح و في الوقت المناسب لذلك يعتبر العصب الحيوي و المحرك الرئيسي لأي مؤسسة عامة كانت أو خاصة .

من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة للبحث كما يلي :

كيف يساهم الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العامة و المنظمة الخاصة ؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟

2. ما المقصود بالمؤسسة العامة ؟

3. ما المقصود بالمنظمة الخاصة ؟

4. ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء مديرية التربية ؟

5. ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء شركة التأمينات ؟

و للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة جملة من الفرضيات و التي تعتبر إجابة للتساؤلات السابقة التالية و سنحاول تأكيدها أو نفيها من خلال عملنا هذا .

فرضيات البحث :

1. يساهم الإتصال في تسهيل عملية التواصل الداخلي.
2. يساهم الاتصال الداخلي في تحسين اداء المؤسسة العامة و المنظمة الخاصة .

أسباب إختيار الموضوع : يرجع إختيار لهذا الموضوع إلى :

1. الاهتمام المتزايد بالإتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.
 2. زيادة المنافسة في السوق ، حيث يشكل الإتصال الداخلي أحد العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة تحسين أدائها و البقاء في السوق .
 3. الإستفادة من التربصات التطبيقية التي تعطينا فكرة عن مدى مساهمة المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة في تسويق بشكل عام و الإتصال بشكل خاص .
- أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في كشف عن مفهوم الإتصال الداخلي ، بإعتباره عنصرا تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها و تبيان أهم خصوصيات الإتصال الداخلي، في المؤسسة العامة والمنظمة الخاصة و لأي مدى يؤثر الإتصال الداخلي في تسيير و تحقيق أهدافها المشهودة.
- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز جملة من الأهداف منها :

- 1- محاولة إظهار أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة العامة و المنظمة الخاصة و مدى مساهمته في تحقيق أهدافهما .
- 2- معرفة خصائص و أساليب الإتصال وأهميته في تحقيق عملية إتصالية داخلية ناجحة.
- 3- إبراز أهمية الإتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة .
- 4- تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الإتصال الداخلي .
- 5- معرفة سيورة الاتصال الداخلي في مديرية التربية و شركة التامينات المتوسطة.

المنهج المستخدم :

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، و نظرا لأهمية الدراسة و طبيعة الموضوع و للإلمام بأهم

جوانبه استخدامنا

منهج دراسة حالة : باعتباره المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة باي وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة او نظاما مجتمعيا محليا او مجتمعا عاما .

المنهج الاحصائي : و يعرف المنهج الاحصائي باعتباره اعدادا او ارقاما يمكن ان تلخص اما توزيعات القيم على المتغيرات، او العلاقات بين المتغيرات، و هي شكل من اشكال الاختزال الرياضي .

المنهج الوصفي التحليلي،فهو أكثر المناهج الموافقة مع موضوع الدراسة و الأكثر شيوعا و انتشارا و استخداما في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف و التفسير للظاهرة المدروسة ، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية و الكيفية و تبويبها و تحليلها و تفسيرها و من ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية و الميدانية، كما انتهجنا أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) .

و لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخلاص الأدوات و مصادر البيانات التالية

المقابلة : هي عبارة عن اداة من ادوات جمع المعلومات يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج الى اجابات عليها من طرف المبحوث و هذا من خلال حوار بين شخصين او اكثر اما وجها لوجه او من خلال وسائل الاعلام المرئية و البث المباشر عبر الاقمار الصناعية اذا المقابلة عبارة عن حوار و تفاعل لفظي يتم بين الباحث و المبحوثين في وقت واحد ليس بالضرورة في مكان واحد، حيث تم اجراء المقابلة مع الامين العام لمديرية التربية لولاية تيارت و مديرة شركة التامينات المتوسطة **GAM** لتيارت

الاستبيان : تم الاستعانة به من اجل جمع المعلومات من المورد البشري و طرح فيه مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العامة و المنظمة الخاصة بحيث وجهت لعينة عشوائية تتكون من **16** موظف في مديرية التربية لولاية تيارت و **3** موظفين في شركة التامينات المتوسطة **GAM**

الملاحظة: لقد تم الاعتماد على الملاحظة الغير المباشرة لمشاهدة سلوكيات الموظفين اثناء العمل، فهي توجه الحواس و الانتباه الى ظاهرة معينة و مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها و خصائصها.

- 1- الوثائق الخاصة:** و هي الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة موضوع الدراسة .
 - 2- المقابلات الشخصية:** تمثلت في الزيارات الميدانية إلى المؤسسة للحصول على المعلومات كانت مع الامين العام لمديرية التربية لولاية تيارت، و ديرة شركة التامينات المتوسطة لولاية تيارت .
 - 3- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع .**
- تقسيمات البحث :**

قصد الإلمام بجوانب الموضوع و الإجابة على الإشكالية الرئيسية و اختيار صحة الفرضيات التي تم الانطلاق منها ارتأينا تقسيم البحث إلى

أولا : القسم النظري الذي اشتمل على فصلين :

الفصل الأول : تناولنا فيه عرضا شاملا لمفاهيم الاتصال الداخلي و المؤسسة.

الفصل الثاني : حاولنا في هذا الفصل الدخول إلى صلب الموضوع من خلال التطرق إلى ماهية المؤسسة العامة و المنظمة الخاصة.

ثانيا : القسم التطبيقي

الفصل الثالث : فقد خصص للدراسة التطبيقية حاولنا فيه القيام بدراسة استببانية لمديرية التربية لولاية تيارت و شركة التامينات المتوسطة و عينة من الأفراد مع عرض مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة و مجموعة من التوصيات .

صعوبات الدراسة :

عدم توفر الدراسات و البحوث الكافية التي تتناول الموضوع الاستراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة العامة و المنظمة الخاصة

الدراسات السابقة :

قواسي ناصر، دور الاتصال الداخلي في تفعيل الاداء الوظيفي دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب تيارت، تمثلت إشكالية الدراسة في : إلى أي مدى يؤثر دور الإتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي ، و تمثلت أهمية هذه الدراسة في إهتمامها بالعنصر البشري و كذا التعرف على مستويات الإتصال الداخلي و إبراز أهميته في تفعيل و تحسين الأداء الوظيفي لكن رغم هذه الأهمية إلى أنهم ركزوا على الإتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي في المنظمات الادارية و لكن أغفلوا الإتصال في المؤسسات العامة و المنظمة الخاصة و هذا ما سنحاول أن نتطرق إليه في دراستنا هاته .

خنيفري وفاء ، دور الإتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة ، و تمثلت إشكالية الدراسة في كيفية مساهمة الإتصال، في تسيير المؤسسة الخدمية و تمثلت أهمية هذه الدراسة في الكشف عن مفهوم الإتصال الداخلي باعتباره عنصرا تسعى مكن خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها و تبيان إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية الإتصالية المتبعة في تسيير و تحقيق الأهداف المنشودة

الفصل الأول

الاتصال الداخلي والمؤسسة

تمهيد:

إن الإنسان اجتماعي بطبعه لذا عليه إن يتواصل مع غيره من أفراد المجتمع و يتحقق ذلك بالاتصال حيث أدركت المؤسسات أهمية الاتصال، حيث يعتبر أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك إنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار.

سنتناول في هذا الفصل المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي.

يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، وعن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون الإتصال.

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي.

المطلب الثاني: عناصر الإتصال الداخلي وأهميته.

المطلب الثالث: شبكات وأساليب الإتصال الداخلي.

المطلب الأول : تعريف الإتصال الداخلي:

يقصد بالإتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الإتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري¹.

ويعرف إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي، والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في حين يعرفه فؤاد الشريف على أنه "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة لاتجاه صحيحة التوقيت"².

أما محمد فهمي العطروري: فيعرف الإتصال الداخلي للمؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر وقد يكون الإتصال من المستوى أقل أو العكس، أو في مستوى أفقي يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الإتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد

¹ - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي، مصر، 2001م، ص22.

² - فؤاد شريف، نظام الإتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967، ص07.

أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الإتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم.

ومنه فالإتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

المطلب الثاني: عناصر الإتصال الداخلي وأهميته.

إن العملية الاتصالية داخل المؤسسة هي طريق ذو اتجاهين. بمعنى أن كل فرد في الإتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية، ولكي تتم عملية الإتصال يجب أن تتوفر على عناصر أساسية وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى تناول فرعين.

الفرع الأول: عناصر العملية الاتصالية في المؤسسة.

1_ المرسل (المصدر) source.

يتحدد مصدر الإتصال أو المرسل للمعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من أعضاء العاملين في التنظيم الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومة المراد نشرها أو يبدي الاقتراح أو يصدر أمر التحقيق أهداف من قيامه بعملية الإتصال، قد يكون المرسل فرداً أو جماعة أو رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً¹.

2_ المستقبل (المستلم) Récrier:

وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأمر أو التوجيه أو المعلومات أي أن المستقبل هو المرسل إليه ويجب على المستقبل أن يكون يحل أو يفك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، باعتبار المتلقي أهم حلقة في عملية للاتصال فالقارئ هو الشخص المهم عندما تكتب والمستمع هو الشخص المهم عندما تتحدث تفاعله وتتوقف فاعلية الإتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل وتترك آثارها المقصود عنده، أي تؤثر رسالة المرسل بالمستقبل².

3_ الرسالة: (Message):

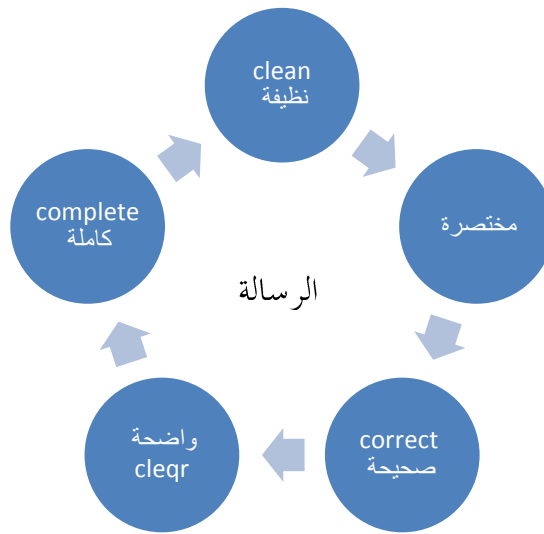
¹ - أحمد النواصرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، الاردن، دار سامة للنشر والتوزيع، 2010م، ص17.

² - صادق سميرة، مولاها كاميليا، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة - دراسة حالة جامعة أكلي محمد أو لحاج بالبويرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ع.أ وتجارية، 2012.

هي جوهرة عملية الإتصال وموضوعه قد يكون أمراً أو طلباً أو رجاءً أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات أو آية أو مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل، أي بدون رسالة كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، كما تشمل الرسالة على عناصر المعلومة لاختلاف أشكالها مطبوعة أو مرئية أو مسموعة، وتقوم الرسالة الناجحة الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، لذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة "الأولى" الأساسية في تحقيق الإتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:

الشكل رقم (1) : سمات أو صفات الرسالة الفعالة في الإتصال



المصدر : خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص354.

المرسل وكيفية صياغته الرسالة.

المرسل إليه إمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.

درجة الثقة المتبادلة بينهما.

الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

إن الرسالة وطبيعتها وطريقة تصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الإتصال، ولذلك هناك ستة جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة

وخصوصاً فيما يتعلق بالشكل والمضامين التي تنطوي عليها الرسالة، والتي يطلق عليها (GC) والشكل الموالي بينها بوضوح.

4_ الوسيلة Canal:

ترتبط الرسالة موضوع الإتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهناك أشكال لقنوات الإتصال في البيئة التنظيمية للمؤسسة منها¹:
القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشر كاجتماعية، اللقاءات، الندوات.
القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات مكتوبة كالمذكرات، التقارير، التعليمات، المراجع الخاصة بعمل المؤسسة.

القناة التقنية: يتم نقل المعلومات عن طريق وسائل حديثة وسريعة كالهاتف، الإنترنت.
القناة التصويرية: مثل الملصقات لوحة الإعلانات.

5_ الترميز: (Codage):

تتمثل في تحويل الفكرة إلى رموز اتصال، فمن المستحيل إرسال الفكرة أو الرسالة هكذا، بل يجب ترجمتها إلى مجموعة من الرموز المفهومة أو وضع هذه الفكرة في صورة تسهل عملية انسيابها وتوضيحها لدى المستقبل فمثلاً يمكن تحويل فكرة على شكل جمل أو عبارات أو على شكل صور، وإن اختيار الرموز يتعلق بنوعية وسيلة الاتصال وطبيعة الفكرة².

6_ فك الرموز Decoding:

من أجل استكمال عملية الإتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المرسل إليه وينطوي ذلك على التعبير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الإتصال، وإدراكه نحو المرسل³.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005م، ص241.

² - عاطف جابر طه عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009م، ص710.

³ - المرجع السابق، ص711.

بيئة الإتصال والسياق الذي يتم فيه:

يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الإتصال وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان مثل سمعته وألوانه، وترتيبه، ولا شك في أن بيئة الإتصال تؤثر غلى طبيعة الإتصال ومدى جودته، فمثلاً المدير الذي يريد عقد اجتماع مع الموظفين يحتاج إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة مزعجة، كما أن الإتصال داخل مجال العمل يختلف عن الإتصال خارج حدود العمل¹.

7_ التغذية العلمية Feed beck:

تمثل في تحليل الآثار والنتائج والتأكد من تحقيق الهدف وإتمام عملية الإتصال، فهي عملية تعتبر متعددة الأشكال، وتتم عملية استرجاع الأثر في المؤسسة باستخدام الطرق التالية².

الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الإتصال المباشر الذي بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين المرسل والمستقبل، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة كالتعبير عن عدم الرضا من محتويات الرسالة أو يلتمس سوء فهم الرسالة من المرؤوسين.

استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة ذلك أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الإتصال مثل:

- الإنخفاض الملحوظ في الكفاءة الإنتاجية.
- الزيادة في معدلات غياب العاملين.
- الزيادة الملحوظة في معدلات دورات العمل.
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

¹ - فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص13.

² - أحمد التواعرة، مرجع سبق ذكره، ص18.

8_ التشويش Noise :

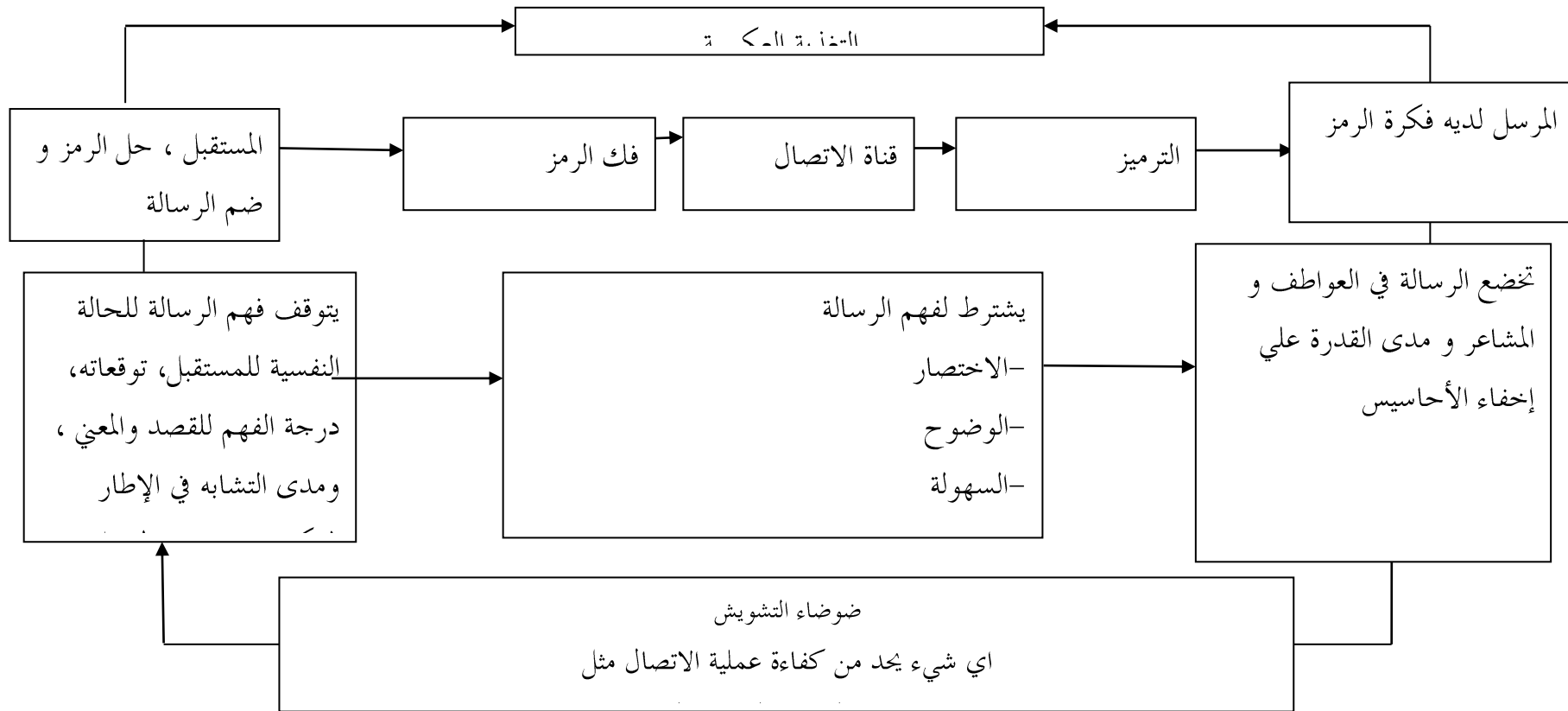
هو ذلك السبب الذي يجعل الرسالة غير قادرة على التنقل، عندما تفقد كثير من كفاءاتها، ويظهر ذلك عندما تتضمن الرسالة التي تم استيعابها بعض الأخطاء كما يؤدي إلى تشويه محتوى الرسالة وانحرافها عن الوصول إلى أهدافها مما يؤدي إلى اختلاف مضمون الرسالة بين المرسل والمرسل إليه¹. وهناك نوعان من عوامل التشويش هما:

أ_ التشويش المادي: ويسمى بالتشويش الميكانيكي، فهو التدخل أو التغيير الذي يطرأ على الرسالة نتيجة المشكلات الفنية التي تعترض القناة أو الوسيلة، نتيجة لحدوث أصوات عالية وضجيج وأصوات الأشخاص الآخرين.

ب_ التشويش المعنوي: ويسمى تشويش المعني، وهو ما يتعلق بالرسالة، من حيث تركيب المعاني والمضمون وطولها أو قصرها والرموز المستخدمة فيها ومدى تعقيبها والشكل الموالي يوضح عناصر العملية الاتصالية.

¹ - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م، ص40.

الشكل رقم (02) : عناصر العملية الاتصالية و مكوناتها



المصدر : Febre ,paris 2012 , p74. Jean-Luc Charron, Sabine Séparai , DCG7 Management en 20 fiches réduction DUNOD

ثانياً: أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة:

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المؤسسة ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات في المؤسسة بما يلي¹.

1_ الإتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

2_ يمكن من خلال الاتصالات الفعالة تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال يخدم أهداف المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفعالية.

3_ الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام في المؤسسة عن طريق التنسيق الجيد بين كافة أرجاء التنظيم، حيث لا يمكن تصور سير المؤسسة دون وجود اتصال وتنسيق دائم وفعال بين هياكلها وفروعها وأجهزتها ومنه تبدأ أهمية الإتصال الداخلي في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط والتنظيم من ناحية وبعملية إصدار القرارات من جهة ثانية، ثم بعملية الرقابة من ناحية أخرى.

4_ من الناحية الأولى، أي علاقة الإتصال بالتخطيط، نجد أن وجود اتصال فعال يساعد القائمين على وضع وإعداد خطة العمل والبرامج انطلاقاً من معرفة الإمكانيات العالمية والبشرية الموجودة، وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف على صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط.

5_ من الناحية الثانية، إذا نظرنا إلى عملية صنع القرار بمراحلها المتنوعة، بداية من مرحلة التشخيص ثم البحث عن البدائل وتقييمها، والانتهاؤ. بمرحلة اختيار الحل الأمثل، لوجدنا من دون شك أن جميعها نتائج لجهد مشترك بين جميع الهياكل، حتى ولو صدر القرار النهائي من قبل الرئيس. فالتخاذ القرار المناسب يتوقف على وجود منافذ وقنوات اتصال واضحة لحل مصلحة.

6_ من ناحية ثالثة، فإن الرقابة وفعاليتها تتوقف إلى حد كبير سهولة الإتصال ووضوح قنواته.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009م، ص219.

تعتبر الاتصالات بالنسبة للمورد البشري طريقة فعالة في تكيف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج¹.

المطلب الثالث: شبكات وأساليب الإتصال الداخلي

يقصد بشبكة الإتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين الأفراد الجماعة الواحدة وسواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد، أي في الصورة أو من صادرة من شخص إلى آخر أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير على الآخر فإنها تتم من خلال ما يسمى بشبكات الإتصال ومنه سنتناول في هذا المطلب الفرعين الآتيين².

الفرع الأول: شبكات الإتصال الداخلي

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الإتصال التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء هذا العمل والسهولة فيه. مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الإتصال في المؤسسة بصورة معينة من الإتصال المستمر المباشر. وقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات لأنها ليست محصورة في مجال الإتصال وإنما أصبحت في كافة جوانب الحياة. نذكر من تلك المفاهيم ما يلي:

التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات.

هي تنظيم منسق لوحدات مفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف مما لو تم تحقيقها بواسطة أي وحدة من الوحدات المنفردة.

ومنه فالشبكات هي تنظيم يجمع فردين أو أكثر يقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الإتصال لتحقيق الأهداف المسطرة، وتكمن أهمية الشبكات في قدرتها على حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة. ومن بين الأهداف التي تسهر الشبكة إلى تحقيقها مما يلي:

— تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين ذلك أن التنظيم المحكم في المؤسسة من شأنه تسهيل سيلولة المعلومة بطريقة أفضل من التنظيم الذي يسوده الخواص.

¹ -محمد قاسم القريوبي ، المرجع السابق، ص219.

² - محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001م، ص46.

__ تقديم خدمات اتصال أفضل.

__ بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين.

__ بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة.

__ للإفادة القصوى من التكنولوجيات الاتصال المتاحة حالياً (من خلال التنظيم).

__ زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصال والقوى العاملة فيها.

أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها تتمثل في:

1_ الإنسان أو القوى البشرية (في مؤسسة متمثلة في كل المستويات الإدارية "موظفين، مديرين، عمال، إطارات").

2_ أجهزة وتقنيات الاتصال (مختلف وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة).

3_ الأموال المخصصة لتمويل (اقتناء مختلف الأجهزة والتقنيات).

4_ الرسائل التي تنتقل عبر الشبكة (هو المحتوى الذي سيدور حول الاتصال في المؤسسة والمتمثلة في مختلف القرارات، التعليمات، الشكاوي).

5_ الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل.

6_ أساليب اختيار وتقييم الشبكة.

أما شبكات الاتصال داخل المؤسسة، فهناك من يقسمها إلى قسمين (مركزية واللامركزية) وهناك من يقسمها إلى الشبكات المفتوحة العضوية، وشبكات القطاع العام والخاص، محلية ووطنية، إقليمية ودولية¹. وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله، وهناك من يضيف إلى الشبكات المركزية واللامركزية وشبكات مختلفة وشبكات تحت إشراف مركزي.

1_ **الشبكات المركزية:** تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات القرارات في إدارة أو شخص وعدد محدود من المديرين، أي أن المدير هو الذي يملك حق اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة.

¹ - عبد الله إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، ط1، الرياض، 1995م، ص30.

ومعنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به. باعتبار أن المركز يملك الحق في توجيه واتخاذ القرارات.

وتعمل هذه الشبكة في المؤسسة على تخفيض تكاليف الاتصالات الإدارية من القوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من ازدواجية العمل من خلال الأدوار وربط كل عامل بالمركز التابع له.

إلا أن أبرز عيوبه هو الحد من فرصة الاتصال بين الأفراد أو الفروع فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز، وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها بالإضافة إلى الاحتكار لكل الإمكانيات المادية والتقنية وسيطرته على الإمكانيات البشرية لخدمة الأطراف الأخرى. وبالرغم من عيوبها إلا أن لها مميزاتا تتمثل فيما يلي¹:

— سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة (باعتبار أن كل المعلومات تكون في المركز مما يسهل عملية التنسيق بينهما، وكذلك اتصال المركز يسهل من عملية توحيد السياسات التي ترمي إليها المؤسسة).

— التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانيات المتاحة (من خلال التنظيم الفعال).

— صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة.

— تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا.

— عدم حدوث ازدواجية في القرارات (على أساس أن المركز الواحد تصدر منه القرارات واحدة، أما إذا كانت هناك مراكز عديدة ولا يحدث اتصال بينهما فإن القرارات الصادرة تكون عديدة هي أيضاً).

— سهولة الرقابة وإجراءاتها (التي تكون دائماً من مهام المركز).

— المحافظة على الوحدات الإدارية وتنظيمية المؤسسة بمعنى أن أعمال الإدارات الخدمية المساعدة لصالح

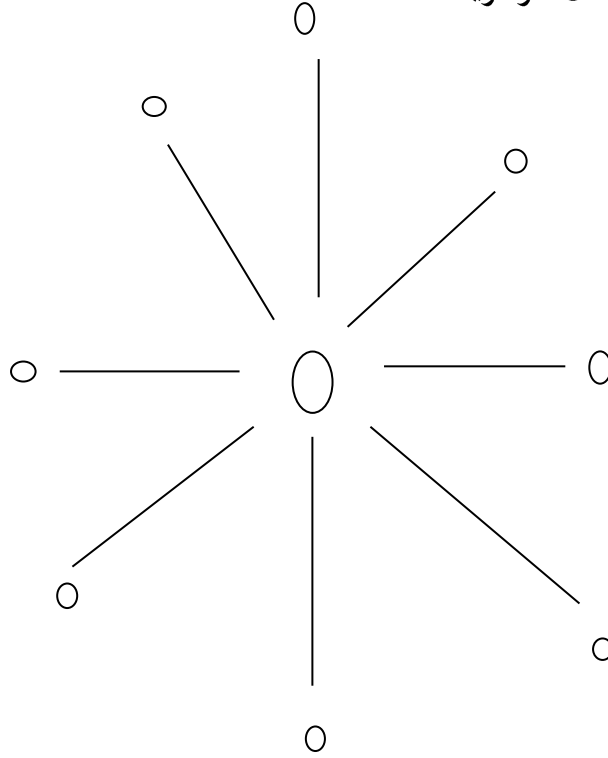
كافة الإدارات الفنية مهما تعددت وتنوعت أعمالها دون تكرار وازدواجية، لأن المسؤولية تقع على عاتق المركز.

— تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين والمدبرين للقيام بالمهام والأعمال.

¹ - عبد الله بن إبراهيم ، مرجع سابق، ص31.

- _ إعداد دليل الإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز تتضمن عمليات ووظائف كل وحدة.
- _ توحيد النماذج والأشكال والمعاملات والأوراق في إدارات وأقسام المؤسسة.
- _ أن تتناسب إمكانية وموقع المركز مع حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها ووظائفها.

الشكل رقم (3) شبكة الاتصال المركزية



المصدر : [http://comunication yahoo.html](http://comunication.yahoo.html) /fadiaadly 05 :2009 /skills.Blogspot.com

2_ الشبكة اللامركزية: تعرف على أنها صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص أي أن هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين¹.
 أما المؤسسة فمسؤوليتها تضامنية. بمعنى أن الفرد في المؤسسة لا يحس بأنه مرتبط دائماً بالمراكز أنه مقيد، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي.

¹ - عبد الله بن إبراهيم ، مرجع سابق، ص34.

وتسمح للأطراف المشاركة في الاتصال مع بعضهم دون المرور بالمراكز فكل إدارة رئيسية لها وحدة الاتصالات الإدارية الخاصة بها، ومن مميزات هذا النوع من الشبكات:

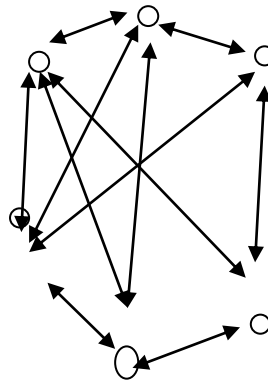
— سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها والتحقيق على المديرين في المستويات العليا لقيام المديرين أو الموظفين في مستويات العليا من التفرغ لأداء الأمور الأكثر أهمية.

ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحقاً عندما تكون الحاجة إلى السرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف وحينما لا يكون غياب سيطرة محكمة مدمرة للمؤسسة.

ومن عيوب هذا النوع من الشبكات¹:

الازدواجية: لأنها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها وبذلك يتم اتخاذ قرارات موحدة فعدم توحيد إجراءات الاتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة قد يكون سبباً في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها.

الشكل رقم (4) شبكة الاتصال اللامركزية



المصدر : <http://communication.fadiaadly@yahoo.com/2009/05/skills.Blogspot.com>

3_ الشبكات المختلطة: يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آنٍ واحد، حيث يوجد مركز اتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع لإشراف مركز الاتصالات، ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه.

¹ - محمد أحمد النابلسي، مرجع سابق، ص68.

4_ الشبكات تحت الإشراف المركزي:

في هذا التنظيم تكون بعض الإدارات فيه تشرف على بعض الأطراف وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز وهذا التنظيم يحقق العديد من المزايا التي توفرها كل من التنظيم المركزي واللامركزي فيه يستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل وتوحيد الإجراءات والنماذج وهما من مميزات التنظيم المركزي، كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على سرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح.

وتجدر الإشارة إلى أن لشبكات الاتصال عموماً أشكال عديدة¹ كشكل النجمة، شكل الهرم، شكل المنشور، الشكل الدولابي (العجلة)، الشكل المتتالي والشكل الدائري، والتي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها.

فبالنسبة لشكل النجمة تكون فيه الشبكة على شكل مركز، بحيث تحتوي كافة الإمكانيات والتقنيات لخدمة الأطراف المختلفة في الشبكة المركزية، ويمكن أن يكون هناك بين أكثر من مركز الشبكات في مناطق جغرافية مختلفة لكل مركز من هذه المراكز فروعها الخاصة به، وعندئذ تصبح الشبكة متعددة النجمات أو متشعبة مركزية.

أما شكل الهرم أين تكون الشبكة وسيلة معقدة تعتمد غالبية الإدارات، ويمكن أن يتحول الاتصال هنا إلى عمليات شكلية يأخذ فيها التنفيذ بالتسلسل الإداري، ومن محاسن هذه الشبكة أنها تسمح لكل فرد من المؤسسة أن يكون معروف بشخصيته ومهمته في المؤسسة وبالتالي احترام المستويات الوظيفية ومنح التقارب وهي كفيلة بضمان الرقابة.

وبالنسبة لشكل المنشور، يسمى بشكل جميع القنوات، يتألف من عدد من الأطراف المشتركة والمتساوية بغرض الاتصال مع بعضها البعض دون عائق ودون الاتصال من جهة مركزية معينة ويعد هذا النوع من أفضل الشبكات لأنه يتيح الفرصة للاتصال بكافة الاتجاهات.

¹ - محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1991م، ص67.

أما الشكل الدولابي "العجلة" فتعتمد الشبكة فيه على مبدأ المركزية، فالرئيس هو المركز لقرار وترتبط به مباشرة جميع مراكز المعلومات، وكل مجاري الاتصال تمر به، وتصدر عنه وكنتيجة لهذه قد تنشأ علاقات صراع حيث يسعى كل عامل إلى جلب انتباه الرئيس وتوطيد العلاقة معه¹.

والشكل المتتالي أو شكل السلسلة تتميز الشبكة فيه بعدم وجود نظام محدد للاتصال وسير المعلومات في المؤسسة إذ أنه من الممكن أن يلعب أحد الأطراف دور الوسيط بين عضوين آخرين في حيث يحتاج هو نفسه إلى وسيط ليتمكن من الاتصال بالآخرين، فالاتصال يتم بطريقة عشوائية يغلب عليها التكتلات العمالية، بينما يبقى بعض الأفراد (العمال) منعزلين ومهمشين أما المدير فيجد نفسه في حالة ضياع تام كبقية المرووسين. وبالنسبة للشكل الدائري يسمح هذا الشكل لكل عضو في الجماعة بالاتصال بالعضوين الواقعين على جانبيه بالإضافة إلى المركز².

ومن خلال ما عرضته من أشكال التي يمكن أن تتواجد في المؤسسات فإنه من الضروري أن نعرف أن لكل شبكة أهميتها في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة. حيث تشير بعض الدراسات إلى أن بعض النتائج الهامة فيما يتعلق بأثر شبكات الاتصال في أداء الجماعة ورضا أعضائها.

ومثال ذلك أنه يتمكن كم حل المشكلات البسيطة بواسطة شبكة العجلة أو الدولابية، لأن المعلومات تتناسب إلى الفرد المركزي الذي يوجد فيه المعلومات الواردة ويقوم بحل المشكلات الأكثر تعقيداً فيمكن حلها بواسطة شبكة الدائرة بشكل أسرع.

وذلك لأن مثل هذه المشكلات تحتاج بصورة كبيرة إلى الاتصال باتجاهين الذي يتضمن طرح الأسئلة والإجابة عنها ونقل المعلومات والحقائق الإضافية.

كما أنه يزداد رضا الجماعة عند استخدام شكل الدائرة، أما في الشكل الدولابي فإنه رضا الفرد المركزي يفوق ذلك الذي يحققه بقية أفراد الجماعة.

¹ - رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 80.79.

² - محمد أحمد النابلسي، مرجع سابق، ص 68.

الفرع الثاني: أساليب الإتصال الداخلي

عرفنا أن عملية الإتصال بأنها عملية تبادل المعلومات والآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في إتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل، فمنها المكتوبة والشفوية والسمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

أولاً- الوسائل المكتوبة:

يتم الإتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداماً في المنظمات الكبرى وعليه لا بد أن يتم الإتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة، ويتم ذلك بوسائل أهمها:

1_ التقرير: يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوباً بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة¹.

2_ الإعلان: من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخاً².

3_ المذكرة (المدونة الإعلامية): هي المعلومات، والتعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

4_ رسالة عالي العمال: وثيقة يحررها المدير لتوجيه المعلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم، للتذكير بموضوع ما، أو لدعوتهم لاجتماع معين ومن إيجابياتها السرعة والتقليل من دور الإشاعة.

5_ جريدة المؤسسة: تعتبر من وسائل الإتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل،

¹ - مصطفى حجازي، الإتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1998م، ص160.

² - مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص161.

وما يميز هذه الوسيلة هو عملية اشتراك العاملين في إصدار الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات¹.

6_ دليل المنظمة: يشمل نبذة على المنظمة وتطورها ونشاطاتها إدارتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والإنجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.

7_ لوحة الإعلانات: وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل: معلومات متعلقة بالصحة، الأمن، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل...

8_ علبه الأفكار أو صندوق الاقتراحات: تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة.

ثانياً_ الوسائل الشفوية:

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذ لم تستخدم بشكل مناسب، ونذكر من بينها:

1_ الاجتماعات:

وسيلة تشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز نوعين من الاجتماعات²:

أ_ اجتماع تبادل الخبرات: هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

ب_ الاجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

¹ - Marie Hélén West Phalen. Le dictionnaire les pratique professionnelles de la communication édition triangle. Paris 1992. P81.

² - مختار تهامي، إبراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، ط1، دون سنة، ص175.

ت_ المحاضرات: لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرات حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها، ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم.

ث_ الهاتف: يعتبر الإتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع¹.

ج_ المقابلة: تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.

ح_ اللجان وجماعات الدراسة: عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض، واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة الإتصال وقاعدة موحدة لأن مشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

ثالثا: الوسائل التكنولوجية:

هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ومن هذه الوسائل:

1_ الأنترنت: هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الإتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وربح الوقت والجهد.

2_ البريد الإلكتروني: يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو يحل محل الإتصال الشخصي إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.

3_ الأقراص المضغوطة: هي دعامة تكنولوجية هامة، فهي وسيلة فهي وسيلة ملتي ميديا، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية ويمكن استرجاعها في أية لحظة.

4_ الصحيفة الإلكترونية: يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية، تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

¹ - عمرو غنيم، علي الشرفاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982م، ص188.

5_ الفيديو والسينما: إن أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة، تعتبر من أهم وسائل الإتصال الداخلي مع العاملين، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية إضافة إلى الترفيه عنهم، إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة.

6_ المذيع: يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.

ويؤثر على اختلاف الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل:¹

- سرعة الوسيلة
- درجة سرية المعلومات
- تكلفة الوسيلة
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة
- نوعية الرسالة.

¹ - عمرو غنيم الشؤفاوي، مرجع سابق، ص 486-487.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبضري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءاً من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الدينامكية، فلا بد لنا التعريف بالمؤسسة وأنواعها والتطرق إلى وظائفها مع التركيز على الوظائف الرئيسية المتمثلة في الوظيفة التسويقية، والإنتاجية والوظيفة التموينية.

سننتظر في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

لقد اختلفت آراء الاقتصاديون في تعريف المؤسسة مما جعل لها عدة تعاريف كل منها يركز على جانب من الجوانب كالهيكلي، العناصر المكونة أو طبيعة نشاطها أو أهدافها. ومن هنا فإن المؤسسة يمكن اعتبارها كهيكل اقتصادي عضوي كنظام أو منظومة¹.

فعند اعتبارها كهيكل اقتصادي فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذات طابع صناعي أو تجاري أو مالي ويدخل ضمن عمليات الإنتاج والتمويل... الخ

وعند اعتبار المؤسسة من حيث هيكلها العضوي فهي تكون دوماً وطبيعياً من مستخدمين من وحدات أقسام أو مصالح ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل.

وباعتبار المؤسسة كنظام يعني النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها واعتبار المؤسسة كمنظومة تخرج من النظام الاقتصادي إلى غيره من المجالات

¹ - سيوية صلاح الدين، العباسي خالد أبو بكر الصديق، مذكرة نيل شهادة ليسانس تطبيقي، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2001، ص02.

كإدارة التربية الصحية ويمكن تعريفها بأنها مجموعة عناصر الإنتاج المالية والبشرية التي تدير بعد أن تستخدم بهدف إنتاج المواد، الخدمات بكل طريقة أو كيفية تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة.

وهذا نجد في تعريف (Mtrnchy) : المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية النشاط الاقتصادي¹.

وكذا تعريف (Mary) : المؤسسة من عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع². كما أن هناك تعاريف عديدة للمؤسسة نذكر منها³.

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي، هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقبلية.

المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعض والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.

— مما سبق نستنتج أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقة فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

وكذا تعرف (F Prouy) : المؤسسة من الشكل إنتاج بواسطته تدمج أسعار مختلفة عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزون من سلك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج من الفرق بين أساسيين من الأسعار. ويزيد أيضاً المؤسسة منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن إتباع سعر أعلى من تكلفتها⁴.

¹ - سيبوية صلاح الدين، العباسي خالد أبو بكر الصديق، المرجع السابق، ص5.

² - Ito Chordani . la comptabilité supérieurs .lien édition pertalas .1974 .p29.

³ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993م، ص24.

⁴ - Fernand Barne. Organisation des entreprises lien édition-

ويعرف ناصر دادى عدو أن المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه¹

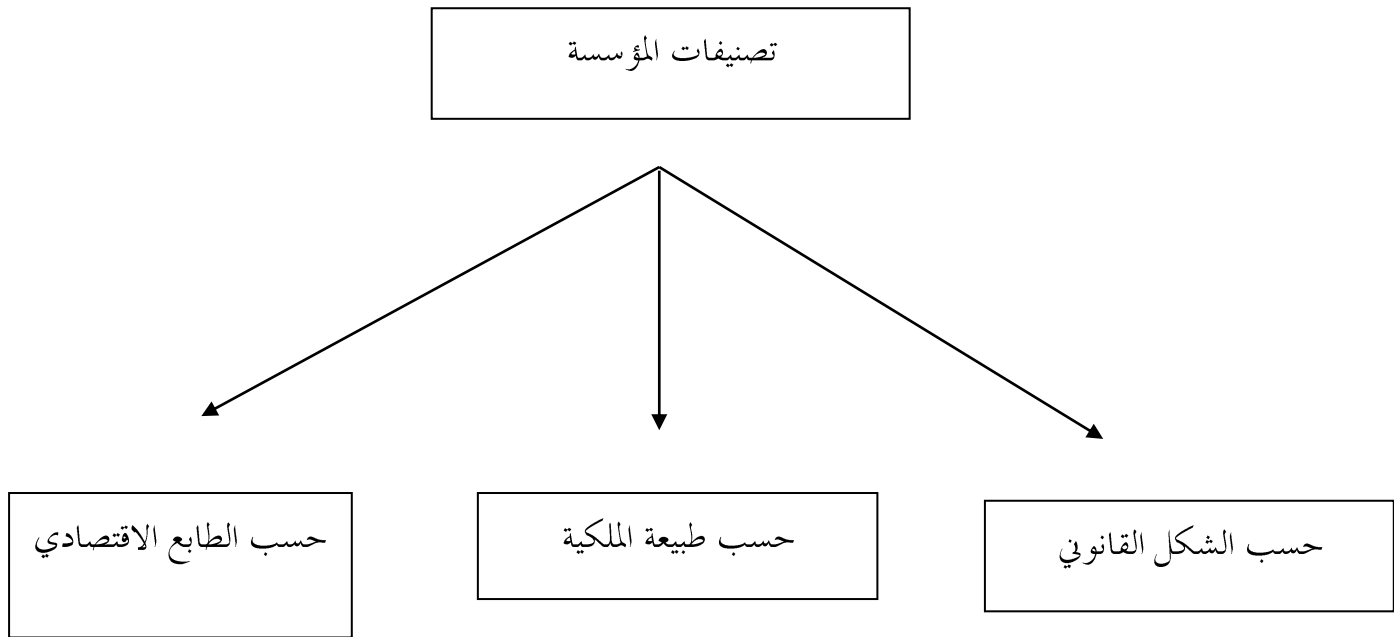
المطلب الثاني: إن أنواع المؤسسة تعد بتعداد القطاعات والوظائف يوجد ثلاث تصنيفات وهي²:

أولاً _ حسب الشكل القانوني

ثانياً _ حسب صيغة الملكية

ثالثاً _ حسب الطابع الاقتصادي

الشكل رقم (5) : تصنيفات المؤسسة.



المصدر : من اعداد الباحثين.

¹ - مصطفى عشوى، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1992م، ص11.

² - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993م، ص26.

أولاً_ حسب الشكل القانوني: تصنيفات المؤسسة

تتضمن المؤسسات الفردية والشركات

- 1_ **الشركات:** هي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر أو يشارك كل منهم بحصة مال أو عمل مع تحمل كل شريك نتائج المؤسسة سواء كانت خسارة أو ربح.
- 2_ **المؤسسات الفردية:** هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد وهي مؤسسات سهلة التنظيم والإنشاء، وصاحب المؤسسة هو المسؤول الأول عن النتائج وهو المسير لشؤونها وهذا ما ييسر ويسهل على عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً_ حسب طبيعة الملكية: وتتضمن ثلاث أنواع:

الشركات العامة: هي التي تعود ملكيتها للدولة للمسؤولين هنا التصرف فيها كيفما شاء ولا يحق لهم إغلاقها أو بيعها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك وتهدف الشركات العمومية إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع من خلال نشاطها الاقتصادي وليست هناك أهمية للربح.

1_ **الشركات المختلطة:** هي شركات التي تعود ملكيتها بصورة شراكة للقطاع الخاص والعام معاً¹.

الشركات الخاصة: هي جميع الشركات التي تعود ملكيتها للفرد أو المجموعة من الأفراد.

ثالثاً_ **حسب الطابع الاقتصادي:** يمكن تصنيف المؤسسات تبعاً للمعايير الاقتصادية من خلال النشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه يمكن أن نميز بين خمس أنواع من المؤسسات حسب هذا التصنيف.

1_ **المؤسسات الصناعية:** مؤسسات صناعية ثقيلة أو إستخراجية وتتميز باحتياجها لرؤوس أموال كبيرة إلى مهارات وكفاءات عالية جداً لثقلها مثل: مؤسسات الحديد والصلب ...

2_ **مؤسسات صناعية خفيفة أو تحويلية** مثل: مؤسسات النسيج والغزل والجلود...

3_ **المؤسسات الفلاحية:** هي مؤسسات تهتم باستصلاح الأراضي وذلك لزيادة الإنتاج ولها ثلاثة أنواع من الإنتاج:

- الإنتاج النباتي (خضر، فواكه، حبوب)

- الإنتاج الحيواني (معز، أبقار، غنم)

¹ - عمر صخري، مرجع سابق، ص 24.

- الإنتاج السمكي (الصيد البحري)

4_ المؤسسات التجارية: هي تهتم بالنشاط التجاري مهمتها الشراء وبيع السلع والخدمات سواء بالجملة أو التجزئة مثل: المحلات التجارية (les supers marchés)

5_ المؤسسات المالية: يتمثل نشاطها في العمليات المالية كالبنوك، البورصات، مؤسسات للتأمين والضمان الاجتماعي.

6_ المؤسسات الخدمائية: هي المؤسسة التي تقوم نيابة خدمات معينة كمؤسسات النقل، والبريد والمواصلات، الجامعات، المستشفيات، ومؤسسات البحث العلمي...¹

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة

أولا : الوظيفة الاقتصادية للمؤسسة:

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تبين من خلال تحليل النشاط الكلي للمؤسسة وتقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، هذا التحليل يسمح بتوجيه الموارد البشرية والمالية في سياق الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها ومن الوظائف نذكر:

1_ وظيفة التسويق:

ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة للمشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي، إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك. حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار، إلى جانب مصلحة المستهلك، إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودك الحياة.

وتتضمن هذه الوظيفة عدة وظائف أخرى- فرعية- مثل تخطيط السلعة، إستراتيجية تنمية المنتج، الترويج... الخ، ففي تنمية السوق، هدف المنظمة هو الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال إشباع السوق أو التغلغل فيه، إلى جانب تنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة، وإستراتيجية تنمية المنتج فاستخدامها يساعد المنظمة على تحقيق تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو الجديدة.

¹ - إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996م، ص13.

وهناك العديد من الإستراتيجيات التسويقية مثال ذلك في مجال الإعلان والترويج، فإن الشركة قد تختار بين إستراتيجية الدفع أو السحب.

قائمة الأشكال هناك أيضاً إستراتيجيات التوزيع. إذ لا بد أن تقرر الشركة هل السوق تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها عن طريق الموزعين أو الوسطاء أم تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها بنفسها بالتوزيع المباشر.

2_ وظيفة التمويل:

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة، كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك.

كما تعتبر هذه الوظيفة الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها، ويمكن أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأبي المال الكافي لإستراتيجية الأعمال.

3_ وظيفة الأفراد:

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة الأنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها، والاحتفاظ بها بشكل فعال.

ولهذا تعتبر وظيفة الأفراد هامة فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل: تخطيط العمالة، والاختيار والتعيين، والترتيب، والنقل والترقية وتقييم الأداء وغيرها¹.

4_ وظيفة الإنتاج

تتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التعامل الرأسي في العملية الإنتاجية وتوزيع الموارد المادية والعلاقات مع الموردين إذ تتعامل مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب الأنظمة في عملياتها الإنتاجية.

¹ - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005م، ص195.

وتعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء تلك المنظمات الخدمية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج في ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

كما أن استخدام النظم المتكاملة للحاسبات الآلية في التصنيع والرقابة على جودة الإنتاج وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه، أصبحت من المعدات الأساسية للعملية الإنتاجية في المنظمات الصناعية.

ثانياً : وظيفة التنسيق:

التنسيق هو الربط بين أعمال الوحدة وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد، بحيث كل قسم يبذل الجهد الأقصى في سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف، فالتنسيق ضروري لتوحيد الجهود ومنع التعارض لبن الأفراد.

وعدم وجود التنسيق يؤدي في الكثير من الأحيان إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية، ويجب زيادة إمكانات التنسيق لتمكين المنظمة من التعامل بفعالية مع كل موقف أو حالة، وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال إتباع أحد الأسلوبين التاليين:

1_ نظم المعلومات الرأسية: وتمثل أيضاً في تطوير وتوسيع قواعد المعلومات المتوفرة، وضمان توصيلها إلى المستويات الإدارية المختلفة لأغراض التخطيط والتنسيق والرقابة.

2_ إنشاء علاقات أفقية: تقوم على استخدام الانتقائي لعمليات اتخاذ القرارات المشتركة التي تخرق مسارات وخطوط السلطة في المنظمة، وتتجاوز سلسلة الأوامر، وتسمح بتبادل المعلومات وإجراء الاتصالات بين العاملين في الوحدات المختلفة، ويتم إنشاء العلاقات الأفقية عن طريق الاتصال المباشر أو اللجان، أو فرق العمل المؤقتة، أو الأدوار التنسيقية¹.

¹ - الهاشمي لو كيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون سنة، ص21.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الإتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فلا يمكن المديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يمكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للإتصال الفعال بغيرهم.

فالمؤسسة التي تطمع للرفي والازدهار هي التي تتم بالإتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية، لأن إهمال الإتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا فإن الإهتمام بالإتصال الداخلي في المؤسسة حتمًا سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

الفصل الثاني

المؤسسة العامة والمنظمة الخاصة

تمهيد

يعتبر مفهوم المؤسسة العمومية الإدارية من أكثر مفاهيم القانون الإداري إثارة للجدل فهذه المؤسسات تعد المظهر الإيجابي لنشاط الإدارة حيث تتولاه الإدارة بنفسها أو بالاشتراك مع الأفراد وتسعى من خلاله إلى إشباع الحاجيات العامة. وتعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلاله وظائف مختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة.

ولقد قسمنا هذا الفصل لمبحثين

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العامة.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الخاصة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العامة.

تعد المؤسسة العمومية الطريقة المرنة لإدارة أشخاص القانون العام نظراً لتمتعها بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وما توفره من إمكانيات تطبيق نوع من الإدارة بتوافق مع طبيعة كل مرفق على حدا مما يضمن حسن سير هذه المرافق، ويزيد من قدرتها الإنتاجية، وتبعاً لذلك تقوم بدراسة أسلوب المؤسسة العمومية.

سنتناول في هذا المبحث المطالب الآتية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة العامة.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العامة.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العامة ومبادئها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية

يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث تعريفها وتحديدتها تحديداً جامعاً مانعاً، وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها، إضافة إلى شدة اختلاف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية، نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور وظائف الدولة، من دولة حارسة إلى دولة تدخلية، وكذلك كثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية والاجتماعية لذلك سنتناول هذا المطلب من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: المؤسسة العمومية لغة.

الفرع الثاني: المحاولات الفقهية لتعريف المؤسسة العمومية.

الفرع الثالث: التعريف المقترح للمؤسسة العمومية.

الفرع الأول: المؤسسة العمومية لغة.

يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية.

يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية¹.

أما كلمة عمومية فهي من فعل عم، عموماً، يقال: عم المطر الأرض، أي شملها وعمم ضد خصص. والعام خلاف الخاص.

والعمم: الكثرة، الاجتماع، اسم جمع للعام وهي خلاف الخاصة²

الفرع الثاني: المحاولات الفقهية لتعريف المؤسسة العمومية

تكاد تجمع التعاريف التقليدية للمؤسسة العمومية على أنهما شخص إداري عام تنشئه الدولة لإدارة مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية، وتتبع في إدارته أساليب القانون العام³.

إن هذه التعاريف فقدت قيمتها النظرية والعلمية، نظراً لاتساع وتطور وظائف الدولة في النشاط الاقتصادي، المسير بواسطة مؤسسات عمومية، ولفقدان الترابط بين فكرة المرفق العام وفكرة المؤسسة العمومية سواء على الصعيد التشريعي أو على صعيد الأحكام القضائية، وعدم وجوب التلازم بين الشكل التنظيمي الذي يتولى إدارة نشاط الدولة والقانون واجب التطبيق⁴.

الفرع الثالث: التعريف المقترح للمؤسسة العمومية

من جملة التعريفات السابقة (سواء التي تربط المؤسسة العمومية بفكرة) نجد أن للمؤسسة العمومية مقومات ثلاث وهي:

أولاً: المؤسسة العمومية هي منظمة تنشئها الدولة ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها، وإخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسباً وبالتالى فهذه منظمة عامة لارتباطها المطلق بسيادة الدولة وإرادتها.

ثانياً: الهدف من إنشاء هذه المنظمة العامة هو إدارة نشاط معين مهما كان طبيعة هذا النشاط سواء كان إدارياً أو صناعياً أو تجارياً أو زراعياً، ومهما كانت الغاية من هذا النشاط سواء تقديم الخدمات العامة أو تحقيق التراكم المالي، أي أن المنظمة العامة تخضع لمبدأ التخصص في إدارة هذا النشاط.

¹ - المنجد في اللغة العربية، ط31، بيروت، دار المشرق، 1991م، ص10.

² - المرجع نفسه، ص528.

³ - حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة (نظرية المؤسسات العامة)، ط2، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984م، ص23.

⁴ - رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987م، ص14.

ثالثاً: طريقة إدارة المنظمة العامة لهذا النشاط المتخصص هي الأسلوب اللامركزي والذي يشتمل على عنصرين متقابلين هما:

1_ الاستقلال في إدارة النشاط: ويكون هذا من خلال تمتع المنظمة العامة بالشخصية المعنوية، التي تكفل لها التخصص في إدارة النشاط لتحقيق الأهداف المتوخاة منه وهذا من خلال الآثار القانونية المترتبة عن التمتع بالشخصية المعنوية من أهلية اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات.

2_ الرقابة: التي تمارسها السلطة المركزية على المؤسسة العمومية، أي وجود رابطة عضوية تحد من استقلال المؤسسة العمومية، وذلك عن طريق الوصاية الإدارية.

من خلال هذه العناصر يمكننا اقتراح التعريف التالي للمؤسسة العمومية:

"المؤسسة العمومية هي منظمة للعامة تنشئها الدولة لإدارة نشاط متخصص بالأسلوب اللامركزي".

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العامة.

يمكن تصنيف المؤسسات العامة بالاعتماد على عدة معايير كالتالي:

أولاً: التصنيف على أساس مجال النشاط: وفقاً لهذا التصنيف يمكن التمييز بين¹:

1_ المؤسسات الاجتماعية: يهدف هذا النوع من المؤسسات إلى تلبية الحاجات الاجتماعية لأفراد المجتمع، من خلال تنفيذ عدد من البرامج كبرامج الصحة العامة المتمثلة في المستشفيات ومؤسسات الوقاية من التلوث بالإضافة إلى أجهزة الشرطة والمطافئ.

2_ المؤسسات الاقتصادية: تعتبر مؤسسة اقتصادية كل مؤسسة تسعى إلى تجميع واستغلال الموارد وتوزيع الدخل الذي تحصل عليه من نشاطها، بما في ذلك المؤسسات التجارية والصناعية وبعض المؤسسات الخدمية.

3_ المؤسسة السياسية: يسعى هذا النوع من المؤسسات إلى تحقيق التوافق بين النظام العام وبين الحرية الفردية، وتوفير بيئة ملائمة تسمح للمواطنين بإشباع حاجاتهم المختلفة، إلا أن هذا التقسيم لا يعني الفصل التام بين تلك الأنشطة والأهداف، فإذا علب على تنظيم معين الطابع الاقتصادي، فإنه يمارس إلى جانبه

¹ - علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998م، ص 275-281.

نشاط اجتماعي، كما يمكن للتنظيم السياسي أن يمارس نشاط اقتصادي أو اجتماعي وبالتالي تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية.

ثانياً: التصنيف من حيث أغراضها: وفقاً لهذا الأساس تصنف إلى:

1_ المؤسسات العامة الصناعية والتجارية: حسب لاشوم "المؤسسة العامة الصناعية والتجارية تنشأ من ارتباط المؤسسة العامة والخدمة العامة الصناعية والتجارية"¹.

فالمؤسسات العامة الصناعية والتجارية تعمل في ظروف مماثلة لظروف المؤسسات الخاصة ورغم أنه أهم ما يميزها هو تحقيق الربح، إلا أنه ليس المعيار القاطع المميز لها، لأنه عادة ما يكون الغرض منها تحقيق المصلحة العامة².

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية

من التعريف المقترح للمؤسسة العمومية يمكننا استنتاج خصائص المؤسسة العمومية وهي كما يأتي:

أولاً: المؤسسة العمومية منظمة عامة.

ثانياً: خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص.

ثالثاً: المؤسسة العمومية أسلوب إداري لامركزي.

أولاً: المؤسسة العمومية منظمة عامة.

لما كانت المؤسسة العمومية منظمة عامة فإنه يجب التمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، فإن وجدت نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني فإنه يتعين التزام حكم هذه النصوص³.

¹ - Frederic Parrat. Le gouvernement d'entreprise. Ce qui a déjà changé ca qui va encore évoluer. Paris. Edition maxima.1999. p119.

² - محمد جمال مطلق الدينيان، الوجيز في القانون الإداري، عمان، الدار العلمية ودار الثقافة، 2003م، ص160.

³ - محمد بكر القباني، نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1962م،

فإذا لم يوجد نص تشريعي وجب البحث عن معيار يمكن بمقتضاه التمييز بين المنظمات العامة والخاصة، لذلك اضطلع الفقه بمحاولة إجراء هذا التمييز ووضع لذلك المعايير الآتية:

1_ الغرض الذي تستهدفه المنظمة:

على أساس هذا المعيار تستهدف المنظمة العامة تحقيق المصلحة العامة، بخلاً من المنظمة الخاصة التي تستهدف تحقيق المصلحة الخاصة، فالشركات منظمات خاصة إذ يساهم الأفراد فيها بوضعها مشروعات مالية بقصد تحقيق مصلحة خاصة واقتسام ما تدره من أرباح¹.

يعاب على هذا المعيار أن فكرة المصلحة العامة، فكرة مطاطة ومرنة لا يحول عليها وحدها التمييز بين المنظمات العامة والخاصة، حيث يوجد منظمات خاصة تهدف تحقيق المصلحة العامة مثل المشروعات الخاصة ذات المنفع العام².

2_ طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة:

وفق هذا المعيار المنظمة العامة هي التي تقوم بالنشاط العام، بينما المنظمة الخاصة أقوم بالنشاط الخاص. يعاب على هذا المعيار أنه غير جامع ولا مانع إذ أن هناك منظمات عامة كالبنوك المؤممة تقوم بذات النشاط الذي تقوم به البنوك والمصارف الخاصة³.

3_ مصدر موارد المنظمة:

حسب هذا المعيار تكون المنظمة عامة إذا توافرت لها وسائل المرافق العامة وهب الوسائل والموارد المالية والموظفون، إذ لم يدخل موظفو منظمة معينة في عداد موظفي الإدارة، ولم تكن كمواردها الصفة العامة، كانت هذه المنظمة منظمة خاصة وإلا فهي منظمة عامة⁴.

¹ - محمد بكر القباني، المرجع السابق، ص18.

² - عمار عوايدي، القانون الإداري، ط3، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005م، ص307.

³ - محمد بكر القباني، المرجع السابق، ص19.

⁴ - المرجع نفسه، ص20.

يؤكد هذا المعيار أن المنظمة العامة إذا تمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري فيمكنها أن تستمد مواردها من إعانات الدولة، كما يمكن أن يكون لها مواردها المالية الخاصة نتيجة نشاطاتها سيما المؤسسات الاقتصادية منها.

4_ امتيازات السلطة العامة:

وفق هذا المعيار تكون المنظمة عامة إذا كانت تتمتع بحقوق امتيازات السلطة العامة، كفرض الرسوم، وإجبار الأفراد على الالتحاق بها، أما إذا كانت المنظمة لا تتمتع بهذه الحقوق والامتيازات اعتبرت منظمة خاصة¹.

يؤخذ على هذا المعيار وجود بعض المنظمات الخاصة التي تمنح وتمارس بعض امتيازات السلطة العامة في حدود مساهمتها ومشاركتها للإدارة العامة في تحقيق أهداف المصلحة العامة مثل المشروعات العامة ذات المنفع العام².

5_ حرية الانضمام إلى المنظمة:

وفق هذا المعيار للمنظمات العامة هي المنظمات التي يجبر الأفراد على الانضمام إليها بخلاف المنظمات التي يكون الانضمام إليها اختيارياً.

يؤكد هذا المعيار منظمات عامة، لا يعتبر الانضمام إليها إجبارياً ووجود منظمات خاصة لا يعتبر الانضمام إليها اختيارياً³.

6_ أصل نشأة المنظمة:

يرى هذا المعيار أن المنظمة العامة هي التي تكون من خلق وإنشاء الدولة أما المنظمة الخاصة فتكون من إنشاء الأفراد.

يؤخذ هذا المعيار وجود منظمات خاصة قام الأفراد بإنشائها وتحولت بعد إنشائها إلى منظمات عامة كما هو الحال بالنسبة للمشروبات المؤممة.

¹ - محمد بكر القباني، المرجع السابق، ص 23.

² - عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 197.

³ - محمد بكر القباني، المرجع السابق، ص 25.

وكذلك تدخل الدولة في إنشاء المؤسسات ذات المنفع العام، التي تبقى منظمات خاصة، لأن توقف إنشائها على اعتراض الدولة أو موافقتها لا يضيفي الصفة العانة عليها.

ثانياً: خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص:

ويقصد به أن كل مؤسسة عمومية يناط بها القيام بأعمال محددة في نص إنشائها، وهي ملزمة بأن لا تحيد عنها وتمارس نشاط غير النشاط المذكور في نص إنشائها¹.

فالمؤسسة العمومية إذا نشأت لتحقيق أغراض محددة ليس لها الخروج عليها، ولذلك يترتب على هذه القاعدة نتيجة رئيسة مقتضاها أن المؤسسة العمومية لا تستطيع قبول هبة أو وصية لتحقيق غايات ليس منوطاً للمؤسسة تحقيقها². وفي حالة ممارستها لنشاط خارج عن تخصصها يعتبر العمل غير مشروع تترتب عليه مسؤوليتها في حالة الضرر³. فهي تسعى فقط لتحقيق الأغراض المحددة والخدمات المعينة بالذات وذلك وفقاً لنص إنشائها، وبذلك تعدد الأنظمة التي تحكم المؤسسات العمومية وهذا باختلاف نوع المؤسسة⁴.

ثالثاً: المؤسسة أسلوب لامركزي:

يرتكز كل تنظيم إداري على أساس المركزية أو اللامركزية ويعتبر النظام الإداري مركزياً، عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية⁵ وتتشكل هذه المركزية على أساس نظام السلم الإداري كموظفي الدولة وهي تمثل صورة التدرج الهرمي، الذي يندرج فيه هؤلاء الموظفون حيث يكون رئيس السلة التنفيذية في قمة الهرم وتملك السلطة المركزية توجيه جميع الشؤون الإدارية وبالمثل سلطات التقرير والتنسيق والتوحيد⁶.

¹ - عمار عوابدي، المرجع السابق، ص198.

² - سليمان محمد الطماري، مبادئ القانون الإداري، المرجع السابق، ص34.

³ - Olivier Dugrip. Luc Saidj. Les établissements publics nationaux librairie générale de droit et de jurisprudence. Paris. 1992. P25.

⁴ - أعاد علي حمود القيسي، الوجيز في القانون الإداري، ط1، القاهرة، دار وائل للنشر، 1998م، ص181.

⁵ - أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د. محمد عرب صاصيلا، ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص105.

⁶ - سعد العلوش، نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967م، ص60.

أما اللجوء إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة، فإنه يعني الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة المستقلة، لا تخضع في إدارتها للمعايير التي يقوم عليها عمل السلطة المركزية.

المطلب الرابع: أهداف ومبادئ المؤسسات العامة:

ينطلق نشاط المؤسسات العامة في تحقيق أهداف الدولة بكفاءة وفاعلية وذلك في ضوء السياسات العامة التي تحددها القيادات السياسية صاحبة السيادة، والتي منها تنبثق أهدافها، وتتحدد المبادئ التي عليها الالتزام بها.

الفرع الأول: أهداف المؤسسات العامة:

يعتمد تحديد أهداف المؤسسات العامة على طبيعة القطاع الذي تعمل فيه وعلى الطبيعة الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية للدولة، ويمكن التطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات العامة إلى تحقيقها وذلك في أهداف و تكون وفق مجموعة عوامل في النقاط التالية¹.

أولاً_الأهداف :

- 1_ تنفيذ السياسة العامة للدولة: وتكون هذه السياسة مقدمة في شكل خطة تشمل على إنتاج سلع وتقديم خدمات.
- 2_ القيام بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الخطط الجزئية المنبثقة من الخطة العامة.
- 3_ العمل على توجيه الوحدات الإنتاجية والخدمية التابعة لها والإشراف على سياساتها.
- 4_ لا يعتبر الربح بالنسبة للمؤسسات العامة هدف أساسي، إذ نجد أن بعض المؤسسات تهدف إلى تحقيق الربح فقط لتغطية تكاليف الإنتاج والبعض الآخر منها لا يهدف إلى الربح كالمؤسسات الخدمية.
- 5_ تهدف المؤسسات العامة الاقتصادية إلى تمويل مختلف الاستثمارات وإنشاء المشروعات الجديدة في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة.

¹ - سعد العلوش، المرجع السابق، ص 34-35.

ثانياً العوامل :

ويتوقف تحديد أهداف المنظمات العامة كما سبق وإن أسلفنا الذكر على عدد من العوامل فيمكن توضيحها في¹:

1_ نوعية القطاع الذي يوجه إليه المشروع العام: إذا كانت الفكرة السائدة في المؤسسات العامة الاقتصادية والتجارية أنها تسعى لتحقيق أرباح بغرض الحصول على موارد تستثمرها في مشروعات جديدة أو توسع بها مشروعات فإن قطاع الخدمات يهدف إلى تلبية حاجات المجتمع دون اعتبار الربح كهدف أساسي.

2_ ظروف المؤسسة التي تعمل بها المؤسسات العامة، نتيجة المنافسة الشديدة بين القطاعين العام والخاص تلجأ المؤسسات العامة إلى تقبل الخسارة وتخفيض الأسعار قصد تحقيق مستوى مقبول من الرفاهية الاجتماعية وإشباع حاجات المجتمع.

3_ المبرر الحكومي لقيام المؤسسات العامة: هناك عدت مبررات لقيام المؤسسات العامة كما سبق أن ذكرنا، قد تختلف في مضمونها لكنها تتفق في هدفها الذي يكمن في البحث عن الطرق المثلى لترشيد العمل الإداري في المؤسسات العامة وكسر الروتين الذي يسودها وكذا محاولة إصلاح الفساد الإداري والسياسي أو خلق مراكز إدارية جديدة.

الفرع الثاني : المبادئ التي تقوم عليها المؤسسات العامة ذات الطابع الإداري

بما أن المؤسسات العامة تخضع للملكية الدولة وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، فإنها تخضع لعدد من المبادئ التي تحكم أعمالها وتصرفاتها وتتلخص هذه المبادئ في²:

1_ مبدأ سير المؤسسات العامة بانتظام: تعتبر الخدمات التي تؤديها المؤسسات العامة بمثابة خدمات جوهرية بالنسبة للجمهور ولا يمكن الاستغناء عنها، لذلك وضع القانون نظام قانون خاص يضمن استمرار أدائها.

¹ - رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، سوريا، دار الرضا، 2002م، صص 207-208.

² - علي الشريف، إدارة المنظمات الحكومية، مرجع سابق، صص 54-56.

- 2_ مبدأ مسايرة المؤسسات العامة للحاجات المستحدثة: حتى تتمكن من مسايرة الحاجات المتجددة للجمهور عليها أن تعمل على تطوير أنشطتها والوسائل المستخدمة في إدارتها.
- 3_ مبدأ المساواة: وفقاً لهذا المبدأ يتوجب تحقيق المساواة بين الأفراد التفعين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك بوضع الشروط عامة ينبغي توفرها في كل من يريد الانتفاع بهذه الخدمات تفرض رسوم معينة مقابل الحصول على الخدمة.
- 4_ مبدأ استبعاد هدف الربح: إن الهدف من إنشاء الحكومة للمؤسسات العامة هو تلبية حاجات عامة للمواطنين دون اعتبار عنصر الربح، ولا يقصد بذلك مجانية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وإنما يتم وضع رسوم معينة مقابل الانتفاع بالخدمة والتي إن كانت تساهم بشكل كبير في تحقيق العباء عن الميزانية التي تقع مسؤولية تمويلها على الضرائب المختلفة، إلا أن الهدف منها ليس الربح.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الخاصة

إن موضوع المؤسسة الاقتصادية كان وما زال مجالاً واسعاً للدراسات العلمية والاقتصادية والأبحاث النظرية والميدانية، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في اقتصاد أي دولة، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية من جهة أخرى وسنتطرق في هذا المبحث إلى المطلب التالية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الرابع: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: المؤسسة الخاصة

إن موضوع المؤسسة الاقتصادية كان وما زال مجالاً واسعاً للدراسات العلمية والاقتصادية والأبحاث النظرية والميدانية، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في اقتصاد أي دولة، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية من جهة أخرى.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تمثل المؤسسة الاقتصادية الأداة الرئيسية لإحداث التنمية والنمو في أي بلد كان فتعتبر خلية الإنتاج يتم فيها تجمع وتدمج بعض العناصر الاقتصادية، ولهذا كانت محور للمفكرين والباحثين الاقتصاديين.

من الصعب إعطاء مفهوم شامل للمؤسسة الاقتصادية، نظراً للتطور السريع للمفاهيم الاقتصادية الاجتماعية، العلمية والتطور المستمر التي شهدته المؤسسة الاقتصادية، مع تشعب واتساع نشاطها، وكذا اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، ولهذا الأسباب فاختلاف الأفكار وكذا آراء المفكرين الاقتصاديين جعل كل واحد منهم يعرف المؤسسة حسب منظوره كما يلي:

التعريف الأول: المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها¹.

التعريف الثاني: المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات².

التعريف الثالث: المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيقي نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع النشاط³.

¹- M. Darbelet. Economie d'entreprise. Edition foucher. Paris. 1996. P04.

²- عرابجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص11.

³- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998م، ص1.

التعريف الرابع: المؤسسة هي وحدة تقنية، لأنها تقوم بالجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة لإنتاج السلع والخدمات، وهي منظمة اجتماعية، لأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يتميزون بخصائص اجتماعية مختلفة وهي خلية سياسية لأنها عبارة عن مجال سياسي ونظام مفتوح، لها علاقة مع البيئة التي تعمل فيها وبذلك فهي تعبر عن مختلف الصراعات والتناقضات التي تخضع لها المؤسسة ضمن محيطها الداخلي¹.

التعريف الخامس: المؤسسة هي منظمة اقتصادية مكونة من وسائل مادية، بشرية ومالية مستقلة من أجل إنتاج يسوق للسوق سواء كانت سلع أو خدمات².

ومن خلال التعاريف السابقة، تبين لنا وجود عدة زوايا تم من خلالها تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية فهناك من يركز على الجانب المادي باعتبار دالة إنتاج تهدف إلى تحقيق الأرباح، وهناك من يركز على الجانب الاجتماعي لها باعتبارها منظمة بالدرجة الأولى، وهناك من يدمج بين العنصرين ويرى أنها عبارة عن نظام مفتوح ومتكامل بين العنصرين السابقين.

ومنه نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية سواء كانت مادية، مالية أو بشرية تتداخل وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية أنواعاً وأشكالاً مختلفة تظهر تبعاً لما يلي:

الفرع الأول : الشكل القانوني.

الفرع الثاني: الشكل حسب طبيعة الملكية.

الفرع الثالث : الشكل حسب الطابع الاقتصادي.

الفرع الأول : أنواع المؤسسات تبعاً للشكل القانوني.

¹ - pierre Jarion. L'entreprise comme système politique p.u.f. paris. 1981.p18.

² - Lasary. Economie de l'entreprise o.p.u. alger. 2001. P7.

أولاً_ المؤسسة الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد ولهذا النوع مزايا منها:
_ سهولة الإنشاء والتنظيم.

_ صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة هو الذي يقوم بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يكون دافعاً على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.

كما لهذا النوع من المؤسسات عيوباً تتمثل غالباً في:

_ قلة رأس المال لكون صاحب المؤسسة هو الممول الوحيد لرأس المال.

_ ضعف خبرة المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.

ثانياً_ الشركات: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلزم كل منهم بتقديم حصة من رأس المال أو من عمل لأقسام ما قد ينتج عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.

تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

1_ شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات مسؤولية محدودة ... ولهذا النوع من الشركات مزايا رئيسية هي:

_ سهولة التكوين حيث تحتاج إلى عقد شركات فقط.

_ زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركات كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.
كما لهذه المؤسسة مساوئ هي:

_ وجود عدة شركات قد يثير بعض النزاعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات.

_ حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

2_ شركات الأموال:

كشركات التوصية بالأسهم (SPA) وشركات المساهمة... من مزايا شركات الأموال:

_ حياة المؤسسة مستقرة نوعاً ما.

_ كل مساهم له مسؤولية محدودة بقيمة أسهمه أو سنداته.

أما من مساوئ في حالة شركات الأموال فهي متمثلة في¹.

— خاضعة إلى رقابة شديدة من طرف الحكومة.

— ظهور البيروقراطية.

— نشوء مشاكل إدارية نتيجة لتعدد الرقابة لكثرة المساهمين فيها.

ثانياً_ أنواع المؤسسات تبعاً لطبيعة الملكية:

المؤسسات حسب طابع الملكية هي ثلاث أنواع:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كما يشاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا بموافقة الدولة. كما أن هذا النوع من المؤسسات الخاصة تهدف من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع.

وليس هناك أهمية كبيرة لربح حيث أنها تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة.

ثالثاً_ أنواع المؤسسات تبعاً للطابع الاقتصادي:

لدينا خمس أنواع للمؤسسات حسب طابعها الاقتصادي تتمثل في:

1_ المؤسسة الصناعية: وهي المؤسسة ذات الطابع الصناعي ومنها مؤسسات الصناعات الثقيلة مثل الحجار

والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارة عالية لنشاطها ومؤسسات صناعية تحويلية أي صناعة الخفيفة.

2_ المؤسسة الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم برفع إنتاجية الأرض أو استصلاحها حيث تقوم هذه

المؤسسات بإنتاج الخيرات التالية:

— إنتاج نباتي.

— إنتاج حيواني.

3_ المؤسسة التجارية: هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات،

نذكر منها: مؤسسة السوق الفلاح، مؤسسات الأوراق الجزائرية.

4_ المؤسسات المالية: هي كل المؤسسات التي تقوم بالنشاط المالي، كالبنوك، مؤسسات التأمين.

¹ - عرابجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، 1999م، ص13.

5_مؤسسات الخدمات: هي تلك المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات البريد والمواصلات، عيادة الطب ومؤسسات النقل.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسات الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف مالكي المؤسسات وطبيعة ميدان نشاطها، وفيما يلي بعض الأهداف الأساسية لها:

الفرع الأول : الأهداف الاقتصادية: ويمكن حصر الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

أولاً _ تحقيق الربح: تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف من أجل الحفاظ على مكائنها لأجل استمرارها خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، حيث أن وسائل الإنتاج تتزايد أسعارها باستمرار وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي. بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق الربح من أجل الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير من جهة والتوسع مستقبلاً من جهة أخرى¹.

ثانياً_ تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع: عندما تقوم المؤسسة بعملية تصريف وبيع إنتاجها السلعي والخدمات لتغطية التكاليف المترتبة عن عملية الإنتاج والتوزيع، فإنها تكون قد قامت بتغطية وتحقيق احتياجات المستهلكين المتواجدين في المجتمع، إذن يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت هما تحقيق متطلبات المجتمع وتحقيق الأرباح.

الفرع الثاني : الأهداف الاجتماعية: يمكن حصرها في النقاط التالية:

أولاً_ ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال العنصر الحيوي للمؤسسة الاقتصادية، فهم المستفيدون الأوائل من نشاط المؤسسة حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم، ويعتبر هذا الأجر حقاً مضموناً قانوناً وشرعاً وعرفاً، إلا أن حجم مستوى الأجور يتراوح بين الارتفاع والانخفاض وهذا حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع.

ثانياً_ توفير تأمينات ووسائل ترفيحية للعمال: حيث تسعى بعض المؤسسات إلى توفير بعض التأمينات مثل التأمين ضد حوادث العمل والتأمين الصحي وكذا التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء كانت وظيفية

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998، ص19.

أو عادية، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل: تعاونية الإطعام، وتوفير وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها وأولادها، من مسرح، مكتبات، نوادي، رجالات، وإقامة مخيمات وهذا التأثير الإيجابي على مستوى العامل الفكري والرضا. يتحسن مستواه، لما يحسه من انتماء لهذه المنظمة، وهذا كله يعتبر، دافع وعامل لزيادة كفاءته الإنتاجية.

الفرع الثالث : الأهداف التكنولوجية:

ونذكر من بينها:

اولا_ البحث والتنمية: تماشياً مع التطور والتقدم التكنولوجي تلجأ بعض المؤسسات إلى إنشاء وتوفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة، ولقد أعطى لهذا النوع من البحث اهتماماً أكبر من الطرق المؤسسات في السنوات الأخيرة، إذا أصبحت تنافس بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها، ومن الواجب على المؤسسة أن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية (فيزيائية وتسييرية) لكي تحقق موقعاً ملائماً بالنسبة لمنافسيها¹.

ثانيا_ المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطور التكنولوجي: وهذا بالتنسيق مع العديد من الجهات من منظمات وهيئات البحث العلمي والجامعات، وكذا هيئات التخطيط الأخرى، وهناك أهداف أخرى تدخل في ترقية الاقتصاد الوطني نذكر منها:

- التكامل الاقتصادي على المستوى الكلي.
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع وامتصاص الفائض من اليد العاملة.
- تحقيق مركز تنافسي في السوق وهذا عن طريق الكفاءة الاقتصادية والفنية للمنتوج الذي يتميز بالجودة المرغوبة.

¹ - عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013م، ص41.

المطلب الرابع: خصائص المؤسسة الاقتصادية

وباعتبار المؤسسة الاقتصادية كيان اقتصادي واجتماعي، فلها خصائص تميزها عن باقي المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد.

تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص من بينها:

- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات وصلاحياتها¹.
- القدرة على إنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للمحيط من أجل البقاء.
- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع الأهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الأعمال والحصص السوقية.
- خاصية الهيكلية الملائمة، وهذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي يتم فيها تنظيم المسؤوليات واتخاذ القرارات وتفاعلها، والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة، مما يساعد على تحقيق الأهداف والأداء الجيد والحسن للمؤسسة².

¹ - سعد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996م، ص16.

² - عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996م، ص13.

خلاصة الفصل الثاني :

يمكن أن نصل من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل إلى ما يلي :

-إن المؤسسة العمومية ظهرت في مفهومها التقليدي علي شكل مرفق عام إداري.

-تتمتع بالشخصية المعنوية وتخضع لقواعد القانون العام، من حيث تنظيمها و سير نشاطها.

-إن المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية أصابته أزمة نتيجة تزايد وظائف الدولة وتدخلها في الأنشطة

الاقتصادية سيما بعد ظهور المشروعات العامة

-انه رغم الاختلاف الفقهي في تحديد و تعريف المؤسسة العمومية بين التيار الذي يربط مفهومها بفكرة

المرفق العام، والتيار الذي يرفض التلازم بين الفكرتين إلا انه يمكن تحديد خصائصها، بكونها منظمة عامة لا

مركزية تنشئها الدولة لإدارة نشاط متخصص

-استبعاد المؤسسة العامة لهدف الربح كهدف أساسي، كما أن الأرباح التي تتحصل عليها تعتمد علي

ظروف السوق وعلي الأسعار التي تحددها السلطات العامة

-تخضع المؤسسات العامة في تسييرها إلى اللوائح و القوانين التي تنظم عملها وتحدد السياسة العامة لها.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم المؤسسة الخاصة تبين لنا وجود عدة زوايا، فهناك من يركز علي الجانب

المادي باعتبار دالة إنتاج تهدف إلى تحقيق الأرباح، و هناك من يركز علي الجانب الاجتماعي لها .

اعتبارها منظمة بالدرجة الأولى، و هناك من يدمج بين العنصرين و يرى أنها عبارة عن نظام مفتوح

ومتكامل بين العنصرين السابقين.

ومنه نستنتج أن المؤسسة الخاصة عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية سواءا كانت مادية، مالية،

بشرية، تتداخل وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف اقتصادية، اجتماعية.

الفصل الثالث

دراسة استبائية

تمهيد:

بعد حديثنا في الفصلين الأول والثاني واسهامنا في مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالاتصال الداخلي والمؤسسة، سنتطرق في الفصل الأخير، جانب التطبيقي، المرحلة الحاسمة، سنحاول من خلالها رصد وتفصي وضع الاتصال الداخلي بمديرية التربية لولاية تيارت وشركة التأمينات المتوسطة Gam لولاية تيارت وذلك اعتماد بالشكل اللازم على ما ورد ذكره في الشق النظري، هذا باعتمادنا على استمارة تضمنت مجموعة من الأسئلة وجهت للجمهور الداخلي الذي يعد الطرف المعني في اللعبة الاتصالية مقسمة إلى 10 أسئلة، الغرض منها الوقوف على كل صغيرة وكبيرة فيما يتعلق بميدان البحث، وسنحاول تحليلها تماشيا بما تميله النتائج المصرح بها من قبل الجمهور الداخلي بالمؤسسة وصولا عند نهاية المطاف لإعطاء حوصلة عامة ونهائية.

سنتطرق في هذا الفصل إلي مبحثين هما :

المبحث الأول : التعريف بالدراسة الميدانية .

المبحث الثاني : أدوات جمع البيانات و تحليلها.

المبحث الأول : التعريف بالدراسة الميدانية.

يلعب الاتصال دورا هاما في مديرية التربية و شركة التامينات المتوسطة GAM من خلال ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار و التنظيم، التسيير، التنسيق،و التوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال و إتاحة فرص النمو للمؤسسة .

سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين :

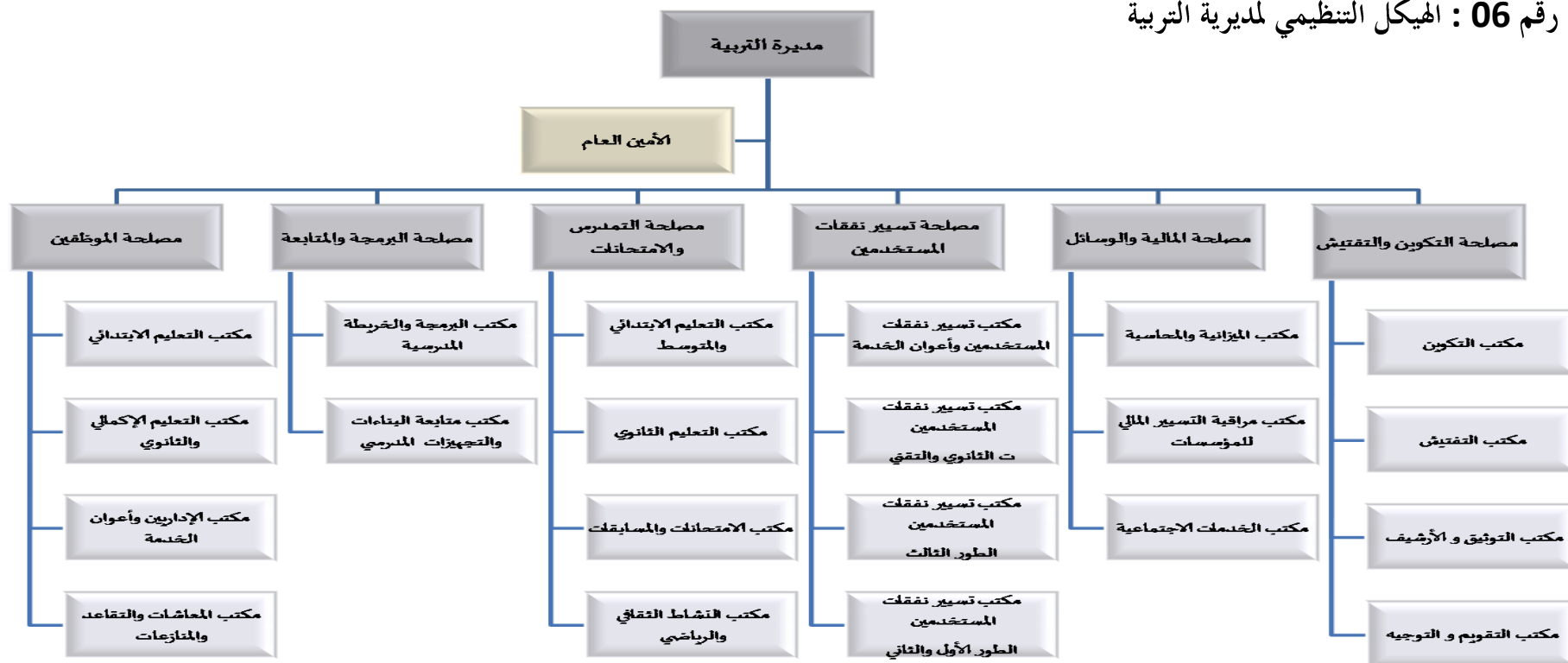
المطلب الأول : ماهية مديرية التربية .

المطلب الثاني : ماهية شركة التامينات المتوسطة GAM .

المطلب الاول : تقديم مديرية التربية

الفرع الاول : الهيكل التنظيمي لمديرية التربية

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لمديرية التربية



مصلحة المستخدمين

التعريف بالمصلحة: تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكلية مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية... يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين بمرسوم تنفيذي رقم : 159/13 المؤرخ في : 15 أبريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية و شروط الالتحاق بهذه المناصب و كذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها ... لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها. وأنشئت ذات المصلحة حسب التنظيم الهيكلي لمديرية التربية طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في: 2002/06/02 المتضمن تنظيم مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ، و خاصة المواد : من 18 إلى 24 منه .

مهام مصلحة المستخدمين: بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين ، فإن المرسوم التنفيذي 174/90 المؤرخ في: 09 جوان 1990 في مادته الثالثة يحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:

- القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسات التعليمية و متابعة مساهمهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل... وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في:
- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف
- تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:
- إنجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد
- إنجازات قرارات الترسيم.
- إنجاز مقررات الترقية في الدرجة.
- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
- إنجاز مقررات التكفل ، الشطب، الإنتداب ، الإحالة على الاستيداع .

- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
- الإجازات و العقوبات.
- التأهيل و الترقية إلى مناصب عليا.
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية: 31 ديسمبر من كل سنة.
- ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.
- إنجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

مكاتب المصلحة : تحتوي المصلحة على أربعة مكاتب وهي:

1- مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي

2- مكتب مستخدمي التعليم المتوسط و الثانوي العام و التقني.

3- مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.

4- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

مهام مكاتب المصلحة : بالإضافة إلى التسيير اليومي للمسار المهني للمستخدمين وتسيير شؤونهم في إطار

التنظيم الجاري به العمل... وعليه فإن مهام مكاتب مصلحة المستخدمين تتمثل في:

مكتب أساتذة التعليم المتوسط والثانوي:

يتكفل المكتب بتسيير و متابعة المسار المهني للأسلاك التالية:

- أساتذة التعليم الثانوي..

- الأساتذة التقنيون رؤساء الأشغال.

- الأساتذة التقنيون رؤساء الورشات.

- التنسيق بين مديري المؤسسات التعليمية و مكاتب المصلحة في تنظيم و تصفية المشاكل المطروحة على مستوى المؤسسات أو وضعيات الموظفين .

مكتب التعليم الابتدائي:

يتكفل المكتب بتسيير ومتابعة المسار المهني للأسلاك التالية:

- مديرو المدارس الابتدائية .

- أساتذة المدرسة الإبتدائية.

- معلمو المدرسة الأساسية.

-التنسيق بين مفتشي التعليم الابتدائي و مكاتب المصلحة في تنظيم و تصفية المشاكل المطروحة على مستوى المؤسسات أو وضعيات الموظفين .

- مكتب المستخدمين الإداريين وعمال الخدمة:

يتكفل المكتب بتسيير ومتابعة المسار المهني للأسلاك التالية:

- المستخدمين الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 315/08 المؤرخ في: 11-10-2008 المتضمن

القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية المعدل و المتمم بالمرسوم

التنفيذي رقم : 240/12 المؤرخ في : 29-05-2012

- موظفي الأسلاك المشتركة الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 04/08 المؤرخ في: 19-01-

2008 . - العمال المهنيين، سائقي السيارات والحجاب الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 05/08

المؤرخ في: 2008-01-19

- الأعدوان المتعاقدين الخاضعين للمرسوم الرئاسي رقم: 308/07 المؤرخ في: 29-09-2007

مكتب التقاعد والمنازعات والمعاشات: يقوم بالمهام التالية:

- إحصاء المستخدمين الذين بلغوا السن القانونية للتقاعد.

- تصفية ملفات المستخدمين الحاليين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد و المعاشات.

- التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات .

- التكفل بإعداد ومتابعة ملفات المستخدمين المحالين على مجالس التأديب (اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء) .

مصلحة التمدرس و الإمتحانات

تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة و إعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم . وتتكون المصلحة من أربعة مكاتب هي :

تتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية

- مكتب التعليم الأساسي

يسهر على التنظيم , المتابعة و المراقبة البيداغوجية للمؤسسات التعليمية

- مكتب التعليم الثانوي العام و التقني

يسهر على تطبيق البرامج التعليمية و احترام النظام المدرسي

مكتب الإمتحانات و المسابقات

- تنظيم و متابعة الإمتحانات المدرسية و المسابقات التابعة للقطاع

- تسليم الشهادات في اطار التنظيم المعمول به وذلك مع الهيئات المختصة

مكتب التنشيط الثقافي و الرياضي

العمل على ترقية النشاطات التربوية, الثقافية و الرياضية بالمؤسسات التربوية بالتنسيق مع القطاعات ,

الهيئات و المنظمات المعنية

مصلحة المالية والوسائل

التعريف بالمصلحة: تتكفل المصلحة بالتسيير المادي لمديرية التربية وتحتوي على ثلاثة مكاتب رئيسية تتفرع إلى فروع مختلفة.

- 1- مكتب رقابة التسيير المالي: يتكفل برقابة تسيير ميزانيات المؤسسات التربوية "تعليم متوسط" و "تعليم ثانوي"
- 2- مكتب الميزانية والوسائل: يتكفل هذا المكتب بإنجاز ميزانية مديرية التربية ويتابع تنفيذها، كما يتبع هذا المكتب فرع الوسائل الذي يتابع عملية تموين مصالح المديرية بالوسائل الضرورية للعمل (أوراق، نسخ، أجهزة، إعلام آلي...) إضافة إلى تسيير حضيرة السيارات التابعة لمديرية التربية
- 3- مكتب النشاط الثقافي والصحة المدرسية: يتفرع هذا المكتب إلى عدة فروع
 - الصحة المدرسية: حيث يتابع هذا المكتب عمل وحدات الكشف والمتابعة الموجودة على مستوى الولاية ويقدم تقارير ثلاثية إلى وزارة التربية الوطنية
 - مكتب المنح: يقوم أعوان هذا المكتب بدراسة طلبات منح الداخلي ونصف الداخلي ويتابعون صيغة كل منحة.
 - مكتب الكتاب المدرسي: يقوم هذا المكتب بإنجاز الحصيلة النهائية للكتاب المدرسي الموزع على مختلف المؤسسات بمختلف أطوارها "ثانوي، متوسط، ابتدائي" ويتابع عملية تسديد فواتير الكتب المدرسية "معوزين، أبناء القطاع، مبيعات"
 - فرع منحة التمدرس: 30000 دج يقوم هذا المكتب برقابة القوائم الخاصة بالمستفيدين وتحويلها إلى المؤسسات التربوية قصد التسديد، ويتابع عملية التسديد إلى غاية انتهاء العملية.

مصلحة التكوين والتفتيش

تعريف المصلحة: هي مصلحة داخلية تشكل العمود الفقري في بناء هيكل مديرية التربية ، و تعد بمثابة القلب النابض في إدارة النشاط و بناء ديناميكية العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة الحيوية الهامة ، باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية و خارجها و تشمل بنشاطها كل الفئات و الأسلاك : تربويون ، إداريون ، أسلاك مشتركة ، بالإضافة إلى علاقاتها التفاعلية مع كل الشركاء المعنيين بقطاع التربية و التعليم .

يقوم عمل المصلحة و نشاطها على:

- التخطيط ، التحليل ، استثمار المعطيات و التقارير ، تطوير وسائل العمل ، الاتصال و التواصل، الإعلام و التحسيس، ... الخ

-تتكون مصلحة التكوين و التفتيش من المكاتب الآتية:

1- مكتب رئيس المصلحة و أمانته

2- مكتب التكوين أثناء الخدمة

3- مكتب التفتيش

4- مكتب التقييم و التوجيه

5- مكتب الأرشيف و التوثيق

6- خلية التكوين عن بعد .

مهام المصلحة:

تمارس المصلحة نشاطها على مستوى الولاية كما يلي :

مكتب التكوين أثناء الخدمة

-الإشراف على كل عمليات التكوين التي تتم على مستوى الولاية و متابعتها

- إنجاز مشروع برنامج التكوين أثناء الخدمة (المالي و التربوي) لكل الفئات الإدارية و التربوية

- تعليم ابتدائي

- تعليم متوسط

- تعليم ثانوي

- السهر على متابعة تنفيذ مشروع برنامج التكوين على مستوى المقاطعات التربوية حسب الفئات بالتنسيق مع السادة المفتشين

- دراسة و استغلال نتائج التكوين

-إنجاز استدعاءات المؤطرين المعنيين لتأطير العمليات التكوينية داخل و خارج الولاية و تنسيق عملهم مع السادة المفتشين

-إنجاز استدعاءات خاصة بالمشاركين في عمليات التكوين داخل الولاية و خارج الولاية

-تنظيم عمليات تكوينية إضافية من طرف المصلحة ترى بأنها تعالج مواضيع هامة أو نقصا ملحوظا في الميدان التربوي أو العلمي

-إنجاز الحصيلة الولاية الإستخلاصية لعمليات التكوين (مالية ، تربوية)

-إنجاز الحصيلة المالية و التربوية الشهرية

-إعداد الخريطة الولائية للتكوين المتخصص

مكتب التفتيش:

-طبع و توحيد وثائق التفتيش

● مطبوعات الزيارات

● مطبوعات التفتيشات

● مطبوعات التقرير الفصلي

● مطبوعات الروزنامات التقديرية الفصلية التي تتضمن كل النشاطات التي يؤديها المفتش

- دراسة و استغلال الزيارات و تقارير التفتيش و استنتاج النقائص التربوية و العلمية السائدة في الميدان

- دراسة و استغلال التقارير الفصلية المنجزة من طرف المفتشين و استنتاج النقائص التربوية والإدارية و التكوينية

- إنجاز بطاقة اتصال في إطار استغلال تقارير التفتيش لمعالجة القضايا الإدارية و التربوية

- إنجاز حصيلة تقييمية فصلية تعكس نشاطات كل مفتش في الميدان

● التربوي

● الإداري

● التسييري

● التكويني

- إعادة النظر في إعادة تقسيم المقاطعات التربوية بالولاية الخاصة بمفتشي التعليم الابتدائي

مكتب التقييم و التوجيه:

-متابعة نشاط مركز التوجيه المدرسي و المهني في ميدان الإعلام ، التقييم ، التوجيه

-تنسيق العمل مع مركز التوجيه

-متابعة العمليات التكوينية المحلية داخل المؤسسات

-المشاركة في جلسات العمل التنسيقية بين مصالح مديرية التربية

-دراسة و استغلال المناشير و القرارات و التعليمات و متابعتها ميدانيا

-المشاركة في الإمتحانات و المداولات

-المشاركة في اللجنة الولائية للموظفين

-المشاركة في اللجان التقنية لدراسة الملفات

-القيام بمأموريات مختلفة

مكتب الأرشيف و التوثيق:

-فرز و تصنيف الأرشيف حسب كل مصلحة

-حماية الأرشيف

-المحافظة على سرية الوثائق من خلال حفظها

-التنسيق مع مختلف المصالح لإعداد الوثائق الأرشيفية و تحويلها إلى قاعة الأرشيف وفق الروزنامة

السنوية

-تزويد المصالح المختلفة بكل ما تحتاجه من وثائق أرشيفية قصد استغلالها لإنجاز العمل

- إنجاز الاستمارات اللازمة لتسيير وثائق الأرشيف
- جمع و تنظيم و تصنيف و تسيير كل الوثائق التي تنتجها مديرية التربية
- متابعة و تقييم أرشيف المؤسسات التعليمية و تزويد الوزارة بكل المعلومات عنها
- العمل على اقتناء الوثائق المقيمة لسير المصالح في حدود الإمكانيات المتوفرة

مهام خلية التكوين عن بعد:

- قراءة و ترجمة النصوص المتعلقة بجهاز التكوين عن بعد ميدانيا
- ضمان الحملات الإعلامية و التحسيسية
- إعلام المعلمين و الأساتذة بإجراءات التسجيل
- جمع و استقبال ملفات المعلمين و الأساتذة
- دراسة و مراجعة الملفات حسب الوثائق المطلوبة
- إعداد القوائم الإسمية حسب المراكز المحددة لكل ولاية
- دفع و إيداع الملفات على مستوى المراكز و معاهد التكوين و المدارس العليا
- سحب و تسليم شهادات التسجيل للمتكونين
- اتخاذ التدابير المتعلقة بإجراء الامتحانات إذا نظمت على المستوى المحلي
- المساهمة في تنظيم التجمعات التنشيطية المقررة من طرف المؤسسات المذكورة و المخصصة للأعمال التطبيقية و الحصص التنشيطية
- توجيه الاستدعاءات للمعلمين و الأساتذة في حالة إجراء الامتحانات أو التجمعات

- توزيع السندات على المعلمين والأساتذة و تدعيم مختلف الشركاء في هذه العملية
- ضبط تعداد المتكولين وفق الخريطة المحددة من طرف مديرية التكوين
- القيام بعملية إحصائية لحاملي وغير حاملي شهادة البكالوريا بهدف وضع بنك للمعلومات
- جمع و تشخيص مختلف الصعوبات التي تواجه المتكولين

الفرع الثاني : مهام مديرية التربية

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي، والتعليم الثانوي والتكوين، على مستوى قطاع التربية، وتنسيقها ومتابعتها،
- السهر، بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة، والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع، وتكفل بهذه الصفة، في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص، بما يلي:
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية،
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية،
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية،
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي،
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل،
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل،
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها،
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم،

- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه، بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية،
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية، بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية،
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

المطلب الثاني : تقديم شركة التأمينات المتوسطة GAM

في إطار التحولات الاقتصادية التي عرفتها بلادنا في استقلالنا من اقتصاد موجب الى اقتصاد السوق، بحيث كانت الدولة هي المسيرة للاقتصاد و المتحكمة والمالكة لكل الشركات العاملة في السوق، فقامت بفتح المجال امام الخواص بما في ذلك قطاع التأمين، وتعد الشركة التأمينات المتوسطة احدى محصلات هذا التوجيه المعلن من طرف الدولة .

أ : نشأة الشركة

تعتبر شركة التأمينات المتوسطة من الشركات المكونة لمجمع حاجي، تم اعتمادها من قبل وزارة المالية في 16 ربيع الثاني 1422هـ الموافق ل 08 جويلية 2001 بحيث سمح لها بمزاولة عمليات التأمين براس مال قدر ب 500 مليار دينار جزائري بنسبة قدرها 90% .

في عام 2007 تم إعادة شرائها من قبل فريق الاستثمار (energizing capital partners) ecp بحيث بلغ راس مال شركة التأمينات المتوسطة 2747500.00 دينار جزائري مملوكة 100% من قبل مجموعة ECP .

لهذه الأخيرة مفتشيات جهوية موزعة جغرافيا " وسط، شرق، غرب " مكلفة بالمراقبة و التفتيش جهويا و هي متصلة تنظيما بالمفتشية العامة و المتمثلة :

- مفتشية الجزائر
- مفتشية قسنطينة
- مفتشية وهران
- مفتشية شلف
- مفتشية غرداية

عدد وكالات شركة التأمينات المتوسطة 214 وكالة تنقسم الى

62 وكالة عامة

89 وكالة مباشرة

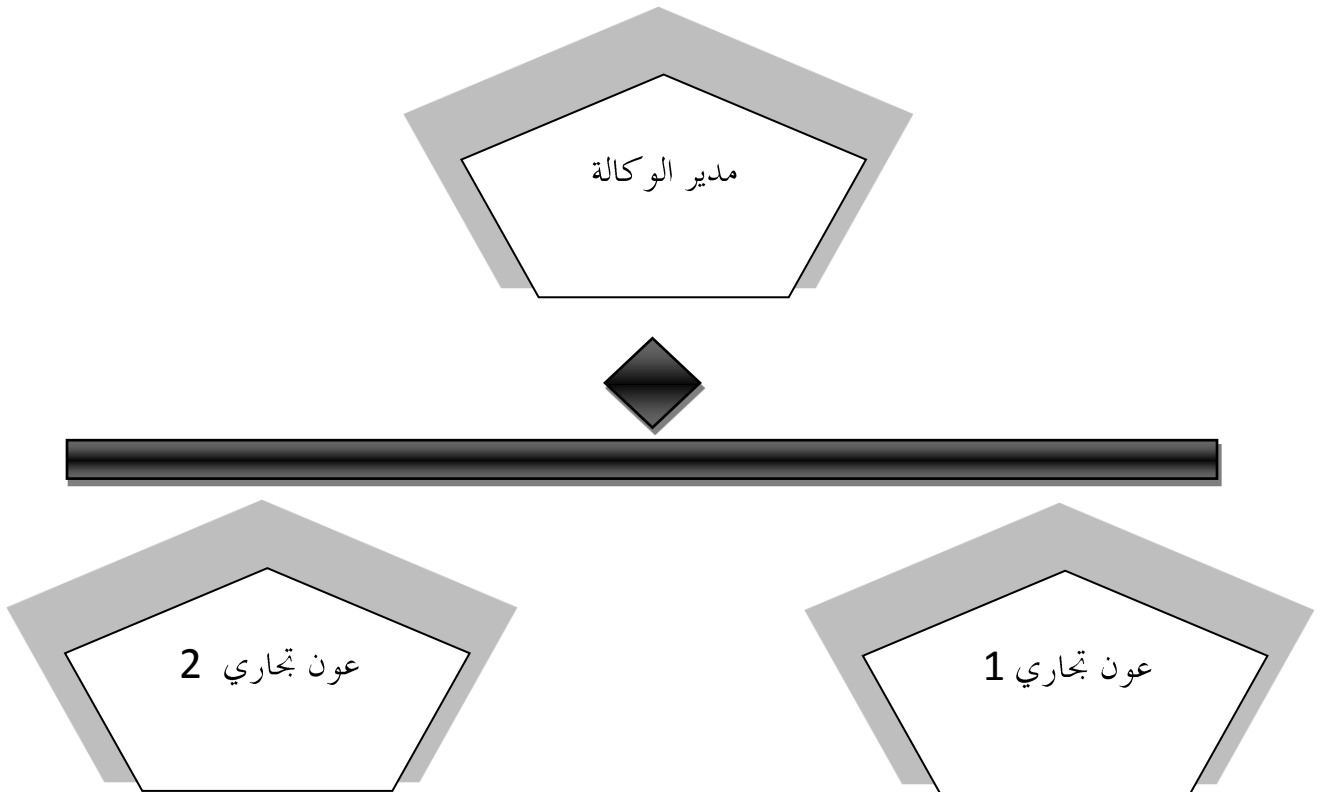
39 ملحقة

24 قاعة للعرض

ب-التعريف بوكالة تيارت

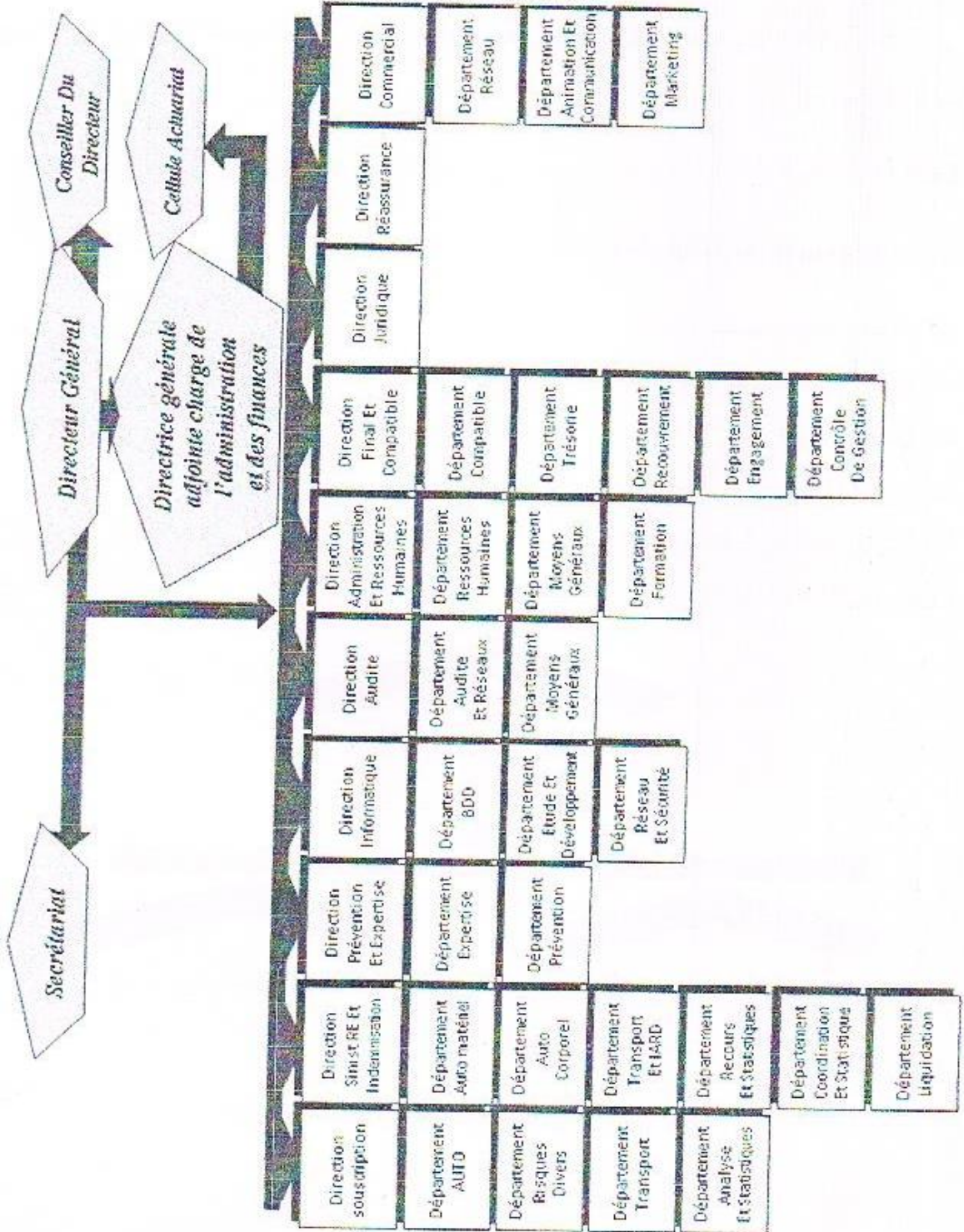
تعتبر وكالة تيارت احدي الفروع التابعة اقليميا لولاية وهران و كان ذلك سنة 2003 في اطار توسع نشاطات الشركة.

الشكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي ل GAM تيارت



ثانيا: الهيكل التنظيمي ل : GAM

الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي ل GAM



ثالثا : أهداف شرطة التأمينات المتوسطة

تسعى شركة التأمينات المتوسطة كغيرها من الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في :

توفير الحماية التأمينية و تلبية إحتياجات العملاء الحالية و توقعاتهم المستقبلية من خلال كوادر وطنية مؤهلة فنيا و إداريا

تطوير الخدمات و الإرتقاء بمستوى الاداء لخلق مكانة في السوق نشر الوعي التأميني بين الجماهير و التركيز على أهمية دور التأمين في الإسهام بنواحي النهضة الإقتصادية و خدمة المواطن .

تعزير الثقة بين الشركة و الزبون

المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي .

زيادة رقم أعمال الشركة من خلال توسيع شبكة المبيعات .

تأهيل و تدريب كوادر فنية محلية تغني السوق التأميني في الجزائر و تفي إحتياجاته .

المبحث الثاني: أدوات جمع المعلومات و تحليل البيانات

يهدف تحليل أثر التدريب الإداري بتنمية الموارد البشرية لموظفي مديرية التربية لولاية تيارت و شركة التأمينات المتوسطة GAM تم الإعتماد على مجموعة من الادوات المساعدة في إجراء الدراسة كالإستبيان و الملاحظة و المقابلة ، كما تم اختيار عينة عشوائية للدراسة إذ يعد اختيار هذه الاخيرة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على أساس أن نتائجها يكون تعميمها على المجتمع محل الدراسة ، توفر هذه الخطوة الوقت و الجهد و الدقة في المعلومات

المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)

تستدعي أي دراسة ميدانية الإعتماد على أدوات الدراسة و هذا لتوجيه الباحث و مساعدته للوصول إلى معطيات دقيقة و علمية .

أولا الإستبيان :

يعتبر من أهم أدوات جمع المعلومات و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع الدراسة التي وصفها في الإستمارة و ذلك للحصول على البيانات و جمع المعلومات من أفراد العينة كما أنه يوفر الوقت و التكاليف

اختيار العينة : عينة الدراسة الاستطلاعية : عبارة عن عينة عشوائية ممثلة للمجتمع و محل الدراسة قابلة للتعميم أخذت على أساس الإمكانيات المتاحة لجمع البيانات كما اشتملت عينة الدراسة على 16 موظف في مديرية التربية لولاية تيارت و ثلاث موظفين في شركة التأمينات المتوسطة GAM

اعداد الاستبيان :

تمحور الاستبيان الذي تم توزيعه حول مجموعة من الاسئلة المغلقة ، و التي تعطي الفرصة للمبحوث للتعبير عن رايه بحرية ، كما تما اعداد الاستبيان باللغة العربية و يتضمن ثلاثة محاور رئيسية .
في المحور الاول تم التطرق الى اسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للمجيب من اجل تقريبه اكثر من الدراسة و الدخول تدريجيا في صلب الموضوع

في المحور الثاني تم التطرق الى اسئلة خاصة بالاتصال الداخلي في المؤسسة و تم التطرق في المحور الثالث إلى أسئلة خاصة بالمؤسسة العامة أو المؤسسة الخاصة

ثانيا : الملاحظة

لقد تم الإعتماد على الملاحظة الغير المباشرة لمشاهدة سلوكيات الموظفين أثناء العمل ، فهي توجه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها و خصائصها

ثالثا : المقابلة :

هي عبارة عن أداة من أدوات جمع المعلومات يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات عليها من طرف المبحوث و هذا من خلال حوار بين شخصين أو أكثر إما وجها لوجه أو من خلال وسائل الإعلام المرئية و البث المباشر عبر الاقمار الصناعية إذن المقابلة عبارة عن حوار و تفاعل لفظي يتم بين الباحث و المبحوثين في وقت واحد وليس بالضرورة في مكان واحد ، حيث تم إجراء المقابلة مع الامين العام لمدرية التربية لولاية تيارت ومدير شركة التأمينات المتوسطة GAM

المطلب الثاني: تحليل البيانات و تفسيرها

سنحاول في هذه النقطة تحليل مجتمع العينة و إعطاء تفسيرات للنتائج من خلال معلومات المتحصل عليها أثناء الدراسة الميدانية عن طريق الإستبيان إذ يمكن القول أن أفراد العينة يتميزون بصفات التالية:

الفرع الأول : المؤسسة العامة .

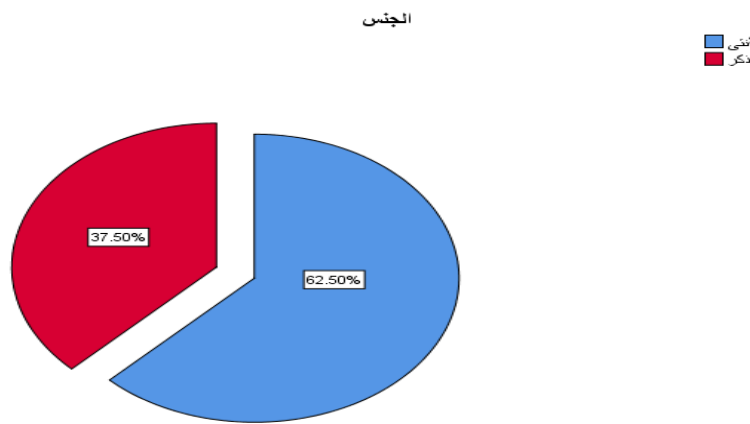
-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
62.5%	10	أنثى
37.5%	6	ذكر
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (9) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات ال spss

يظهر من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم(9) المتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس، أن نسبة الإناث هي الأعلى إذ قدرت بـ 62.5% في حين أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث، إذ قدرت بـ 37.5%، وهذا بسبب مشاركة الإناث في مسابقات التوظيف بنسبة كبيرة.

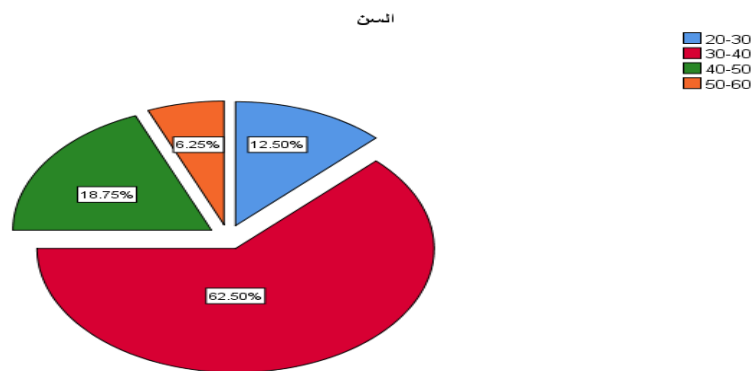
-توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العمر: 2

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	
%12.5	2	20-30
%62.5	10	30-40
%18.8	3	40-50
%6.3	1	50-60
%100	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (10) يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول (2) والشكل (10) أعلاه، أن العمر من أهم محددات خصائص العينة، وهذا كون كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة، بحث يظهر لنا هذا الجدول أن ما نسبته 6.25%

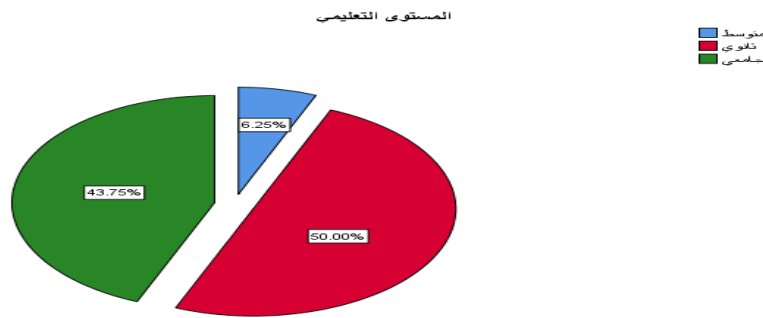
تتراوح أعمارهم 50 سنة إلى 60 سنة و 12.5% بين 20 سنة إلى 30 سنة و 18.75% أعمارهم بين 40 سنة إلى 50 سنة بينما نجد ما نسبته 62.5% أعمارهم 30 سنة إلى 40 سنة .
تدل النتائج على تنوع الفئات العمرية لموظفين مديرية التربية لولاية تيارت وذلك بما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على آراء مختلف المستويات العمرية، وجدنا أن الفئة العمرية الأكثر تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة وهي فئة الشباب بحيث أن نسبتهم مرتفعة تبلغ 62.5% وهذا يعود إلى أن المؤسسة تحاول تعيين الشباب مما يشير إلى توفر طاقات تملك روح التطوير و الإبداع .
توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
6.3%	1	متوسط
50%	8	ثانوي
43.8%	7	جامعي
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

شكل رقم (11) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يظهر لنا من خلال الجدول (3) و الشكل (11) أن المستوى العلمي يؤثر بشكل كبير على درجة الوعي، كما له تأثير مباشر على الأداء ونلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يتوزعون حسب المؤهل العلمي إلى أربع فئات رئيسية، حيث يحتل المستوى الثانوي الحيز الكبير بنسبة 50% وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة بحيث نجد أن هذه الفئة لديها خبرة تقنية وعلمية.

أما الفئة الثانية تمثل مستوى الجامعي بنسبة 43.75% هي نسبة متوسطة، بينما نجد أن المستوى المتوسط يمثل أقل نسبة وهي 6.25% وهي نسبة ضعيفة جداً مقارنة بالعمل الإداري للوكالة.

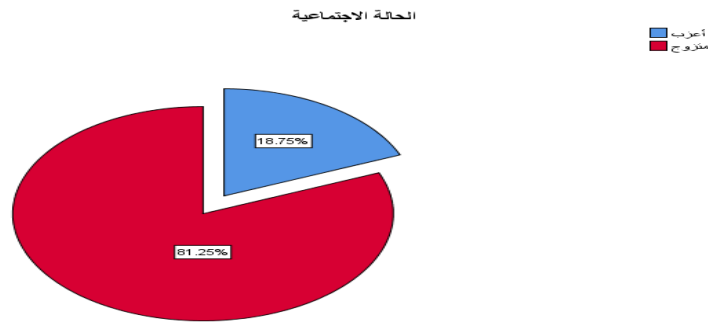
توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	
18.8%	3	أعزب
81.3%	13	متزوج
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

شكل رقم (12) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يبين لنا الجدول (4) و الشكل (12) أن النسبة العالية من أفراد العينة المدروسة هي فئة المتزوجون، حيث تبلغ نسبتهم 81.25 % وهذا نظراً للاستقرار الاجتماعي الذي يعيشه معظم الموظفين العاملين بالوكالة وأن نسبة 18.75% تمثل نسبة العزاب، وهي أقل نسبة من الفئة الأولى.

السؤال الأول: هل طبيعة العلاقة مع الرئيس جيدة؟

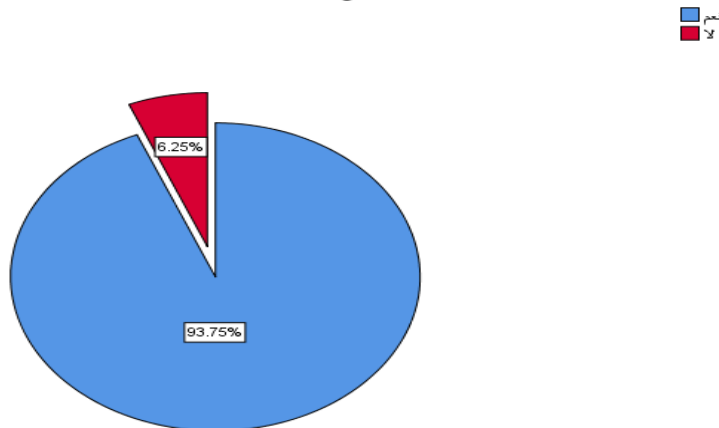
جدول رقم 5 يبين طبيعة العلاقة مع الرئيس

النسبة المئوية	التكرار	
93.75%	15	نعم
6.25%	1	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

شكل رقم (13) يبين طبيعة العلاقة مع الرئيس

هل طبيعة العلاقة مع الرئيس جيدة؟



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول (5) و الشكل (13) أن نسبة 93.75 % من أفراد العينة أن العلاقة بين الموظف والمسؤول هي علاقة جيدة ، نظرا لتفاهم الحاصل بينهما في مجال العمل، بينما نجد أن نسبة 6.25% هي نسبة اقل من النسبة السابقة، بحيث ترى أن العلاقة بين الموظف و الرئيس هي علاقة سيئة، نظرا لتضارب المصالح بين الموظفين.

السؤال الثاني : هل يتصل بكم الرئيس من أجل المشاركة ف موضوع يخص العمل؟
جدول رقم (6) يبين ما مدى مشاركة الموظفين في موضوع يخص العمل.

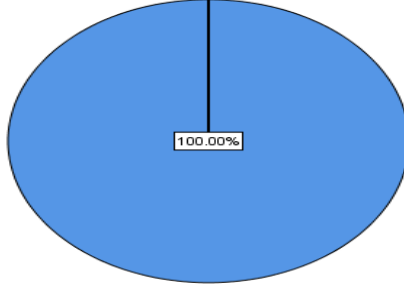
النسبة المئوية	التكرار	
100%	16	نعم
0	0	لا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

شكل رقم (14) يبين ما مدى مشاركة الموظفين في موضوع يخص العمل.

هل يتصل بكم الرئيس من أجل المشاركة ف موضوع يخص العمل؟

نعم



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (6) و الشكل (14) أن نسبة الموظفين اللذين أجابوا بنعم حول المشاركة مع الرئيس فيما يخص العمل تقدر ب 100% و هذا ما يوضح تفاهم الرئيس مع الموظفين.

السؤال السابع: هل يسمح العمال المشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات؟

جدول رقم (7) يبين ما مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و التوجيهات

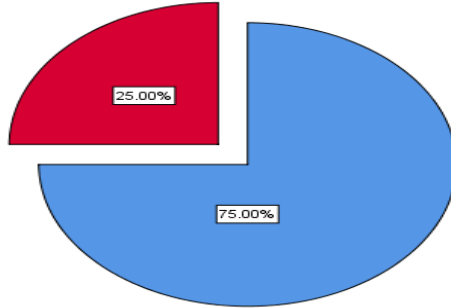
النسبة المئوية	التكرار	
75%	12	نعم
25%	4	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (15) يبين ما مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و التوجيهات

هل يسمح العمال المشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات؟

نعم
لا



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (7) و الشكل (15) أن أغلبية الأفراد التي أجابت بنعم و تقدر نسبتهم ب 75% لديهم القدرة على اتخاذ القرار في المؤسسة، بينما نجد 25% أجابت ب لا لعدم السماح لها باتخاذ القرارات و التوجيهات، هذا ما يفسر أن أغلبية أفراد المؤسسة قدرتهم في المشاركة في التوجيهات و القرارات قوية.

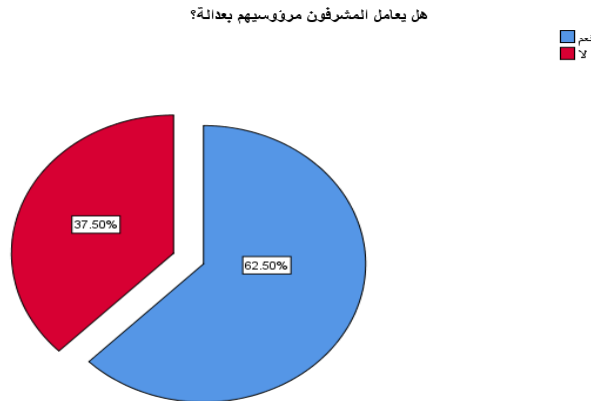
السؤال الرابع : هل يعامل المشرفون مرؤوسيههم بعدالة؟

جدول رقم (8) يبين كيفية معاملة المشرفون مرؤوسيههم

التكرار	النسبة المئوية
10	62.5%
6	37.5%
16	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (16) يبين كيفية معاملة المشرفون مرؤوسيههم



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (8) و الشكل (16) أن نسبة 62.5% يرون أن مديرهم يعاملهم بعدالة كافية بينما 37.5% يرون عكس ذلك.

ترجم النتيجة المتحصل عليها و التي تشير على وجود تفرقة في التعامل مع الموظفين .

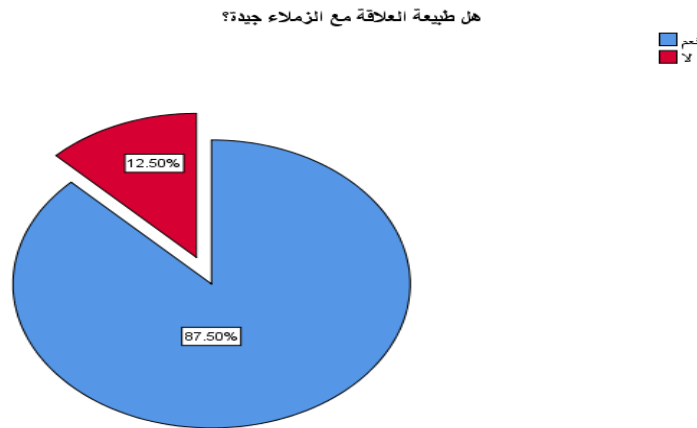
السؤال الخامس : هل طبيعة العلاقة مع الزملاء جيدة؟

جدول رقم (9) يبين طبيعة العلاقة مع الزملاء

النسبة المئوية	التكرار	
87.5%	14	نعم
12.5%	2	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (17) يبين طبيعة العلاقة مع الزملاء



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) و الشكل (17) أن نسبة 87.5% يرون أن علاقتهم مع الزملاء جيدة و هي نسبة مهمة جدا لصالح المؤسسة، بينما الفئة الثانية يرون أن علاقتهم سيئة مع زملائهم، و هذا لا يؤثر بشكل كبير مقارنة بالنسبة الأخرى .

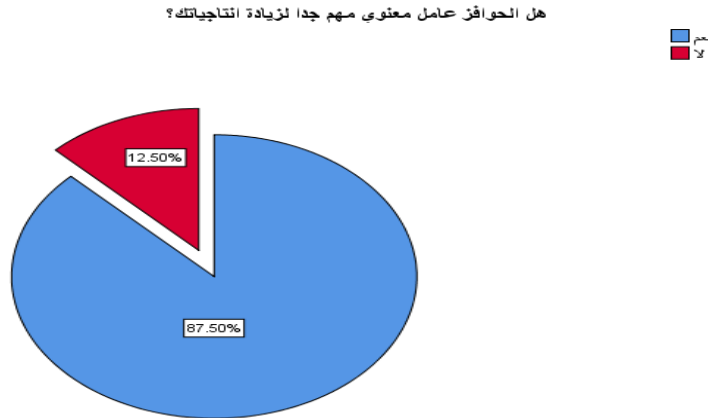
السؤال السادس : هل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجك؟

جدول رقم (10) يبين مدي أهمية الحافز المعنوي في زيادة الإنتاج

النسبة المئوية	التكرار	
87.5%	14	نعم
12.5%	2	لا
100%	16	المجموع

المصادر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (18) يبين مدى أهمية الحافز المعنوي في زيادة الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) و الشكل (18) يتبين لنا أن نسبة 87.5 % من أفراد عينة الدراسة يجدون أن الحافز المعنوي قادر علي زيادة إنتاجيتهم، بينما نسبة 12.5 % يرون عكس ذلك.

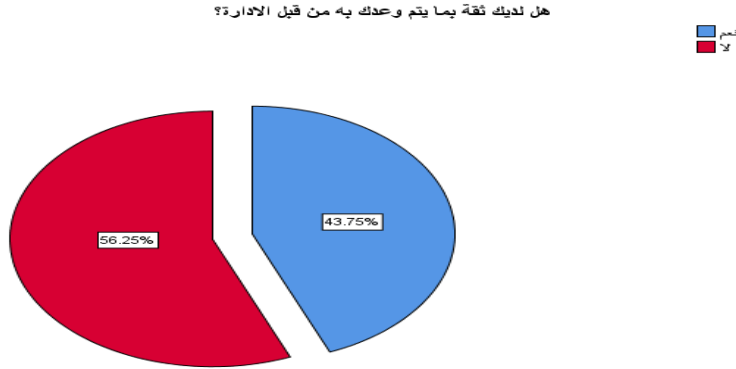
السؤال السابع : هل لديك ثقة بما يتم وعذك به من قبل الإدارة؟

جدول رقم (11) يبين مدى ثقة الموظفين بما يتم وعدهم به من قبل الإدارة .

النسبة المئوية	التكرار	
%43.8	7	نعم
%56.3	9	لا
%100	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (19) يبين مدى ثقة الموظفين بما يتم وعدهم به من قبل الإدارة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) و الشكل (19) أن نسبة 43.75% من أفراد العينة المدروسة لديهم ثقة بما يتم وعدهم به من قبل الإدارة، بينما يرى آخرون بنسبة 56.25% أنه لا توجد ثقة بما يتم وعدهم به. تفسر هذه النتائج بعدم وفاء الإدارة بالتزاماتها و وعودها اتجاه الأفراد، و عدم خدمتهم بالشكل المطلوب.

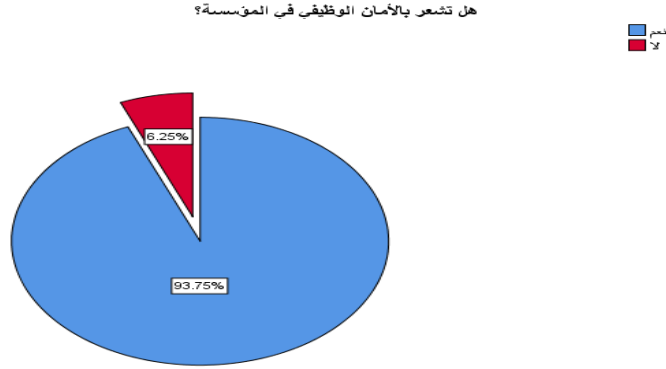
السؤال الثامن: هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة؟

جدول رقم (12) يبين ما مدى شعور الموظف بالأمان الوظيفي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
93.8%	15	نعم
6.3%	1	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (20) يبين الأمان الوظيفي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) و الشكل (20) أن نسبة 93.75 % من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالأمان و الاستقرار داخل المؤسسة، بينما نلاحظ فئة قليلة جدا تشعر بعدم الأمان و تقدر ب 6.25%.

الفرع الثاني: المنظمة الخاصة

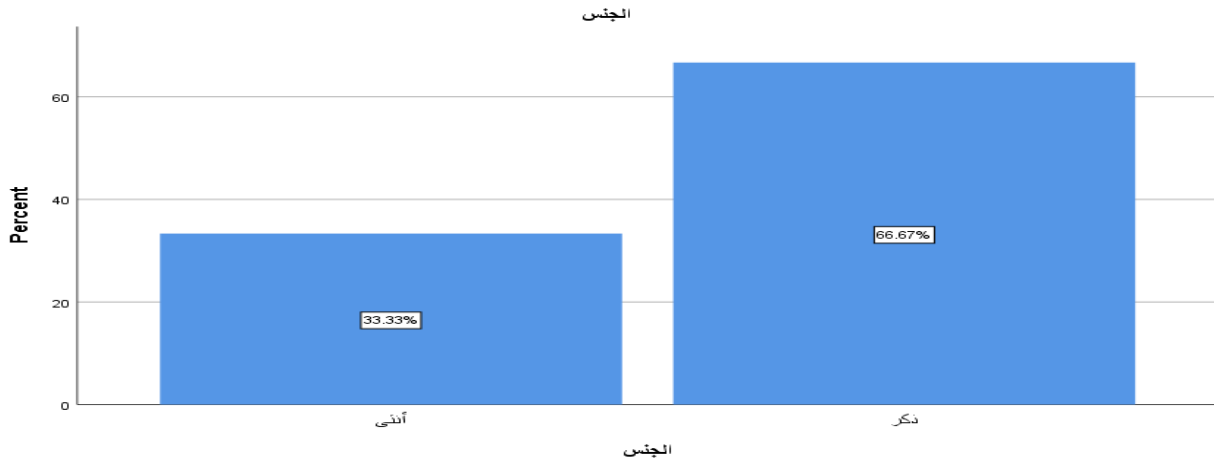
-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (13) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

التكرار	النسبة المئوية	
1	33.3%	أنثى
2	66.7%	ذكر
3	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم(21) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين كلا من الجدول(13) و الشكل(21) أعلاه، أن 66.67% من عينة الدراسة أن جنسهم ذكر يستغلون مناسب مدراء و وكلاء التأمين في حين نجد أن 33.33% إناث.

من النتيجة السابقة نجد أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، و هذا يعود إلى أن الشركات تفضل تعيين الذكور عن الاناث، لاعتقادهم ان الذكور متفرغين اكثر و لديهم القدرة على اتخاذ القرارات و التعامل مع جميع المواقف و الظروف بشكل افضل .

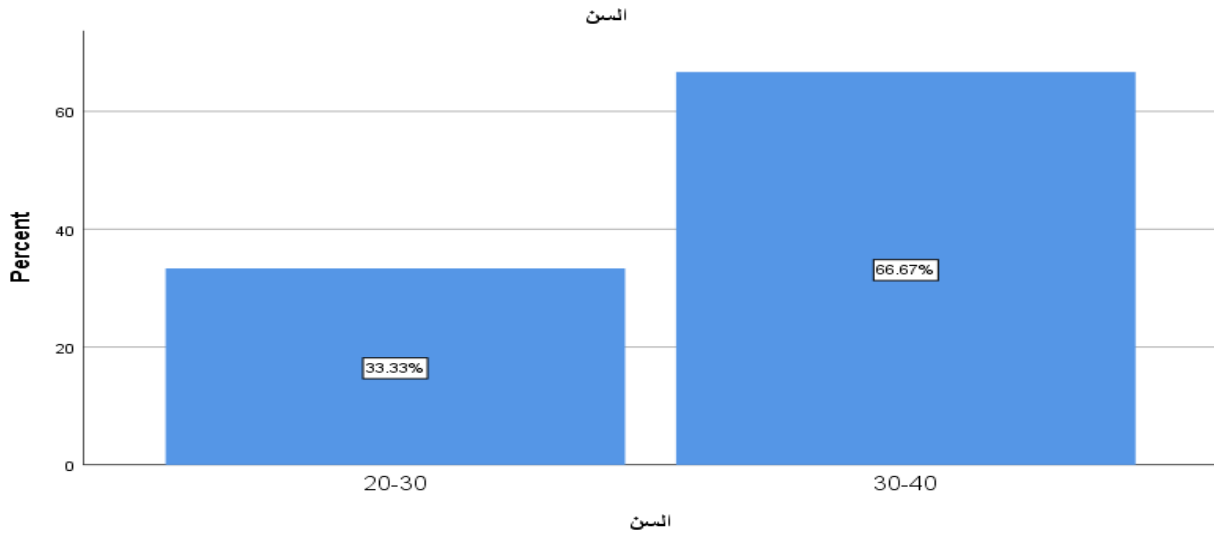
2-توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العمر:

جدول رقم (14) يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	
33.3%	1	20-30
66.7%	2	30-40
100%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (22) يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول (14) والشكل (22) أعلاه، أن العمر من أهم محددات خصائص العينة، وهذا كون كل مرحلة عمرية لها إهتمامات وحاجات محددة، بحث يظهر لنا هذا الجدول أن نسبة 66.67 % من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة وهم أفراد أصحاب خبرة ، كما نلاحظ أن نسبة 33.33% تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة وهم أفراد يتسمون بالنشاط والحيوية في العمل .

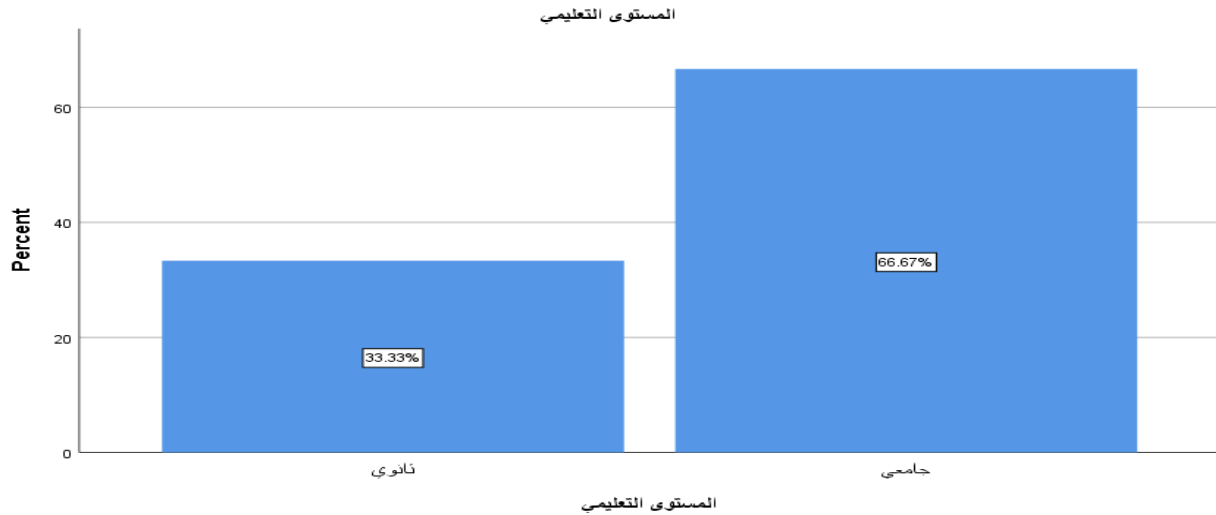
توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (15) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

التكرار	النسبة المئوية	
1	33.3%	ثانوي
2	66.7%	جامعي
3	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (23) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (15) و الشكل (23) أن نسبة 66.67% من أفراد عينة الدراسة مستواهم العلمي جامعي، بينما نسبة 33.33% مستواهم العلمي ثانوي.

يتبين من النتيجة السابقة أن فئة الحاصلين على درجة بكالوريا هي الأعلى، و هذا يعود إلى أن الشركات تفضل تعيين أصحاب الشهادات الجامعية، مما يدل على توفر قدرات متعلمة و لها القدرة على التطوير و الأداء.

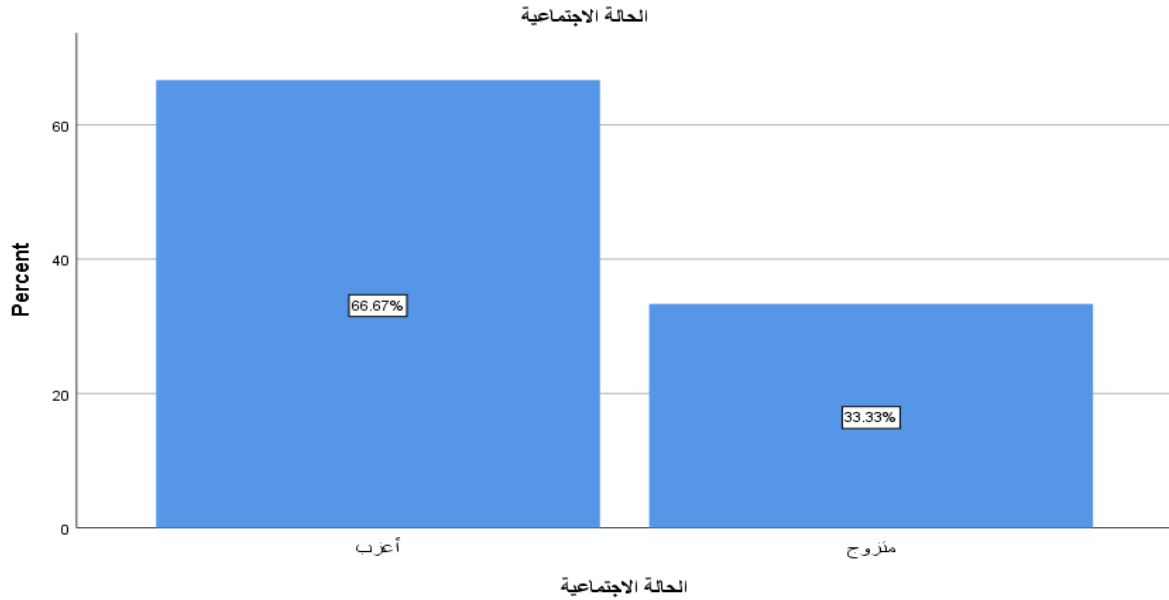
توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (16) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	2	أعزب
33.3%	1	متزوج
100%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (24) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (16) و الشكل (24) أن ما نسبته 66.67% من عينة دراسة الحالة الاجتماعية أعزب و 33.33% متزوج.

نلاحظ من النتيجة السابقة، أن معظم المستجوبين عزاب.

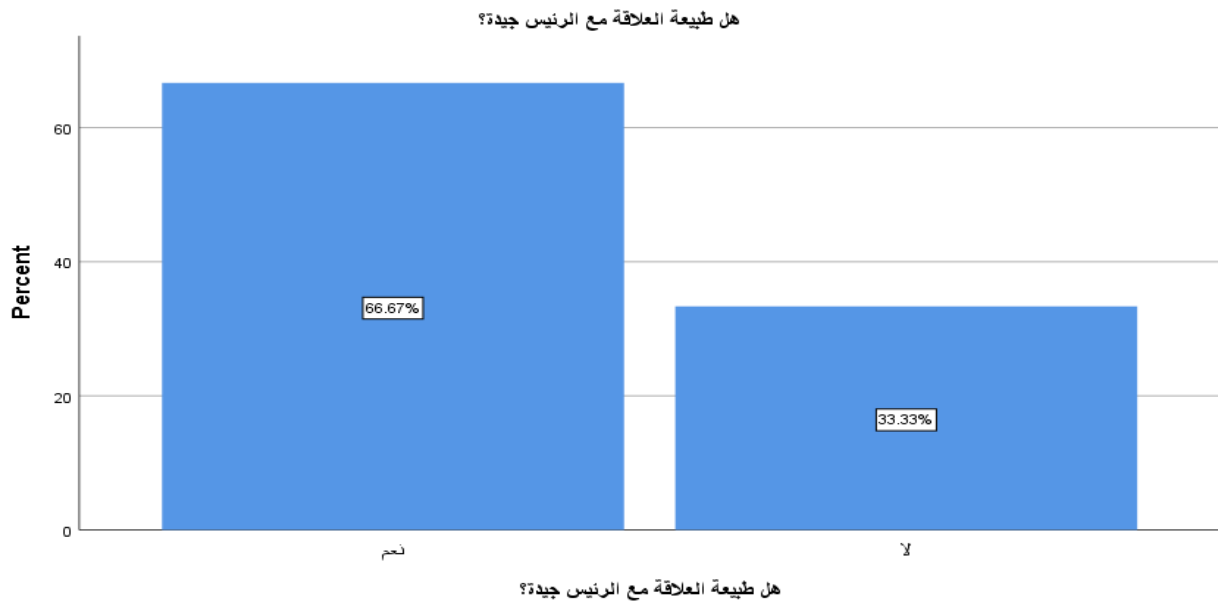
السؤال الاول : هل طبيعة العلاقة مع الرئيس جيدة؟

الجدول رقم (17) يبين طبيعة العلاقة مع الرئيس

النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	2	نعم
33.3%	1	لا
100%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (25) يبين طبيعة العلاقة مع الرئيس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (17) و الشكل (25) أن نسبة الموظفين اللذين أجابوا بنعم حول طبيعة العلاقة بالرئيس، تقدر ب 66.67% من أفراد العينة، بينما الأفراد اللذين أجابوا ب لا، فتقدر نسبتهم ب 33.33%

و بالتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين علاقتهم جيدة مع الرئيس و هذا شئ مشجع في صالح المؤسسة ينعكس عليها بالإيجاب مما يساعد على تطور و نجاح المؤسسة.

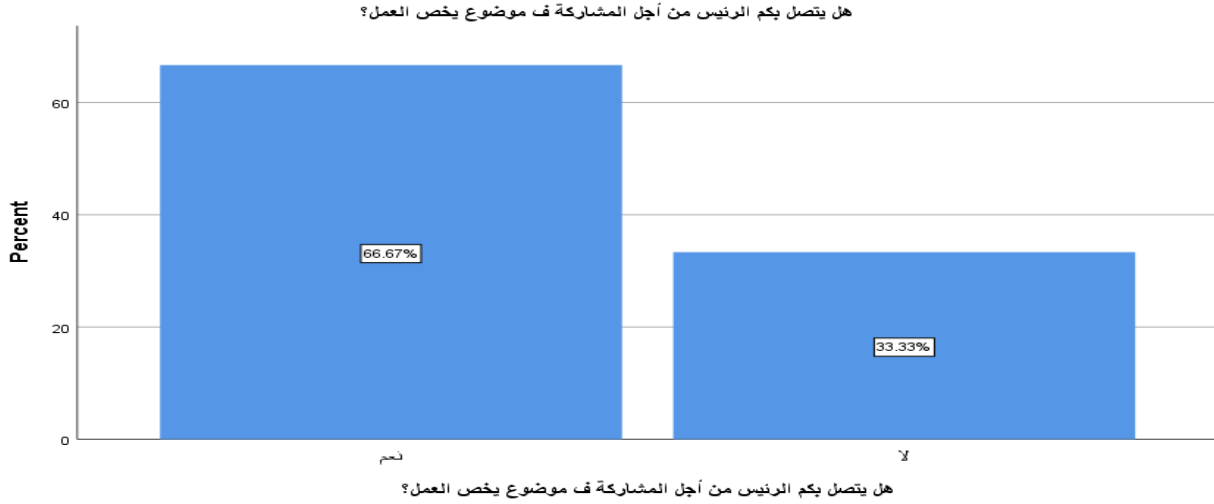
السؤال الثاني : هل يتصل بكم الرئيس من أجل المشاركة في موضوع يخص العمل؟

جدول رقم (18) يبين مدى مشاركة الموظفين في موضوع يخص العمل

التكرار	النسبة المئوية	
2	66.7%	نعم
1	33.3%	لا
3	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (26) يبين مدى مشاركة الموظفين في موضوع يخص العمل



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (18) و الشكل (26) أن نسبة الموظفين اللذين يشاركون في موضوع يخص الشركة تقدر نسبتهم ب 66.67% ، بينما الأشخاص اللذين لا يتم استدعائهم في المشاركة نسبتهم 33.33%

نستنتج مما سبق أن أغلبية الموظفين يشاركون في مواضيع تخص العمل .

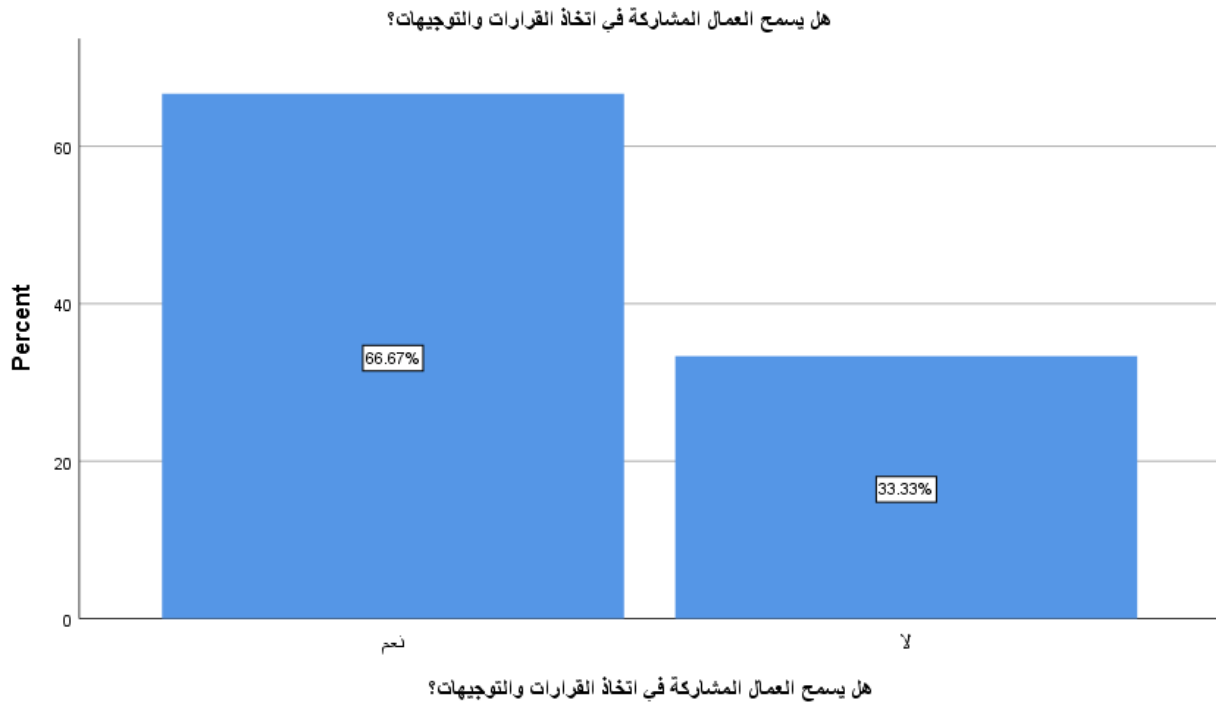
السؤال الثالث: هل يسمح العمال المشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات؟

جدول رقم (19) يبين مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و التوجيهات .

النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	2	نعم
33.3%	1	لا
100%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (27) يبين مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و التوجيهات .



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول (19) و الشكل (27) أن أغلبية الأفراد يسمح لهم باتخاذ القرارات و توجيهات، و هذا ما يفسر أن الفعالية في اتخاذ القرار قوية .

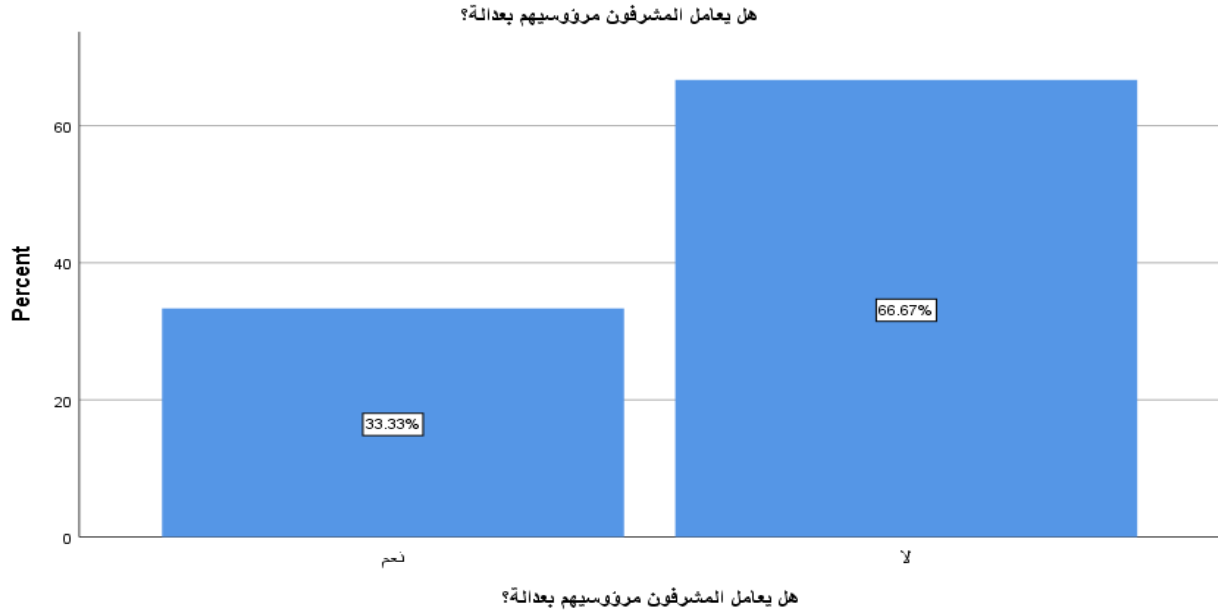
السؤال الرابع : هل يعامل المشرفون مرؤوسيههم بعدالة؟

جدول رقم (20) كيفية معاملة المشرفون لمرؤوسيههم.

التكرار	النسبة المئوية	
1	%33.3	نعم
2	%66.7	لا
3	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (28) كيفية معاملة المشرفون لمؤسسيهم.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول (20) و الشكل (28) أن نسبة 66.67% يرون أن مديرهم لا يعاملهم بعدالة، بينما نسبة 33.33% يرون عكس ذلك.

نلاحظ من خلال النتيجة المتحصل عليها أن هناك تفرقة بين الموظفين من حيث المعاملة، و هذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة ككل، و يؤدي إلى التهاون في العمل و الانخفاض في المر دودية، و بالتالي عدم تحقيق رغبة كبيرة.

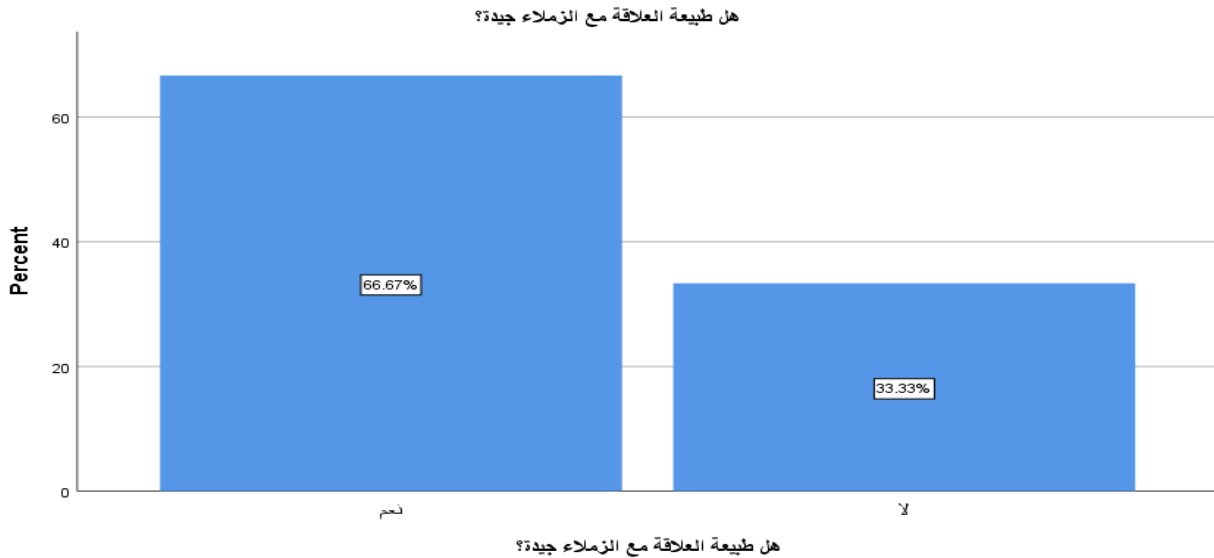
السؤال الخامس هل طبيعة العلاقة مع الزملاء جيدة؟

جدول رقم (21) يبين طبيعة العلاقة مع الزملاء

النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	2	نعم
33.3%	1	لا
100%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (29) يبين طبيعة العلاقة مع الزملاء



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (21) والشكل (29) يتبين لنا أن نسبة 66.67% من أفراد عينة الدراسة يجدون أن العلاقة مع زملائهم جيدة، و هي نسبة مهمة جدا في صالح المؤسسة و هذا ما يساعد في انتقال المعلومات فيما بينهم بطريقة سهلة و جيدة.

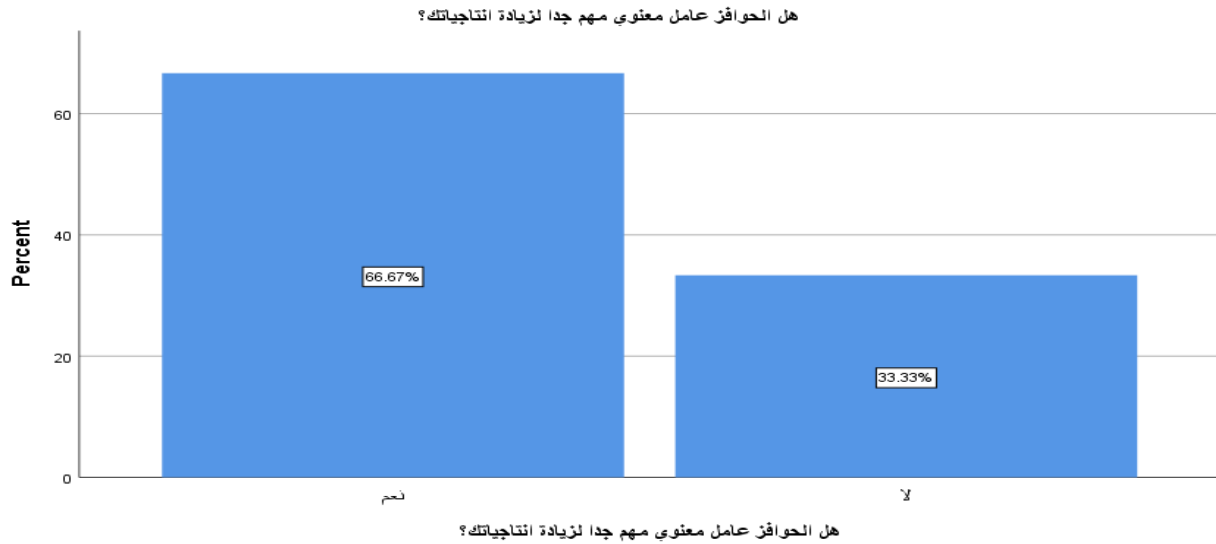
السؤال السادس : هل الحوافز عامل معنوي مهم جدا لزيادة إنتاجك؟

جدول رقم (22) يبين ما مدي أهمية الحافز المعنوي في زيادة الإنتاج

النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	2	نعم
33.3%	1	لا
100%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (30) يبين ما مدى أهمية الحافز المعنوي في زيادة الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (22) و الشكل (30) أن ما نسبته 66.67% يرون أن الحوافز المعنوية تعد عامل مهم جدا لزيادة إنتاجيتهم، و هي نسبة مشجعة للمؤسسة تعود بالفائدة عليها ولها تأثير ايجابي .

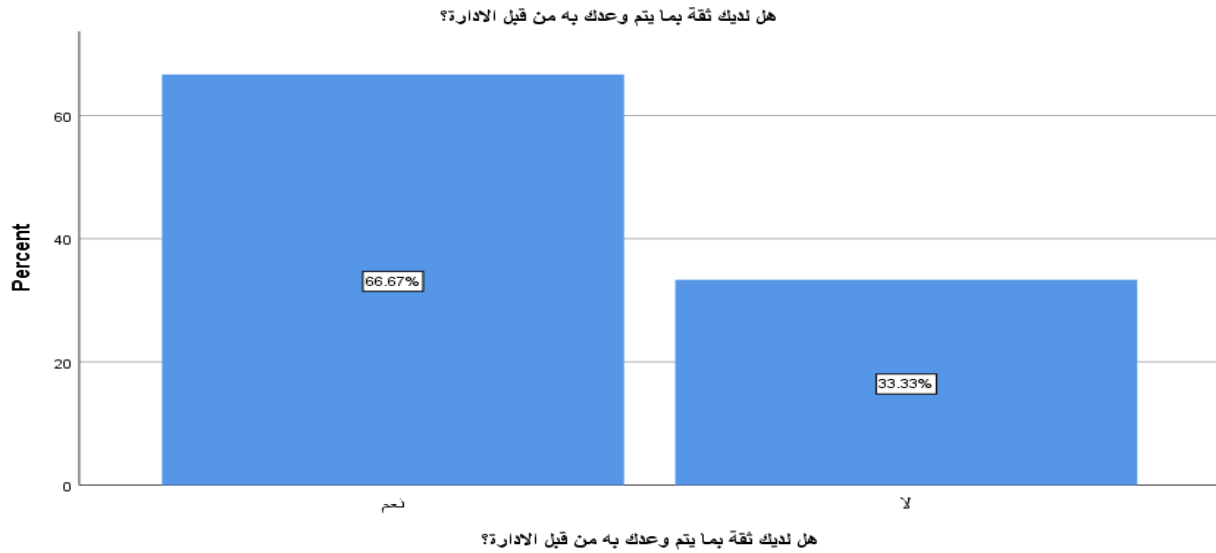
السؤال السابع : هل لديك ثقة بما يتم وعدك به من قبل الإدارة؟

جدول رقم (23) يبين ما مدى ثقة العمال بما يتم وعدهم به من قبل الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	2	نعم
33.3%	1	لا
100%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (31) يبين ما مدى ثقة العمال بما يتم وعدهم به من قبل الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول (23) و الشكل (31) أن نسبة 66.67% من أفراد عينة المدروسة تثقهم في إدارتهم قوية، بينما يرى آخرون بأنهم لا يثقون بما يتم وعدهم به من قبل الإدارة و تقدر نسبتهم ب 33.33% ، و تفسر هذه النتائج أن الأغلبية لديهم الثقة الكاملة بما يتم وعدهم به.

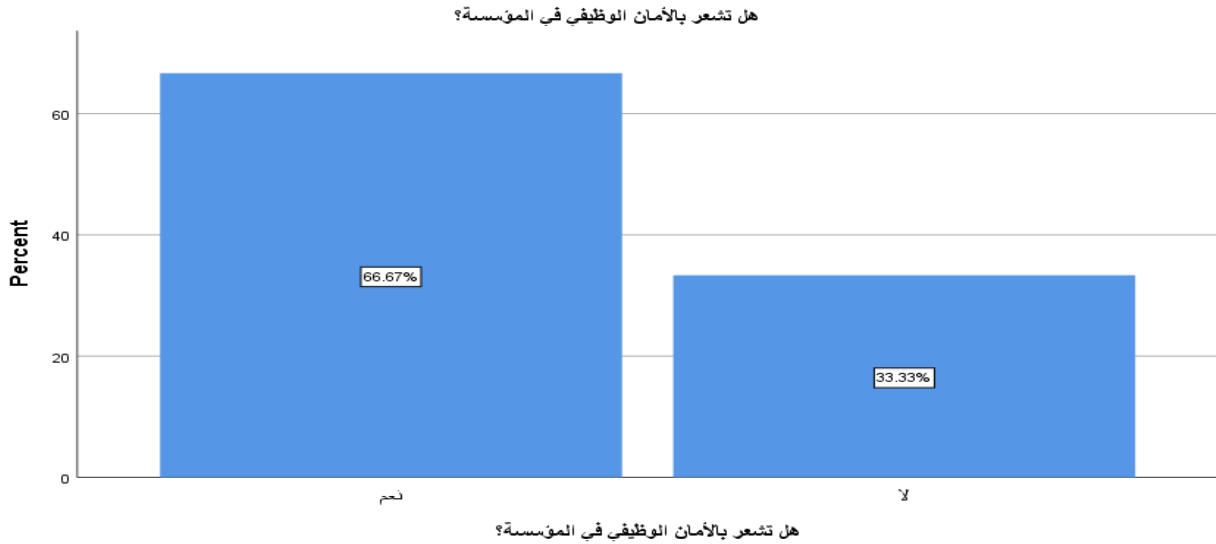
السؤال الثامن : هل تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة؟

جدول رقم (24) يبين مدى شعور الموظفين بالأمان الوظيفي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	2	نعم
33.3%	1	لا
100%	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (32) يبين ما مدى ثقة العمال بما يتم وعدهم به من قبل الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) و الشكل (32) أن ما نسبته 66.67 % من أفراد عينة

الدراسة اللذين ينتمون إلى المؤسسة يشعرون بالأمان و الاستقرار داخلها، بينما نلاحظ نسبة قليلة التي لا

تشعر بالأمان، و تقدر ب 33.33%

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى مديرية التربية لولاية تيارت و شركة التأمينات المتوسطة حاولنا الإحاطة لكل معلومات الخاصة بها و إعطاء صورة رغم ندرة المعلومات إلا أننا استنتجنا ان مديرية التربية لولاية تيارت و شركة التأمينات المتوسطة في تطور ملحوظ رغم المشاكل و العراقيل التي مرت بها و لا زالت تعاني منها كما لا بد أن نشير بإيجابية تامة إلى ما وصل إليه هذا الإستبيان من واقعية وكذلك إلى ملاحظات المرفقة و استنتاجات المقدمة و التي تشكل أرضية صالحة للإستئناس بها ، و الإفادة منها في توضيح مستلزمات هذا القطاع في الجزائر .

خاتمة

خاتمة:

لقد تمت دراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة العامة و المنظمة الخاصة من أجل توضيح دوره في تسييرهما ، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه ، إذ أن عدم فعالية قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم يسبب الكثير من المشاكل والاضطرابات داخل المؤسسة .

فالالاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه ، فلا يمكن القيام باتصال خارجي أو علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي ، و هو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال ، و العمل على تحسينه و كل هذا من اجل نجاح العملية الاتصالية من جهة ، وتحقيق الأهداف الاتصالية من جهة أخرى .

من خلال الدراسة الميدانية توصلت إلي مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي

1-مديرية التربية :

الاتصال الداخلي في مديرية التربية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل شكاوى ، أما فيما يخص الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين

تؤثر وسائل الاتصال في مديرية التربية على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر مديرية التربية على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني إلا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب.

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

كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل المحاضر، التقارير، التعليمات، في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات، وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي

تطراً والتكيف معها أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ انشغالهم فاغلبهم تمنح لهم الفرصة لتعبير عن آرائهم وأفكارهم للمسؤولين داخل مديرية التربية.

2- شركة التأمينات :

أما نتائج دراسة شركة التأمينات المتوسطة فهدفنا إلى معرفة آراء و توجهات،الجمهور "مدراء وكالات التأمين و الأفراد"وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية

بالرغم من أهمية هذا الميدان الحيوي،و الذي يلعب دورا هاما في تنشيط الحركة الاقتصادية،إلا انه يشهد ركودا كبيرا في الجزائر، و ذلك لعدة أسباب اقتصادية و ثقافية و علمية، غير أن العبء الأكبر في هذا المجال، يقع على المتخصصين و على شركات التأمين بوجه عام.

حيث أن دور شركة التأمين، أو وسيطها للتأمين، أو وكيلها العام للتأمين مهم في هذا الجانب، حيث لا بد إن تتوفر لديه خبرة كبيرة و دراية واسعة للقيام بهذه المهمة، بحيث يساهم في زرع الوعي التأميني بين الموظفين، و جعلهم مدركين للأخطار و الكوارث الطبيعية التي يمكن أن يتعرضوا لها.

ثانيا: التوصيات

1- المؤسسة العامة

التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات جعل المؤسسات اليوم مجبرة على ضرورة مواكبة التطورات عن طريق تجديد إدخال وسائل تكنولوجية جديدة تزيد من فعالية الاتصالات الإدارية، وهذا بغية الحفاظ على كيانها واستمراريتها وعلى ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها حاولت تقديم مجموعة من الاقتراحات:

تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الاتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الاتصال.

العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح والوكالات وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.

الاهتمام بالاتصال الصاعد لأنه يعبر عن واقع مديرية التربية وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات

تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي

مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارات الاتصالات، مهارات التفكير

العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات

2- المؤسسة الخاصة

يمكن اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن الأخذ بها لرفع كفاءة و تحسين الخدمات التي تقدمها

شركات التأمين في السوق الجزائرية و كذا مواجهة تحدياتها و هي كالآتي

- العمل على تسريع عملية التعويض

- طرح كل ما هو جديد عبر الانترنت لتمكين الزبائن و المهتمين بمعرفة كل ما هو جديد.

- ضرورة الاستعانة بالأساليب و التوجهات التسويقية الحديثة و إدخال عنصر الاحتراف في طريقة التعامل مع الزبائن.

- تفصيل الخدمة حسب نوعية الزبائن أي حسب خصائص الديمغرافية و الثقافية للزبائن ، بشكل واضح ، يمكن من خلاله استهداف و تجزئة السوق و توجيه الأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة

- ضرورة اهتمام شركات التأمين العاملة بالجزائر، بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات للزبائن كإنشاء التأمين الإلكتروني.

قائمة المصادر والمراجع

المراسيم:

1. المرسوم التنفيذي رقم: 315/08 المؤرخ في: 11-10-2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 240/12 المؤرخ في: 29-05-2012.
2. المرسوم التنفيذي رقم: 04/08 المؤرخ في: 19-01-2008 .
3. المرسوم التنفيذي رقم: 05/08 المؤرخ في: 19-01-2008
4. المرسوم الرئاسي رقم: 308/07 المؤرخ في: 29-09-2007 مكتب التقاعد والمنازعات والمعاشات

الكتب باللغة العربية :

1. أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار سامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
2. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د. محمد عرب صاصيلا، ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006م.
3. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996م.
4. أعاد علي حمود القيسي، الوجيز في القانون الإداري، ط1، القاهرة، دار وائل للنشر، 1998م.
5. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م.
6. حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة (نظرية المؤسسات العامة)، ط2، الكتاب الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984م.
7. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، سوريا، دار الرضا، 2002م.
8. رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987م.

9. سعد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996م.
10. عاطف جابر طه عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009م.
11. عبد الرزاف بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013م.
12. عبد الله إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، ط1، الرياض، 1995م.
13. علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998م.
14. عمار عوايدي، القانون الإداري، ط3، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005م.
15. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993م.
16. عمرو غنایم، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1982م.
17. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967.
18. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص13.
19. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005م.
20. محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1991م.
21. محمد جمال مطلق الدينيان، الوجيز في القانون الإداري، عمان، الدار العلمية ودار الثقافة، 2003م.

22. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009م.
23. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001م.
24. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005م.
25. مختار تهامي، إبراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، ط1، دون سنة.
26. مصطفى حجازي، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1998م.
27. مصطفى عشوى، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1992م.
28. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي، مصر، 2001م.
29. المنجد في اللغة العربية، ط31، بيروت، دار المشرق، 1991م.
30. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمديّة، ط1، الجزائر، 1998م.
31. الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دون سنة.
32. مذكرات تخرج :
33. سعد العلوش، نظرية المؤسسة العامة، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة، 1967م.
34. سيبوبة صلاح الدين، العباسي خالد أبو بكر الصديق، مذكرة نيل شهادة ليسانس تطبيقي، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2001.
35. صادق سميرة، مولايم كاميليا، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير في المنظمة_ دراسة حالة جامعة أكلي محمد أو لحاج بالبويرة_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ع.أ وتجارية، 2012.

36. محمد بكر القباني، نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري، رسالة دكتوراه الدولة في

الحقوق، جامعة القاهرة، 1962م.

كتب باللغة الأجنبية :

1. Fernard barne. Organisation des entreprises lien édition
2. Frederic parrat. Le gouvernement d'entreprise. Ce qui a déjà changé ca qui va encore évoluer. Paris. Edition maxima.1999.
3. Ito chordani . la comtabilité supérieurs .lien edition pertalas .1974
4. lasary. Economie de l'entreprise o.p.u. alger. 2001. P7.
5. M. parbelet. Ecinomie d'entreprise. Edition foucher. Paris. 1996.
6. Marie Héléen west phalen. Le dectionnaire les pratique professionnelles de la communication edition traingle. Paris 1992.
7. Olivier Dugrip. Luc saidj. Les établissements publics nationaux librairie générale de droit et de jurisprudence. Paris. 1992.
8. pierre jarion. L'entreprise comme système politique p.u.f. paris. 1981.

مواقع الانترنت :

1. <http://comunicationskills.Blogspot.com/2009:05/fadiaadlyyahoo.html>.

الفهرس

أ مقدمة

الفصل الأول: الاتصال الداخلي والمؤسسة

7	-المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.....
7	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي
8	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأهميته
15	المطلب الثالث: شبكات وأساليب الاتصال الداخلي.....
26	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة
26	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
28	2المطلب الثاني: أنواع المؤسسة
30	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة

الفصل الثاني: مؤسسة العامة والمنظمة الخاصة

36	-المبحث الأول: ماهية المؤسسة العامة
36	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العامة
38	المطلب الثاني: أنواع المؤسسة العامة
39	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العامة.....
43	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العامة ومبادئها
47	-المبحث الثاني: ماهية المنظمة الخاصة

47	المطلب الأول: تعريف المنظمة الخاصة
48	المطلب الثاني: أنواع المنظمة الخاصة
51	المطلب الثالث: أهداف المنظمة الخاصة
53	المطلب الرابع: خصائص المنظمة الخاصة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

57	-المبحث الأول: مديرية التربية لولاية تيارت
57	المطلب الأول: ماهية مديرية التربية
59	الفرع الاول: هيكلها
71	الفرع الثاني: مهام
72	المطلب الثاني: ماهية شركة التأمينات المتوسطة la Gam
72	الفرع الأول: تعريف
74	الفرع الثاني: هيكلها
75	الفرع الثالث: أهداف
76	المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها
76	المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)
78	المطلب الثاني: تحليل البيانات وتفسيرها
105	خاتمة
108	قائمة المراجع
	الفهرس
	ملخص

الملخص

إن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسات وبصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدول .

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات العامة و الخاصة من خلال دراسة الحالة ، وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية الاتصال الداخلي لها دور جد فعال ومهم في حسن تسيير المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: اتصال داخلي ، مؤسسة عامة، مؤسسة خاصة.

Summary

The important role played by internal communication in the management of institutions has led many researchers to focus on this factor because of its great role in detailing the strategy of the institutions and as an indispensable element in any institution according to nature and activity and to the extent of different development countries.

through this study, we tried to know the role and extent of the contribution of internal communication in the management of public and private institutions through the case study. The study concluded that the effectiveness of internal communication has a very effective and important role in the good management of institutions.

Key words

Internal communication, public institution, private enterprise.