

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

الاتصال المؤسسي و إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة
الإدارية الجزائرية
دراسة ميدانية ببلدية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص :علاقات عامة

إشراف الدكتور:
لعوبي يونس

إعداد الطالبة
كسيس شهيناز

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة):..سرار شفيقة.....
الدكتور:....لعوبي يونس.....
الأستاذ(ة):..كياس عبد الرشيد.....
رئيسا
مشرفا و مقرا
مناقشا.....

السنة الجامعية 2017/2016

شكر و تقدير


نتوجه أولاً و قبل كل شيء بالحمد لله رب العالمين الذي أنعم علينا
و أكرمنا بفضله و عطائه بأن وفقنا و أمدنا بالقوة و ألهمنا الصبر
في إنجاز هذا العمل المتواضع

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "لعوبي يونس" على
إشرافه المتميز ، والذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته القيمة،
كما نتوجه بالشكر لكل الأساتذة الذين لم يبخلوا في تقديم
المساعدة من أجل إتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر المسبق
للجنة المناقشة و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد بخالص
العرفان و التقدير و حفظهم الله و رعاهم

فهرس المحتويات	
	شكر و تقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال و الجداول
أ	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة	
05	أولاً: تحديد الإشكالية
06	ثانياً: فرضيات الدراسة
06	ثالثاً: أهمية الدراسة
07	رابعاً: أهداف الدراسة
07	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
08	سادساً: تحديد المفاهيم
16	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة	
24	تمهيد
25	1- المدرسة الكلاسيكية
25	1-1 نظرية الإدارة العلمية
27	1-2 نظرية التقسيمات الإدارية
29	2- نظرية ليندال إيروك
30	3- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
30	4- نظرية التفاعل (تشارل)
32	خلاصة
الفصل الثالث: الاتصال المؤسسي	
35	تمهيد
المطلب الأول: الاتصال المؤسسي	
36	أولاً: الاتصال بين النشأة و التطور
38	ثانياً: أهمية الاتصال المؤسسي
39	ثالثاً: أهداف الاتصال المؤسسي
40	رابعاً: أنواع الاتصال المؤسسي
43	خامساً: خصائص الاتصال المؤسسي
45	سادساً: عناصر الاتصال المؤسسي
46	سابعاً: محددات الاتصال المؤسسي
47	ثامناً: مبادئ الاتصال المؤسسي
48	تاسعاً: وسائل الاتصال المؤسسي
50	عاشراً: شبكات الاتصال المؤسسي
52	أحدا عشرة: معوقات الاتصال المؤسسي
55	خلاصة
المطلب الثاني: العلاقات العامة	
57	تمهيد
58	أولاً: مفهوم العلاقات العامة
59	ثانياً: نشأة و تطور العلاقات العامة
63	ثالثاً: عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة

67	رابعا: أهمية العلاقات العامة
68	خامسا: أهداف العلاقات العامة
71	سادسا: مبادئ العلاقات العامة
73	سابعا: خصائص العلاقات العامة
75	ثامنا: وظائف العلاقات العامة
77	خلاصة
الفصل الرابع: إستراتيجية التخطيط	
79	تمهيد
80	1- مراحل عملية التخطيط
83	2- أهمية التخطيط
84	3- فوائد التخطيط
85	4- أنواع التخطيط
88	5- عناصر التخطيط
90	6- مبادئ التخطيط
92	7- الحاجة للتخطيط
93	8- العوامل المؤثرة في التخطيط
95	9- معوقات التخطيط
99	خلاصة
الفصل الخامس: الإدارة الجزائرية	
99	تمهيد
100	أولا: تعريف الإدارة
101	ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية
102	ثالثا: تعريف الإدارة الجزائرية
102	رابعا: أهمية الإدارة الجزائرية
102	خامسا: وظائف الإدارة الجزائرية
104	سادسا: المراحل التاريخية للإدارة الجزائرية
105	سابعا: محاولات الإصلاح الإدارية في الجزائر
106	ثامنا : عصرنة الإدارة الجزائرية
108	تمهيد
109	أولا: مفهوم نظام المعلومات الإدارية
110	ثانيا: أهمية نظام المعلومات الإدارية
110	ثالثا: أهداف نظام المعلومات الإدارية
111	رابعا: خصائص نظام المعلومات الإدارية
112	خامسا: وظائف نظام المعلومات الإدارية
116	سادسا: فوائد نظام المعلومات الإداري
118	تمهيد
119	أولا: مفهوم صنع القرار
119	ثانيا: مفهوم اتخاذ القرار
120	ثالثا: الفرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار
120	رابعا: أنواع القرارات
122	خامسا: جودة القرارات
123	سادسا: ترشيد صناعة قرارات الكوارث و الأزمات
124	سابعا: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات

125	خلاصة
	الجانب الميداني للدراسة
	الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
128	تمهيد
128	أولاً: مجالات الدراسة
128	1- المجال الجغرافي
130	2- المجال البشري
130	3- المجال الزمني
131	ثانياً: منهج الدراسة
131	ثالثاً: عينة الدراسة
133	رابعاً: أدوات جمع البيانات
139	خامساً: أساليب التحليل
140	خلاصة الفصل
	الفصل السابع: جمع و تفسير البيانات و استخلاص النتائج
142	تمهيد
143	أولاً: تفرغ و تحليل البيانات الميدانية
171	ثانياً: استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
175	ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
175	رابعاً: استخلاص النتائج العامة للدراسة
176	خامساً: اقتراحات و توصيات
178	خلاصة
ج	خاتمة
	ملخص الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الجداول
و الأشكال

قائمة الأشكال و الجداول:

أ- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	يمثل شبكة العجلة	01
51	يمثل شكل الدائرة	02
51	يمثل شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات	03
52	يمثل شبكة السلسلة	04
66	يبين مضمون العلاقات العامة	05
113	يمثل نموذج لنظام معلومات إدارية	06

ب- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
143	يمثل جنس العينة	01
143	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	02
144	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
144	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل	04
145	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	05
146	يمثل دور نظم المعلومات في تحديد برامج مبرمجة بالمؤسسة	06
147	يمثل الخطوات التي يتم انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صنع القرارات بالمؤسسة	07
148	يمثل نظم المعلومات و مساعدتها على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة	08
149	يمثل أهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة	09
150	يمثل تأثير عملية التنسيق الجيد على صنع القرار	10
151	يمثل إحاطة القائد بمجموعة من المستشارين و المساعدين يساعد عملية صنع القرار	11
151	يمثل دور نظم المعلومات في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة	12
152	يمثل تقييم فعالية القرارات بالمؤسسة	13
153	يمثل طريقة تبليغ الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعمل	14
154	يمثل اهتمام الإدارة بظروف العمل	15
154	يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تحديد طبيعة المؤسسة ووظائفها	16
154	يمثل دور الاتصال الخارجي في تحقيق أهداف المؤسسة	17
155	يمثل دور الاتصال الخارجي في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة	18
155	يمثل تأثير لغة التخصص (المصلحة) على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى	19
156	يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تدفق المعلومات بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى	20
157	يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى	21

157	يمثل أنواع الاتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل	22
158	يمثل مراعاة الاتصال الداخلي الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل	23
159	يمثل شكل الاتصال المؤسساتي المستعمل في المؤسسة	24
160	يمثل معوقات الاتصال داخل المؤسسة	25
161	يمثل دور الإطار التقني في زيادة كفاءة الاتصالات	26
161	يمثل الاتصال بالزملاء في نفس القسم	27
162	يمثل الاتصال بالزملاء في الأقسام الأخرى ووقت الاتصال بهم	28
162	يمثل انعكاسات استخدام الاتصال الداخلي في نقل المعلومات	29
163	يمثل امتلاك عينة الدراسة لفكر استراتيجي للتخطيط و مظاهر هذا الفكر	30
164	يمثل نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات	31
165	يمثل دور الأيدي العاملة المدربة في إنجاز مخططات في البلدية	32
165	يمثل نجاح عملية التخطيط	33
166	يمثل تأثير التخطيط على الوظائف التالية: التنظيم، التوجيه، الرقابة	34
166	يمثل مساعدة التخطيط الجيد على تقليص الضغوط المتزايدة	35
167	يمثل أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة	36

مقدمة

مقدمة

من السمات البارزة لمجتمعنا المعاصر ارتباط الإنسان بالاتصال و تكنولوجياه، و لقد ازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث و تعقد مختلف التنظيمات و ظهورها في أشكال متعددة و متنوعة فمنها الاقتصادية و الاجتماعية و الخدماتية و الإدارية.... ، حيث شكل الاتصال الجزء الأكبر و المهم من نشاط أي مؤسسة في جميع تفاعلاتها، فهو يساهم في دعم وظائف الإدارة أو المؤسسة فله أهمية بالغة في نجاح عملية التخطيط من خلال مساعدته على تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار بين عمال الإدارة و المديرين و بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى ، كما أنه يلعب دور مهم في دعم و نجاح فعالية التخطيط و العمل على إنجاز مخططات و مشاريع ناجحة ، فالتخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة فهو يساعدها على التنبؤ بالمستقبل بغية الوصول إلى أهدافها.

و في دراستنا هذه قد سلطنا الضوء على أحد مواضيع اتصال المؤسسات تحت عنوان : مساهمة الاتصال المؤسساتي في إنجاح إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية" و تناولنا خطة لدراسة الموضوع اشتملت على مقدمة و ست فصول و خاتمة و قد قسمت إلى قسمين:الأول نظري و الثاني ميداني

فأما القسم النظري: اشتمل على أربعة فصول و كانت كالتالي:

- الفصل الأول: الذي حمل عنوان الإطار المنهجي لموضوع الدراسة حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، وأهمية الموضوع و أسباب اختياره و أهدافه ثم تحديد مفاهيم الدراسة مع التطرق لبعض الدراسات السابقة أو المشابهة للموضوع.
- أما الفصل الثاني :فكان تحت عنوان المقاربة النظرية لموضوع الدراسة و تطرقنا فيه إلى بعض النظريات و هي المدرسة الكلاسيكية و فيها نظرية الإدارة العلمية ، نظرية التقسيمات الإدارية و كذلك نظرية ليندال إرويك و نظرية العلاقات الإنسانية" إلتون مايو"، وأخيرا نظرية التفاعل (تشابل)
- أما الفصل الثالث: وينقسم إلى مطلبين: المطلب الأول: تحت عنوان: الاتصال المؤسساتي وتطرقنا فيه إلى نشأة و تطور الاتصال، وأهميته و أهدافه، و أنواعه و خصائصه ثم عناصره ومحدداته، ثم مبادئه و وسائله و شبكاته و أخيرا معوقاته.
- أما المطلب الثاني: تحت عنوان : العلاقات العامة و تطرقنا فيه إلى مفهوم العلاقات العامة ونشأتها وتطورها ، ثم عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة ،أهميتها و أهدافها، مبادئها وخصائصها ووظائفها.

- أما الفصل الرابع: الذي كان تحت عنوان: إستراتيجية التخطيط، تطرقنا فيه إلى مراحل عملية التخطيط، أهميته و فوائده و أنواعه و عناصره و مبادئه ثم الحاجة للتخطيط و العوامل المؤثرة في التخطيط و معوقاته.

- و الفصل الخامس: و قد قسم إلى ثلاث عناصر : العنصر الأول: تحت عنوان الإدارة الجزائرية تطرقنا فيه إلى مفهوم الإدارة ، مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، مفهوم الإدارة الجزائرية ، و أهمية ووظائف الإدارة الجزائرية ، المراحل التاريخية للإدارة الجزائرية و محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر ثم عصرنة الإدارة الجزائرية ،أما العنصر الثاني: كان تحت عنوان نظم المعلومات الإدارية تطرقنا فيه إلى مفهوم نظام المعلومات الإدارية وأهميتها وأهدافها وخصائصها ووظائفها وفوائدها، أما العنصر الثالث: فكان تحت عنوان عملية صنع القرارات الإدارية تطرقنا فيه إلى مفهوم صنع القرار و اتخاذ القرار، ثم أنواع القرارات و جودتها و ترشيد صناعة قرارات الكوارث والأزمات و أخيرا الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات .

أما القسم الثاني: الميداني:

- الفصل السادس: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و قد تناولنا فيه مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني) و منهج الدراسة ،عينة الدراسة أدوات جمع البيانات (الملاحظة،المقابلة، الاستمارة، السجلات و الوثائق) و أخيرا أساليب التحليل (الأسلوب الكمي ،والكيفي)

- الفصل السابع: تحت عنوان: جمع و تفسير البيانات و استخلاص النتائج و قد تناولنا فيه تفريغ وتحليل البيانات الميدانية و استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة و استخلاص النتائج العامة للدراسة و الاقتراحات و التوصيات التي تم التوصل إليها.

- و خلصنا إلى خاتمة تحدد أهم ما استخلصناه من الدراسة بجانبها النظري و الميداني.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي لموضوع الدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

أولاً: الإشكالية:

عرفت المجتمعات البشرية أنواعاً متعددة من النشاطات الإنسانية المتميزة المبنية على المشاركة والتفاعل بين أفرادها لتنمية وتقوية علاقاتهم الاجتماعية التي تميزها عن باقي الكائنات الأخرى مما أعطى لهذه النشاطات أهمية كبرى لاستمرار الحياة الاجتماعية وتطورها واثرائها.

ويعتبر الاتصال منذ القدم أداة أو وسيلة لنشر المعلومات وتحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية المختلفة ويعد ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية ومن ثم تحقيق التماسك بين الأفراد والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها، لذلك كان الاتصال الإنساني عبارة عن عملية التفاعل الاجتماعي القائمة على أساس العلاقات بين أفراد الجماعة سواء كانت منظمة أو على أسس تضبط حركيتها وتحدد أهدافها أو كانت تلقائية نابعة من طبيعة حياة الإنسان الاجتماعية ومع مرور الوقت وتطور الزمن وازدياد خبرة الإنسان العلمية والعملية أصبح الاتصال موضوعاً يحظى باهتمام العديد من الباحثين في شتى المجالات حيث يصفونه بأنه ضرورة من ضرورات استمرار الحياة الاجتماعية وكلمة اتصال تحمل معاني مختلفة، لكن ما اتفق عليه الباحثون أن الاتصال هو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار بأي وسيلة من الوسائل بهدف الإقناع أو التغيير في السلوك واليوم وبظهور المنظمات والمؤسسات العصرية والتنافسية بينها أصبح الاتصال أهم وسيلة في يد هذه المنظمات وذلك من أجل تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها خاصة إذا قام على أسس ومهارات واعتمد على وسائل وخطط إستراتيجية جيدة.

إن تشكيل إستراتيجية للمنظمة عبارة عن خطة شاملة تحدد كيف تحقق المنظمة كلا من مهمتها وأهدافها فهي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وفي النهاية لا بد أن نتذكر أن الإستراتيجية لتشير إلى تصورات المنظمة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد لاختيارات بعيدة المدى، إذ لا بد أن تدرك الإدارة عملية بروز الاستراتيجيات غير المتعمدة والتدخل في الوقت الملائم وهذا ما يتطلب القدرة على الحكم على قيمة وجدوى الاستراتيجيات غير المقصودة وبمعنى آخر أن تتوفر لدى المديرين القدرة على التفكير.

فمن أجل تحقيق الأهداف أيضاً تعتمد المؤسسة على التخطيط باعتباره عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية والارتجال، فيها تحدد الأهداف والخطوات للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بدرجة منسقة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة وإذا كان التخطيط هو أول عنصر من عناصر العملية الإدارية، إلا أنه أهمها لأنه

الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخرى ، حيث أن التخطيط يعتبر الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ومن ثمة تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف ويشمل ذلك وضع خطط على عدة مستويات تنفيذية أدنى تنسجم مع الأهداف العليا للمؤسسة ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يساهم الاتصال المؤسساتي في إنجاح إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة

الإدارية الجزائرية؟

وينبثق عنه تساؤلات فرعية:

1- هل لنظم المعلومات دور في صنع القرارات؟

2- هل يساهم الاتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك؟

3- هل يساهم الاتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد والاحتياجات؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

إن إعداد وصياغة فروض الدراسة واثبات صحتها أو نفيها يعتبر من أهم المراحل المنهجية عند القيام بأي دراسة سوسيولوجية وذلك لما لها من أهمية كبيرة في الدراسة، حيث تعتبر صياغة الفرضية من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، فهي عبارة عن افتراض يتم صياغته بطريقة تجعله قابلا للاختبار ويمكننا التنبؤ بوجود علاقة خاصة بين متغيرين أو أكثر وللإجابة على هذه الأسئلة لابد من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يساهم الاتصال المؤسساتي في إنجاح إستراتيجية التخطيط. بالمؤسسة الإدارية الجزائرية.

تنبثق عنها فرضيات فرعية كما يلي:

1- لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية.

2- يساهم الاتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك.

3- يساهم الاتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد والاحتياجات.

ثالثا: أهمية الموضوع.

تبرز أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي نبحث عنه، فالإتصال وسيلة من الوسائل الهامة أو عملية مهمة في المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد والجماعات ، وبصفة خاصة للمؤسسات التي تمارس نشاطا أو خدمة لها ارتباط مباشر بأولئك الأفراد والجماعات بالإضافة إلى التخطيط الذي تستعمله المؤسسة

كعملية لتحقيق أهدافها وذلك عن طريق استعمال الوسائل والأساليب المتاحة ونظرا للأهمية الكبيرة لهذه العملية وتأثيرها على المؤسسات والأفراد، وتم التطرق لهذه المشكلة وذلك لما يملكه كل من الاتصال والتخطيط من أهمية بالغة داخل أي مؤسسة فهمها عنصران بالغان الأهمية فيها وبالتالي يمكن التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج تجيب عن الكثير من الأسئلة ومعرفة مدى نجاح عملية الاتصال في تحقيق وممارسة المؤسسة لعملية التخطيط.

رابعاً: أهداف الموضوع

إن أي بحث علمي له أهداف يسعى لتحقيقها قصد إزالة الغموض الذي يكتنف موضوع معين وذلك من خلال الكشف عن أبعاد الموضوع وتشخيصه وتحليله وتفسير حقائقه لإعطاء الاقتراحات المناسبة بغرض التعامل معها ومنه تسعى دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- التعرف على الأساليب والوسائل المعتمدة داخل المؤسسة لزيادة فعالية التخطيط .
- التعرف على معوقات التخطيط وتأثيرها على تحقيق الأهداف الإدارية.
- التعرف على نوعية الاتصالات السائدة داخل المؤسسة الإدارية.
- التعرف على مدى مساهمة التخطيط في تنظيم الموارد البشرية.
- التعرف على أهمية تبادل ونقل المعلومات في تغيير وتعديل السلوك.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع.

مما لاشك فيه أن كل دراسة علمية لا تبنى اعتباطاً ولا عفوية بل تخضع لأسباب عدة موضوعية كانت أو ذاتية، ومن جملة الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع نقاط أحصرها فيما يلي:

أ/ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية والميل نحو الموضوع المقترح.
- الرغبة في توسيع المعارف الشخصية وإثراء الرصيد المعرفي في هذا الموضوع.
- الميل للبحث والاطلاع في موضوع الاتصال المؤسسي والتخطيط بالمؤسسة الإدارية.

ب/ الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة.
- حاجة الموضوع للمزيد من البحث والتعمق من أجل معرفة التغيرات والتصورات الحاصلة في مجال الاتصالات في المؤسسة.
- الصلة الوثيقة لموضوع الدراسة بمجال تخصصي.

- إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع الهامة في التنظيمات الحديثة.

سادسا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الاتصال:

لغة: إن كلمة اتصال communication مأخوذة من الأصل اللاتيني communes وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة للاتصال وظيفية دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء¹.

- إن كلمة اتصال مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعلها communicare أي يذيع أو يشيع².

- وقد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريف للاتصال بأنه " عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة"³

- وعرفه الصحاف في معجمه بأنه " إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر"⁴

اصطلاحا: عرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم"⁵

كما عرفه العلق بأنه: " أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجموعات بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً"⁶

- يعرف قاموس علم الاجتماع وعلم النفس " الاتصال هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز وهو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا وتسيير التفاهم بين الأفراد"⁷

¹ بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2010، ص 13.

² فضيل دليو: الإتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2003، ص 15.

³ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 5.

⁴ المرجع السابق، ص 5.

⁵ بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، المرجع السابق، ص 17-18.

⁶ المرجع السابق، ص 18.

⁷ إبراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، دط، 2003، ص 24.

- تعرفه منال طلعت محمود"الاتصال هو العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين مختلف من حيث الحجم،ومن حيث العلاقات المتضمنة أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل"¹

التعريف الإجرائي للاتصال:الاتصال هو تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الأساسية ، كما أنه عبارة عن نقل المعلومات والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم بما تريد سواء بطريقة لغوية أو غير لغوية عبر وسائل وقنوات مختلفة.

2/ المؤسسة:

لغة: مؤسسة institution الفرنسية فهي"مشتقة من اللاتينية institutionen استخدمت في البداية للدلالة على عمل أصلي أو شيء يؤسس instituted في وقت محدد،ابتداء من منتصف القرن التاسع عشر،استعملت كلمة institution ولاحقاً institute للإشارة إلى أسماء منظمات معينة أو أنواع من التنظيم،فاستخدمت كلمة institute بشكل واسع للمنظمات المهنية والتعليمية والبحثية،في حين استخدمت institution للمنظمات الخيرية و الإحسانية في القرن العشرين أصبحت institution المصطلح المعتاد لأي جزء منظم من المجتمع ².

- بالإنجليزية تعني المؤسسة"جمعية أو هيئة ذات صفة عامة ، أو ممارسة لقانون أو تقليد حاز على الاستقرار ³.

اصطلاحاً: المؤسسة:"هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها"⁴

المؤسسة "هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة"⁵

يعرفها ماكس فيبر"بأنها أنماط تنظيمية معينة في العلاقات الرسمية داخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات والتسلسل الإداري والتنسيق بين المستويات الإدارية والتنظيمية"⁶

¹ منال طلعت محمود: العلاقات العامة،المكتب الجامعي الحديث،مصر، دط،2002،ص70.

² مخلوف بوكروح: مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية،مطابع حسناوي،دب، ط1،2009،ص21.

³ سيف الإسلام: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمانية(اقتراح نموذج للتطوير)، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،دط، دس،ص4.

⁴ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ،بيروت دط، 2005،ص14.

⁵ المرجع السابق، ص 14.

⁶ محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي،الدار الجامعية، مصر ، دط،1975،ص22.

يعرفها هريبرت سبنسر في كتابه "مبادئ علم الاجتماع" حيث قال بأن المؤسسة "يمكن تشبيهها بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع"¹

التعريف الإجرائي للمؤسسة: المؤسسة منظمة اجتماعية واقتصادية تتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة، أو هي عبارة عن وحدة إنتاجية تتكون من عناصر مادية تؤدي إلى ضمان وجود المؤسسة واستمرارها وتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً.

3- الاتصال المؤسسي:

-عرفه جولد هاربر بأنه "عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد التي تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات التنظيمية وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه"²

كما ذكر روجرز الاتصال المؤسسي بأنه "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعة أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه"³

وهناك من يعرفه بأنه "دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها"⁴
-ونجد تعريفاً آخر للاتصال المؤسسي "بأنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها وأهدافها وما الذي تتقنه وما هو نشاطها، بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها وعن فلسفتها، وعن شرعيتها"⁵

-التعريف الإجرائي للاتصال المؤسسي: هو اتصال يتم في المؤسسة لنقل رسالة تحمل معلومات، آراء وأمر، أفكار، تعليمات للعمال وتبادلها وإذاعتها فيما بينهم، أو هو عملية تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها بغرض تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

¹ احسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، دط، 1997، ص 621.

² صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، دط، 1997، ص 258.

³ مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية، دار الطليعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 1992، ص 19

⁴ Aimery de narbonne : Communication d'entreprise . conception et pratique eyrolles . paris 1993. p19

⁵ . Marc.décaudin.lacommunication marketing.concepts.techniques stratégies.2^{ème}

Jean edition.economica.paris.199.p 167.

2/ المفاهيم ذات الصلة أو المشابهة.

2-1 الاتصال الداخلي: يقصد بالاتصال الداخلي "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري"¹

ونجد تعريف آخر للاتصال الداخلي بأنه "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين"²

كما يقول alvindod بأنه "نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً"³ -تعرف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي على أنه "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها"⁴

2-2 الاتصال الخارجي: يعرف الاتصال الخارجي أنه: "تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة"⁵.

- الاتصال الخارجي يسهل التعامل مع محيط المؤسسة والذي يقصد به: "فيها مجموعة عناصر تحيط بالمؤسسة لها علاقة بها وتؤثر وتحدد تواجدها"⁶.

- كما يعرف الاتصال الخارجي بأنه: "اتصال يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء ان كانت هذه المنظمات الإدارية بحثة أو غير إدارية ومهما كان هدفها وكذلك الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص"⁷.

- كما يعرف الاتصال الخارجي بأنه: "تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل: العملاء (والذين يشكلون محور العملية

¹ منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، مرجع سابق، ص 22.

² سهيل فهد سلامة: نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، العهد 46، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ص 82.

³ فاروق عبده فليح وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، عمان، دط، 2005، ص 30.

⁴ محمد علي محمد: علم الاجتماع والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط، 1982، ص 18.

⁵ Langet monique : communication .paris .nachan . 1996 p 143.

⁶ محمد عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1988، ص 36.

⁷ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 59.

الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين و الموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل : الدوائر¹...

- الاتصال الخارجي: " يعتبر اتصال خارجي عندما يتم تبادل المعلومات مع الأشخاص الذين هم على اتصال مع المنظمة مثل: العملاء، الموردين، الإدارات العامة، هذه الاتصالات يمكن أن تكون أيضا شفوية أو خطية²"

2-3 الفعالية الاتصالية : يعرف أحد الكتاب الاتصال الفعال لأنه : " عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها حيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة... وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة بين الجانبين لا من جانب واحد³.

يعرف محمد فتحي الاتصال الفعال بأنه : "اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما : إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة ، تسمى هذه العملية " التبادلية" أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان اتصال واضح⁴"

4- الإستراتيجية: يرجع الكتاب: أصل كلمة إستراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك⁵ "

- ويعرف قاموس ويسترن: "الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات العسكرية"⁶.

- وعلى نفس النهج يبين قاموس أكسفورد معنى الإستراتيجية : "على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة"⁷

- كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية وتعني في هذا الإطار :

¹ بشير العلاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق ، ص ص 111-112.

² فاطمة مروة : الاتصالات المهنية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت ، دط ، 2001، ص ص 49 50.

³ عبد الكريم ابو مصطفى: الإدارة و التنظيم (العمليات-المفاهيم - الوظائف)، دون دار النشر ، دب ، دط، 2001، ص ص 04.

⁴ محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، دط، 2003، ص ص 103.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1989، ص

17.

⁶ المرجع السابق، ص 17.

⁷ المرجع السابق، ص 18.

تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو للخروج من مأزق أو حصار¹

- الإستراتيجية: "هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بينية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع"².

- كما تعرف الإستراتيجية: "هي سلسلة من القرارات وفي المنشأة تعني القرارات الإستراتيجية بقضايا أساسية مثل سلعة مزيج المنتجات والتباعد الجغرافي للأعمال وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل به ودرجة التكامل العمودي والتوجه نحو النمو وغيرها"³.

- عرف porter الإستراتيجية: "بأنها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات فنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله وهي قدرة المدراء في استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع"⁴.

أما mintzberg فيرى "أنها قوة غير ملموسة تتمثل بالقدرات العقلية للإرادات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال والإبداع والتصور"⁵.

- **التعريف الإجرائي للإستراتيجية:** الإستراتيجية هي عملية بحث مستمرة لا تقف عند مستوى معين وهي تركز على التفكير وكيف يستطيع المديرون توظيف مهاراتهم المختلفة لتحويل ذلك التفكير إلى سلوك فعلي في المنظمة.

5- التخطيط: يعرف التخطيط بأنه: "أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج"⁶

- يعرف التخطيط أيضاً: "بأنه تلك العملية الإدارية التي يمكن بها التصوير والمواءمة بين الموارد المتاحة للنظام الكلي للمشروع وبين المتغيرات والمؤثرات البيئية الخارجية والداخلية"⁷.

¹ أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، دب، ط1، 199، ص 20.

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 20.

³ خليل محمد حسن الشامع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، ط1، 1999، ص 80.

⁴ نجم عبد الله العزاوي: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دب، 2010، ص 117.

⁵ المرجع السابق، ص 118.

⁶ درويش عبد الكريم وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دب، 1980، ص 237.

⁷ محمد علي شهب: السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة دار الفكر العربي، مصر، ط2، 1976، ص 345.

- تعريف صالح أبوصبع: "التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية"¹.

تعريف إم ريتشارد M.Richard: "التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل"²

تعريف W.H.New man: "البحث عن ما يجب فعله، وكما نعينه هنا التخطيط كمجال واسع من القرارات تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج وحملات البحث عن طريق إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية"³

- التعريف الإجرائي للتخطيط: التخطيط هو عملية مستمرة ومنتظمة يتناول عملية تحقيق الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك باختبار الوسائل والسياسات والإجراءات المناسبة.

3- المفاهيم ذات الصلة أو المشابهة.

3-1 التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه: "تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف رسالة المنظمة، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة، إنه عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد والكيفية التي ستقوم بها لتحقيق تلك الأهداف"⁴.

- كما يعرف أيضا بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى و ما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات وإجراءات وقواعد وبرامج وفعاليات وخطط تنفيذية لحجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية..."⁵.

¹ نجم عبد الله العزاوي: مرجع سابق، ص 118.

² مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دب، دط، 2012، ص ص 120، 121.

³ ناصر دادي عدوت: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2001، ص ص 54، 53.

⁴ فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006، ص 272.

⁵ مخلوف بوكروح: مرجع سابق، ص 76.

- يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة التنفيذ"¹.

3-2 التخطيط الإداري: يعرف التخطيط الإداري بأنه: "دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة"².

- يعرف فايول التخطيط الإداري بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد للمستقبل"³.

- يعرفه أيضا فايول بأنه: "ضرورة التنبؤ لتجنب تقلبات هذا السوق إذ يرى أنه لا يمكن لأفضل الخطط أن تنتبأ بكل المشكلات المتوقعة ولكننا نضع في حسابها بعض الاحتمالات وتعد الوسائل اللازمة لمواجهتها حينما تحدث فجأة"⁴.

ويعرفه البعض بأنه: "كل ما يحدد ما سوف يتم عمله، وعلى أساسه تحديد عمليات التنظيم، وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة"⁵.

- **التخطيط الإداري:** "هو التخطيط الذي يقتصر فقط على تحديد وسائل التنفيذ فيتضمن بصفة عامة خطط تتعلق بالعمليات الإدارية مثل التدريب وتعبئة القدرات الفنية وإعداد القيادات الإدارية"⁶.

ويعرف koont zak ODonnell التخطيط الإداري بأنه: "بأنه وظيفة المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وبالتالي فهو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلي في المشروع أو إحدى إدارته"⁷.

- ويحدد البعض بأنه: "كل ما يحدد مقدما ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة"⁸.

¹ حريم حسين: تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000، ص 169.

² عبد الهادي الجوهري وآخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2001، ص 82.

³ سعد عبد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 2006، ص 137.

⁴ سعد عبد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 137.

⁵ إبراهيم عبد الهادي المسيحي: الإدارة (مفاهيمها، أنواعها، عملياتها)، دار المعرفة الجامعية، دب، دط، 2005، ص 266.

⁶ عبد العزيز صالح بن حبور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 114.

⁷ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، الأزراطية، إسكندرية، دط، 2006، ص 196.

⁸ المرجع السابق، ص 196.

3-3 التخطيط التنظيمي: " ويتناول وضع الهياكل والخرائط التنظيمية وطرق وأساليب الاتصال بين أقسام المنظمة وتبسيط إجراءات العمل داخل المنظمة¹."

- التخطيط التنظيمي: "يتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة²."

سابعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة في توجيه مسار الباحث في أي دراسة وذلك لكون بحثه أو عمله ما هو إلا حلقة متصلة بمحاولات سابقة، فهي تساعده على الإلمام بمختلف جوانب موضوع دراسته، فضلا على تدعيم بحثه والاستفادة من مناهجها العلمية مما يجعلها مدعمة أو مثيرة للموضوع بشكل أو بآخر ، ومن هنا سوف نحاول عرض أهم الدراسات السابقة أو التي تقترب من دراستنا الحالية:

أولاً: دراسة العربي بن داود

دراسة بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" من إعداد الطالب "العربي بن داود" تحت إشراف الدكتور "صالح بن نوار" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة منتوري قسنطينة للعام الدراسي 2008/2007 تتضمن الدراسة إشكالية مفادها :مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ، و ما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟
وافترض الباحث فرضية عامة مفادها:تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية، واحتوت هذه الفرضية على ثلاث فرضيات فرعية:

1- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

2- كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة علم بآراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

3- الاتصال الأفقي يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة وفهم أفضل وأدق، استخدم أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة، أما العينة المختارة فهي عينة عشوائية طبقية، كان مجموع أفرادها 100 عامل من أصل 999 عامل يعملون في مديريات مختلفة بمركب المجارف والرافعات بعين السمارة وقد توصل إلى النتائج التالي:

¹ إبراهيم عبد الهادي المسيحي: مرجع سابق، ص 279.

² عثمان محمد غنيم: التخطيط، أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر، عمان، دط، 2001، ص 47.

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
- العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.
- كشف الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.
- كما بينت الدراسة الميدانية حقيقة مفادها أن المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

ثانيا: دراسة سليم كفان

دراسة بعنوان "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" من إعداد الطالب "سليم كفان" تحت إشراف الدكتور "لوكيا الهاشمي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة للعام الدراسي 2005/2004.

- تتضمن الدراسة إشكالية مفادها: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟ وندرجت تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

1- كيف و ما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

2- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءا على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

3- وإلى أي مدى تأثر معارف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟ وافترض الباحث فرضية عامة مفادها: للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القدرات التنظيمية، واحتوت هذه الفرضية على ثلاث فرضيات فرعية:

1- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

2- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

3- نجاح القرارات التنظيمية و نجاعتها داخل المؤسسة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في محاولة لوصف وتحليل المناهج المتعلقة بإشكالية الدراسة، استخدم أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة، والمقابلة والاستبيان، كما اعتمد أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات على تحليل المحتوى أو المضمون، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى التي تتناول الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة وخاصة إذا كان فعالا ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وتأكيدها وبالتالي نجد فعلا أن الاتصال الفعال له دور كبير ضروري في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية.

- أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية والتي تتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من أجل تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضا.

- أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة والأخيرة والتي تتعلق إذا كان نجاح عملية القرارات هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ولكن من خلال أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية. وفي الأخير النتيجة المتوصل إليها أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية.

ثالثا: دراسة صبرينة رماش

دراسة بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" من إعداد الطالبة "صبرينة رماش" تحت إشراف الدكتور "فضيل دليو" مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة منتوري قسنطينة للعام الدراسي 2009/2008.

تتضمن هذه الدراسة إشكالية مفادها: كيفية تحقيق فعالية اتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وافترضت الباحثة فرضيات كالتالي:

1- هنالك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية).

2- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من وجهة نظر المبحوثين).

3- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق (من وجهة نظر المبحوثين).

4- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.

5- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية:العوامل الشخصية،الظروف الاجتماعية للجمهور،العادات والتقاليد،النظام السياسي والاجتماعي،العوامل الاقتصادية،الأمية (من وجهة نظر المبحوثين)

واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي،واستخدمت أدوات البحث المتمثلة في الاستمارة،المقابلة،الوثائق والسجلات،الملاحظة،وقد توصلت الباحثة غلى النتائج التالية:

- من خلال قياس مدى صحة الفرضية الأولى توصلت الباحثة إلى أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية،نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال وهو تجسيد إمبريقي لنظرية العلاقات الإنسانية،حيث وجدت أن أكثر الفروق الفردية تأثيرا على الفعالية الاتصالية هو التخصص العلمي إذ يحدث تباين في فهم بعض التقارير وكذا تنفيذها مما ينشئ تباعدا نفسيا وفكريا بين أطراف الاتصال هذه الهوية السيكولوجية تؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية على أتم وجهه،ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هي أن متغير المستوى التعليمي لا يشكل عائقا أمام تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة على خلاف متغير الجنس الذي يعد من الفروق الفردية الأكثر تأثيرا على فعالية تنفيذ الخطة الاتصالية وبالتالي يمكن القول بأن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة.

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها،إضافة إلى ما لاحظته الباحث ميدانيا مدى صرامة الإجراءات في حالة حدوث أي توتر لأن هذا الأخير يؤثر سلبا على المؤسسة ، وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة كما أن إعداد سياسة الاتصال الخارجي تعتمد أساسا على مدى دقة وكفاية معطيات الاتصال الداخلي،كما أن المعطيات السابقة في تجسيد واقعي لحثيات النظرية العامة للأنساق على اعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح يقوم على أساس التنسيق بين الأنشطة لتحقيق أهدافها كما أن لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع بما في ذلك من متغيرات الاتصال الخارجي وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت كليا.

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تسمح لعاملها بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم مما يجسد امبريقيا معطيات مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة تلك المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ،كذلك بالنسبة لمدى الاهتمام بالرد على شكاوي العاملين ومناقشتها مع إعطاء فرصا عادلة لجميع

العاملين في المؤسسة، وانطلاقاً من هذا التحليل اتضح أن الفرضية الثالثة قد تحققت كلياً فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تحسن نوعي في رسائل الاتصال الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل مرحلة الإصلاحات وفقاً لمعطيات نظام اقتصاد السوق.

- توصلت الباحثة إلى أن درجة سيولة المعلومات في المؤسسة مقبولة نظراً لوضوح اللوائح القانونية للعمل، وأن هناك شفافية في التعامل ويمكن القول بأن الفرضية الرابعة محققة كلياً وفق الإطار المرجعي.

- أكدت النتائج أيضاً أن متغير الخبرة هو المصدر الأساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخرين، وإدراك المشكلات الإنسانية في إطار الدبلوماسية في التصرف، كما تقرر النتائج أن مشكلة نقص المتخصصين في مجال الإعلام والاتصال كثيراً ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها ومن الضرورة الأخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق ب(العادات والتقاليد، الظروف الاجتماعية للجمهور، النظام القانوني والاقتصادي للمجتمع..).

وفي الأخير تم التأكيد مرة أخرى على صدق الفرضية الخامسة للدراسة والمتعلقة بتأثير العوامل البيئية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

- إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تصوير آليات البحث، والتمكن من مقارنة النتائج طلباً للتوجيه أولاً، والمصادقية ثانياً لذلك كان التركيز على المنهج والأدوات والنتائج المحققة.

- وبما أن هذه الدراسات تعالج من الموضوع وليس من كل الموضوع، فإن تزاوج الحقائق المتوصل إليها وما يمكن التوصل إليه من خلال هذا البحث من إثراء التراث النظري وتقديم حقائق إجرائية حول الاتصال. وهذه الدراسات تتشابه بجزء بسيط مع دراستنا بتطرقها لمحور الاتصال التنظيمي (المؤسساتي) ومدى أهميته بالمؤسسة وهذا التشابه طفيف نوعاً ما لكن قد أفادتنا هذه الدراسات في فهم الاتصال المؤسسي أكثر والقدرة على ضبط بعض مؤشرات في الدراسة الميدانية.

قد تمت الاستفادة من هذه الدراسة على سبيل المثال في المجالات التالية:

1- إدراك الدور الذي يلعبه الاتصال في التنظيم وتكوين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات.

2- أن تحقيق العمليات الإدارية بنجاح وإنجاز أهداف المؤسسة مرهون بتوفير تقنيات ووسائل الاتصال

المتطورة مع عدم الإفراط في الاتصالات لاسيما غير الرسمية.

ومهما يكن فإن هذه الدراسات كانت ولا تزال محك للباحث يسترشد به في بحثه ليطور من خلالها نتائج

البحث الحالي وإرساء دعائمه وحقل مضامينه لأن بحوث الاتصال تعرف اليوم تطوراً نوعياً وواسعاً في انتقاء

موضوعات البحث ومنهجيته واتسعت بحوث الاتصال لتشمل مجالات جديدة.

خلاصة الفصل:

تهتم الدراسات الاجتماعية وخاصة السوسولوجية منها اهتماما كبيرا بالجانب المنهجي ذلك أن المنهجية المعتمدة في الدراسة التي يتبعها الباحث هي التي تحدد له وجهة ومعالم الدراسة ومصدر جمع المعلومات والإطار النظري الذي يفسر به الحقائق الميدانية وتعطيه بعده العلمي وهذا ما حاولنا التطرق إليه في هذا الفصل من خلال عرض أهم الخطوات المتبعة في الدراسة ابتداء بطرح التساؤلات ثم تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة والتي نحاول النزول بها إلى الميدان للتعرف على الاتصال المؤسسي وإستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية من خلال التعريف بمجالات الدراسة وكيفية جمع المعلومات حوله للتأكد من مدى صحة الفرضيات.

أولاً: الإشكالية:

عرفت المجتمعات البشرية أنواعاً متعددة من النشاطات الإنسانية المتميزة المبنية على المشاركة والتفاعل بين أفرادها لتنمية وتقوية علاقاتهم الاجتماعية التي تميزها عن باقي الكائنات الأخرى مما أعطى لهذه النشاطات أهمية كبرى لاستمرار الحياة الاجتماعية وتطورها وثراءها.

ويعتبر الاتصال منذ القدم أداة أو وسيلة لنشر المعلومات وتحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية المختلفة ويعد ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية ومن ثم تحقيق التماسك بين الأفراد والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها، لذلك كان الاتصال الإنساني عبارة عن عملية التفاعل الاجتماعي القائمة على أساس العلاقات بين أفراد الجماعة سواء كانت منظمة أو على أسس تضبط حركيتها وتحدد أهدافها أو كانت تلقائية نابعة من طبيعة حياة الإنسان الاجتماعية ومع مرور الوقت وتطور الزمن وازدياد خبرة الإنسان العلمية والعملية أصبح الاتصال موضوعاً يحظى باهتمام العديد من الباحثين في شتى المجالات حيث يصفونه بأنه ضرورة من ضرورات استمرار الحياة الاجتماعية وكلمة اتصال تحمل معاني مختلفة، لكن ما اتفق عليه الباحثون أن الاتصال هو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار بأي وسيلة من الوسائل بهدف الإقناع أو التغيير في السلوك واليوم وبظهور المنظمات والمؤسسات العصرية والتنافسية بينها أصبح الاتصال أهم وسيلة في يد هذه المنظمات وذلك من أجل تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها خاصة إذا قام على أسس ومهارات واعتمد على وسائل وخطط إستراتيجية جيدة.

إن تشكيل إستراتيجية للمنظمة عبارة عن خطة شاملة تحدد كيف تحقق المنظمة كلا من مهمتها وأهدافها فهي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وفي النهاية لا بد أن نتذكر أن الإستراتيجية لتشير إلى تصورات المنظمة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد لاختيارات بعيدة المدى، إذ لا بد أن تدرك الإدارة عملية بروز الاستراتيجيات غير المتعمدة والتدخل في الوقت الملائم وهذا ما يتطلب القدرة على الحكم على قيمة وجدوى الاستراتيجيات غير المقصودة وبمعنى آخر أن تتوفر لدى المديرين القدرة على التفكير.

فمن أجل تحقيق الأهداف أيضاً تعتمد المؤسسة على التخطيط باعتباره عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية والارتجال، فيها تحدد الأهداف والخطوات للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بدرجة منسقة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة وإذا كان التخطيط هو أول عنصر من عناصر العملية الإدارية، إلا أنه أهمها لأنه

الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخرى ، حيث أن التخطيط يعتبر الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ومن ثمة تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف ويشمل ذلك وضع خطط على عدة مستويات تنفيذية أدنى تنسجم مع الأهداف العليا للمؤسسة ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يساهم الاتصال المؤسساتي في إنجاح إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة

الإدارية الجزائرية؟

وينبثق عنه تساؤلات فرعية:

1- هل لنظم المعلومات دور في صنع القرارات؟

2- هل يساهم الاتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك؟

3- هل يساهم الاتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد والاحتياجات؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

إن إعداد وصياغة فروض الدراسة واثبات صحتها أو نفيها يعتبر من أهم المراحل المنهجية عند القيام بأي دراسة سوسيولوجية وذلك لما لها من أهمية كبيرة في الدراسة، حيث تعتبر صياغة الفرضية من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، فهي عبارة عن افتراض يتم صياغته بطريقة تجعله قابلا للاختبار ويمكننا التنبؤ بوجود علاقة خاصة بين متغيرين أو أكثر وللإجابة على هذه الأسئلة لابد من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يساهم الاتصال المؤسساتي في إنجاح إستراتيجية التخطيط. بالمؤسسة الإدارية الجزائرية.

تنبثق عنها فرضيات فرعية كما يلي:

1- لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية.

2- يساهم الاتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك.

3- يساهم الاتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد والاحتياجات.

ثالثا: أهمية الموضوع.

تبرز أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي نبحث عنه، فالإتصال وسيلة من الوسائل الهامة أو عملية مهمة في المؤسسات التي تتعامل مع الأفراد والجماعات ، وبصفة خاصة للمؤسسات التي تمارس نشاطا أو خدمة لها ارتباط مباشر بأولئك الأفراد والجماعات بالإضافة إلى التخطيط الذي تستعمله المؤسسة

كعملية لتحقيق أهدافها وذلك عن طريق استعمال الوسائل والأساليب المتاحة ونظرا للأهمية الكبيرة لهذه العملية وتأثيرها على المؤسسات والأفراد، وتم التطرق لهذه المشكلة وذلك لما يملكه كل من الاتصال والتخطيط من أهمية بالغة داخل أي مؤسسة فهمها عنصران بالغان الأهمية فيها وبالتالي يمكن التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج تجيب عن الكثير من الأسئلة ومعرفة مدى نجاح عملية الاتصال في تحقيق وممارسة المؤسسة لعملية التخطيط.

رابعاً: أهداف الموضوع

إن أي بحث علمي له أهداف يسعى لتحقيقها قصد إزالة الغموض الذي يكتنف موضوع معين وذلك من خلال الكشف عن أبعاد الموضوع وتشخيصه وتحليله وتفسير حقائقه لإعطاء الاقتراحات المناسبة بغرض التعامل معها ومنه تسعى دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- التعرف على الأساليب والوسائل المعتمدة داخل المؤسسة لزيادة فعالية التخطيط .
- التعرف على معوقات التخطيط وتأثيرها على تحقيق الأهداف الإدارية.
- التعرف على نوعية الاتصالات السائدة داخل المؤسسة الإدارية.
- التعرف على مدى مساهمة التخطيط في تنظيم الموارد البشرية.
- التعرف على أهمية تبادل ونقل المعلومات في تغيير وتعديل السلوك.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع.

مما لاشك فيه أن كل دراسة علمية لا تبنى اعتباطاً ولا عفوية بل تخضع لأسباب عدة موضوعية كانت أو ذاتية، ومن جملة الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع نقاط أحصرها فيما يلي:

أ/ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية والميل نحو الموضوع المقترح.
- الرغبة في توسيع المعارف الشخصية وإثراء الرصيد المعرفي في هذا الموضوع.
- الميل للبحث والاطلاع في موضوع الاتصال المؤسسي والتخطيط بالمؤسسة الإدارية.

ب/ الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة.
- حاجة الموضوع للمزيد من البحث والتعمق من أجل معرفة التغيرات والتصورات الحاصلة في مجال الاتصالات في المؤسسة.
- الصلة الوثيقة لموضوع الدراسة بمجال تخصصي.

- إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع الهامة في التنظيمات الحديثة.

سادسا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الاتصال:

لغة: إن كلمة اتصال communication مأخوذة من الأصل اللاتيني communes وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة للاتصال وظيفية دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء¹.

- إن كلمة اتصال مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعلها communicare أي يذيع أو يشيع².

- وقد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريف للاتصال بأنه " عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة"³

- وعرفه الصحاف في معجمه بأنه " إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر"⁴

اصطلاحا: عرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم"⁵

كما عرفه العلق بأنه: " أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجموعات بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً"⁶

- يعرف قاموس علم الاجتماع وعلم النفس " الاتصال هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز وهو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا وتسيير التفاهم بين الأفراد"⁷

¹ بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2010، ص 13.

² فضيل دليو: الإتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2003، ص 15.

³ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 5.

⁴ المرجع السابق، ص 5.

⁵ بشير العلق: الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، المرجع السابق، ص 17-18.

⁶ المرجع السابق، ص 18.

⁷ إبراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، دط، 2003، ص 24.

- تعرفه منال طلعت محمود"الاتصال هو العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين مختلف من حيث الحجم،ومن حيث العلاقات المتضمنة أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل"¹

التعريف الإجرائي للاتصال:الاتصال هو تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الأساسية ، كما أنه عبارة عن نقل المعلومات والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم بما تريد سواء بطريقة لغوية أو غير لغوية عبر وسائل وقنوات مختلفة.

2/ المؤسسة:

لغة: مؤسسة institution الفرنسية فهي"مشتقة من اللاتينية institutionen استخدمت في البداية للدلالة على عمل أصلي أو شيء يؤسس instituted في وقت محدد،ابتداء من منتصف القرن التاسع عشر،استعملت كلمة institution ولاحقاً institute للإشارة إلى أسماء منظمات معينة أو أنواع من التنظيم،فاستخدمت كلمة institute بشكل واسع للمنظمات المهنية والتعليمية والبحثية،في حين استخدمت institution للمنظمات الخيرية و الإحسانية في القرن العشرين أصبحت institution المصطلح المعتاد لأي جزء منظم من المجتمع².

- بالإنجليزية تعني المؤسسة"جمعية أو هيئة ذات صفة عامة ، أو ممارسة لقانون أو تقليد حاز على الاستقرار"³.

اصطلاحاً: المؤسسة:"هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها"⁴

المؤسسة "هي مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة"⁵
يعرفها ماكس فيبر"بأنها أنماط تنظيمية معينة في العلاقات الرسمية داخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات والتسلسل الإداري والتنسيق بين المستويات الإدارية والتنظيمية"⁶

¹ منال طلعت محمود: العلاقات العامة،المكتب الجامعي الحديث،مصر، دط،2002،ص70.

² مخلوف بوكروح: مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية،مطابع حسناوي،دب، ط1،2009،ص21.

³ سيف الإسلام: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمانية(اقتراح نموذج للتطوير)، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،دط، دس،ص4.

⁴ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ،بيروت دط، 2005،ص14.

⁵ المرجع السابق، ص 14.

⁶ محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي،الدار الجامعية، مصر ، دط،1975،ص22.

يعرفها هيربرت سبنسر في كتابه "مبادئ علم الاجتماع" حيث قال بأن المؤسسة "يمكن تشبيهها بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع"¹

التعريف الإجرائي للمؤسسة: المؤسسة منظمة اجتماعية واقتصادية تتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة، أو هي عبارة عن وحدة إنتاجية تتكون من عناصر مادية تؤدي إلى ضمان وجود المؤسسة واستمرارها وتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً.

3- الاتصال المؤسسي:

-عرفه جولد هاربر بأنه "عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد التي تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات التنظيمية وهذه الرسائل لا بد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه"²

كما ذكر روجرز الاتصال المؤسسي بأنه "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعة أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه"³

وهناك من يعرفه بأنه "دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها"⁴
-ونجد تعريفاً آخر للاتصال المؤسسي "بأنه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها وأهدافها وما الذي تتقنه وما هو نشاطها، بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها وعن فلسفتها، وعن شرعيتها"⁵

-التعريف الإجرائي للاتصال المؤسسي: هو اتصال يتم في المؤسسة لنقل رسالة تحمل معلومات، آراء وأمر، أفكار، تعليمات للعمال وتبادلها وإذاعتها فيما بينهم، أو هو عملية تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها بغرض تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

¹ احسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، دط، 1997، ص 621.

² صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، دط، 1997، ص 258.

³ مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية، دار الطليعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 1992، ص 19

⁴ Aimery de narbonne : Communication d'entreprise . conception et pratique eyrolles . paris 1993. p19

⁵ . Marc.décaudin.lacommuncation marketing.concepts.techniques stratégies.2^{ème}

Jean edition.economica.paris.199.p 167.

2/ المفاهيم ذات الصلة أو المشابهة.

2-1 الاتصال الداخلي: يقصد بالاتصال الداخلي "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري"¹

ونجد تعريف آخر للاتصال الداخلي بأنه "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين"²

كما يقول alvindod بأنه "نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً"³ -تعرف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي على أنه "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها"⁴

2-2 الاتصال الخارجي: يعرف الاتصال الخارجي أنه: "تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة"⁵.

- الاتصال الخارجي يسهل التعامل مع محيط المؤسسة والذي يقصد به: "فيها مجموعة عناصر تحيط بالمؤسسة لها علاقة بها وتؤثر وتحدد تواجدها"⁶.

- كما يعرف الاتصال الخارجي بأنه: "اتصال يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء ان كانت هذه المنظمات الإدارية بحثة أو غير إدارية ومهما كان هدفها وكذلك الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص"⁷.

- كما يعرف الاتصال الخارجي بأنه: "تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل: العملاء (والذين يشكلون محور العملية

¹ منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، مرجع سابق، ص 22.

² سهيل فهد سلامة: نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، العهد 46، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ص 82.

³ فاروق عبده فليح وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، عمان، دط، 2005، ص 30.

⁴ محمد علي محمد: علم الاجتماع والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط، 1982، ص 18.

⁵ Langet monique : communication .paris .nachan . 1996 p 143.

⁶ محمد عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1988، ص 36.

⁷ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 59.

الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين و الموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل : الدوائر¹...

- الاتصال الخارجي: " يعتبر اتصال خارجي عندما يتم تبادل المعلومات مع الأشخاص الذين هم على اتصال مع المنظمة مثل: العملاء، الموردين، الإدارات العامة، هذه الاتصالات يمكن أن تكون أيضا شفوية أو خطية²"

2-3 الفعالية الاتصالية : يعرف أحد الكتاب الاتصال الفعال لأنه : " عملية إدارية تعني إنتاج أو توفر أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها حيث يمكن للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة... وهذه العمليات تتم عادة في صورة متبادلة بين الجانبين لا من جانب واحد³.

يعرف محمد فتحي الاتصال الفعال بأنه : "اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما : إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة ، تسمى هذه العملية " التبادلية" أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان اتصال واضح⁴"

4- الإستراتيجية: يرجع الكتاب: أصل كلمة إستراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجيوس strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك⁵ "

- ويعرف قاموس ويسترن: "الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات العسكرية"⁶.

- وعلى نفس النهج يبين قاموس أكسفورد معنى الإستراتيجية : "على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة"⁷

- كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية وتعني في هذا الإطار :

¹ بشير العلاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق ، ص ص 111-112.

² فاطمة مروة : الاتصالات المهنية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت ، دط ، 2001، ص ص 49 50.

³ عبد الكريم ابو مصطفى: الإدارة و التنظيم (العمليات-المفاهيم - الوظائف)، دون دار النشر ، دب ، دط، 2001، ص ص 04.

⁴ محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، دط، 2003، ص ص 103.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1989، ص

17.

⁶ المرجع السابق، ص 17.

⁷ المرجع السابق، ص 18.

تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو أو للخروج من مأزق أو حصار¹

- الإستراتيجية: "هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بينية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع"².

- كما تعرف الإستراتيجية: "هي سلسلة من القرارات وفي المنشأة تعني القرارات الإستراتيجية بقضايا أساسية مثل سلعة مزيج المنتجات والتباعد الجغرافي للأعمال وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل به ودرجة التكامل العمودي والتوجه نحو النمو وغيرها"³.

- عرف porter الإستراتيجية: "بأنها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات فنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله وهي قدرة المدراء في استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع"⁴.

أما mintzberg فيرى "أنها قوة غير ملموسة تتمثل بالقدرات العقلية للإرادات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال والإبداع والتصور"⁵.

- **التعريف الإجرائي للإستراتيجية:** الإستراتيجية هي عملية بحث مستمرة لا تقف عند مستوى معين وهي تركز على التفكير وكيف يستطيع المديرون توظيف مهاراتهم المختلفة لتحويل ذلك التفكير إلى سلوك فعلي في المنظمة.

5- التخطيط: يعرف التخطيط بأنه: "أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج"⁶

- يعرف التخطيط أيضاً: "بأنه تلك العملية الإدارية التي يمكن بها التصوير والمواءمة بين الموارد المتاحة للنظام الكلي للمشروع وبين المتغيرات والمؤثرات البيئية الخارجية والداخلية"⁷.

¹ أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، دب، ط1، 199، ص 20.

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 20.

³ خليل محمد حسن الشامع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، ط1، 1999، ص 80.

⁴ نجم عبد الله العزاوي: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دب، 2010، ص 117.

⁵ المرجع السابق، ص 118.

⁶ درويش عبد الكريم وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دب، 1980، ص 237.

⁷ محمد علي شهب: السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة دار الفكر العربي، مصر، ط2، 1976، ص 345.

- تعريف صالح أبوصبع: "التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية"¹.

تعريف إم ريتشارد M.Richard: "التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل"²

تعريف W.H.New man: "البحث عن ما يجب فعله، وكما نعينه هنا التخطيط كمجال واسع من القرارات تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج وحملات البحث عن طريق إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية"³

- التعريف الإجرائي للتخطيط: التخطيط هو عملية مستمرة ومنتظمة يتناول عملية تحقيق الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك باختبار الوسائل والسياسات والإجراءات المناسبة.

3- المفاهيم ذات الصلة أو المشابهة.

3-1 التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه: "تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف رسالة المنظمة، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة، إنه عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد والكيفية التي ستقوم بها لتحقيق تلك الأهداف"⁴.

- كما يعرف أيضا بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى و ما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى سياسات وإجراءات وقواعد وبرامج وفعاليات وخطط تنفيذية لحجر الأساس في حياة المنظمات التنافسية..."⁵.

¹ نجم عبد الله العزاوي: مرجع سابق، ص 118.

² مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دب، دط، 2012، ص ص 120، 121.

³ ناصر دادي عدوت: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2001، ص ص 54، 53.

⁴ فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006، ص 272.

⁵ مخلوف بوكروح: مرجع سابق، ص 76.

- يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة التنفيذ"¹.

3-2 التخطيط الإداري: يعرف التخطيط الإداري بأنه: "دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة"².

- يعرف فايول التخطيط الإداري بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد للمستقبل"³.

- يعرفه أيضا فايول بأنه: "ضرورة التنبؤ لتجنب تقلبات هذا السوق إذ يرى أنه لا يمكن لأفضل الخطط أن تنتبأ بكل المشكلات المتوقعة ولكننا نضع في حسابها بعض الاحتمالات وتعد الوسائل اللازمة لمواجهتها حينما تحدث فجأة"⁴.

ويعرفه البعض بأنه: "كل ما يحدد ما سوف يتم عمله، وعلى أساسه تحديد عمليات التنظيم، وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة"⁵.

- **التخطيط الإداري:** "هو التخطيط الذي يقتصر فقط على تحديد وسائل التنفيذ فيتضمن بصفة عامة خطط تتعلق بالعمليات الإدارية مثل التدريب وتعبئة القدرات الفنية وإعداد القيادات الإدارية"⁶.

ويعرف koont zak ODonnell التخطيط الإداري بأنه: "بأنه وظيفة المدير التي تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج وبالتالي فهو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلي في المشروع أو إحدى إدارته"⁷.

- ويحدد البعض بأنه: "كل ما يحدد مقدما ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة"⁸.

¹ حريم حسين: تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000، ص 169.

² عبد الهادي الجوهري وآخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2001، ص 82.

³ سعد عبد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 2006، ص 137.

⁴ سعد عبد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 137.

⁵ إبراهيم عبد الهادي المسيحي: الإدارة (مفاهيمها، أنواعها، عملياتها)، دار المعرفة الجامعية، دب، دط، 2005، ص 266.

⁶ عبد العزيز صالح بن حبور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 114.

⁷ محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: إدارة الهيئات الاجتماعية، الأزراطية، إسكندرية، دط، 2006، ص 196.

⁸ المرجع السابق، ص 196.

3-3 التخطيط التنظيمي: " ويتناول وضع الهياكل والخرائط التنظيمية وطرق وأساليب الاتصال بين أقسام المنظمة وتبسيط إجراءات العمل داخل المنظمة¹."

- التخطيط التنظيمي: "يتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة²."

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة في توجيه مسار الباحث في أي دراسة وذلك لكون بحثه أو عمله ما هو إلا حلقة متصلة بمحاولات سابقة، فهي تساعده على الإلمام بمختلف جوانب موضوع دراسته، فضلاً على تدعيم بحثه والاستفادة من مناهجها العلمية مما يجعلها مدعمة أو مثيرة للموضوع بشكل أو بآخر ، ومن هنا سوف نحاول عرض أهم الدراسات السابقة أو التي تقترب من دراستنا الحالية:

أولاً: دراسة العربي بن داود

دراسة بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" من إعداد الطالب "العربي بن داود" تحت إشراف الدكتور "صالح بن نوار" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة منتوري قسنطينة للعام الدراسي 2008/2007 تتضمن الدراسة إشكالية مفادها: مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ، و ما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟ وافترض الباحث فرضية عامة مفادها: تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية، واحتوت هذه الفرضية على ثلاث فرضيات فرعية:

1- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

2- كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالاً، كلما كانت الإدارة علم بآراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

3- الاتصال الأفقي يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة وفهم أفضل وأدق، استخدم أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة، أما العينة المختارة فهي عينة عشوائية طبقية، كان مجموع أفرادها 100 عامل من أصل 999 عامل يعملون في مديريات مختلفة بمركب المجارف والرافعات بعين السمارة وقد توصل إلى النتائج التالي:

¹ إبراهيم عبد الهادي المسيحي: مرجع سابق، ص 279.

² عثمان محمد غنيم: التخطيط، أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر، عمان، دط، 2001، ص 47.

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل.
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
- العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.
- كشف الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.
- كما بينت الدراسة الميدانية حقيقة مفادها أن المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

ثانيا: دراسة سليم كفان

دراسة بعنوان "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" من إعداد الطالب "سليم كفان" تحت إشراف الدكتور "لوكيا الهاشمي" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة للعام الدراسي 2005/2004.

- تتضمن الدراسة إشكالية مفادها: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟ وندرجت تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

1- كيف و ما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

2- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءا على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

3- وإلى أي مدى تأثر معارف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟ وافترض الباحث فرضية عامة مفادها: للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القدرات التنظيمية، واحتوت هذه الفرضية على ثلاث فرضيات فرعية:

1- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

2- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

3- نجاح القرارات التنظيمية و نجاعتها داخل المؤسسة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في محاولة لوصف وتحليل المناهج المتعلقة بإشكالية الدراسة، استخدم أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة، والمقابلة والاستبيان، كما اعتمد أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات على تحليل المحتوى أو المضمون، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى التي تتناول الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة وخاصة إذا كان فعالاً ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وتأكيدها وبالتالي نجد فعلاً أن الاتصال الفعال له دور كبير ضروري في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية.

- أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية والتي تتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من أجل تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضاً.

- أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة والأخيرة والتي تتعلق إذا كان نجاح عملية القرارات هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ولكن من خلال أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية. وفي الأخير النتيجة المتوصل إليها أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية.

ثالثاً: دراسة صبرينة رماش

دراسة بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" من إعداد الطالبة "صبرينة رماش" تحت إشراف الدكتور "فضيل دليو" مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة منتوري قسنطينة للعام الدراسي 2009/2008.

تتضمن هذه الدراسة إشكالية مفادها: كيفية تحقيق فعالية اتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وافترضت الباحثة فرضيات كالتالي:

1- هنالك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية) .

2- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من وجهة نظر المبحوثين).

3- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق (من وجهة نظر المبحوثين).

4- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.

5- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية:العوامل الشخصية،الظروف الاجتماعية للجمهور،العادات والتقاليد،النظام السياسي والاجتماعي،العوامل الاقتصادية،الأمية (من وجهة نظر المبحوثين)

واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي،واستخدمت أدوات البحث المتمثلة في الاستمارة،المقابلة،الوثائق والسجلات،الملاحظة،وقد توصلت الباحثة غلى النتائج التالية:

- من خلال قياس مدى صحة الفرضية الأولى توصلت الباحثة إلى أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية،نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال وهو تجسيد إمبريقي لنظرية العلاقات الإنسانية،حيث وجدت أن أكثر الفروق الفردية تأثيرا على الفعالية الاتصالية هو التخصص العلمي إذ يحدث تباين في فهم بعض التقارير وكذا تنفيذها مما ينشئ تباعدا نفسيا وفكريا بين أطراف الاتصال هذه الهوية السيكولوجية تؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية على أتم وجه،ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هي أن متغير المستوى التعليمي لا يشكل عائقا أمام تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة على خلاف متغير الجنس الذي يعد من الفروق الفردية الأكثر تأثيرا على فعالية تنفيذ الخطة الاتصالية وبالتالي يمكن القول بأن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة.

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها،إضافة إلى ما لاحظته الباحثة ميدانيا مدى صرامة الإجراءات في حالة حدوث أي توتر لأن هذا الأخير يؤثر سلبا على المؤسسة ، وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة كما أن إعداد سياسة الاتصال الخارجي تعتمد أساسا على مدى دقة وكفاية معطيات الاتصال الداخلي،كما أن المعطيات السابقة في تجسيد واقعي لحثيات النظرية العامة للأنساق على اعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح يقوم على أساس التنسيق بين الأنشطة لتحقيق أهدافها كما أن لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع بما في ذلك من متغيرات الاتصال الخارجي وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت كليا.

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تسمح لعاملها بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم مما يجسد امبريقيا معطيات مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة تلك المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ،كذلك بالنسبة لمدى الاهتمام بالرد على شكاوي العاملين ومناقشتها مع إعطاء فرصا عادلة لجميع

العاملين في المؤسسة، وانطلاقاً من هذا التحليل اتضح أن الفرضية الثالثة قد تحققت كلياً فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تحسن نوعي في رسائل الاتصال الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل مرحلة الإصلاحات وفقاً لمعطيات نظام اقتصاد السوق.

- توصلت الباحثة إلى أن درجة سيولة المعلومات في المؤسسة مقبولة نظراً لوضوح اللوائح القانونية للعمل، وأن هناك شفافية في التعامل ويمكن القول بأن الفرضية الرابعة محققة كلياً وفق الإطار المرجعي.

- أكدت النتائج أيضاً أن متغير الخبرة هو المصدر الأساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخرين، وإدراك المشكلات الإنسانية في إطار الدبلوماسية في التصرف، كما تقرر النتائج أن مشكلة نقص المتخصصين في مجال الإعلام والاتصال كثيراً ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها ومن الضرورة الأخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق ب(العادات والتقاليد، الظروف الاجتماعية للجمهور، النظام القانوني والاقتصادي للمجتمع..).

وفي الأخير تم التأكيد مرة أخرى على صدق الفرضية الخامسة للدراسة والمتعلقة بتأثير العوامل البيئية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

- إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تصوير آليات البحث، والتمكن من مقارنة النتائج طلباً للتوجيه أولاً، والمصادقية ثانياً لذلك كان التركيز على المنهج والأدوات والنتائج المحققة.

- وبما أن هذه الدراسات تعالج من الموضوع وليس من كل الموضوع، فإن تزاوج الحقائق المتوصل إليها وما يمكن التوصل إليه من خلال هذا البحث من إثراء التراث النظري وتقديم حقائق إجرائية حول الاتصال. وهذه الدراسات تتشابه بجزء بسيط مع دراستنا بتطرقها لمحور الاتصال التنظيمي (المؤسساتي) ومدى أهميته بالمؤسسة وهذا التشابه طفيف نوعاً ما لكن قد أفادتنا هذه الدراسات في فهم الاتصال المؤسسي أكثر والقدرة على ضبط بعض مؤشرات في الدراسة الميدانية.

قد تمت الاستفادة من هذه الدراسة على سبيل المثال في المجالات التالية:

1- إدراك الدور الذي يلعبه الاتصال في التنظيم وتكوين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات.

2- أن تحقيق العمليات الإدارية بنجاح وإنجاز أهداف المؤسسة مرهون بتوفير تقنيات ووسائل الاتصال

المتطورة مع عدم الإفراط في الاتصالات لاسيما غير الرسمية.

ومهما يكن فإن هذه الدراسات كانت ولا تزال محك للباحث يسترشد به في بحثه ليطور من خلالها نتائج البحث الحالي وإرساء دعائمه وحقل مضامينه لأن بحوث الاتصال تعرف اليوم تطوراً نوعياً وواسعاً في انتقاء موضوعات البحث ومنهجيته واتسعت بحوث الاتصال لتشمل مجالات جديدة.

خلاصة الفصل:

تهتم الدراسات الاجتماعية وخاصة السوسولوجية منها اهتماما كبيرا بالجانب المنهجي ذلك أن المنهجية المعتمدة في الدراسة التي يتبعها الباحث هي التي تحدد له وجهة ومعالم الدراسة ومصدر جمع المعلومات والإطار النظري الذي يفسر به الحقائق الميدانية وتعطيه بعده العلمي وهذا ما حاولنا التطرق إليه في هذا الفصل من خلال عرض أهم الخطوات المتبعة في الدراسة ابتداء بطرح التساؤلات ثم تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة والتي نحاول النزول بها إلى الميدان للتعرف على الاتصال المؤسسي وإستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية من خلال التعريف بمجالات الدراسة وكيفية جمع المعلومات حوله للتأكد من مدى صحة الفرضيات.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة
تمهيد

1- المدرسة الكلاسيكية

1-1 نظرية الإدارة العلمية

1-2 نظرية التقسيمات الإدارية

2- نظرية ليندال إيرويك

3- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"

4- نظرية التفاعل " تشابل"

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

تمهيد.

1- المدرسة الكلاسيكية.

1-1 نظرية الإدارة العلمية.

1-2 نظرية التقسيمات الإدارية.

2- نظرية ليندال إيرويك.

3- نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو"

4- نظرية التفاعل " تشابل"

خلاصة الفصل.

تمهيد:

أي دراسة أو بحث يتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي، ذلك أن هذه الخلفية النظرية هي إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع مجال الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي دراستنا هذه سوف يتم الاستعانة بعرض المقاربات النظرية المتعلقة بالاتصال والتخطيط كالمدرسة الكلاسيكية ونظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيمات الإدارية ونظرية ليندال إيرويك ونظرية إلتو مايو للعلاقات الإنسانية وأيضا نظرية التفاعل (تشابل) وقد تعددت المقاربات النظرية المفسرة للاتصال والتخطيط باعتبارهما من الوظائف المهمة في الإدارة.

الفصل الثاني: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال والتخطيط مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية ويمكن تصنيف نظريات ودراسات الاتصال ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

1- المدرسة الكلاسيكية: تضم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الفكرية الآتية:
الإدارة العلمية - التقسيمات الإدارية.

نظرت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات مجموعة من الافتراضات نذكر منها¹:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي
- نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق.

- اعتبرت الأعمال على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.

- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

و استنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة ومن هذه النظريات نذكر.

1-1 نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد "فريدريك تايلور" وزملائه (جلبرت ، جانيت إيميرسون) الذين ساهموا في تصوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخاطئ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور لذا سميت بالتايلورية نسبة إليه².

هذا الأخير الذي قدم بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في التنظيم، ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان معتمدا خلال تلك الفترة، ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي قدمها تايلور في أربعة مبادئ جوهرية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي³:

1- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.

2- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.

¹ محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويق: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، الأردن، ط1، 1993، ص ص 33، 31.

² ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، دط، 1995، ص 27.

³ محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، دس، ص 65.

3- استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتبائية والخبرة للقيام بذلك.

4- الاختيار العلمي السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي يهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم¹. كما أن الإدارة العلمية ستسعى لتحقيق الأهداف المتميزة التالية:

1- معرفة الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق.

2- ضمان استمرار توظيف العامل من خلال العمليات المخططة المتوازنة وتوفير فرص للكسب.

3- الحصول على طرائق وأساليب إدارية جديدة تمنع الخسائر وتحقق دخل أكبر للعاملين.

4- تحقيق مستوى أعلى للمعيشة نتيجة زيادة دخل العمال.

5- ضمان بيت وحياء اجتماعية سعيدة للعاملين².

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال أسلوب العلمي في الإدارة إلا انه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس انه آلة لها مهام تؤيدها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار).

فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية كما ركزت حركة الإدارة العلمية على النواحي الميكانيكية وتجاهلت النواحي السيكولوجية والاعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في التنظيمات ونلاحظ جليا أنها لم تتحدث عن الاتصالات إلا ككونها أسلوب رسمي من أعلى إلى أسفل بغرض توجيه المرؤوسين³.

¹ رعد حسم الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، دط، 2004، ص ص 37، 38.

² المرجع السابق، ص ص 38-39.

³ محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص 65.

1-2 نظرية التقسيمات الإدارية: (هنري فايول).

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي " هنري فايول " حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف وتحديد مبادئ التنظيم.

ويركز فايول في كتاباته على جانبين ،مبادئ الإدارة ووظائفها فوضع 14مبدأً وذلك من خلال معالجته الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات وهذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل والتخصص: ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد ويشمل التقسيم كل من العمل الإداري و الفني.

2- النظام:ويقصد بذلك احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية .

3- وحدة الأمر: ويعني ذلك أن لا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منها للإدراك والازدواجية في إصدار الأوامر ، وهنا نلاحظ الاختلاف بين فكرة تايلور الذي سمح بأن يتلقى المرؤوس التعليمات و الأوامر من أكثر من رئيس،في حين رفض فايول هذا المبدأ وحدد إصدار الأوامر لكل مرؤوس من الرئيس المباشر فقط .

4- السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات والقرارات والزام المرؤوسين بتنفيذها، أما المسؤولية فهي مرتبطة ونابعة من السلطة وتعني محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم ومكافئة المهتمين والمنتجين... إلخ¹.

5- وحدة التوجيه: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف تعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات .

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويقصد بها أن لا تتغذى المصالح الشخصية للمرؤوسين بمصالح المنظمة والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقنوة الحسنة من جانب المشرفين والاتفاقات العادلة كلما أمن والإشراف المستمر.

¹ علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004، ص ص، 51-52.

- 7- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها للمنظمة: ويشترط في هذه أن تكون عادلة كلما أمكن ويرضي كل من المرؤوسين والمنظمة¹
- 8- مبدأ المركزية: ويقتضي بتركيز سلطة في يد شخص واحد، ومنه يتم التفويض إلى الآخرين ويرى فايول أن مسألة المركزية واللامركزية هي مسألة نسبية، و أن المشكلة هي الوصول إلى الدرجة الثانية منها ، فدرجة المركزية يجب أن تختلف باختلاف المواقف.²
- 9- مبدأ تدرج السلطة: ويقصد به أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.³
- 10- مبدأ الترتيب: يجب القيام بعملية الترتيب المدخلات المادية والبشرية.
- 11- مبدأ المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي سنتها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين، وهذا ينجز عنه تفجير الطاقات الإبداعية وارتفاع مستوى الأداء.
- 12- الاستقرار الوظيفي للعاملين: وذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين المديرين والمنظمة لمدة طويلة.
- 13- المبادرة: تعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل ويعني ذلك القدرة على الإبداع والابتكار وتشكل هذه الصفة مصدر قوة للمنظمة في حالة ما يستطيع المدير أن ينميها ويطورها لدى مساعديه.
- 14- الروح الجماعية: وتعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح و الأهداف، وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية⁴.
- وقد اقترح فايول خمس وظائف أساسية لإدارة والمديرين هي:
- 1 - التخطيط: "ويتطلب قيام المدير بدراسة المستقبل ثم يضع الخطة الأزمة للعمل بها، ويتأكد من أن هذه الخطة أنها تتضمن الوحدة والاستعمار والمرونة والدقة، ولوضع خطة يجب أن يتمتع المديرين بالتالي:
- فن التعامل مع العاملين .
 - قدر كبير من الطاقة.
 - مقدار من الشجاعة المعنوية.

¹ لوكيا الهاشيمي: نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دط، دس، ص 55.

² لوكيا الهاشيمي: المرجع السابق، ص 55.

³ ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 31.

⁴ رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 63.

- بعض الاستمرارية في المنصب.
 - درجة معينة من الكفاءة في المتطلبات الخاصة بالعمل .
 - قدرة معينة من الخبرة في مجال الأعمال بشكل عام ¹
 - 2- **التنظيم:** " يعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف ²"
 - 3- **إصدار الأوامر:** " يعني توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة ³"
 - 4- **التنسيق:** " هو الربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام، بحيث يتحقق بها التكامل والتوافق والانسجام في بلوغ وتحقيق الأهداف ⁴"
 - 5- **الرقابة:** "تعني التأكد من أن كل شيء قد تم انجازه وفقا للخطة الموضوعية، أو الأوامر الصادرة على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين مكافأة عادلة، وفرض الغرامات عند ارتكاب الأخطاء والحماقات ⁵"
 - 2- **نظرية ليندال إيرويك:**
- يعد إيرويك أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين أسهموا في تطوير الإدارة بكتاباتهم ونشاطاتهم ومراكزهم سواء أكان ذلك في بلادهم أو على المستوى الدولي في إنجلترا أو سويسرا أو أمريكا، وعام 1943 صد كتاب إيرويك "عناصر الإدارة في بريطانيا" وقد تحدث هذا الكتاب عن عدد كبير من العناصر التي يقوم عليها العمل الإداري في هذه العناصر كالتالي وقسمها إلى ثلاث مجموعات :
- المجموعة الأولى: وتضم البحث والتنبؤ والتخطيط وتعتبر بمثابة الأساس الذي يبدأ منه العمل الإداري.
 - المجموعة الثانية: وتضم الملائمة والتنسيق وتعتبر بمثابة انتقال، حيث تكون النتيجة التنسيق وتوفير الظروف المناسبة للتنظيم.
 - المجموعة الثالثة: وتضم النظام وإصدار الأوامر والرقابة وتعتبر عن النتيجة التي يجب أن يحققها العمل الإداري ⁶.

¹ رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 63.

² حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، مصر، دط، 1988، ص 75.

³ حمدي أمين عبد الهادي : مرجع سابق، ص 75.

⁴ رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 64.

⁵ المرجع السابق: ص 64.

⁶ رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 68.

3- نظرية إلتون مايو للعلاقات الإنسانية

يعتبر "إلتون مايو" أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم و الإدارة و أول رواده، حيث قاد فريقاً للبحث و الدراسة في (شركة وستون إلكتروك) بمصنع (هاوثون) في الولايات المتحدة الأمريكية و ذلك بهدف تقييم الاتجاهات و الردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل كما اهتمت هذه الحركة بدوره العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي¹ .

ولقد اعتمد مايو في دراسته على المبادئ التالية :

- 1- إن السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- 2- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- 3- إن الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض و بينهم و بين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية .
- 4- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية و من تم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة و تفويض السلطة و اللامركزية الإدارية² ، و لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرس الكلاسيكية متهمتا إياها بإهمال العنصر الإنساني و بدأت هذه الحركة بدراسات "هاوثون" ل "إلتون مايو ورفقائه" والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات أهمية المجموعات غير الرسمية و المؤشرات الفردية، و ركزت على قنوات الاتصال و جها لوجه كوسيلة من الوسائل الديناميكية انقل المعلومات الدقيقة³

4- نظرية التفاعل (تشابل) : يتكون التنظيم وفق هذه النظرية من العناصر التالية :

1- الاتصالات 2- والأنشطة⁴.

3- المشاعر و تظهر من خلال عرض أفكار النظرية، و لم تعرض بصراحة من قبل تشابل و يقول تشابل أن التنظيم عبارة عن نظام للتفاعلات التي تتم بين الأفراد بداخله و هي تنشأ بحكم الاتصالات التي تتم بين الأفراد و العاملين، و هذا النظام يتأثر إلى حد كبير بطرق و إجراءات و أساليب العمل الرسمية التي يفرضها

¹ حسين حريم : السلوك النظامي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2009، ص 23.

² رعد حسن الصرف: مرجع سابق، ص 72.

³ علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل:الاتصال الإداري و أساليب القيادة في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، دط، 2006، ص 52.

⁴ رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 76.

التنظيم الرسمي على العاملين، وهي تلعب دورا كبيرا على نمو السلوك الفردي وعلاقته مع الآخرين ولدراسة التنظيم يجب دراسة التفاعلات، أي سلوك الأفراد ببعضهم البعض أو ما هو نظام الاتصال ومدى تكراره ومدته و ما هي نتيجته في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر وهناك أربعة تفاعلات حسب رأي تشابل:

- التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين في سلسلة الإشراف أو التدرج الرئاسي.
- التفاعل بين الاستشاريين و التنفيذيين.
- التفاعل بين الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل.
- التفاعل بين الأفراد في المسائل الشخصية التي لا تتصل بالعمل.

ويجب أن تحلل هذه التفاعلات من حيث مصدرها وطبيعة الاستجابة والتأثير على السلوك وتكرارها ومدتها، ويكمن الفرق في مدى التركيز على العناصر، فتشابل هنا يدمج العناصر الثلاثة مركزا على الاتصالات كعنصر رئيسي في التفاعل وقد قام تشابل بوضع أساليب ومعايير لاختيار الأفراد ومدى قدرتهم على التفاعل مع موقف تنظيمي معين ، بغية وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحقيق الانسجام والتوافق في العمل داخل التنظيم.¹

¹ رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 76.

خلاصة الفصل:

يمكن القول بأن النظريات المفسرة للاتصال كثيرة ومتنوعة، وذلك باعتباره من أهم وظائف الإدارة وفي هذا الفصل حاولنا إبراز أهم هذه النظريات والتي تفسر الموضوع بشكل جيد وذلك بحكم طبيعة الموضوع الذي كان مجال بحثنا وهو الاتصال المؤسسي وإستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية.

الفصل الثالث:الاتصال المؤسسي و العلاقات العامة

المطلب الأول: الاتصال المؤسسي

تمهيد

- أولاً: الاتصال بين النشأة و التطور
- ثانياً: أهمية الاتصال المؤسسي
- ثالثاً: أهداف الاتصال المؤسسي
- رابعاً: أنواع و خصائص الاتصال المؤسسي
- خامساً: عناصر الاتصال المؤسسي
- سادساً: محددات الاتصال المؤسسي
- سابعاً: مبادئ الاتصال المؤسسي
- ثامناً: وسائل الاتصال المؤسسي
- تاسعاً: شبكات الاتصال المؤسسي
- عاشراً: معوقات الاتصال المؤسسي

خلاصة

المطلب الثاني:العلاقات العامة

تمهيد

- أولاً: مفهوم العلاقات العامة
- ثانياً: نشأة و تطور العلاقات العامة
- ثالثاً: عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة
- رابعاً: أهمية العلاقات العامة
- خامساً: أهداف العلاقات العامة
- سادساً: مبادئ العلاقات العامة
- سابعاً: خصائص العلاقات العامة
- ثامناً: وظائف العلاقات العامة

خلاصة

تمهيد:

يعني الاتصال تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين بمعنى أن الاتصال ظاهرة اجتماعية ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال إداريا من خلال عمل المدير و مقدرته على تفهم العاملين ومقدرة العاملين على تفهم المدير، لذلك يعتبر موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى المؤسسة، مهما كانت طبيعة وظيفتها، و مهما كان حجمها، على اعتبار أنه يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي، هذا الأخير يعبر عن مجموعة النشاطات و الوسائل و الأنماط التي تسير العلاقات و المهام بالمؤسسة. وعليه قد أشرنا في هذا الفصل إلى نشأة و تطور الاتصال المؤسسي، وظائفه، أهميته، أهدافه، أنواعه عناصره، مبادئه، محدداته و...

الفصل الثالث: الاتصال المؤسسي

أولاً: الاتصال بين النشأة، الوظائف و التطور:

1- النشأة و التطور:

لقد وجد الاتصال منذ وجود الإنسان أو منذ المراحل الأولى للبشرية و لكنه تطور من مرحلة إلى أخرى و سوف نرصد كل مرحلة على حد:

1.1- عصر الإشارات و العلامات:

لقد عرف الإنسان الاتصال المباشر من خلال الأصوات كالزمجرة و المهمة و الدمدمة و الصراخ إضافة إلى لغة الجسد و إيماءات الوجه و إشارات الأيدي و الأقدام إلى أن وصل إلى الاتصال المباشر و الذي صنفه علماء الاتصال بأنه من أقدم مستويات الاتصال و الأخير يعتمد على نقل الرسالة شخصياً بواسطة مندوبين لتوصيل مضمونها، و خلال هذه المرحلة تعرض الاتصال إلى عوامل أعاقته تطوره و خاصة العوامل الطبيعية إضافة إلى العوامل المكانية و الزمنية، أي أن الرسالة كانت عملية نقلها من شخص إلى آخر تواجه صعوبات إلا بوجود المرسل و المستقبل وجها لوجه. ولمواجهة هذا التحدي توصل الإنسان لنقل مضمون الرسالة باستخدام الدخان نهاراً و الضوء عن طريق المشاعل ليلاً حيث تمكن الإنسان من تطوير وسائل الاتصال البدائي فلجأ إلى المرايا المعاكسة في نقل الإشارات الرموز المختلفة.¹

2.1- عصر الاتصال اللفظي:

خلال هذه المرحلة انتقل الإنسان من طور العصر الحجري إلى عصر الإقامة و الاستقرار في جماعات تزايدت أعدادها مع الأيام، وبدأت تخترع لنفسها لغة تخاطب منطوقة ثم انتقل الإنسان لممارسة حرفة الصيد و الزراعة و تربية الحيوانات ثم بدأت الحضارات تتشكل حول الأنهار و البحار، و بذلك تحسن الاتصال بين البشر مع ظهور اللغات و اللهجات و خلال تلك المرحلة استحدث الإنسان أول نشرة أخبار عرفها التاريخ عن طريق المناداة.

¹يسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، دب، دط، 2015، ص31.

ثم توصل إلى ظاهرة نقل الأخبار مستخدماً أسلوب الرواية و الشعر، هذا و قد توصل الإنسان إلى نقل الرسالة بواسطة البشر من شخص لآخر و من مجتمع لآخر.¹

3.1- عصر الكتابة:

1.3.1- الكتابة التصويرية: "انتقل الإنسان من لغة الإشارات إلى محاولة أولية لتكوين أو تشكيل لغة مكتوبة و ذلك بحفر رسوم الأشخاص و الحيوانات على جدران المغارات و المقابر، وكان المصريون أول من استخدم لغة الصور حيث نقشوها على جدران المعابد و القصور و القبور ليعبروا عن حياتهم الدينية و الدنيوية، لذلك استخدموا الصور المعقدة والمختلفة ليعبروا عن الكلمة المنطوقة و تسمى هذه اللغة بالغة الهيروغليفية (hieroglyphic) فمثلاً دائرة فيها نقطة تعني الشمس"²

2.3.1 حركة التسجيل الفكري: "وفي هذه المرحلة أصبحت الصورة تعبر عن أفكار دينية و دنيوية إلى جانب تعبيرها عن الأشياء ووصلت هذه المرحلة قمتها في العصر الفرعوني"³

3.3.1 مرحلة التسجيل الصوتي: "وفي هذه المرحلة أصبحت الأصوات تعبر عن الرموز وبذلك أبح مولد اللغة المكتوبة أمراً مؤكداً ، فبوضع الأصوات التي تشير إلى مجموعة رموز معها ، يمكن أن يساعد الإنسان الذي يعرف هذا النظام اللغوي أن يقرأ الكلام و ينطقها بصوت عال"⁴

4.3.1 حروف الكتابة: "يقر العلماء فضل اختراع الكتابة على المصريين الفينيقيين العرب الذين كانوا يعرفون بالكنعانيين ، وقد استطاع اليونانيون أن يحولوا كتابة الصور الرمزية المصرية إلى حروف أبجدية فكل رمز يعبر عن صوت محدد إضافة إلى أنهم حصلوا على الحروف الفينيقية وعددها 19 حرفاً عن طريق التجارة و طوروها لتتناسب لغتهم.

و بذلك استطاعوا تكوين حروف أبجدية خاصة باللغة اليونانية، ثم أخذ الرومان الحروف اليونانية وطوروها لتعبر عن أصوات لغتهم فأصبح لهم أبجدية لغوية خاصة بهم".⁵

¹بسام عبد الرحمن المشاقبة: مرجع سابق نفسه،ص31.

²المرجع السابق، ص31.

³المرجع السابق، ص31.

⁴المرجع السابق، ص31.

⁵بسام عبد الرحمن المشاقبة: مرجع سابق،ص31.

5.31) أدوات الكتابة: " لقد كان الناس يسجلون رسائلهم و ينسخونها بالأيدي نظرا لعدم وجود الطباع فكانوا يسجلونها على الخشب و الرصاص و النحاس و ورق ولحاء الأشجار و العاج و الصدف و العظام و الجلود وهذه المواد كانت سجلات دائمة للرسالة ووسائل ثابتة لنقل المعرفة من جيل إلى آخر"¹

"ثم جاءت ثورة من ثورات الاتصال و التي جاءت بعد الثورة الصناعية و قد أبرزت الانجازات التي حققها الإنسان في هذا الحقل، فقد عرف الصينيون الطباعة أو النسخ بالألواح الخشبية المحفورة قبل الميلاد بحوالي 1200 سنة، وقد انتقلت هذه الطريقة إلى أوروبا في القرن الرابع عشر بواسطة الملاحين الهولنديين إلى أن تمكن غوتمبرغ من اكتشاف الأحرف الهجائية المعدنية في القرن الخامس عشر و على ضوء ذلك التطور الفكر الاتصالي حيث انتشرت الكتب و الصحافة الورقية"²

4.1- عصر الاتصال

الجماهيري: "حيث بدأ هذا العصر في مطلع القرن 19 من خلال التقدم الهائل في حقل الصناعة ثم جاءت مرحلة الأقمار الصناعية و التقنية والإذاعات و أجهزة التلفزيون بكل مراحلها و تطوره التي جاءت بعد اكتشاف الكهرباء، كما وتم اختراع الهاتف و البرق و تطورت الوسائل إلى الاتصالية إلى أن وصلت إلى الفاكس و التلفون النقال و البث الفضائي و الصحافة الإلكترونية..."³

5.1) عصر الاتصال التفاعلي: "خلال النصف الثاني من القرن الماضي حيث توصل الإنسان إلى اكتشاف الحاسوب الرقمي و الأقمار الصناعية المذهلة".⁴

ثانيا: أهمية الاتصال المؤسساتي :

يعتبر الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية داخل التنظيم فلا يمكن أن تتميز أو تتجح المؤسسة المعاصرة إلا باعتمادها و تبنيها للمنظومة الاتصالية التي من شأنها

¹ إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإنساني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2011، ص 82-83

² بسام عبد الرحمن المشاقبة: مرجع سابق، ص 32

³ المرجع السابق: ص 33

⁴ المرجع السابق: ص 33

تعزيز الثقة مع المتعاملين معها و الفاعلين فيها، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة تنظيم فالالاتصال التنظيمي يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري و يمكن إيجاز أهميته فيما يلي:¹

1-الاتصال ضروري لنقل البيانات و المعلومات و الإحصاءات و المفاهيم التي تبنى عليها القرارات داخل المؤسسة

2- يعمل على الربط و التنسيق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و الجماعات

3- يؤدي الاتصال دورا هاما في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة¹

4- يعد الاتصال وسيلة لتوصيل و شرح و تفسير السياسات و الأهداف و الخطط و التعليمات التي تبنى عليها القرارات²

5- أنها تمثل جزءا كبيرا من أعمال الموظف اليومية، و يقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95 من وقت الموظفين

6- يساهم في تحفيز الأفراد و توجيههم للعمل و تغيير اتجاهاتهم و تعريف الموظفين ببيئتهم المادية والاجتماعية

7- يعمل على تحسين أداء العاملين و حصولهم على رضا أكبر في مكان العمل

8- يساعد الاتصال التنظيمي على تحديد المشاكل الموجودة في مكان العمل بهدف التخلص منها والقضاء عليها³

ثالثا: أهداف الاتصال المؤسسي:

إن الاتصال المؤسسي يحقق مجموعة من الأهداف أهمها:

إصلاح المرؤوسين و جميع أفراد التنظيم على الأهداف و السياسات و البرامج وكل ما يتعلق بالتنظيم وهذا لجعل إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة العالية

1- الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات و القوانين في المنظمة

¹ علي عياصرة، محمود العودة الفاضل:الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسة التربوية دار حامد للنشر و التوزيع،دب،دط، 2006، ص 27

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2006، ص 272-273

³ فضيل دليو : اتصال المؤسسة، جامعة منتوري، الجزائر، دط، 2003،ص24

- 2- يهدف إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات عن طريق اتخاذ المعلومات اللازمة للأفراد والجماعات داخل مكان العمل
- 3- يسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات فبدون اتصال تصيح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم
- 4- متابعة الإنجاز وتقييم الأداء على المستويين الجماعي و الفردي
- 5- يساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية في العمل و تقديم النموذج الجيد في تلقي و إبلاغ الأخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعات العمل
- 6- يسعى إلى مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل
- 7- يهدف الاتصال داخل المؤسسة على تحسين سير العمل و توضيح الواجبات و تحديد خطوط السلطة و المسؤولية ودعم التفاهم و التعاون بين الموظفين في مكان العمل
- 8- يساعد على التنسيق بين الوحدات و الأقسام في البناء الكلي للتنظيم من أجل إحداث التكامل والتوازن والانتظام في الوحدات كمطلب أساسي لتحقيق الأهداف المحددة و أيضا يتغلغل في جميع وظائف و أنشطة المنظمة
- 9- يحقق نظام الاتصال الإداري نظام الشورى و تبادل الرأي بين التنظيم كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل¹

رابعاً: أنواع الاتصال المؤسسي و خصائصه

1- أنواع الاتصال المؤسسي :

ينقسم اتصال المؤسسة إلى نوعين داخلي و خارجي، فعلى المستوى الداخلي يتبادل أفراد المؤسسة الرسائل و المعلومات في مختلف مستويات البناء الهيكلي للمؤسسة، أما على المستوى الخارجي فتتبادل المؤسسة و أفرادها لاتصال أو الرسائل على المحيط الخارجي من اجل تبادل المنافع.

¹ فضيل دليو: مرجع سابق، ص ص 87 89.

1.1- الاتصال وفق الاتجاه:¹

1.1.1- اتصال في اتجاه واحد: ويعتبر هذا النوع من الاتصال غير متكامل لأنه يأخذ بنظر الاعتبار المتصل به، إذ يقوم على مخاطبته شخص لغيره لهذا فإن أثر الاتصال هذا يكون محدودا

2.1.1- الاتصال في الاتجاهين: وهو اتصال مزدوج فالطرف الأول بأمر أو يعطي المعلومات و الثاني يستجيب

2.1- الاتصال من حيث درجة ومدى التأثير:²

1.2.1- الاتصال الشخصي: يعرف بأنه عملية اتصال تحدث بين فرد وآخر على أساس المواجهة والاحتكاك المباشر وجها لوجه أو هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار و الأخبار التي تتم بين الأشخاص دون عوامل و قنوات بسيطة، و في هذه العملية يمثل أحد الشخصين دور المرسل ويمثل الآخر دور المستقبل

و الاتصال الشخصي هو عملية تتم بين الأفراد و تبادل رسائل شخصية تساهم في استخدام و بناء علاقات بينهم سلبية أو إيجابية.

و هو أيضا يتم بين المرسل و المستقبل وجها لوجه دون استخدام وسائط الاتصال الجماهيري.

2.2.1- الاتصال الذاتي : و هو العملية الاتصالية التي تتفاعل و تأخذ مكانها داخل المرء نفسه و ذاته فهذا النوع من الاتصال لا يحتاج إلى شخصين يجريان عملية الاتصال لكل من المرسل و المستقبل شخص واحد، فنحن نتكلم مع أنفسنا فنفكر بصوت عال و نضحك ونعاقب أنفسنا و نلومها بالبكاء والعويل و السرور.

ويعرف الاتصال الذاتي بأنه اتصال يتم داخل الفرد فمرسلة الحواس و مستقبله النبضات الإلكترونية كيميائية، وسيلة الجهاز العصبي و مستقبله الدماغ أو هو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد حينما يتحدث مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل الفرد وعقله و يتضمن أفكاره و تجاربه و مدركاته و الفرد في هذه الحالة المرسل و المستقبل معا أي شخص واحد.

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص313-314.

² يسام عبد الرحمن الجرايدة: إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2013، ص254-255.

3.2.1- الاتصال الجماعي أو الجماهيري: "ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين و المستقبلين يكونون عموماً بأعداد كبيرة، لا يمكن معها تحديدهم أحياناً، و هذا النوع يكون في الاجتماعات و المناقشات المفتوحة سواء الرسمية و غير الرسمية أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي قد تتطلق لسبب ما في المؤسسة"¹

3.1- الاتصال على أساس شبكات و قنوات الاتصال:

1.3.1- اتصالات رسمية: "وهي اتصالات تتطابق مع خطوط السلطة الرسمية في الخريطة التنظيمية وتكون على نوعين أيضاً هما الاتصالات داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة"²

1.3.1- الاتصالات الداخلية: أي تدفق البيانات و المعلومات الناجمة عن التفاعلات بين أقسام و نشاطات المنظمة ويكون على ثلاثة أنواع هي:³

- اتصال هابط: "وهو أكثر أنواع الاتصالات استخداماً في المؤسسة، ويتم استخدام هذه الاتصالات في عملية نقل الأوامر و التعليمات من الإدارة العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى و الدنيا، من خلال الاجتماعات الرسمية والتعليمات المكتوبة و لوحات الإعلانات"⁴
- اتصال صاعد: "تتجه المعلومات في هذا النوع من الاتصالات من أسفل إلى الأعلى أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، تناسب المعلومات من رؤساء الوحدات إلى رؤساء الأقسام إلى مديري الإدارات و من مديري الإدارات إلى المدير العام. وتكون الاتصالات في هذا النوع من الاتصالات على شكل تقارير، أبحاث، مذكرات، شكاوي، اقتراحات أفكار، آراء الأفراد و مشاكل العمل."⁵
- اتصال أفقي: "وهو اتصال يجري بين الأفراد في المستوى الإداري ذاته أي بين مدير و مدير أو موظف مع موظف آخر، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق التنسيق و التكامل في العمل (مثل: الاتصال بين مدير الإنتاج و بين مدير المالية لتقرير إمكانية التصرف على تطوير منتج جديد)

¹ناصر دادي عدون:الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دط، دب، دس، ص35

²محمد عبد حسين آل فرج الطائي:المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2004،ص112.

³المرجع السابق:ص112

⁴موسى قاسم القريوتي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر و الطبع ، عمان،ط3، 2006،ص174-175.

⁵محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،ط2، 2011،ص174.

كما تساعد في حل المشاكل بين الإدارات و الأقسام و الأفراد مع بعضهم لتجنب التداخل و التكرار في أداء المهمات.¹

1.3.1- الاتصال الخارجي: "الاتصال الخارجي هو عكس الاتصال الداخلي يوجه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة وهو: تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة."²

و يتمثل هؤلاء الأفراد في الممولين و الزبائن، البنوك، الإدارات، إذا فالاتصال الخارجي يسهل التعامل مع محيط المؤسسة والذي يقصد به: "فيها مجموعة عناصر تحيط بالمؤسسة لها علاقة بها وتؤثر وتحدد تواجدها."³

• اتصالات غير رسمية: "هي تلك الاتصالات التي تخضع لقواعد و إجراءات مثبتة ومكتوبة و رسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية وتتم الاتصالات غير رسمية خلال قنوات خارجة عن القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ففي داخل المنظمة تتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة فقط بل يتعداها إلى الخارج إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال التفاعلات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات... إلخ"⁴

خامسا: خصائص الاتصال المؤسسي:

يتميز الاتصال المؤسسي بمجموعة من الخصائص باعتباره عملية مهمة و وظيفة أساسية في المؤسسة الإدارية فمن خصائصه أنه عملية ديناميكية و مستمرة و أيضا هو عملية دائرية و كذلك عملية لا تعاد بالإضافة إلى أنه عملية معقدة ولا يمكن إلغاؤه."

1- الاتصال عملية ديناميكية: "الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات و الأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا و اتجاهاتنا و سلوكنا و كذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم و تبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير

¹صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2003، ص. 209.

²Langlet Monique : communication, paris ;nachan ;1996,p143

³محمد عودة:أساليب الاتصال و التعبير الاجتماعي، مرجع سابق، ص36

⁴زيد منير:إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص85

على معلوماتهم و اتجاهاتهم و سلوكهم، فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس و التأثير بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.¹

2- **الاتصال عملية مستمرة:** "الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا و مجتمعنا و الكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض و من عليها، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا و الحياة الآخرة".²

3- **الاتصال عملية دائرية:** "لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال و استقبال و أخذ و عطاء و تأثير و تأثر يعتمد على استجابات المرسل و المستقبل.

4- **الاتصال عملية لا تعاد:** "ويقصد بذلك أنه غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل و المعنى و غير الأزمنة المختلفة لأن الكلمات في تغيير و كذلك المعاني بل الحياة كلها".³

5- **لا يمكن إلغاء الاتصال:** "ويقصد بذلك أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى و إن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى و لكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية".⁴

6- **الاتصال عملية معقدة:** "بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن وفي مستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحتويه من أشكال و عناصر و أنواع و شروط و يجب اختيارها بدقة عند الاتصال و إلا سيفشل الاتصال".⁵

¹ إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، مرجع سابق، ص 49-50

² محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لندنيا للطباعة، الإسكندرية ط1، ص 113-114

³ المرجع السابق، ص 115-116

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 117-118

⁵ المرجع السابق، ص 119-120

سادسا: عناصر الاتصال:

إن عملية الاتصال تقوم على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الفصل فيها في الواقع الحقيقي ومع التأكيد على أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية وليس لها بداية ولا نهاية فهي تعتمد على عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة داخل المؤسسة وتشتمل هذه العملية ما يلي¹:

1- **المصدر أو المرسل:** "ولده مجموعة من الأفكار و المعلومات يريد أن ينقلها إلى طرف آخر ويتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمر وكذلك بخبراته السابقة كلها تؤثر حاجاته واهتماماته وميوله وقيمه و انفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها ويتم ذلك من خلال مجموعة من العمليات الوجدانية، كالتقييم و التذكر والحكم و الإضافة والربط وغيرها"²

2- **الرسالة:** "وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة وهي المستلم أو مستقبل الرسالة وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيديات لها أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى فالرسائل تتضمن معان أو إحياءات معينة"³

3- **الوسيلة:** "وهي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل و توصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل و تتعدد أنواع الرسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال و أشكاله كالاتصال الشخصي و الاتصال الجماهيري (بوسائله المتنوعة: الصحافة، الإذاعة، التلفزيون...) و شأن القناة في ذلك شأن وسائل الاتصالات، فكما أنه توجد عدة وسائل للتنقل من بلد إلى آخر ولا يمكن الانتقال إلا باختيار إحداها فكذلك الحال في وسائل الاتصال فهي كثيرة و متنوعة وضرورية ولا بد للرسالة من أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال"⁴

4- **المستقبل أو المتلقي:** "و هو الشخص الذي يتصل به المرسل وقد يكون فردا أو جزءا من جماعة أو الجماعة كلها، و تتوقف فعالية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصور التي قصدها أو أرادها المرسل"⁵.

¹ محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، الإسكندرية، دط، 2001، ص45

² شرين حسن عودة: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2013، ص331

³ بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2009، ص22

⁴ ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص248

⁵ علي فلاح الزعبي: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص260

5- التغذية الراجعة: "و هي عبارة عن ردود الفعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم و إدراك مستلم الرسالة لمضمونها".¹

6- التشويش: "وهو الذي يؤثر على عملية الاتصال و تؤدي إلى صعوبة عدم وضوح عملي الاتصال، وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة مثل: الأصوات و المسافة و الوقت و المؤتمرات الإدراكية".²

سابعاً: محددات عملية الاتصال المؤسسي:

بما أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال إلا أن هناك مجموعة من الأطر المختلفة التي يعمل فيها الناس على تلك العملية هذه الأطر هي:

1- الإطار التقني: "يتحدد الإطار التقني للاتصالات المستخدمة في الاتصال و التي شهدت ثورة دراماتيكية في تطورها إذ تم تسخير أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت ومحطات الأقمار الصناعية والهاتف المتلفز مروراً بالهاتف و البرقيات والتلكس لخدمة و زيادة كفاءة الاتصالات ، فقد أثرت وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة إيجاباً على سهولة و يسر الاتصالات و سرعتها وقدرتها على التواءم مع الظروف المختلفة".³

2- الإطار النفسي و الاجتماعي: "يتمثل هذا الإطار في عمليات الإدراك و الدوافع الذاتية و التفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية و الاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل إذ أن تفاوت عمليات الإدراك يؤدي إلى اختلاف في تفسير التوجيهات و التعليمات".⁴

3- الإطار التنظيمي: "يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة سمات النظام الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته و نمط توزيع العمل و أسلوب اتخاذ القرارات، فالنظام المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة يؤدي إلى بطء عملية الاتصال و كذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات بسبب تفويض السلطة و الصلاحيات".⁵

¹ بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق ، ص 23

² نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، المجتمع الغربي، عمان، ط1، 2008، ص 98

³ محمد قاسم القيروتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة دار الشروق ، عمان، ط3،

2000، ص ص 206-207

⁴ المرجع السابق، ص 207

⁵ هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية: دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 98-99

4- الإطار الثقافي: "يستوعب هذا الإطار الأطر التقنية و التنظيمية و النفسية والاجتماعية و يتمثل الإطار الثقافي بمجموعة القيم و العادات و المعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع مثل: الأسرة و المدرسة و دور العبادة والعشيرة والحزب و ما إلى ذلك".¹

ثامنا: مبادئ الاتصال المؤسسي:

تساعد المبادئ التالية المدير في بناء نظام جديد للاتصالات و هي:

1- مبدأ الوضوح: "لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام و التخاطب وهذا يقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون و الرؤساء و الزملاء و يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات و الحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل و عدم وضوح عناصرها و الحاجة إلى توضيحها".²

2- مبدأ الاهتمام و التركيز: "أي أعطي كل انتباهك و اهتمامك لاستقبال الاتصال ومع وجود مبدأ الوضوح فأني اتصال لا يمكن أن ينجح إن لم يكن مفهوما ومصحوبا بمزيد من الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة و يرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام والتنافس فيما بينها و نطاق و قدرة الفرد على الانتباه و التركيز".³

3- مبدأ التكامل و الوحدة: "يساعد هذا المبدأ على مساعدة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض و أهداف الاتصال و هو بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية إنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون".⁴

4- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: "تقوم المنظمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل المعلومات ونشرها، وتنشأ هذه بموافقة أو بدون موافقة المديرين و يكون لها تأثير النافع أو الضار على المنظمات، لذلك لا يجب إهمالها، بل الاستفادة منها في نقل و استقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين و من المرؤوسين إلى

¹ هاشم حمدي رضا : مرجع سابق، ص 99

² علي محمد منصور: مبادئ الاتصال (الأسس و المفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004، ص8

³ المرجع السابق، ص 8

⁴ زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، ط2006، ص231

الرئيس وهذا المنفذ قد يكون ملائماً أو لا يثق به كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي أي شخص في الإبلاغ أو من خلال آخرين¹.

تاسعا: وسائل الاتصال المؤسسي

هناك العديد من الوسائل السمعية و الكتابية و البصرية تستخدم في عملية الاتصال فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي تشمل المقابلات الشخصية و الاتصال الهاتفي و المقابلات الجماعية، أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير، المذكرات، الأوامر و التعليمات بالإضافة الى بعض الوسائل

1- الوسائل الشفهية للاتصالات²:

1.1- المقابلة الشخصية: حيث تتم المواجهة بين المرسل و المستقبل وجها لوجه، وهذه الوسيلة لها مزايا ولها أيضا عيوبها، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق و المناقشة والاستفسار و أيضا أهميتها بالنسبة للإبلاغ بالقرارات الهامة، ومن عيوب هذه الوسيلة أن أسلوب إدارة الحوار مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات و الحقائق التي يمكن التوصل إليها، و يرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل و المستقبل و مدى التقارب و الثقة فيما بينها، هناك عيب آخر في تلك الوسيلة هي أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم و آرائهم شفويا، أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

2.1- الاتصال الهاتفي: وهذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان وهناك بعض العيوب لتلك الوسيلة منها قصر مدة الاتصال، حيث يكون هناك صعوبة أيضا في استيفاء بعض البيانات أو المعلومات، كما أنه ليس بالضرورة أن الاتصال الهاتفي لسبب أو لآخر يتعلق بالأهمية أو السرية.

3.1- المقابلات الجماعية: وهي قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات ويتم فيها تبادل الآراء إلا أن فعالية تلك الوسيلة تتوقف على أسلوب إدارة تلك المقابلات و مدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء و درجة نضجهم و مستواهم التنظيمي و أيضا الثقافي³.

¹ عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة لمنظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، دط، 2006، ص 312

² صديق محمد عفيفي- أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، الإسكندرية، ط10، ص ص 443-444

³ صديق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص 444

2- الوسائل المكتوبة

" و بموجبها تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً وكذلك مراجعتها مع الزملاء المتخصصين قبل إرسالها لنقل إحدى غموض الرسالة أو سوء فهمها أو الاختلاف على تفسيرها من قبل مستقبلها ، هذا فضلاً عن تسجيل الرسالة في مستند يمكن الرجوع إليه عند الحاجة في أي وقت . ومن ناحية أخرى فإن وسيلة الاتصال الكتابي تستغرق وقت أقل بكثير من وقت الاتصال الشخصي كذلك يمكن من خلال الوسيلة الكتابية الاتصال بعدد كبير من الأفراد على أنه يفضل أن يحتوي الرسالة المكتوبة على الحد الأدنى من الكلمات التي تنقل الفكرة أو الغرض ، فالعبارات الزائدة عن الحد تترك قارئ الرسالة".

ومن وسائل الاتصال الكتابي:

1.2- التقارير: "و تحتوي على معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى لتسير المستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة ، و تتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق و الوضوح في عرضها و تحليلها و ما تتضمنه من معلومات".¹

2.2- المذكرات: "وهي مكنتات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور".²

3.2- الأوامر و التعليمات: "وهي تتحدد بشكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة".³

3- الوسائل الحركية: "يتم هذا الأسلوب عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل محتوى أو مضمون الاتصال و يتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها: التلفزيون، الأفلام السينمائية و الصور التي يتم نشرها في الصحف و المجلات و الإعلانات".

¹ زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط2، دس ص 638

محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات-الوظائف-العمليات)، دار حامد، عمان، ط2006، ص300

² المرجع السابق، ص300

³ إبراهيم عبد العزيز شيا: أصول الإدارة العامة (ماهية الإدارة العامة، تعريفها، وطبيعتها، وأهم مشكلاتها) العملية الإدارية (التخطيط،

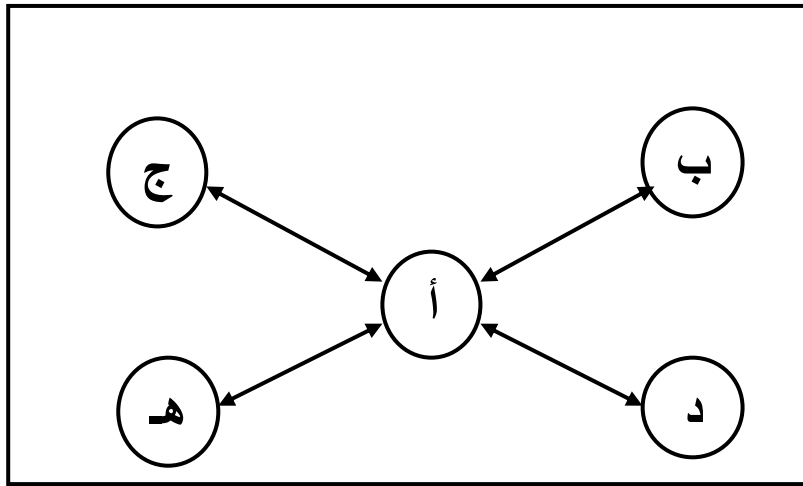
القيادة والسلطة إصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال، الرقابة)، دار المعارف للنشر، الإسكندرية، دط، 2004، ص400

عاشرا: شبكات الاتصال المؤسسي:

ويقصد بها الناحية التنظيمية للعلاقات بين الأفراد و الجماعة الواحدة سواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد أو في اتجاهين، بحيث يمكن لأي منها التأثير على الآخر، وهناك أنواع متعددة من هذه الشبكات منها:

1- **شكل العجلة:** "وهذا الشكل يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير."

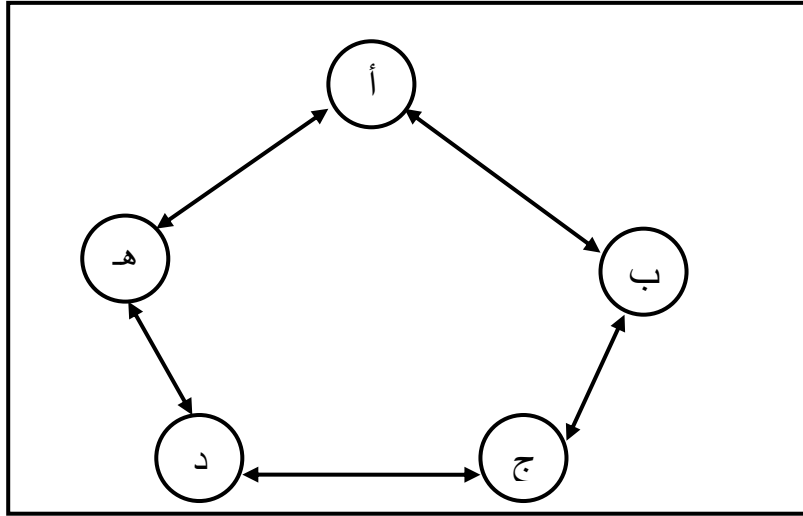
شكل رقم (01) يمثل شبكة العجلة:1



2- **شكل الدائرة:** "وهذا الشكل يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا".

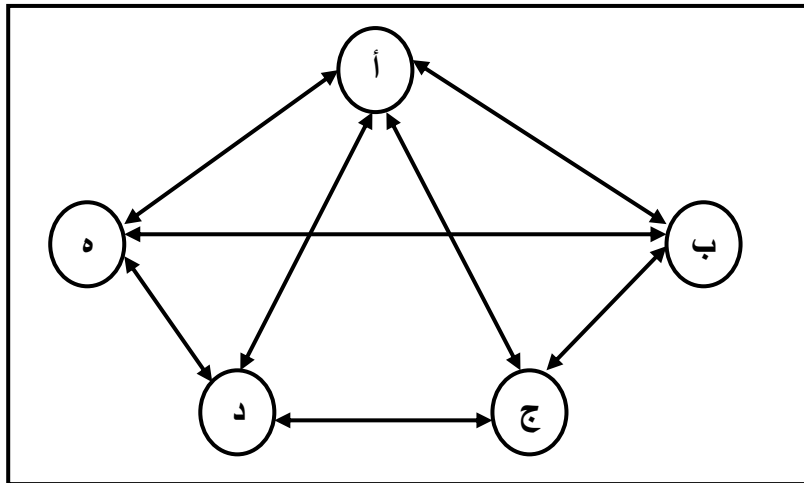
¹محمد سلطان حمو:الاتصالات الإدارية،دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،ط2015،ص1،ص34

شكل رقم (02) يمثل شبكة الدائرة:1



3- شبكة الاتصال في جميع الاتصالات:

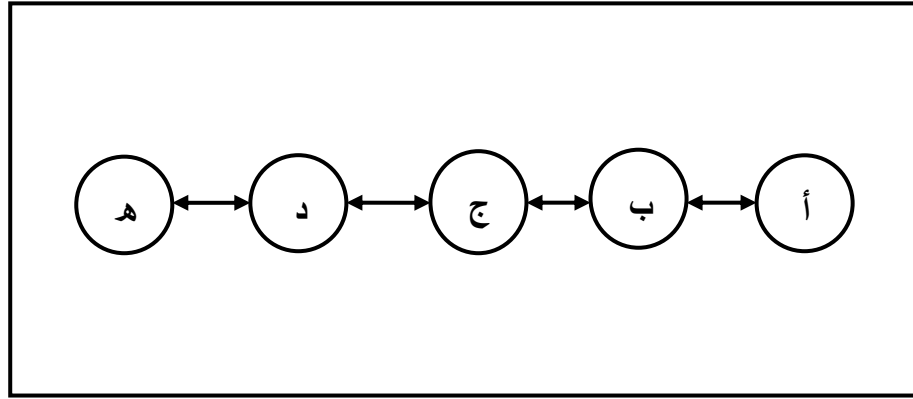
"في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العلمي من الصعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل ولهذا تحول هذا النوع من الاتصال إلى شبكة العجلة حتى وبالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة في الشخصية و المكانة حيث أن المراكز الإدارية تنشأ نتيجة لصعوبة و عدم كفاءة نقل جميع المعلومات على كل عضو من أعضاء المنظمة أو الهيكل التنظيمي للمنشأة و يمكن تصور هذه الشبكة على النحو التالي".²

شكل رقم (03) يمثل شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات³¹ محمد سلطان حمو: مرجع سابق، ص 34² محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، مرجع سابق، ص 22-23³ راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دط، 2004، ص 236

4- شبكة السلسلة:

"في هذا النوع من شبكات الاتصال، يتصل الفرد بالآخر الذي يوجد في المستوى أعلاه أو أسفله ولكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه وتمثل شبكة اتصال السلسلة الاتصال الرئيسي: حيث يتم الاتصال فقط الى أعلى أو أسفل ويمكن تصور هذه الشبكة في الشكل التالي:

شكل رقم (04) يمثل شبكة السلسلة



حادية عشر: معوقات الاتصال التنظيمي:

"لقد كتب الكثير عن معوقات الاتصال الإداري و مشكلاته لدرجة صار من الصعب حصرها أما السبب وراء ذلك فيعود على أن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال، وفي أي وقت من أوقاته وقد تنتج هذه المعوقات عن المرسل أو الرسالة أو المستقبل أو قناة الاتصال، أو الظروف البيئية والخارجية المحيطة بالعملية ويقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر ما بين المرسل و المستقبل أو تعطلها أو تأخر وصولها أو تشوه معانيها فهي تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة ومن أهم معوقات الاتصال".¹

1- اللغة: "وبخاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة، أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسباتها وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء و النطق و التلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل وتعتبر اللغة الأجنبية و اختلاف اللهجات و اختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا ومن مشكلات اللغة أيضا إساءة تفسيرها من قبل

¹محمود أحمد فياض: مبادئ الإدارة(وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 230-231

المستقبلين وعدم القدرة على التغيير وعدم القدرة على الكتابة و القراءة أو التحدث عند أحد أطراف عملة الاتصالات (المرسل، المستقبل، أو كلاهما)¹.

2- **حجم المنظمة وموقعها الجغرافي:** "يؤثر كبير حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبير حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة، مما قد يخلق مشكلة في سبل الاتصال الفعال، وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المنظمة على أساس مركزي و التي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة، فبعد المسافة بين مصدر الرسالة أو مركز اتخاذ القرارات و المستقبل (أو موقع التنفيذ) قد يؤدي إلى تغيير أو تعديل أو تحريف في موضوع الرسالة و كلما زاد البعد الجغرافي صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب و الظروف الملائمة مما يؤدي إلى تأخير كثير من الأعمال و تكريسها و بالتالي زيادة نفقات الأعمال و الخدمات و الحد من مدى فعالية الاتصال"².

3- **المعوقات الشخصية:** وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية ومنها:³

أ- تباين الإدراك: فالتباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

ب- الإدراك الانتقائي: حيث يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره و آراءه و العمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من أفكار.

ج- الانطواء: عدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

د- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال.

هـ- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

و- سوء العلاقات بين الأفراد و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة او ناقصة.

4- **المعوقات التنظيمية:** و تعود في الغالب إلى أسباب نابغة من طبيعة التنظيم أهمها:⁴

- كبير حجم التنظيم وانتشار أقسامه في أماكن متعددة.

- تعدد مستويات التنظيم الإدارية فالاتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغيرا وكلما تجمعت

أقسامه في مكان واحد، و تكون أكثر صعوبة كلما كبير حجمه.

¹ محمود عبد الفتاح ياغي: المرجع السابق، 177

² محمود عبد الفتاح ياغي: المرجع السابق، ص 179

³ محمود سلمان العيان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، دب، ط2005، ص3، ص 252

⁴ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر عمان، ط2007، ص1، ص ص407-408

- تعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال أي طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستوي الأعلى إلى المستوي الأدنى
- عدم سلامة العلاقات بين القائد ومساعديه ومن مظاهرها:
- إحاطة القائد نفسه بمجموعة كبيرة من المساعدين و المستشارين الذين يعملون على عزله
- 5- معوقات ناتجة عن قنوات الاتصالات المستخدمة: "ومن ذلك عدم توفر قنوات كافية ومناسبة للاتصال، عدم فعالية القنوات المستخدمة مشكلة التشويش على القنوات المستخدمة، سوء استخدام القنوات المتوفرة ومعوقات ناتجة عن طبيعة شبكات الاتصال المستخدمة".¹
- 6- المعوقات الثقافية و الاجتماعية: "وتتمثل في بعض العادات و التقاليد أو طقوس الاتصال الواجب إتباعها، التخلف الثقافي عند أحد الأطراف، التحيز الاجتماعي و الثقافي و الصراع بين الطبقات الاجتماعية و الثقافية، و مشكلة الرقابة على الاتصال و قنواته".²

¹محمود أحمد فياض: مرجع سابق، ص 232

²المرجع السابق: ص 232

خلاصة:

لقد ساعد تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسات بكل أنواعها خاصة المؤسسات الاقتصادية لولوج سوق المناقشة من بابها العريض، حيث أصبح ينظر إلى عملية الاتصال بالمؤسسة على أنه أكثر من مجرد إيصال الأوامر و تلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة تنفيذ العمل على أنه وسيلة هامة لتحسين و تطوير أداء العمال.

تمهيد:

تمثل العلاقات العامة جسر العبور للجماهير الداخلية و الخارجية عند العديد من المؤسسات باختلاف أهدافها ، كما أنها تشكل مدخلا أساسيا لتنظيم و إدارة المؤسسات الحديثة القائمة على فلسفة التسويق الاجتماعي الموجب لخدمة المؤسسة و المجتمع معا ، و تحاول المؤسسة تعزيز صورتها الذهنية من خلال أنشطة العلاقات العامة التي أصبحت من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة لإقامة روابط وثيقة مع جماهيرها و تحاول كسبهم للتعامل معها ، و الوصول إلى مكانة مرموقة عندهم ، و سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم العلاقات العامة ، النشأة و التطور للعلاقات العامة و عوامل الاهتمام بها وأهداف العلاقات العامة ، خصائصها و وظائفها .

أولاً: مفهوم العلاقات العامة

لغة: تتكون من كلمتين أولهما "علاقات" وهي جمع لكلمة "علاقة" وهي الربط بين موضوعين أو أكثر وبذلك فالعلاقات هي الروابط المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك و الاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات ، و العلاقة هي مجموعة الصلات و الاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة و الجمهور الذي يتعامل معه من جهة أخرى.

و ثانيا "عامة" فتشير إلى الجماهيرية و يقصد بها الجمهور المختلف أي ترتبط مصالحه و نشاطاته بالهيئة أو المنظمة ¹.

اصطلاحاً : عرفها معجم ويستير الدولي " نشاط مؤسسات صناعية أو نقابية أو شركة أو صاحب مهنة أو حكومة أو أي هيئة من الهيئات لإقامة علاقات سليمة مجدية بالجمهور العام و بفئات هذا الجمهور المتنوعة كالمستهلكين أو الموظفين و المساهمين و غيرهم و ذلك بغية التكيف و تفسير النشاط الاجتماعي ²

_ تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة: " على أنها الجهود المدروسة والمخططة و المثابرة لتأسيس الفهم المتبادل و المحافضة عليه بين المؤسسة و جماهيرها ³

- تعريف أحمد كامل أحمد: "العلاقات العامة عملية مستمرة تستخدم وسائل الاتصال و البحوث الاجتماعية للوصول إلى خطط تحقيق التفاهم و التكيف بين المنظمات و الجماهير حتى تعم الفائدة" ⁴

- **التعريف الإجرائي:** هو الجهود المقصودة المستمرة المنظمة التي تقوم بها إدارة المؤسسة بهدف الوصول إلي التفاهم و ثقة و تعاون متبادل وبناء علاقات سليمة بين المؤسسة و الجماهير التي تتعامل معها سواء الداخلية أو الخارجية.

1محمد منير حجاب: "المعجم الإعلامي"، دار فجر للنشر والتوزيع مصر، ط1، 2003، ص 364

2غريب عبد السميع: "الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، دط ، 2006، ص 18

3أسامة كامل محمد الصيرفي: "إدارة العلاقات العامة"، مؤسسة لورد العالمية، البحرين، دط ، 2006، ص 10

4أحمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة العلمية للنشر والتوزيع، مصر ط2، 1997، ص 29

ثانيا: نشأة و تطور العلاقات العامة:

مما لا شك فيه أن العلاقات العامة قديمة قدم الإنسان و تطورت بتطور الحضارات و من ثم القول أنها ترتبط بتاريخ الصحافة أو و سائل الطباعة فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين و من ثم نشأت العلاقات بين أفراد المجتمع مع تفاعلهم مع بعضهم البعض في الحياة اليومية و أول هذي العلاقات التي كونها الإنسان كانت مع أسرته التي ولد فيها ثم اتسعت هذه الوحدة الاجتماعية حتى صارت عشيرة تتكون من عدة أسر، ثم تكونت قبيلة من جمع من العشائر.

1- العلاقات العامة في العصور القديمة:

تعدّل نشاط ممارسة العلاقات العامة، حيث عرفت قوة الرأي العام، و ظهرت الحاجة إليها للسيطرة على زمام الأمور و رسم السياسات المختلفة، و لو أن الجماهير في الأزمنة القديمة كانت أصغر حجما و أقل تعقيدا، و كانت وسائل التعبير عن اتجاهات الجماهير محدودة و طرية التغيير بدائية و ساذجة.¹

- كان رب الأسرة منذ نشأت المجتمعات البدائية هو الذي يسير العلاقات بين أفرادها. ثم انتقلت هذه المهمة إلى رئيس القبيلة أو العشيرة إلى داخل نطاق تلك القبيلة أو العشيرة أو بعض التجمعات ذات الطبيعة العقائدية و، و كانت تلك العلاقات التي يديرها زعيم القبيلة أو العشيرة تدور حول الإبلاغ عن أخبار الحروب أو الزواج أو الوفاة أو العمل، و كان يستخدم في توصيل هذه المعلومات أو الأحداث و وسائل بدائية تتمثل في الطبول أو لون الملابس و نوعيتها و غالبا ما كانت تستخدم الكلمات أو الحركات الجسمانية أو بعض الإحياءات الملموسة كأعمال السحر مثلا.²

2- العلاقات العامة في مصر الفرعونية:

تشير بعض الدراسات التاريخية أن الكثير من الآثار الفرعونية تبرر مدى اهتمام الملوك الفرعنة بعملة الاتصال الجماهيري، سواء بأفراد شعوبهم أو المجتمعات الأخرى التي كانوا يتعاملون معها. إذ اتخذوا المواسم و الأعياد فرصة لنشر الأنباء و التعليمات الشفوية على الناس خاصة في مواسم الري

¹ محمد منير حجاب سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل العام، المدخل الإداري، المدخل البحثي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، دس، ص ص 16-18

² جمال أبو شهب: العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال والتعامل)، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 2006، ص 81

كما نجد أن الملوك و الحكام و الفراعنة ، استخدموا العلاقات العامة بعد الحروب لعرض انتصارات الجيوش في المواقع الحربية ، و أثناء السلم لإبراز القضايا و المواقف الدينية و كان الهدف من ذلك هو كسب ثقة الشعب

فقد اهتم الفراعنة بالترويج لحكامهم و سياساتهم الداخلية و الخارجية وذلك عن طريق إيجاد أنشطة للتأثير علي أفكار الناس و معتقداتهم و اتجاهاتهم خاصة في الأوقات التي يتطلب الأمر فيها الكثير من التفسير و الشرح لإقناع الجمهور بهذه الاتجاهات العديدة و لاسيما بعد حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديد¹

3- العلاقات العامة في بابل و آشور (العراق القديمة):

اهتم ملوك و حكام بابل و آشور بالتأثير على عواطف الناس و أفكارهم و معتقداتهم و اتجاهاتهم في أوقات الأحداث و الانقلابات السياسية والعسكرية ، وكان ل ملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث اليومية كما توجد عن طريقها التعليمات ، فقد كان الملك حمورابي يدعوا عماله و موظفيه في الأقاليم للحضور إلي بابل في الأعياد و المناسبات و خاصة عند جز القمح وفي هذا الوقت المناسب للحملة الإعلامية يستطيع أن يذيع أوامره و تعليماته ولا شك أن هذا الاختيار فيه دليل على إحكام خطة التوقيت أي اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية وذلك من أسس العلاقات العامة²

أما الآشوريين فقد أدركوا أهمية الإعلام و ذلك من خلال تسجيل انتصاراتهم و صور أسرارهم علي النشرات الحجرية أو الطينية وكانوا يعرضونها في القصور و الشوارع العامة ، توازي اليوم الملصقات واللافتات و التماثيل و أوضحت الآثار أن الآشور هم أول من عرفوا النشرات المصورة.³

4- العلاقات العامة عند اليونانيين و الرومانيين:

لقد اعتمد اليونانيون في توصيل الأخبار على فن الخطابة لطرح أفكار الفلاسفة كما استخدموا الاجتماعات و المؤتمرات التي شهدت مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة و كان الغرض من ذلك

¹ عبد المحي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 2000، ص

² عبد المحي محمود صالح وآخرون: مرجع نفسه، ص15

³ محمود يوسف مصطفى : مقدمة في العلاقات العامة، دار العربية، مصر، ط2، 2008، ص41

أن يحظى أصحاب كل اتجاه فلسفي بتأييد الرأي العام، وقد أمن الحكام بأهمية النشر و طرق التأثير في الجماهير، فقد كان الإسكندر الأكبر سيتعين بعدد من الخطباء و الشعراء و الكتاب من أجل العمل على إنشاء علاقات تسودها المودة و الثقة بينه و بين شعبه.¹

- و نجد الحضارة الرومانية قد اهتمت بما يعرف اليوم تعبير "الرأي العام" ورفعت شعار "صوت الشعب من صوت الله" أو إن إرادة الشعب هي من إرادة الله وقد نشط في هذا المجال كل من الشعراء و الأدباء الذين كانوا يتولوا توجيه الجماهير إلى أعمالهم أو استخدام يوليوس قيصر صحيفة لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمبادئ و القيم التي كانت سائدة في تلك الحضارة.²

5- العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

استطاعت الحضارة الإسلامية أن تطور مفهوم العلاقات العامة بفضل اعتمادها على البرهان والإقناع و الحجة في نشر الدعوة الإسلامية، و كذلك حرصها على الشورى في الحكم و الإنسانية في معاملة الناس، و عرف المسلمون وسائل الإعلام ، وطرق التأثير في النفوس،³ و كانت تلاوة القرآن الكريم أسمى الطرق لرفع الروح المعنوية بين الناس في أيام السلم و الحرب على السواء و قد لعب الشعراء دورا هاما في التوجيه و الإرشاد و التأثير في النفوس من خلال القصائد الشعرية القديمة و قد لعبت الخطط الدينية دورا خطرا في العلاقات العامة في العصور الإسلامية و عادة ما يصاحب التوجيه الديني توجيه اجتماعي و سياسي و كان الفاطميون من أشد الناس إتقان لفنون الدعوة لمذاهبهم ، وقد ابتدع الفاطميون إقامة الحفلات للدعوة لحكمهم و ابتكروا المناسبات العديدة وأبدعوا في استخدام وسائل جديدة للاحتفال بها.⁴

6- العلاقات العامة في العصور الوسطى:

تعتبر العصور الوسطى من أسوء العصور التي مرت بها البشرية حتى أنه أطلق عليها العصور المظلمة فجاءت حركة الإصلاح التي أثبتت أهميتها فكانت أفكار مارتن لوتن لتحدي النظام السياسي والاجتماعي

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار الجريب للنشر والتوزيع، الأردن، ط18، ص2005، 1

² محمد منير حجاب سحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص16

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم اجتماع: المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط4، 2004،

ص177

⁴ محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص49

الذي استمر فترة طويلة و تركزت فيه السلطة في يد الكنيسة و قد عملت دعوة الإصلاح على تخريج متخصصين في الدعوة الدينية و النشر عن طريق إنشاء معهد خاص بذلك و من هنا جاء الاهتمام بالعلاقات العامة و اتسع نطاقها و تم استخدامها في المجالات الدينية إلى المجال الاقتصادي و السياسي لكسب ثقة و تأييد الجماهير¹

7- العلاقات العامة في العصر الحديث:

يمكن القول أن جذور العلاقات العامة بشكلها و معناها الحديث تعود إلى عام 1802 حيث يذكر أن الرئيس الأمريكي الثالث "توماس جيفرسون" أول من استخدم مصطلح العلاقات العامة في رسالته السابعة الموجهة إلى الكونغرس الأمريكي كما استخدم اصطلاح العلاقات العامة عام 1906 على يد الصحفي الأمريكي "إيفي لي" الذي يعد أول رائد للعلاقات العامة.

كما أنه أول من استخدم الإعلان كوسيلة من وسائل العلاقات لتحقيق أهدافها فهو أول من وضع أسس العلاقات العامة لأغلب مديري الشركات حيث فسرها بأنها عملية مزدوجة الاتجاه تبدأ بمعرفة اتجاهات وأراء الجمهور و نشر الحقائق و المعلومات عن الشركة بصدق و أمانة و التي على ضوءها تقوم الشركات بإعادة النظر في خططها و سياستها بما يتفق مع اتجاهات الرأي العام و المصلحة العامة²

كما يعتبر الصحفي الأمريكي "أموس تتدال" الذي عمل مستشار لشؤون الرأي العام للرئيس الأمريكي جاكسون من أبرز الرواد الأوائل الذين أرسوا قواعد العلاقات العامة و اثبتوا أعظم رسائلها

وقد ظهر هذا المصطلح سنة 1913 في الأحاديث التي ألقاها مديرو شركات السكك الحديدية في تليتمون و أوهايو حول السكك الحديدية و مشكلات العلاقات العامة التي تتصل بها وقد أصبح الإصلاح شائعا مألوفاً في العشرينات عندما ابتدع بيرتر عبارة مستشار العلاقات العامة رغم ما قوبل به من سخرية على أنه مصطلح مرادف لعبارة السكرتير الصحفي و إن كان ينطوي على تفخيم سخيف³.

ثم أنتجت العلاقات العامة فرصة أخرى للنمو و التطور و التقدم و خاصة في الحرب العالمية الأولى حيث استطاع كثير من قادة العلاقات العامة الحصول على تدريب في لجنة الإعلام القومي بالولايات

¹ فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص54.

² محمد ناجي الجوهرى: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الراشد العلمية، عمان، د ط، 2000، ص20.

³ عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مرجع سابق، ص37

المتحدة الأمريكية وهكذا توفر لهذه المهنة الجديدة عدد من المتخصصين الذين اكتسبوا دراية كافية لتقييم المشورة للآخرين حول الأساليب الفنية لاكتساب ثقة و تأييد الجماهير وقد كانت هذه الأساليب تقوم على المنهج العلمي في البحث لجمع الحقائق ثم تحليلها تمهيدا للعمل يعتمد بصورة أساسية على المعلومات الدقيقة للموقف ثم تطبيق المبادئ العلمية لاكتساب تأييد الجماهير للأفكار والبرامج.¹

- وبعد الحرب العالمية الأولى صدر أول كتاب في العلاقات العامة بعنوان "بلورت الرأي العام" من تأليف " ادوارد بيرنز" و تم نشره عام 1923 و قد أنشأ "بابيور" مؤسسة العلاقات العامة في العالم.²

- إذا يمكن القول أن تطور الذي عرفته العلاقات العامة عبر العصور يعكس مدى أهميتها و ضرورة وجودها في كل مجالات الحياة.

ثالثا:عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة

- وهناك العديد من العوامل التي أدت إلي إبراز أهمية العلاقات العامة و جعلها عملية متخصصة تحظى باهتمام الإدارة ، ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي :

1- الثورة الصناعية:

في أوائل القرن التاسع عشر ساعدت الثورة الصناعية على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية و هذا ما أدى إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج و أساليبه و أجريت دراسات مختلفة الوقت و الحركة .ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج و ظهور الصناعات الضخمة التي تطلبت عدد كبير من الأعمال ، مما أدى إلى خلق مشاكل بين الإدارة و تمثلت في الاضطراب و الاحتياجات و المطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل ، و بالتالي ظهرت ضرورة إلى أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة و العمال ، كما أن التطورات التي حققتها الثورة الصناعية في مجالات مختلفة أدت إلى كسب رضا الجمهور و تحقيق أهداف المؤسسة وكان ذلك مكسبا للعلاقات العامة حيث زاد الاهتمام بها.³

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الحديثة، الإسكندرية دط، دس.

² صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2004، ص90

³ محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدولاي، عمان، دط، 1997، ص196

2- ظهور الشركات المتعددة الجنسيات :

أو الشركة الدولية مما دفع إلى الاهتمام بالأنماط الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية في أسواق تلك الشركات التي تغطي قارات العالم¹

3- تطور وسائل الاتصال :

لقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين مختلف بقاع العالم، حيث أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه نتيجة لسرعة تداول الأخبار و انتقال المعلومات²

4- دور نقابات العمال :

رافق التطور الصناعي ظهور مجتمعات و نقابات عمالية أخذت تلعب دورا مهما في عملية الإنتاج و توجيه جمهور العمال، و أصبح لهذه النقابات قوة مؤثرة، تشارك في توجيه العمل بالمؤسسة مما يتطلب الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة النقابية بشكل يخدم المصلحة العامة³

5- ظهور الأنظمة الديمقراطية :

لقد تزايد الاهتمام بأهمية الرأي العام و أهمية الرأي العام ، وأهمية النظم الكبرى و ظهور دوره في قام الحكومات و إسقاطها مما جعل الحكومات تهتم بالتأثير في الرأي العام عن طريق وسائل الإعلام⁴

6 العلاقات العامة و السلوك الإنساني:

من خلال نظرة منطقية شاملة تقوم على التحليل المنطقي و الموضوعي التي تهتم بالإنسان و المجتمع معا ، أعطى للعلاقات العامة دفعة قوية إلى الأمام حيث قام علماء النفس و الاجتماع و الرأي العام

¹محمد الصيرفي:العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولي للنشر والتوزيع، مصر، دط، 2005،ص20

²عبد المحي محمود صالح وآخرون: مرجع سابق،ص38

³عبد الناصر أحمد جرات، لبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر و

التوزيع،عمان،ط2009،1،ص51

⁴محمد منير حجاب وسحر محمد وهي: المداخل السياسية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص38

بدراسة سلوك الأفراد و الجماعات و المجتمعات للوقوف على أساليب التأثير و التأثير و طرق التعبير والتحول في القيم و المفاهيم و العواطف و المشاعر في السلوك والتفكير.¹

8- التطور الاقتصادي و بروز ظاهرة المنافسة الحرة :

و هو الأمر الذي تطلب أسواقا واسعة لتصريف المنتجات في ظل أجواء المنافسة الشديدة مما استلزم تطوير وسائل الإعلان و الترويج و الاستعانة بتلك الوسائل لكسب ثقة الجمهور المستهلك، والتعرف على آرائهم وانطباعهم إزاء السلع و الخدمات.²

8- دور الحكومة في الإنتاج:

يمكن النظر إلى الحكومة أو الإدارة العامة على أنها تأكيد لاستمرار الحياة اليومية في الدولة بوحدها المختلفة و أصبح تدخل الحكومة المباشر أو غير المباشر في تنظيم الاقتصاد الوطني أمر لا بد منه من خلال إشرافها و تنظيم أعمال المؤسسات و إصدار القوانين و اللوائح المختلفة التي تحدد طبيعة العلاقات بين الإدارة و العاملين من ناحية و التطور في النظم الاقتصادية و الاجتماعية من ناحية أخرى ،فهنا تلعب العلاقات العامة دورا مهما في توضيح هذه العلاقات و الضوابط وتنسق بين المؤسسات و الجهات الحكومية العليا.³

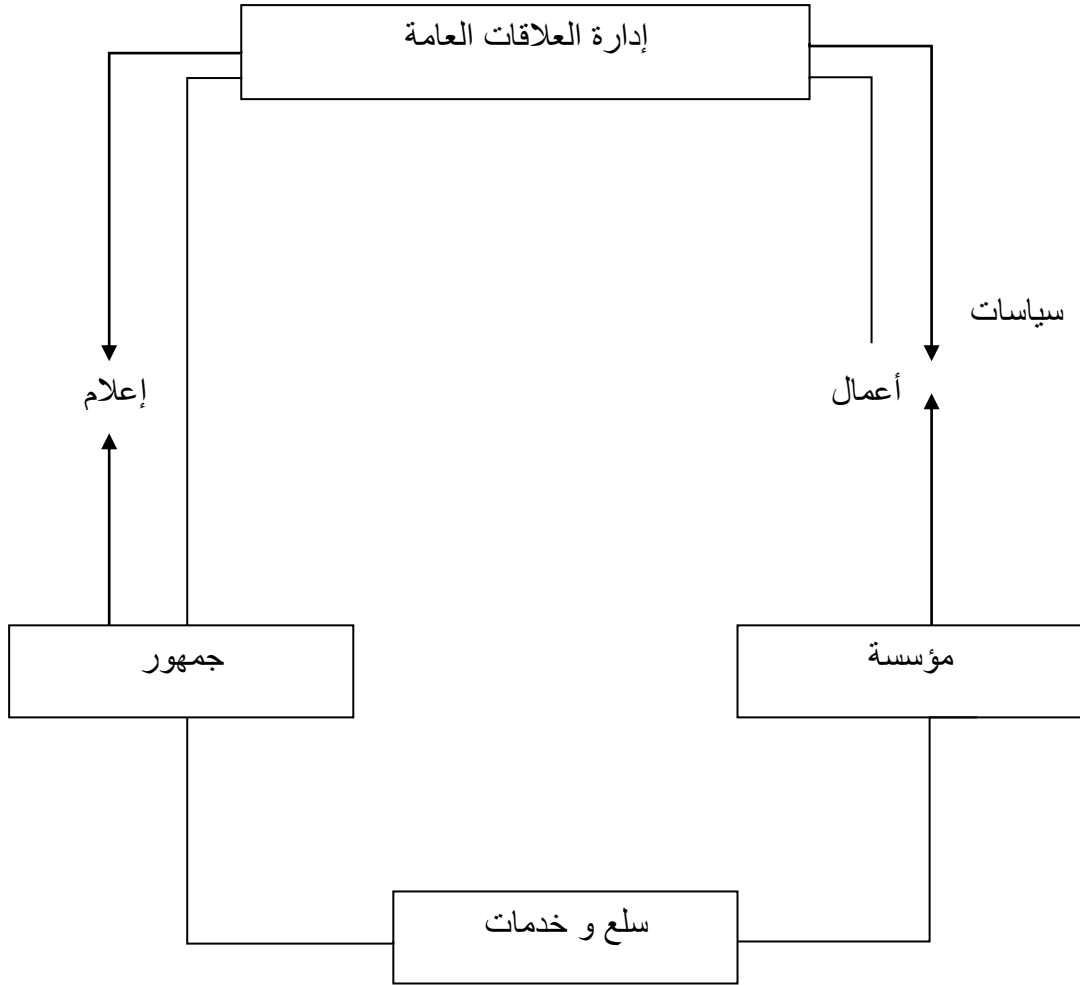
9- تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام :

لقد أدى تزايد الوعي و انتشار الوعي و الثقافة بين الفئات المختلفة من المجتمع الى تزايد الحاجة إلى المعلومات الصحيحة و إلى المزيد من التغييرات و الإيضاحات المتعلقة بالقرارات و السياسات التي يتبعها التنظيم أو على مستوى الدولة ككل و بهذا لم تعد المؤسسة وحدها القائم بالاتصال بل أصبح الجمهور أيضا يتفاعل مع رسائل المؤسسة و بذلك أصبحت العملية الاتصالية تجري في اتجاهين لا في اتجاه واحد و هو ما يوضحه الشكل الآتي:

¹ عبد الناصر أحمد جرات، لبنان هاتف الشامي :مرجع سابق،ص53

² محمد الصيرفي:مرجع سابق،ص20

³ عبد الناصر أحمد جرات، لبنان هاتف الشامي: مرجع سابق ،ص51



الشكل 05: يبين مضمون العلاقات العامة

المصدر : محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، دط، مصر، 2000، ص 20.

رابعاً: أهمية العلاقات العامة :

تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية تساعد المؤسسات و المنظمات بمختلف أنواعها و أنشطتها على التواصل الدائم مع جماهيرها، ومن هنا تبرز أهمية العلاقات العامة وهي:

- تهيأ الرأي العام لتقبل أفكار و آراء جديدة، و إيجاد جمهور يؤيد ويساعد الهيئات و التنظيمات والمؤسسات مما يقوي الروابط ، بين هذه الهيئات و الجماهير و يوفر تعاوناً بينهما ويساعد على تماسك المجتمع¹

- تعمل العلاقات العامة على تحقيق التكيف الإنساني، و كذا التوفيق بين الهيئات أو المؤسسات والجماهير، حيث أن التكيف أصبح من ضرورات المجتمع الحديث المعقد.²

- تعمل العلاقات العامة على غرس و دعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير وهذا ما يساعد المجتمع و التنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها.³

- توضيح بحوث العلاقات العامة للمؤسسة الاتجاهات الحقيقية للجماهير وكذا رغباتهم و احتياجاتهم وهذا ما يساعد المؤسسة على إجراء تعديلات مناسبة في خططها و سياستها بما يتماشى مع رغباتهم ورغبات جماهيرها.⁴

- تساهم العلاقات العامة في توجيه و إرشاد الإدارة إلى ما فيه صالح الجمهور حيث يكون من السهل على الإدارة أن تقف على أداء و اتجاهات الجمهور الذي تخدمه المنظمة.⁵

- تساعد الإدارة على أن تبقى محاطة بالمعلومات و مستجيبة لرأي الجمهور و تحدد وتؤكد على مسؤوليات الإدارة لخدمة مصالح الجمهور.

¹ عبد الناصر أحمد جرات ، لبنان هاتق الشامي: مرجع سابق،ص37

² محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق،ص28

³ هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية(أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث،

مصر، ط1، 2001، ص45

⁴ عبد الرزاق محمد الدليمي: مرجع سابق،ص40

⁵ عبد الناصر أحمد جرات ، لبنان هاتق الشامي:مرجع سابق:ص35

- تساعد العلاقات العامة على الإقامة و المحافظة على خطوط الاتصال و الفهم، و القبول و التعاون بين المنظمة و جمهورها.¹

- تقوم بتقييم برامجها و خططها تقيما قريبا مرحليا(أثناء التنفيذ) وتقيما بعيدا.

-تعتبر العلاقات العامة جهازا تنسيقيا بين إدارات المؤسسات المختلفة و كذلك التنسيق بينهما و بين جماهيرها.²

- وعلى نطاق المؤسسات العامة تبرز أهمية العلاقات العامة، فيها من خلال عملها في مراجعة القرارات للمؤسسة في مختلف النواحي الإدارية و التسويقية و التأكد من سلامتها من حيث آثارها على العاملين و جمهور المؤسسة و الرأي العام بشكل كبير وواجبها في لفت نظر الإدارة العليا غلي السياسات والإجراءات التي تنفق مع مصلحة المؤسسة فهي تعمل على دراسة الاتجاهات للبيئة المحيطة بالمؤسسة ومحاولة جعل المؤسسة و أهدافها تنفق مع تلك الاتجاهات.³

خامسا: أهداف العلاقات العامة:

يعد تحديد الأهداف أول خطوة لعملية التخطيط،التي في ضوءها يقوم الجهاز الإداري بحشد الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بأسرع وقت و بأقل تكلفة و جهد، و بهذا المعنى فإن تحديد الأهداف يمثل عملية جوهرية تشكل المحور الأساسي الذي يدور عليه جل العمل الإداري. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1- أهداف ذات صلة بالمنظمة :

- تحقيق الفهم المشترك و الثقة المتبادلة مع الجمهور.

- الإعلام عن أهداف ونشاطات المنظمة .

- الترويج لأهمية المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة .

1عابد فضيل الشعراوي:الإعلان والعلاقات العامة(دراسة مقارنة)، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، لبنان،ط2006،1،ص215
2 كامل خو رشيد مراد: الاتصال الجماهيري و الاعلام(التطور،الخصائص، النظريات)، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان، ط1، 2011، ص 384.

3علي عبد المجيد عبدة: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع،دب،طو،1996، ص137

- تعزيز مكانة المنظمة في أذهان الجمهور .
- حماية المنظمة من الإشاعات الضارة و الأخبار الكاذبة.¹
- 2- أهداف ذات صلة بالجمهور الداخلي للمنظمة:
 - بناء الثقة بين المنظمة والجمهور الداخلي
 - نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم و أهمية هذه الأدوار في المنظمة
 - رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام أو المشاركة في حل مشاكلهم المتعلقة بظروف العمل المادية و الاجتماعية
 - شرح سياسات و خطط المنظمة و تحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات و الأهداف
 - تنمية روح التفاهم بين الإدارة و العاملين و كسب ثقتهم و تعاونهم بهدف زيادة الإنتاج
 - رفع المستوى الثقافي و الاجتماعي للعمال²
- 3-أهداف ذات صلة بالجمهور الخارجي للمنظمة:
 - استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة و المناسبة للعمل في المنظمة
 - توفير معلومات للإدارة عن الجماهير و أطراف التعامل مع المنظمة
 - شرح دور المنظمة في خدمة البيئة و المواطنين بصفة عامة
 - التعريف بنشاط المنظمة و العمل على تحقيق القبول الاجتماعي
 - الوصول إلى الجمهور المعني بتحقيق التواصل معه
 - شعور المستهلك بالرضا المستمر و المتزايد³

¹محمود أحمد فياض وآخرون: مرجع سابق، ص213

²عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، دط، 2001، ص330

³عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص331

و بصفة عامة تكمن أهداف العلاقات العامة فيما يلي :

- إحداث اتصال ذو اتجاهين بين المؤسسة وزبائنها بما يمكن من السياسة العامة لها و المتمثلة في إيصال رغبات و طلبات المستفيدين إلى الغدارة العليا
 - تشجيع وتنمية التعاون بين مختلف الإدارات و الأقسام بالمؤسسة ،بينهم وبين الإدارة العليا بما يؤدي على توفير المعلومات و عدم التردد في تقديم النصح و الإرشاد
 - التركيز على الأنشطة بدلا من النتائج المتوقعة
 - وضع أهداف للمناصب الإدارية و ربطها ببعضها أفقيا و رأسيا¹
 - معرفة آراء الجمهور و اتجاهاته نحو المؤسسة و سياستها و خططها و ذلك من أجل تلبية رغباته و متطلباته، ولضمان استمراره معها²
 - تأسيس هوية المؤسسة ، وإعطاء شخصية للمؤسسة
 - تطوير إنتاج المؤسسة
 - مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و مساعدتها على تجاوز تلك المواقف بأقل خسارة ممكنة
 - استخدام الأساليب العلمية المتطورة مثل :الاستقصاءات ، و إتباع أسلوب المعاينة لاستطلاع آراء الجمهور و تطبيق بحوث الرأي العام وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة
 - معرفة متطلبات و احتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية و الترويجية و العمل على مساعدتهم في حل مشكلاتهم³
- و يرى "أحمد كمال " أن أهداف العلاقات يكمن تحديدها في الجوانب التالية:⁴
- أ- الجانب الاجتماعي: حيث تهدف العلاقات العامة إلى مساعدة الموظفين على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعا لحاجاتها و متطلباتها مع مراعاة الرأي العام

¹ محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص10

² سلوى عثمان الصديقي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1999، ص201

³ منير حجاب: مرجع سابق، ص62

⁴ محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، نصر، دط، 2008، ص61

ب- الجنب الأخلاقي فيه تحاول العلاقات العامة إقامة مبادئ تستند على احترام الكيان الإنساني و فردية الإنسان و تبعد الإنسان على استخدام أساليب الإرهاب و تعتمد على استشارة الإنسان و على

التشويش القائم على عمليات التوضيح النفسي و التصير و المعاونة السلمية

ج- الجانب السلوكي: وهو أهم جانب يتعامل مع الكيانات الإنسانية ذات الطابع المختلف و التكوين النفسي المتنقل من فرد إلى آخر ، و من السهل التأثير على الأفراد و توجيههم ، كذلك يجب أن يقوم بتنفيذ برامج العلاقات العامة أفراد لديهم دراية بأساليب قيادة الرأي العام و مقتنعين بأهمية الرأي العام وطريقة استخدام أساليب الاستشارة الفعالة للجماهير .

سادسا: مبادئ العلاقات العامة:

تمثل العلاقات العامة الفلسفة الاجتماعية للإدارة، وهي بهذه المكانة فإن هناك مجموعة من المبادئ التي تلتزم بها في تنفيذ أعمالها، و تحديد إطارها وفيما يلي أهم هذه المبادئ التي تعتمد عليها الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة:

- الاستناد إلى أداء حقيقي و إنجازات ملموسة

- المبادرة

- العلاقات العامة مهمة جميع العاملين بالمؤسسة

- العمل وفقا لنهج علمي (البحث، التخطيط، التنفيذ، المتابعة)

- العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة

- العلاقات العامة عملية ديناميكية

- قيم الفضيلة و الأخلاق و الجمال غلاف لأنشطة العلاقات العامة

- الرأي العام أساس عمل العلاقات العامة (احترام رأي الفرد و الإيمان بقوة الرأي العام)¹

- و يجب عليك إذا أردت أن تكون من العاملين في العلاقات العامة أن تسترشد بأسس و مبادئ

هذا المجال التي سنذكرها فيما يلي:

1- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:

من المبادئ المقررة أن العلاقات العامة الجيدة يجب أن تبدأ من داخل المؤسسة أي أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقتها مع الجمهور الداخلي و الخارجي ليست على ما يرام فيجب أولاً خلق روح الجماعة و التعاون بين

¹ فهمي محمد العدوي: مرجع سابق، ص136

أفراد المنشأة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية توطيد العلاقات الحسنة بين المنشأة و جمهورها.¹

2- مراعاة الصدق و الأمانة و إتباع الأسلوب العلمي:

من الضروري مراعاة الصدق و الأمانة و التنفيذ بالعدالة و الإخلاص في جميع الأعمال الموكلة للأفراد و العاملين، كما يجب الالتزام في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية و الأسلوب العلمي في جميع تصرفاتهم فالصدق و الأمانة في نشر الأخبار ضروري لأن استعمال الأخبار الكاذبة و المزيفة لا يزيد من شهرة المؤسسة بل على العكس من ذلك فإنه يعمل على دمارها و يهدد كيانها.²

3- نشر الوعي بين الجماهير :

تتولى العلاقات العامة مهمة شرح نظام المؤسسة و سياستها و تبين مميزاتها و فوائدها و المنافع التي ستعود على كل فرد يعمل بها أو له علاقة خارجية معها، وكل هذا قصد توجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون معها.³

4- كسب ثقة الجماهير :

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى رضا الجماهير عنها ولذلك يجب على عمال المؤسسة والمكلفين بالعلاقات العامة بصفة خاصة، القيام بكل واجباتهم و تحسين أدائهم لخلق جو من الثقة بينهم و كسب ثقة و احترام الجمهور الواسع.⁴

- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق :

تعتبر الصراحة و بث الأخبار الصحيحة من أسس العلاقات العامة لأن سياسة عدم إخفاء الحقائق تقضي على كل الشائعات التي تضر المؤسسة و تولد الثقة بين المؤسسة و الجمهور و عليه فإن على المؤسسة إتباع أسلوب المكاشفة و عدم إخفاء الحقائق وذلك للقضاء على كل الأقاويل الكاذبة التي يمكن أن يستعملها بعض المعرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة.⁵

¹ محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: مرجع سابق، ص35

² حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 1976، ص16

³ هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية (أسس نظريات ومجالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص42

⁴ رضوان بلجيزي: مدخل الاتصال والعلاقات العامة، دار جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط2003، ص181

⁵ سمير حسن منصور: منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط، 2005، ص53

5- مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع :

لقد كان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه ،ولكن تغيرت هذه الفكرة الآن وحل محلها أن الهدف من أي مشروع فردي هو رفاهية المجتمع و أن صاحب المشروع يستحق مكافأة بقدر مساهمته في استبعاد من يعملون له ومن يعمل في خدمتهم و لا يتعارض هذا مع تحقيق أرباح لصاحب المشروع فالمشروع الناجح في النهاية هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المنشأة و خارجها.¹

6- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى :

إذ لا يمكن لمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها ، ضمن المسلم به أن التعاون من أحد أسس النجاح ،فلا يكفي مثلا أن تمارس هيئة نشاطها و توطد علاقاتها و تهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى ، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات و بعضها للاتفاق على أسس التعاون فيما بينها .

7- إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة:²

إن الأخذ بهذا المبدأ لا يدع مجالاً للديكتاتور أو لسيطرة القلة ، وبهذا ستسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتاح الفرص للابتكار وعرض المقترحات و لا يستطيع المديرون أن يفرضوا أساسياتهم الذاتية دون أن يشركوا هيئة الإدارة و العاملين في تحمل المسؤولية وفي هذا تشجيع للديمقراطية و دعم للمبادئ الإنسانية السلمية.³

سابعاً: خصائص العلاقات العامة:

من خلال عرضنا لبعض المفاهيم الخاصة بالعلاقات العامة يمكن تحديد بعض خصائص العلاقات العامة والتي تشترك مع نغض الوظائف الإدارية أو تختلف عنها و يمكن القول أن أهم خصائصها هي:

- العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة، وهي وظيفة مستمرة ومخصصة لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آلية لمواجهة المشكلات و الأزمات التي تواجه المنظمة⁴

- العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنظمات فهي ضرورة تفرضها طبيعة المجتمع الحديث

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص13

² محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2007، ص49

³ فهمي محمد العدوي: مرجع سابق، ص137

⁴ كامل خو رشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلام (التطور - الخصائص - النظريات) ، مرجع سابق، ص382

- العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي فهي تستخدم وسائل الاتصال
- تركز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها¹
- العلاقات العامة وظيفة (استشارية _ تنفيذية) استشارية لأنها تقدم للإدارة العليا مشورتها في كيفية التعامل مع الجماهير و تنفيذية لأنها تنفذ خطط العلاقات العامة و برامجها و حملاتها
- الرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة و هدفها الأساسي من الأثير على اتجاهاته و كسب نقاطه و تأيده بما يحقق الصالح العام للمنظمة ولجماهيرها المعنية²
- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية و السلوكية ،لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة و تكوينات نفسية متغيرة، و لذلك تحتاج هذه الوظيفة إلى متخصصين لممارسة أنشطتها المختلفة³.
- العلاقات العامة نشاط موقوت بمعنى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج بل إن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل هذا البرنامج ككل أو ضعف أثاره ونتائجه⁴.
- العلاقات العامة عملية اتصال دائم و مستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات و الجماهير التي تتعامل معها، سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية و كلاهما مؤثر في نفس الوقت و من ثم فإن العلاقات العامة تنعم بالديناميكية و الحيوية و الاستمرارية و قوة الفعالية بين الطرفين⁵
- لعلاقات العامة همزة وصل بين المنظمة و الجمهور و هذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظم
- تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير و دراسة آراءها واتجاهاتها و تحسين مشكلاتها و نقل هذه الدراسة بأمانة و صدق على المستويات الإدارية، و لهذا فهي لا تعتمد على الارتجال أو الصدفة⁶

¹ عبد المحي صالح و آخرون: مرجع سابق، ص 54

² فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 29

³ محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 38

⁴ عبد المحي صالح و آخرون: مرجع سابق، ص 54

⁵ محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 37

⁶ محمد الصرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مرجع سابق، ص 23

- العلاقات العامة نشاط يتسم بالقصدية ،بمعنى أنها نشاط مخطط و مرسوم لإحداث تغير و تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين .

- العلاقات العامة فلسفة للإدارة بمعنى أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي يصبو إليها مجتمعنا فحسب ، و إنما ينبغي أن تلعب دورا في المجتمع ككل ولهذا ينبغي وضع مصالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة¹

-تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام و انتزاع موافقة الجماهير أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد و الهابط من أجل إحداث التوافق و التكيف و التعاون

-العلاقات العامة تتميز بالشمولية في نشاطاتها ولا تقتصر على ميدان دون آخر بل تشمل كافة الميادين السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و كافة المؤسسات بأشكالها و أنواعها²

ثامنا: وظائف العلاقات العامة:

و قد اهتمت الأبحاث و الدراسات في السنوات الماضية بتحديد الوظائف و الاختصاصات الدقيقة للعلاقات العامة، حيث يذهب العديد من الكتاب و الباحثين إلا أن هناك خمس وظائف أساسية للعلاقات العامة وهي: البحث، التخطيط، التنفيذ(الاتصال)، التنسيق، التقويم.

1- **البحث:** هو استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارض يمكن توصيلها و التحقق من صحتها عن طريق الاختيار العلمي ، فهو تفكير علمي موضعي يتناول ظاهرة معينة أو موضوعا معيناً أو مشكلة لدراستها و تحليلها وفق أسس علمية للوصول إلى نتائج تخدم الظاهرة محل الدراسة ، و نتيجة التقدم العلمي و التكنولوجي أصبحت هناك طرق و أساليب علمية تعتمد على العلاقات العامة في دراسة اتجاهات الجمهور و جمع المعلومات المختلفة لدراسة المشكلة، و ذلك قصد الوقوف على الاتجاهات المختلفة لدراسة المشكلة، وذلك قصد الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للجماهير و تحليل البرامج الإعلامية وفق ما يخدم أهداف و سياسة المؤسسة.³

2- **التخطيط:** هو ذلك النشاط العقلي الإداري ،يوجه لاختيار أمثل استخدام لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة ، وفي فترة زمنية محددة و أهم مراحل التخطيط في العلاقات العامة هي دراسة

¹ إبراهيم وهبي فهد: العلاقات العامة وإدارتها، مدخل وظيفي، مؤسسة الوراق، دب ،دط، 1999، ص33

² عبد المحي صالح وآخرون: مرجع سابق، ص54

³ عبد الرزاق محمد الدليمي: مرجع سابق، ص42

- اتجاهات الجمهور و هذا ما يساعد على التنبؤ بالرغبات و الاحتياجات المختلفة ، بما يجعل الخطط الموضوعية مستندة إلى أسس علمية و معرفة شاملة ، و توقع أفضل النتائج.¹
- 3- **الاتصال** :و نعني به الاتصال بالجمهور المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة و المناسبة لكل جمهور.²
- 4- **التنسيق** : حيث تعمل إدارة العلاقات العامة على التنسيق بين مختلف أقسامها و التنسيق بين الإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من ناحية و بين المنظمة و جمهورها الداخلي و الخارجي من ناحية أخرى .³
- 5- **الإدارة** : وتعني بتقديم الخدمات لسائر الأقسام و الإدارات، ومساعدتها على أداء وظائفها المرتبطة بالجمهور، تساعد إدارة المستخدمين مثلا في اختيار الموظفين و العمال و المساهمة في تدريبهم، وإعداد ما يلزم للعناية بصحتهم و ثقافتهم و يمكن لإدارة العلاقات العامة أن تساعد الإدارات الأخرى.⁴
- 6- **الإنتاج** : تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عمليات الإنتاج بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فتعمل على زيادة الإنتاج و تسويقه و معرفة البيانات اللازمة عن مصادر الإنتاج أو ما يعرف مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية ، كما تقوم بتقديم كافة الحملات الإعلانية و الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة و المساهمة في إعداد النشرات اللازمة التي تشير إلى عمليات الإنتاج و أهداف المؤسسة و الترويج لمبيعات و تحقيق مستويات أعلى من الفاعلية و الكفاءة و الإنجاز للمؤسسة ككل.⁵
- 7- **التنفيذ** : و يشمل القيام بالخطط و البرامج من خلال الاتصال بالجمهور المستهدفة، عقد المؤتمرات إنتاج الصور، إعداد المعارض.⁶
- 8- **التقويم** : يقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج فعالية برامج العلاقات العامة، و القيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج و تحقيقها لأهدافها⁷

¹ عبيدة صبحي وكنثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر ط2010، ص55

² فاطمة حنين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص221

³ محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق) الدار الجامعية، مصر، دط، 1997، ص40

⁴ محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص57

⁵ عبد الله محمد عبد الرحمن: سوسيلوجيا الاتصال والإعلان (النشأة التطورية، الاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية)، دار المعرفة

الجامعية، مصر، دط، 2005، ص300

⁶ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلان من منظور علم اجتماع، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، دط،

2004، ص105

⁷ فاطمة حنين عواد: مرجع سابق، ص221

- رغم اختلاف وظائف العلاقات العامة إلا أنها تتفق في كون العلاقات العامة تقوم بوظيفة قياس اتجاهات الرأي العام و معرفة احتياجات الجمهور الداخلي و الخارجي و شرح سياسة المنظمة.

خلاصة:

مما سبق عرضه يتضح لنا أن العلاقات العامة نشاط إنساني قديم عرفه الإنسان على مر مختلف العصور ليظهر بصورته العلمية مع بداية القرن العشرين و يزداد الاهتمام بهذا النشاط لماله من أهمية بالنسبة لإدارة المنظمات و المؤسسات و الأفراد العاملين بها و لجمهورها الداخلي و الخارجي نتيجة لعوامل ساهمت بزيادة الاهتمام بهذا النشاط .

و باعتبارها علم فهي تقوم على مجموعة من الأسس و لها خصائص تميزها عن بعض الأنشطة الإدارية و بما أنها وظيفة إدارية فلها مجموعة من الوظائف الرئيسية والتي تشترك مع وظائف الإدارة بصفة عامة.

الفصل الرابع: إستراتيجية التخطيط

تمهيد

أولاً: مراحل عملية التخطيط

ثانياً: أهمية التخطيط

ثالثاً: فوائد التخطيط

رابعاً: أنواع التخطيط

خامساً: عناصر التخطيط

سادساً: مبادئ التخطيط

سابعاً: الحاجة للتخطيط

ثامناً: العوامل المؤثرة في التخطيط

تاسعاً: معوقات التخطيط

خلاصة

تمهيد:

يحتل التخطيط مكانة إدارية و أساسية في تاريخنا المعاصر فقد اهتمت به الدول على اختلاف أنواعها باعتباره منهجا وأسلوبا لحل مشكلاتها، فهو اليم ركيزة أساسية من ركائز قيام هذه الدول في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

ويعتبر التخطيط كما يقول فايول "أهم مرحلة" "وظيفة" من مراحل العملية الإدارية بل إن شئنا الدقة قلنا إنه الأساس الذي تعتمد عليه جميع مراحل العملية الإدارية و انتظامها و تبدو مكانته وصلته الوثيقة بالتنظيم و الرقابة، فهو يسبق التنظيم وما يجب تنفيذه وكيف يتم هذا التنفيذ، ومن يقوم به إذ لن ولم تكن هناك واجبات تحدد وفق توجيه التخطيط فلا معنى لوجود التنظيم الذي يسعى أصلا لتحقيق أهدافه.

و التخطيط هو التطلع للمستقبل و الخطة هي الطريق الذي نشكله لكي نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التي قد تعترض سبيلنا و نجد أغلب رجال الإدارة يخططون للمستقبل في كافة ميادين النشاط ومنذ اللحظة الأولى لقيام التنظيم وسوف نناقش في هذا الفصل أهمية التخطيط وفوائده و أنواعه ومراحله و مبادئه و المشاكل التي تواجه هذه العملية (التخطيط) وكذلك عناصره والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: مراحل عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدة من الخطوات و المراحل التي يمكن تحديدها كما يلي:

1- وضع الأهداف و تحديدها:

إن الأهداف هي الغايات التي تسعى المؤسسة أو المنشأة إلى تحقيقها و الوصول إليها أو إلى أكبر قدر ممكن منها و يرتبط حجم الأهداف و طبيعتها بدرجة الطموح لدى الدارة العليا و الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة ، وعادة تكون هناك الأهداف العامة التي توضع على مستوى المنشأة ككل، و الأهداف الجزئية أو الفرعية التي توضع على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة ويجب أن يكون هناك ترابط و انسجام بين الأهداف العامة و الأهداف الفرعية، وإلا يكون هناك تناقص بينها:

و يجب أن تتوفر في أهداف الخطة عدة شروط لتحقيقها أهمها:

- أن تكون مشروعة و متفقة مع اتجاهات و قيم المجتمع
- أن تكون واقعية و قابلة للتنفيذ
- أن تتسم بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة

¹ محمود أحمد فياض: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، المرجع السابق، ص ص 101-102

• أن تكون قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقسيمها
إن تحديد أهداف التخطيط بشكل واضح يؤدي إلى فهم الإداريين والعاملين لواجباتهم نحوها، وكيفية أداء
هذه الواجبات، كما أنه يسهل عملية التنفيذ و المتابعة و التقييم على مدى نجاح الخطة في نهاية الأمر

2- وضع الفروض التخطيطية:

في هذه الخطوط يجب الاهتمام بضرورة وضع فروض تخطيطية قائمة على أسس علمية و منهجية آخذة
بعين الاعتبار العوامل و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية.
إن هذه الفروض على درجة كبيرة من الأهمية ، لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع
الخطط، ولهذا يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ، وتقسّم الفروض التخطيطية إلى ثلاث أنواع رئيسية
هي:

1- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل: النمو السكاني، مستقبل الأسعار، و الضرائب و البيئة السياسية
وغيرها.

2- فروض يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في
السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال...

3- فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها وتنطوي على سياسات و برامج مثل التوسع في
الأسواق الجديدة، اختار موقع المصنع، القيام بالبحوث...¹

3- جمع الحقائق:

"لا يستطيع المخطط الوصول لأي شيئاً ذا لم تتوفر لديه البيانات الكاملة و الدقيقة المتعلقة بالوسائل و
الإمكانات المادية و العنصر البشري اللازم لتحقيق و تحديد الأهداف فتوافر هذه المعلومات من شأنها
إلمام واضح للخطة بمختلف القدرات و تحديد الأهداف و تعين الوسائل و الإمكانات المتاحة اللازمة
لتحقيقها"².

4- الخطط البديلة:

"إن المخطط إذا توافرت لديه حقائق الواقع المعاش و تجمعت لديه عناصر تصور كامل للمستقبل يستطيع
انطلاقاً من مجموعة الافتراضات المتوفرة لديه أن يضع أكثر من خطة واحدة، يقوم كل منها على جملة
من الافتراضات و الوسائل البديلة، مما يمكن السلطة العليا في المنظمة من الاختيار بين أكثر من خطة، و
المقارنة و المفاضلة بين الخطط المتنوعة التي تستند كل واحدة منها على افتراضات مختلفة و من ثم تقوم
السلطة باختيار الخطة الأكثر ملائمة مع ظروف المنظمة كما تقوم بتحديد الوقت اللازم لتنفيذها"³.

5- تقييم البدائل:

"يتم الموازنة بين البدائل المختلفة وفحص مزايا وعيب كل منها في إطار بعض الأهداف و الفرض
التخطيطية.

فقد يكون أحد البدائل محققاً لأرباح ضخمة لكنه يتطلب أموالاً طائلة يستحيل أن تدبر.

و قد يكون بديلاً آخر محققاً لأرباح أقل و لكن بتكاليف متواضعة يسهل الحصول على التمويل اللازم لها.
وعلى أية حال فإن الموازنة بين البدائل قد تتطلب أحياناً استخدام بحوث العمليات و الاستعانة بالحاسب
الآلي"⁴.

¹ محمود أحمد فياض: مرجع سابق، ص 102

² محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، دط، عنابة، الجزائر

2010، ص 131

³ المرجع السابق: ص 131

⁴ محمود أمين زويل: الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي، مكتبة المعارف الحديثة، إسكندرية، دط، ص ص 54

6- اختيار الخطة المقترحة:

- "يتم اختيار أفضل الخطط البديلة و يتم الاختيار في ضوء الإجابة على أسئلة مثل:¹
- أ- هل الخطة التي وقع عليها الاختيار سهلة التنفيذ أم معقد؟
 - ب- هل تلقى قبول المنفذين من العاملين؟
 - ج- هل هي مرنة يمكن تعديلها لتقابل التغيرات؟ وما مدى هذه المرونة؟
 - د- ما هي المعدلات الجديدة للأزمة لتنفيذها؟ وكم تتكلف؟ وهل التمويل متاح؟
 - هـ- هل تحتاج إلى تدريب العاملين؟ وما هو التدريب اللازم؟ وفي أي المستويات؟ وكم عدد المتدربين؟"

7- إقرار الخطة و الموافقة عليها:

"تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها و الموافقة عليها و اعتمادها و هذا الإجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة، وبعد إقرار الخطة من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة".²

8- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

"بعد عملية إقرار الخطة و الإعلان عنها، تقوم الجهات ذات العلاقة في المشروع أو المؤسسة بالبدء بعمليات التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته، بناء على مراحل التنفيذ و البرامج الزمنية لكل مرحلة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات و القطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف و تشتمل مرحلة تنفيذ الخطة الإجراءات التالية:³

- تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه ودوره المحدد في الخطة
- توضيح الإجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة
- أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوب تحقيقها
- أن تمتلك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في نشاطات الجهات المعنية بالتنفيذ وعلى النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات و الوقت المتاح.
- يتم تجزئة الخطط إلى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة في التنفيذ و المرونة و الواقعية اللازمة للخطة
- يتم اعتماد تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب سواء من الداخل أو الخارج أو كليهما معا

ثانيا: أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية كبيرة نوجزها فيما يلي:

- "إن العمل بدون خطة يصبح ضربا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى و يصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال
- نبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل و ما قد يحمله من مفاجآت و تقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر مما يفرض على رجل الغدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل و تكوين فكرة عما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف و خلال مراحل التنفيذ المختلفة".⁴
- "يساعد التخطيط في تصميم و تنفيذ التغيير المطلوب و توافر درجة من الاستقرار و القضاء على العشوائية و الغموض في رسم طريق المستقبل".

¹ المرجع السابق: ص 55

² محمود أحمد فياض: مرجع سابق، ص ص 104-105

³ محمود أحمد فياض: مرجع سابق: ص ص 104- 105

⁴ محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 52

- يساعد التخطيط في بان فرض التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و العقبات و التهديدات و الصعوبات التي قد تقف حائلا دون تحقيقها و إيجاد الوسائل و الطرق و الإستراتيجيات لمواجهةها و التقليل من حدتها ما أمكن التغلب عليها.
 - يساعد التخطيط في الاستغلال الأمثل للإمكانيات المحدودة و الندرة خاصة فيما يتعلق بالدول النامية و تجنب التبذير للموارد
 - يساعد التخطيط في تحقيق تقدم متوازن للقطاعات الاقتصادية و المناطق الإقليمية و ذلك من خلال التنسيق الجيد بين مختلف القطاعات و الأقاليم الجغرافية.
 - يساعد التخطيط في استكشاف المستقبل المجهول للمجتمعات و الإقلال من عنصر عدم اليقين بمواجهته بخطط مدروسة
 - يساعد التخطيط في تمكين الدول المعاصرة في بلوغ أهدافها المتعددة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية بوضع خطط إستراتيجية و فرعية و احتياجات كل من تلك الأهداف على اختلافها، بحيث يتحقق النمو فيها كافة في نقص الوقت، بقدر الإمكان في المدى الذي تحدده خطط التنمية العويصة¹.
- ثالثا: فوائد التخطيط:**

- للتخطيط فوائد متعددة للمنظمة أو المنشأة نشير إلى بعضها على سبيل المثال فيما يلي²:
 - 1- **تشجيع النظرة المستقبلية:** وبالتالي إعداد الخطط لمواجهة التغيرات التي قد تحدث
 - 2- **تجنب الارتجال و العشوائية:** واتخاذ القرارات العاطفية و غير المعروفة نتائجها مسبقا عند مواجهة التغيرات
 - 3- **التنسيق الفعال:** يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات العديد من الأفراد الذين تكون أعمالهم مرتبطة بعضها البعض حسب توقيت معين.
 - 4- **الاتصال الفعال:** يساعد التخطيط على تسهيل الاتصال بين الأفراد و المجموعات و كذلك المنظمات الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة، إذ أن التخطيط يساعد على توضيح هذه الأهداف و كيفية تحقيقها.
 - 5- **التجديد:** يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنتظم، و تحقيق الأهداف و القدرة على التجديد.
 - 6- **تحديد الأهداف:** يعمل التخطيط على توجيه الاهتمام نحو أهداف المنظمة التي هي أهداف لجميع أوجه النشاط.
 - 7- **الاقتصاد:** التخطيط هو نوع من الاقتصاد من خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل بوضوح و تحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، و الطرق الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف، و هذه من شأنه أن يساعد على توفير الوقت و الجهد وبالتالي خفض التكاليف إلى اقل حد ممكن.
 - 8- **معيار رقابي:** إن التخطيط هو الأساس الذي تقوم عليه وظيفة الرقابة، حيث لا يمكن أن نتصور وجود نظام فعال للرقابة في المنظمة، دون معايير رقابية محددة يتم على أساسها القيام بعمليات التأكد و المطابقة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط من قبل، وبالتالي كشف الانحرافات و العمل على علاجها، و تعتبر الرقابة أساسية لتحديد المعايير التي تكون أساس الرقابة.
- رابعا: أنواع التخطيط:**

¹ حنا نصر الله: الإدارة العامة (المفاهيم و التطبيقات)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2010، صص 116-117

² حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط و إدارة النشاط و الحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، صص 124-125

هناك عدة خطط وطرق للتخطيط نوجزها ضمن التصنيفات التالية:

1- من حيث المستوى الجغرافي: ونجد:

1.1- تخطيط عالمي: ويكون على المستوى العالمي الدولي.

2.1- تخطيط محلي: "و يكون على مستوى المحافظة أو المدينة"¹.

3.1- تخطيط قومي: "وهو التخطيط الذي يتم على نطاق الدولة كلها ومن ثم فهو يمتد ليشمل جميع محافظاتها و التخطيط القومي قد يكون شاملا يستهدف أحداث وتغيرات جذرية في مختلف النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، ويطلق على هذا التخطيط اسم التخطيط الهيكلي وقد يكون التخطيط القومي جزئيا يستهدف إحداث تغييرات جذرية في جزء من نشاطاتها في قطاع معين كأن يتعلق ذلك بالقطاع الصناعي أو الزراعي"².

4.1- تخطيط إقليمي: "وهو التخطيط الذي يتناول رقعة جغرافية معينة داخل الدولة أو محافظة معينة من محافظاتها"³.

2- من حيث الزمن: هناك:

1.2- تخطيط قصير الأجل: "وهو عادة التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تشتمل سنة أو أقل".

2.2- تخطيط متوسط الأجل: "وهو عادة التخطيط الذي يغطي فترة أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات".

3.2- تخطيط طويل الأجل: "ويغطي هذا التخطيط مدة أكثر من ثلاث سنوات".

3- من حيث الاستخدام: هناك نوعين:

1.3- تخطيط متكرر الاستخدام: ويتضمن هذا التخطيط ما يلي:

1.1.3- الإستراتيجيات: "ترغب المنظمة أن تكون فيه مستقبلا لذا تقوم بعملية تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة وتبني طريق العمل و توزيع الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، فإستراتيجيات هي أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة ضمن ظروف مستقبلية تتوقعها وتعمل على التعيش معها لكي تصل إلى تلك الأهداف"⁵.

2.1.3- السياسات: "تمثل السياسات الإطار الفكري العام الذي يسترشد به العاملون في مجال إعداد واتخاذ القرارات حيث تحدد السياسات نطاق التصرف وتعكس الأهداف الواجب تحقيقها، فالسياسات هي التي تقود أو تؤدي إلى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل في المنظمة، وهناك ثلاث أنواع من السياسات هي:

أ- السياسات الأساسية الشاملة تعتمد الإدارة العليا في توجيهاتها في مختلف مجالات العمل

ب- سياسة فرعية في مجال من مجالات العمل تكون أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية وتستند عادة إلى الإدارة المتوسطة وهي الإدارة التنفيذية

ج- سياسة إجرائية وتكون الأكثر تفصيلا وتشمل النشاطات اليومية وتستند عادة إلى الإدارة العليا والإدارة الإشرافية"⁶.

¹ ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص ص 52-53

² عبد العزيز صالح بن حبور: أصول و مبادئ الإدارة العامة، دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 114-115

³ المرجع السابق، ص 115

⁴ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2004، ص 145

⁵ صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 146

⁶ المرجع السابق: ص 146

3.1.3- الإجراءات: "وهي عبارة عن الخطوات التي تحدد الوسائل و الأساليب المتعلقة بتأدية المهام و النشاطات المستقبلية وتمثل مرشد عمل أكثر من كونها مرشد فكر كالسياسات. إن الإجراءات تحدد تفصيلاً كيفية أداء العمل و التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين وهي تنفذ السياسات"¹.

4.1.3- القواعد: "وهي أبسط الخطط حيث تمثل تحديدا واضحا للتصرف وفقا للموقف، وهي كالإجراءات مرشد للعمل وقد تشكل جزءا منه أحيانا وتختلف القواعد عن السياسات بأنها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق و بالتالي فهي ليست مرنة وتعتبر دليلا ملزما لاتخاذ القرارات بالأمر بالتنفيذ أو بالنهي عنه"².

2.3- تخطيط غير متكرر الاستخدام: ويشتمل على ما يلي:³

1.2.3- البرامج: "عبارة عن مزيج معقد من الأهداف و السياسات و الإجراءات و القواعد و المهمات و الأساليب الواجب إتباعها من أجل إنجاز عمل معين، البرامج تأخذ بعين الاعتبار القوى البشرية اللازمة لإنجازها كذلك القدرات المالية المتوفرة".

2.2.3- الميزانية التقديرية: "هي بيان رقمي يوضح العلاقة بين ما خطط له وما تم إنجازه فعلا".

4- من حيث شمولية الخطة: وهناك عدة أنواع:

1.4- التخطيط الاستراتيجي: "يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة، ولذلك فهو يتناول مجالات عمل نشاط المنظمة الرئيسية، وبوضع السبل الكفيلة لتحقيق رسالتها ومن هنا يركز هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص التغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على أهداف المنظمة ونشاطها، ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي ، توزيع الإنتاج أو توسيعه وفتح أسواق جديدة ويتولى القيام بها النوع من التخطيط نظرا لمواجهته من تحديات و ضغوط خارجية هائلة من أهمها العولمة و المناقشة و الجودة".

2.4- التخطيط التكتيكي: "تقوم المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى، لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط الإستراتيجية ويشتمل هذا النوع من التخطيط جميع نشاطات ووظائف المنظمة من إنتاج و تسويق و مالية و موارد بشرية وغيرها، ويقع التخطيط التكتيكي ما بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي، و يغطي فترة متوسطة و يركز على مسألة الكفاءة أكثر من اهتمامه بالفاعلية على المدى البعيد فمثلا تقوم الإدارة المالية بوضع خطة لتوثيق العلاقات مع المؤسسات المالية بوضع خطة لتوثيق العلاقات مع المؤسسات المالية و الصرفية لضمان الحصول على القروض اللازمة مستقبلا أو قد تقوم إدارة الإنتاج بإدخال الموارد على العمل لتحقيق جودة أفضل وزيادة الإنتاج وخفض التكلفة، أو قد تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة لتطوير المديرين"⁵.

3.4- التخطيط التشغيلي: "يتم إنجاز هذا النوع من التخطيط من قبل مديري الخط الأول من رؤساء أقسام و مشرفين و مراقبين، هي خطط تفصيلية مركزة ومحددة، وتتم فيها ترجمة العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطوات محددة و أهداف قابلة للقياس على المدى القصير، ويركز هذا

¹ المرجع السابق: ص 146

² المرجع السابق: ص 146

³ عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 25

⁴ حسين حريم: مرجع سابق، ص 118

⁵ حسين حريم: مرجع سابق، ص 119

النوع من الخطط على الموازنات وكميات الإنتاج و جداول العمل، ويتضمن معايير وأرقام تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف، ويكون المدى الزمني لهذه الخطط قصيرا¹.

5- من حيث درجة الشمولية: وهناك²:

1.5_ التخطيط الشامل: "ويتعامل هذا التخطيط مع كافة القطاعات في المشروع أو المؤسسة ويكون هدفه إحداث تغيير في جميع الجوانب".

2.5- التخطيط الجزئي أو القطاعي: "ويتم بقطاع أو جانب معين من المشروع أو المؤسسة وبالتالي يهدف إلى إحداث تغيير في هذا الجانب فقط".

6- من حيث الوظيفة نجد³:

1.6- التخطيط البشري (القوى العاملة): "ويتناول دراسة القوى العاملة في المنظمة و تحديد أعدادها ومواصفاتها ووضع النسب و الجداول الإحصائية بين الاحتياجات الكمية و النوعية منها وكيفية تنظيمها والحفاظ عليها".

2.6- التخطيط المالي: "ويتضمن وضع الخطط المالية وتحديد النسب و الميزانيات الموضحة للسيولة و الربحية للاستثمارات و القروض و الصرف و الفيض و كل ما يتعلق بإيرادات المنظمة ومصروفاتها وممتلكاتها المنقولة و الثابتة".

3.6- التخطيط الإنتاجي: "ويتم هذا بوضع خطط الإنتاج المحددة للكميات المنتجة من السلع وفق جدول زمني في ضوء الإمكانيات المتاحة وتوقعات الطلب عليها".

خامسا: عناصر التخطيط:

للتخطيط عنصرين أساسيين هما⁴:

- **العنصر الأول:** التنبؤ بالمستقبل: "يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي يقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير و الافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل و التخطيط كما يقول دروكر، لا يعني التحكم الذهني في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقارير و الافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية، فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة و أن يستند إلى إمكانيات و معلومات كاملة و دقيقة وحديثة، فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس من البحث و التنقيب وان يعتمد على التحليل دون الظنون و الأوهام، وإذا كان التنبؤ أساس التخطيط ودقة التنبؤ هي سر نجاحه و ترشيده، فإنه يجب أن لا يغيب عن الدهن أن التنبؤ يخاطب دائما المستقبل لا الحاضر، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية، فما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا يحتمل الصدق أو عدمه ، ولذلك فإنه يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد يتغير إلى أن يصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ووضعها في الاعتبار، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض، و الجاذبية الأرضية، و المد و الجزر وكسوف الشمس. لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، أو انه يعطي أجوبة صحيحة مائة بالمائة فهو لا يعطي سوى نتائج و أجوبة صحيحة نسبيا وعلى ذلك فيجب على واصفي الخطة مراعاة أمرين الأول

¹ ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 54

² المرجع السابق، ص 54

³ محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 203

⁴ إبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 157-158

وجوب أن يكون تقديراتهم و افتراضاتهم دقيقة إلى أبعد حد و الثاني أن يضعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات.

- **العنصر الثاني:** الاستعداد للمستقبل: "يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وان يكون في الوسع تنفيذها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى الدولة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية و المادية لتحقيق هذه الأهداف.

ولذلك يتطلب التخطيط ألا حصر جميع الموارد و الإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل الطرق في الاستفادة منها، ثم يجب أن يحاط بعد ذلك وتحديد أفضل القائمين على وضع الخطة بحقيقة الثروة القومية مقدرة تقديرا سلميا، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها، وعلى الخبرات الفنية و الأيدي العاملة اللازمة لإنجاز أهداف الخطة، إذ ليست العبرة في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات، وإنما العبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق و تنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة".¹

سادسا: مبادئ التخطيط:

إن نجاح أية عملية تخطيطية، يستلزم توافر بعض المبادئ التي يجب توفرها في الخطة الشاملة والتي يقوم عليها بنائها ، وهذا حتى يمكن تخطيط كافة الأهداف التي يتضمنها ويمكن إجمال هذه المبادئ كالاتي:²

1- الواقعية: لا بد أن يكون وضع الخطة، على أساس المعرفة الواقعية لصور المجتمع و الحقائق الاقتصادية و الاجتماعية القائمة فيه، و بالتالي اختيار الوسائل و البيانات الإحصائية و واقعية التنبؤات الكمية والكيفية.

2- الشمولية: وتعني مبدأ شمول الخطة، أن يكون للخطة السيطرة و التوجيه على كافة موارد المجتمع المتاحة، فلا تقتصر الخطة على نشاط دون نشاط و لا تؤثر في متغير دون متغير آخر فالتخطيط هو التوجيه الواعي لموارد المجتمع ولا بد أن يكون للخطة السيطرة و التوجيه على كافة موارد المجتمع و كافة المتغيرات المؤثرة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية.

3- التنسيق: ويقصد به أن تكون أجزاء الخطة متناسقة تناسقا كاملا سواء على مستوى الأهداف مع بعضها البعض، أو مستوى الوسائل مع بعضها البعض، أو مستوى الأهداف ووسائل تحقيقها معا.

4- الاستمرارية: ترتبط استمرارية الخطة باستمرارية التخطيط، التي أصبحت سمة أساسية لتوجيه النشاط ، وليس مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف، وهذا معناه أن هناك استمرارية في وضع الخطط طالما أن التخطيط هو الموجه الدائم للنشاط.

5- المرونة: "ويعني قابلية الخطة للتعديل المستمر على ضوء ما تظهره نتائج تنفيذ الخطة فالخطة توضع في فترة زمنية معينة، وتصاغ بافتراضات معينة، ويمكن لأحد تلك الافتراضات أو بعضها أن تسقط، ولا بد في هذه الحالة من مراجعات مستمرة ولذلك فالخطة يجب أن توضع بحيث تترك مجالا للتعديل أثناء التنفيذ".³

¹ زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الرابطة للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1، ، 2008، ص18

² عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس و مبادئ عامة، جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1999، ص85

³ عجمية محمد عبد العزيز وآخرون: مقدمة في التنمية و التخطيط، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت، دط، 1985، ص

6- الالتزام: "تعتبر الخطة ملزمة بشكل عام للجهات ذات العلاقة بها، و إن الالتزام بالخطة ضرورة تتطلبها عملية تنفيذ الخطة، إذ بدون وجود مثل هذا الالتزام وترك الجهات ذات العلاقة بتنفيذ حر في تنفيذها قد تؤدي في النهاية إلى عدم تنفيذ الخطة بشكل جزئي أو كامل، وبالشكل الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الخطة لأهدافها المحددة، وعليه فإن عدم تنفيذ جزء أو كل الخطة سيؤدي إلى إعاقة المشروعات الأخرى وخاصة في المجالات التي لها علاقة بهذه الخطة لكون المشروعات ترتبط مع بعضها بعلاقات متشابكة ومتكاملة في إطار تخطيط الاقتصاد الوطني ولتحقيق الالتزام في الخطة فإنها تصدر عادة بشكل قانون ويجري تبليغها إلى الجهات ذات العلاقة لتكون ملزمة بتنفيذها عند عدم وجود مبررات موضوعية وهامة تعيق مثل هذا التنفيذ، وفي حالة عدم التنفيذ تخضع للمساءلة والمحاسبة القانونية وهذا ما يضمن تنفيذ الخطة وتحقيقها لأهدافها واقعيًا".¹

7- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: "هناك اعتبارات عديدة تؤيد مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ يأتي في مقدمتها، إن المركزية في التخطيط تعد ضرورية وأساسية لتوفير النظرة الشمولية لحركة الاقتصاد وتطوره بالكامل من خلال الخطة، وهذه النظرة الشمولية لا يمكن أن تتوفر إلا مع وجود جهة مركزية إذ أن وجود جهات عديدة لا يقرها إضافة إلى التنسيق بين عناصر الخطة و أهدافها ووسائل لا يمكن أن يتحقق إلا مع وجود هيئة مركزية تتولى ذلك بحيث تلغي التعارض في الخطة أهدافا ووسائل إضافة إلى أن توفير التكامل بين عناصر الخطة يقتضي هو الأخير وجود المركزية في التخطيط خاصة وإن وجود قدرات بشرية وفنية محددة تستدعي تركيزها في هيئة لديها القدرة على اتخاذ القرارات كما أن اللامركزية في التنفيذ أمر يبرره صعوبة قيام هيئة مركزية بالتنفيذ لكافة المشاريع وفي كافة القطاعات والمناطق خاصة إذا كان عدد المشاريع كبيرا وحجما واسعا ودرجة تنوعها شديدة وكلما زاد الاقتصاد تعقيدا اقتضى الأمر إتباع اللامركزية في التنفيذ بينما في الاقتصاد الحديث التطور الذي يتصف بقلّة عدد مشاريعه ومحدودية تنوع هذه المشاريع فإن من الممكن أن تتولى عملية التنفيذ هيئة مركزية وخاصة في ظل الإمكانيات البشرية والفنية المحدودة الأمر".²

8- التكامل: "ويهتم التكامل بالعلاقات المترابطة والتشابك بين المشروعات، بحيث تدرس هذه العلاقات بشكل دقيق من خلال الاستناد إلى بيانات ومعلومات مستنبطة من الواقع واختيار المشروعات التي تتوفر فيما بينها علاقات تكاملية تفوق غيرها من المشاريع وبحيث يتحقق من خلال هذه العلاقات أكبر قدر من الإسهام في التحفيز على تحقيق أهداف الخطة من أجل تحقيق التنمية وبأقل التكاليف، وذلك من خلال اختيار مشروعات متبادلة التأثير في التحفيز على النمو و التطور مع النمو والتطور مع المشروعات أخرى في الخطة وبالتالي تحقيق الآثار المباشرة على النمو للمشروعات الأخرى سواء بتوفير المستخدمات لها واستخدام منتجاتها، وبالشكل الذي يشجعها ويدفعها للنمو والتطور".³

9- الكفاءة: "ينبغي أن يتوفر في عملية التخطيط عنصر الكفاءة أي تحقيق أقصى الأهداف بما يضمن تلبية أكثر الاحتياجات الأولية وبأقصى قدر ممكن وبأقل الموارد و التكاليف و الجهود والإمكانات عن طريق اختيار الوسائل المناسبة التي تمكن من ذلك و بدون تحقيق مثل هذه الكفاءة في استخدام الموارد والإمكانات والجهود يصبح التخطيط غير علمي ولا مدروس ولا واقعي وبالتالي يبتعد عن أن يكون بديلا أفضل من آلية التنسيق لإدارة الاقتصاد وتسيير النشاطات الاقتصادية وتطورها ولا يتحقق بذلك الهدف من اعتماد التخطيط عن السوق".⁴

¹ عقيل جاسم عبد الله: التخطيط الإقتصادي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، دط 1999، ص ص 33-43

² عقيل جاسم عبد الله : المرجع السابق: ص 43

³ عقيل جاسم عبد الله: مرجع سابق، ص ص 33-43

⁴ المرجع السابق: ص 43

10- الديمقراطية: "إن مشاركة الجماهير في اقتراح الخطة وفي وضعها وإقرارها، يعتبر مبدأ أساسى من مبادئ التخطيط، لأن الخطة لغرض الوصول الي هدف نهائي وهو رفع المستوى المعاشي لهذه الجماهير، لأنها تستخدم موارد المجتمع وإمكاناته من ناحية ثانية، حتى يتم توفير اندفاع الجماهير في تنفيذ الخطة من خلال هذه المشاركة ثالثاً".¹

سابعا: الحاجة للتخطيط:

من الواضح أن متطلبات اليوم تحتاج إلى التخطيط أكثر من أي وقت مضى وذلك نظرا لما تواجهه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات وتحديات وضغوط متزايدة وبيئة سريعة التغيير في كل المجالات مما يزيد من درجة عدم التأكد البيئي حول ما ستؤول إليه الأوضاع مستقبلا وما سيكون عليه المستقبل، ومن بين أهم التحديات و الضغوط التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي:²

1_ السقوط المتزايد لتقليص دورة الوقت (cycle time): وهو الوقت اللازم لإتمام العمل والبدء من جديد، لقد أصبح مفتاح الأداء الناجح و المنافسة في المنظمات هو توفير الوقت أي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة فالتخطيط يساعد على توفير الوقت وسرعة الاستجابة، مع الأخذ في الاعتبار تقليص التكلفة وزيادة زمن المستهلك.

2- تزايد تعقد المنظمة: مع تزايد حجم المنظمة وتعقيدها تزايدت كذلك أعباء المدير ومسؤولياته وتعقدت، وقلما نجد قرار في مجال معين يضع بمعزل عن المجالات الأخرى، ونتيجة لتزايد المنتجات (الخدمات) ازدادت المنظمة تعقيدا، وازدادت الأسواق التي تخدمها المنظمة، وازدياد المنافسون، وإذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح في ظل عدم التأكد و التعقيد، والتخطيط يساعد المنظمات في ذلك.

3- ازدياد المنافسة العالمية: إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصا وتحديات للمنظمة، والتخطيط أمر حيوي في ظل السوق الواسع إن عولمة الاقتصاد والمنافسة العالمية تشكل تحديات هائلة للمنظمات يجب أن تواجهها بنجاح ولا تستطيع ذلك بدون التخطيط السليم.

4- تأثير الخطط على الوظائف الأخرى: تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى (التنظيم والتوجيه والرقابة) وهكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عمل آخر، وبدون التخطيط يمكن للمنظمة أن تسير في اتجاهات عدة متناقضة وأن تعطي للعاملين رؤية غير واضحة.

ثامنا: العوامل المؤثرة في التخطيط:

نظرا لأهمية التخطيط لذلك ينبغي أن يتوفر المناخ المناسب لهذه العملية وحتى يتحقق ذلك فمن الواجب أن نتعرض لأهم العوامل التي تؤثر في التخطيط ومن هذه العوامل:³

- **مهارة الإداريين وطريقتهم في مباشرة وظائفهم:** وهذا يعني أن سلوك الإداريين ومهاراتهم من العوامل الأساسية التي تؤثر في نتائج المنظمة ويتمثل ذلك في قدرة الرئيس الإداري على اتخاذ الإداريين لمواجهة المستقبل ومدى إيمان الإداريين بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي في جميع الحقائق وتحليلها.

- **الوقت المتاح الذي يسمح بالتخطيط وتنفيذ الخطة:** وهذا يعني مدى توفر الوقت لوضع الخطة ومراجعتها قبل وضعها موضع التنفيذ، وكلما توفر الوقت الكافي لعملية التخطيط كلما كان ذلك كفيلا

¹ المرجع السابق: ص 43

² حسين حريم: مرجع سابق، ص 114

³ محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ط1، 1999، ص 200

بالدراسة والتفكير المتأنى الذي يساعد على التوصل إلى القرارات الرشيدة أو القريبة من درجة الرشد، إلا أنه من الملاحظ أن المشكلات التي تواجه المنظمة قد تكون تحتاج إلى السرعة في التغلب عليها، الأمر الذي يتوفر معه الوقت الكافي للتخطيط لمواجهة هذه المشكلات.

- **الموارد المتاحة التي تسمح بالتخطيط والتفويض:** تتطلب عملية التخطيط توفر الموارد والإمكانيات من موارد مادية وإمكانيات بشرية تتوفر لديها المهارة في تنفيذ الخطة فإذا كانت الخطة أكبر من الطاقات والمهارات المتوفرة في الأفراد المكلفين بالتنفيذ فمن الصعب تنفيذها.

- أنواع المشكلات التي تواجه المنظمة: تختلف المشكلات التي تواجه المنظمة فمنها المشكلات التي تتسم بالسلطة وخاصة فيما يتصل بالعوامل المتداخلة، فالنوع الأول من المشكلات يمكن التحكم في المتغيرات المتصلة بها، أما النوع الثاني فيصعب التحكم في متغيراتها وهذا من شأنه التأثير في التخطيط.

- **الظروف الاجتماعية والإنسانية:** "لا يتوقف نجاح التخطيط على توفر الموارد والمهارات الفنية في الأداء، ولكنها تتوقف أكثر على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وكلما كانت العلاقات داخل المنظمة علاقات طيبة أدى ذلك إلى تعاون الجماعات في داخل المنظمة على تنفيذ الخطة وإنجازها بدقة وبسرعة.

- إذن يمكن أن نلخص المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط للعلاقات العامة في الأغراض أو الأهداف والأولويات و الميزانية و الإعتمادات المالية، والموارد والإمكانيات المتاحة والوقت المتاح للتنفيذ أو المحدد له"¹.

ويذكر باحث آخر بأن هناك أربع أقسام من المؤثرات على مسار التخطيط يمكن إنجازها²:

- العوامل الداخلية:

أ- التنظيم، المهارات، الخبرات، الاستعداد

ب- هيكل التنظيم

ج- توافر رأس المال

د- الخبرات اللازمة

هـ- توافر المواد اللازمة

و- التسهيلات المالية

- العوامل الاقتصادية:

أ- مركز التنظيم في ظل الظروف الاقتصادية

ب- القدرة على الاحتفاظ بهذا المركز

ج- العوامل الاقتصادية المحيطة التي تؤثر في التنظيم

- العوامل الخارجية:

أ- الإنتاج القومي: دخل الفرد- السكان- التنمية.

ب- قطاعات الاقتصاد القومي: المهارة- الوفرة

ت- العوامل الدولية

أ- أهمية الأسواق الخارجية

ب- التقدم في العالم الخارجي، العلمي والتكنولوجي.

تاسعا: معوقات التخطيط:

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص 201

² عبد العزيز صالح بن حبور: مرجع سابق، ص 108

لا يعتبر التخطيط من وظائف الإدارة التي يمكن ممارستها بسهولة ويسر، وقد تبدل الإدارة جهدا ووقتا في عملية التخطيط ثم نجد النتائج مخيبة للأمل، ويرجع ذلك إلى وجود بعض المشاكل والمحددات التي تواجه عملية التخطيط في المشروعات ونوجز أهمها فيما يلي:¹

1- **الافتقار إلى الدقة:** فبالرغم من تقدم طرق التنبؤ وتحليل البيانات فما زالت إدارة المشروع تواجه صعوبة تحديد نظام التخطيط الذي يتناسب مع الظروف الداخلية والخارجية للمشروع مثل، حجم المشروع، الهيكل التنظيمي، أنماط الإدارة، نوع النشاط، مستويات الإنتاج، درجة التغيير التكنولوجي... فعنصر الدقة قد يوجد في طريقة معينة للتخطيط ولكن ليس على مستوى التخطيط الشامل للمشروع وأيضا كلما طالت الفترة التي تغطيها الخطة كلما قلت القدرة على توفير الدقة.

2- **صعوبة التنبؤ بالحقائق المتعلقة بالمستقبل:** ففاعلية التخطيط تعتمد على صحة الفروض المتعلقة بالمستقبل ونظرا لما ينطوي عليه المستقبل من ظروف عدم التأكد فإن هذه الفروض تتضمن عادة حدا أدنى من الأخطاء ولمعالجة التغيرات غير المتوقعة تضع الإدارة خططا بديلة تساعد على تحقيق مرونة التخطيط مثل تغيير برامج الإعلان لتلاءم التغيير في سياسات البيع أو تغيير خطوط الإنتاج لمواجهة ظروف المنافسة، ونع ذلك فيجب ملاحظة إن الخطط البديلة قد تكون مكلفة للمشروع ولا تعطي المصروفات الكبيرة التي خصصت لها.

3- **مشكلة حجم المعلومات:** فالمعلومات هي أساس التخطيط ونقص المعلومات يؤدي إلى ضعف الافتراضات المتعلقة بالمستقبل، وبالتالي تؤثر على نتائج التخطيط، وفي نفس الوقت قد تلجأ الإدارة إلى تجمع معلومات كثيرة وغير ضرورية ومكلفة للمشروع ثم لا تستخدم ضمن اتخاذ قرارات التخطيط ويختلف الحد الأمثل من المعلومات اللازمة للتخطيط من مشروع إلى آخر.

4- **المعوقات النفسية:** ويقصد بها مقاومة العاملين بالمشروع للخطط الجديدة، فقد يصعب على الإدارة تغيير أنماط السلوك وطريقة تفكير العاملين التي اعتادوا عليها فترات طويلة وتواجه الإدارة بعدم الرغبة وعدم القدرة على قبول الظروف الجديدة التي تتضمنها الخطة.

5- **المعوقات الإدارية:** ويقصد بها السياسات و الإجراءات والقواعد المعمول بها في المشروع والتي ترغب الإدارة في تغييرها لتتلاءم مع الخطة الجديدة وقد تجد الإدارة صعوبة في إحداث التغيير المطلوب نظرا لاعتبار الأفراد علي طريقة معينة في أداء العمل.²

وهناك معوقات أخرى نذكر منها:

1- عدم الدقة في المعلومات والبيانات

2- اتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات سلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها

3- عدم صحة التنبؤات و الافتراضات

4- إغفال الجانب الإنساني يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها

5- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة

- عدم مراعاة التغيير في الواقع

- أسباب متعلقة بعدم مراعاة وإتباع خطوات التخطيط³

بالإضافة إلى صعوبة التحكم في الوقت و صعوبة التأثير وتوجيه السلوك

¹ أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2004، ص ص 46-47

² أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص 47

³ محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص 59-60

- عدم تطور الوسائل والإمكانات المناسبة للتخطيط و صعوبة التنبؤ بالمشكلات.

خلاصة:

مما سبق عرضه يتضح لنا أن التخطيط يعتبر من المهام الأولى التي تقوم بها الغدارة قصد تحقيق رؤية وخطوات نافعة لكل المشاريع و الأعمال المطروحة للإنجاز كما انه يوفر الأساس النظري والعلمي لحل المشكلات ويمتلك قدرة لتحقيق مستقبل أكثر إشراقا.

تمهيد:

يحتل التخطيط مكانة إدارية و أساسية في تاريخنا المعاصر فقد اهتمت به الدول على اختلاف أنواعها باعتباره منهجا وأسلوبا لحل مشكلاتها، فهو اليم ركيزة أساسية من ركائز قيام هذه الدول في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

ويعتبر التخطيط كما يقول فايول "أهم مرحلة" "وظيفة" من مراحل العملية الإدارية بل إن شئنا الدقة قلنا إنه الأساس الذي تعتمد عليه جميع مراحل العملية الإدارية و انتظامها و تبدو مكانته وصلته الوثيقة بالتنظيم و الرقابة، فهو يسبق التنظيم وما يجب تنفيذه وكيف يتم هذا التنفيذ، ومن يقوم به إذ لن ولم تكن هناك واجبات تحدد وفق توجيه التخطيط فلا معنى لوجود التنظيم الذي يسعى أصلا لتحقيق أهدافه.

و التخطيط هو التطلع للمستقبل و الخطة هي الطريق الذي نشكله لكي نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التي قد تعترض سبيلنا و نجد أغلب رجال الإدارة يخططون للمستقبل في كافة ميادين النشاط ومنذ اللحظة الأولى لقيام التنظيم وسوف نناقش في هذا الفصل أهمية التخطيط وفوائده و أنواعه ومراحله و مبادئه و المشاكل التي تواجه هذه العملية (التخطيط) وكذلك عناصره والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: مراحل عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدة من الخطوات و المراحل التي يمكن تحديدها كما يلي:

1- وضع الأهداف و تحديدها:

إن الأهداف هي الغايات التي تسعى المؤسسة أو المنشأة إلى تحقيقها و الوصول إليها أو إلى أكبر قدر ممكن منها و يرتبط حجم الأهداف و طبيعتها بدرجة الطموح لدى الدارة العليا و الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة ، وعادة تكون هناك الأهداف العامة التي توضع على مستوى المنشأة ككل، والأهداف الجزئية أو الفرعية التي توضع على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة ويجب أن يكون هناك ترابط و انسجام بين الأهداف العامة و الأهداف الفرعية، وإلا يكون هناك تناقص بينها:

و يجب أن تتوفر في أهداف الخطة عدة شروط لتحقيقها أهمها:

- أن تكون مشروعة و متفقة مع اتجاهات و قيم المجتمع
- أن تكون واقعية و قابلة للتنفيذ
- أن تتسم بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة

¹ محمود أحمد فياض: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، المرجع السابق، ص ص 101-102

• أن تكون قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقسيمها
إن تحديد أهداف التخطيط بشكل واضح يؤدي إلى فهم الإداريين والعاملين لواجباتهم نحوها، وكيفية أداء
هذه الواجبات، كما أنه يسهل عملية التنفيذ و المتابعة و التقييم على مدى نجاح الخطة في نهاية الأمر

2- وضع الفروض التخطيطية:

في هذه الخطوط يجب الاهتمام بضرورة وضع فروض تخطيطية قائمة على أسس علمية و منهجية آخذة
بعين الاعتبار العوامل و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية.
إن هذه الفروض على درجة كبيرة من الأهمية ، لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع
الخطط، ولهذا يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ، وتقسّم الفروض التخطيطية إلى ثلاث أنواع رئيسية
هي:

1- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل: النمو السكاني، مستقبل الأسعار، و الضرائب و البيئة السياسية
وغيرها.

2- فروض يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في
السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال...

3- فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها وتنطوي على سياسات و برامج مثل التوسع في
الأسواق الجديدة، اختار موقع المصنع، القيام بالبحوث...¹

3- جمع الحقائق:

"لا يستطيع المخطط الوصول لأي شيئاً ذا لم تتوفر لديه البيانات الكاملة و الدقيقة المتعلقة بالوسائل و
الإمكانيات المادية و العنصر البشري اللازم لتحقيق و تحديد الأهداف فتوافر هذه المعلومات من شأنها
إلمام واضح للخطة بمختلف القدرات و تحديد الأهداف وتعين الوسائل و الإمكانيات المتاحة اللازمة
لتحقيقها"².

4- الخطط البديلة:

"إن المخطط إذا توافرت لديه حقائق الواقع المعاش و تجمعت لديه عناصر تصور كامل للمستقبل يستطيع
انطلاقاً من مجموعة الافتراضات المتوفرة لديه أن يضع أكثر من خطة واحدة، يقوم كل منها على جملة
من الافتراضات و الوسائل البديلة، مما يمكن السلطة العليا في المنظمة من الاختيار بين أكثر من خطة، و
المقارنة و المفاضلة بين الخطط المتنوعة التي تستند كل واحدة منها على افتراضات مختلفة و من ثم تقوم
السلطة باختيار الخطة الأكثر ملائمة مع ظروف المنظمة كما تقوم بتحديد الوقت اللازم لتنفيذها"³.

5-تقييم البدائل:

"يتم الموازنة بين البدائل المختلفة وفحص مزايا وعيب كل منها في إطار بعض الأهداف و الفرض
التخطيطية.

فقد يكون أحد البدائل محققاً لأرباح ضخمة لكنه يتطلب أموالاً طائلة يستحيل أن تدبر.
و قد يكون بديلاً آخر محققاً لأرباح أقل و لكن بتكاليف متواضعة يسهل الحصول على التمويل اللازم لها.
وعلى أية حال فإن الموازنة بين البدائل قد تتطلب أحياناً استخدام بحوث العمليات و الاستعانة بالحاسب
الآلي"⁴.

¹ محمود أحمد فياض: مرجع سابق، ص 102

² محمود شحمات: المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، دط، عنابة، الجزائر

2010، ص 131

³ المرجع السابق: ص 131

⁴ محمود أمين زويل: الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي، مكتبة المعارف الحديثة، إسكندرية، دط، ص ص 54

6- اختيار الخطة المقترحة:

- "يتم اختيار أفضل الخطط البديلة و يتم الاختيار في ضوء الإجابة على أسئلة مثل:¹
- أ- هل الخطة التي وقع عليها الاختيار سهلة التنفيذ أم معقد؟
- ب- هل تلقى قبول المنفذين من العاملين؟
- ج- هل هي مرنة يمكن تعديلها لتقابل التغيرات؟ وما مدى هذه المرونة؟
- د- ما هي المعدلات الجديدة للأزمة لتنفيذها؟ وكم تتكلف؟ وهل التمويل متاح؟
- هـ- هل تحتاج إلى تدريب العاملين؟ وما هو التدريب اللازم؟ وفي أي المستويات؟ وكم عدد المتدربين؟"

7- إقرار الخطة و الموافقة عليها:

"تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها و الموافقة عليها و اعتمادها و هذا الإجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة، وبعد إقرار الخطة من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة".²

8- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

"بعد عملية إقرار الخطة و الإعلان عنها، تقوم الجهات ذات العلاقة في المشروع أو المؤسسة بالبدء بعمليات التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته، بناء على مراحل التنفيذ و البرامج الزمنية لكل مرحلة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات و القطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف و تشمل مرحلة تنفيذ الخطة الإجراءات التالية:³

- تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه ودوره المحدد في الخطة

- توضيح الإجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة

- أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوب تحقيقها

- أن تمتلك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في نشاطات الجهات المعنية بالتنفيذ وعلى النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات و الوقت المتاح.

- يتم تجزئة الخطط إلى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة في التنفيذ و المرونة و الواقعية اللازمة للخطة

- يتم اعتماد تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب سواء من الداخل أو الخارج أو كليهما معا

ثانيا: أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية كبيرة نوجزها فيما يلي:

- "إن العمل بدون خطة يصبح ضربا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى و يصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال
- نبرز أهمية التخطيط أيضا في توقعاته للمستقبل و ما قد يحمله من مفاجآت و تقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر مما يفرض على رجل الغدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل و تكوين فكرة عما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف و خلال مراحل التنفيذ المختلفة".⁴
- "يساعد التخطيط في تصميم و تنفيذ التغيير المطلوب و توافر درجة من الاستقرار و القضاء على العشوائية و الغموض في رسم طريق المستقبل".

¹ المرجع السابق: ص 55

² محمود أحمد فياض: مرجع سابق، ص ص 104-105

³ محمود أحمد فياض: مرجع سابق: ص ص 104- 105

⁴ محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 52

- يساعد التخطيط في بان فرض التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و العقبات و التهديدات و الصعوبات التي قد تقف حائلا دون تحقيقها و إيجاد الوسائل و الطرق و الإستراتيجيات لمواجهةها و التقليل من حدتها ما أمكن التغلب عليها.
 - يساعد التخطيط في الاستغلال الأمثل للإمكانات المحدودة و الندرة خاصة فيما يتعلق بالدول النامية و تجنب التبذير للموارد
 - يساعد التخطيط في تحقيق تقدم متوازن للقطاعات الاقتصادية و المناطق الإقليمية و ذلك من خلال التنسيق الجيد بين مختلف القطاعات و الأقاليم الجغرافية.
 - يساعد التخطيط في استكشاف المستقبل المجهول للمجتمعات و الإقلال من عنصر عدم اليقين بمواجهته بخطط مدروسة
 - يساعد التخطيط في تمكين الدول المعاصرة في بلوغ أهدافها المتعددة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية بوضع خطط إستراتيجية و فرعية و احتياجات كل من تلك الأهداف على اختلافها، بحيث يتحقق النمو فيها كافة في نقص الوقت، بقدر الإمكان في المدى الذي تحدده خطط التنمية العويصة¹.
- ثالثا: فوائد التخطيط:**

- للتخطيط فوائد متعددة للمنظمة أو المنشأة نشير إلى بعضها على سبيل المثال فيما يلي:²
 - 1- **تشجيع النظرة المستقبلية:** وبالتالي إعداد الخطط لمواجهة التغيرات التي قد تحدث
 - 2- **تجنب الارتجال و العشوائية:** واتخاذ القرارات العاطفية و غير المعروفة نتائجها مسبقا عند مواجهة التغيرات
 - 3- **التنسيق الفعال:** يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات العديد من الأفراد الذين تكون أعمالهم مرتبطة بعضها البعض حسب توقيت معين.
 - 4- **الاتصال الفعال:** يساعد التخطيط على تسهيل الاتصال بين الأفراد و المجموعات و كذلك المنظمات الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة، إذ أن التخطيط يساعد على توضيح هذه الأهداف و كيفية تحقيقها.
 - 5- **التجديد:** يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنتظم، و تحقيق الأهداف و القدرة على التجديد.
 - 6- **تحديد الأهداف:** يعمل التخطيط على توجيه الاهتمام نحو أهداف المنظمة التي هي أهداف لجميع أوجه النشاط.
 - 7- **الاقتصاد:** التخطيط هو نوع من الاقتصاد من خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل بوضوح و تحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، و الطرق الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف، و هذه من شأنه أن يساعد على توفير الوقت و الجهد وبالتالي خفض التكاليف إلى اقل حد ممكن.
 - 8- **معيار رقابي:** إن التخطيط هو الأساس الذي تقوم عليه وظيفة الرقابة، حيث لا يمكن أن نتصور وجود نظام فعال للرقابة في المنظمة، دون معايير رقابية محددة يتم على أساسها القيام بعمليات التأكد و المطابقة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط من قبل، وبالتالي كشف الانحرافات و العمل على علاجها، و تعتبر الرقابة أساسية لتحديد المعايير التي تكون أساس الرقابة.
- رابعا: أنواع التخطيط:**

¹ حنا نصر الله: الإدارة العامة (المفاهيم و التطبيقات)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2010، صص 116-117

² حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط و إدارة النشاط و الحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، صص 124-125

هناك عدة خطط وطرق للتخطيط نوجزها ضمن التصنيفات التالية:

1- من حيث المستوى الجغرافي: ونجد:

1.1- تخطيط عالمي: ويكون على المستوى العالمي الدولي.

2.1- تخطيط محلي: "و يكون على مستوى المحافظة أو المدينة"¹.

3.1- تخطيط قومي: "وهو التخطيط الذي يتم على نطاق الدولة كلها ومن ثم فهو يمتد ليشمل جميع محافظاتها و التخطيط القومي قد يكون شاملا يستهدف أحداث وتغيرات جذرية في مختلف النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، ويطلق على هذا التخطيط اسم التخطيط الهيكلي وقد يكون التخطيط القومي جزئيا يستهدف إحداث تغيرات جذرية في جزء من نشاطاتها في قطاع معين كأن يتعلق ذلك بالقطاع الصناعي أو الزراعي"².

4.1- تخطيط إقليمي: "وهو التخطيط الذي يتناول رقعة جغرافية معينة داخل الدولة أو محافظة معينة من محافظاتها"³.

2- من حيث الزمن: هناك:

1.2- تخطيط قصير الأجل: "وهو عادة التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تشتمل سنة أو أقل".

2.2- تخطيط متوسط الأجل: "وهو عادة التخطيط الذي يغطي فترة أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات".

3.2- تخطيط طويل الأجل: "ويغطي هذا التخطيط مدة أكثر من ثلاث سنوات".

3- من حيث الاستخدام: هناك نوعين:

1.3- تخطيط متكرر الاستخدام: ويتضمن هذا التخطيط ما يلي:

1.1.3- الإستراتيجيات: "ترغب المنظمة أن تكون فيه مستقبلا لذا تقوم بعملية تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة وتبني طريق العمل و توزيع الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، فإستراتيجيات هي أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة ضمن ظروف مستقبلية تتوقعها وتعمل على التعيش معها لكي تصل إلى تلك الأهداف"⁵.

2.1.3- السياسات: "تمثل السياسات الإطار الفكري العام الذي يسترشد به العاملون في مجال إعداد واتخاذ القرارات حيث تحدد السياسات نطاق التصرف وتعكس الأهداف الواجب تحقيقها، فالسياسات هي التي تقود أو تؤدي إلى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل في المنظمة، وهناك ثلاث أنواع من السياسات هي:

أ- السياسات الأساسية الشاملة تعتمد الإدارة العليا في توجيهاتها في مختلف مجالات العمل

ب- سياسة فرعية في مجال من مجالات العمل تكون أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية وتستند عادة إلى الإدارة المتوسطة وهي الإدارة التنفيذية

ج- سياسة إجرائية وتكون الأكثر تفصيلا وتشمل النشاطات اليومية وتستند عادة إلى الإدارة العليا والإدارة الإشرافية"⁶.

¹ ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص ص 52-53

² عبد العزيز صالح بن حبور: أصول و مبادئ الإدارة العامة، دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 114-115

³ المرجع السابق، ص 115

⁴ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2004، ص 145

⁵ صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 146

⁶ المرجع السابق: ص 146

3.1.3- الإجراءات: "وهي عبارة عن الخطوات التي تحدد الوسائل و الأساليب المتعلقة بتأدية المهام و النشاطات المستقبلية وتمثل مرشد عمل أكثر من كونها مرشد فكر كالسياسات. إن الإجراءات تحدد تفصيلاً كيفية أداء العمل و التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين وهي تنفذ السياسات"¹.

4.1.3- القواعد: "وهي أبسط الخطط حيث تمثل تحديدا واضحا للتصرف وفقا للموقف، وهي كالإجراءات مرشد للعمل وقد تشكل جزءا منه أحيانا وتختلف القواعد عن السياسات بأنها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق و بالتالي فهي ليست مرنة وتعتبر دليلا ملزما لاتخاذ القرارات بالأمر بالتنفيذ أو بالنهي عنه"².

2.3- تخطيط غير متكرر الاستخدام: ويشتمل على ما يلي:³

1.2.3- البرامج: "عبارة عن مزيج معقد من الأهداف و السياسات و الإجراءات و القواعد و المهمات و الأساليب الواجب إتباعها من أجل إنجاز عمل معين، البرامج تأخذ بعين الاعتبار القوى البشرية اللازمة لإنجازها كذلك القدرات المالية المتوفرة".

2.2.3- الميزانية التقديرية: "هي بيان رقمي يوضح العلاقة بين ما خطط له وما تم إنجازه فعلا".

4- من حيث شمولية الخطة: وهناك عدة أنواع:

1.4- التخطيط الاستراتيجي: "يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة، ولذلك فهو يتناول مجالات عمل نشاط المنظمة الرئيسية، وبوضع السبل الكفيلة لتحقيق رسالتها ومن هنا يركز هذا النوع من التخطيط على دراسة وفحص التغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على أهداف المنظمة ونشاطها، ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي ، توزيع الإنتاج أو توسيعه وفتح أسواق جديدة ويتولى القيام بها النوع من التخطيط نظرا لمواجهته من تحديات و ضغوط خارجية هائلة من أهمها العولمة و المناقشة و الجودة".

2.4- التخطيط التكتيكي: "تقوم المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى، لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط الإستراتيجية ويشتمل هذا النوع من التخطيط جميع نشاطات ووظائف المنظمة من إنتاج و تسويق و مالية و موارد بشرية وغيرها، ويقع التخطيط التكتيكي ما بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط التشغيلي، و يغطي فترة متوسطة و يركز على مسألة الكفاءة أكثر من اهتمامه بالفاعلية على المدى البعيد فمثلا تقوم الإدارة المالية بوضع خطة لتوثيق العلاقات مع المؤسسات المالية بوضع خطة لتوثيق العلاقات مع المؤسسات المالية و الصرفية لضمان الحصول على القروض اللازمة مستقبلا أو قد تقوم إدارة الإنتاج بإدخال الموارد على العمل لتحقيق جودة أفضل وزيادة الإنتاج وخفض التكلفة، أو قد تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة لتطوير المديرين"⁵.

3.4- التخطيط التشغيلي: "يتم إنجاز هذا النوع من التخطيط من قبل مديري الخط الأول من رؤساء أقسام و مشرفين و مراقبين، هي خطط تفصيلية مركزة ومحددة، وتتم فيها ترجمة العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطوات محددة و أهداف قابلة للقياس على المدى القصير، ويركز هذا

¹ المرجع السابق: ص 146

² المرجع السابق: ص 146

³ عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 25

⁴ حسين حريم: مرجع سابق، ص 118

⁵ حسين حريم: مرجع سابق، ص 119

النوع من الخطط على الموازنات وكميات الإنتاج و جداول العمل، ويتضمن معايير وأرقام تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف، ويكون المدى الزمني لهذه الخطط قصيرا¹.

5- من حيث درجة الشمولية: وهناك²:

1.5_ التخطيط الشامل: "ويتعامل هذا التخطيط مع كافة القطاعات في المشروع أو المؤسسة ويكون هدفه إحداث تغير في جميع الجوانب".

2.5- التخطيط الجزئي أو القطاعي: "ويتم بقطاع أو جانب معين من المشروع أو المؤسسة وبالتالي يهدف إلى إحداث تغير في هذا الجانب فقط".

6- من حيث الوظيفة نجد³:

1.6- التخطيط البشري (القوى العاملة): "ويتناول دراسة القوى العاملة في المنظمة و تحديد أعدادها ومواصفاتها ووضع النسب و الجداول الإحصائية بين الاحتياجات الكمية و النوعية منها وكيفية تنظيمها والحفاظ عليها".

2.6- التخطيط المالي: "ويتضمن وضع الخطط المالية وتحديد النسب و الميزانيات الموضحة للسيولة و الربحية للاستثمارات و القروض و الصرف و الفيض و كل ما يتعلق بإيرادات المنظمة ومصروفاتها وممتلكاتها المنقولة و الثابتة".

3.6- التخطيط الإنتاجي: "ويتم هذا بوضع خطط الإنتاج المحددة للكميات المنتجة من السلع وفق جدول زمني في ضوء الإمكانيات المتاحة وتوقعات الطلب عليها".

خامسا: عناصر التخطيط:

للتخطيط عنصرين أساسيين هما⁴:

- **العنصر الأول:** التنبؤ بالمستقبل: "يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي يقوم عليها، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير و الافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل و التخطيط كما يقول دروكر، لا يعني التحكم الذهني في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقارير و الافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية، فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة و أن يستند إلى إمكانيات و معلومات كاملة و دقيقة وحديثة، فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس من البحث و التنقيب وان يعتمد على التحليل دون الظنون و الأوهام، وإذا كان التنبؤ أساس التخطيط ودقة التنبؤ هي سر نجاحه و ترشيده، فإنه يجب أن لا يغيب عن الدهن أن التنبؤ يخاطب دائما المستقبل لا الحاضر، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية، فما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا يحتمل الصدق أو عدمه ، ولذلك فإنه يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد يتغير إلى أن يصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ووضعها في الاعتبار، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض، و الجاذبية الأرضية، و المد و الجزر وكسوف الشمس. لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، أو انه يعطي أجوبة صحيحة مائة بالمائة فهو لا يعطي سوى نتائج و أجوبة صحيحة نسبيا وعلى ذلك فيجب على واصفي الخطة مراعاة أمرين الأول

¹ ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 54

² المرجع السابق، ص 54

³ محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 203

⁴ إبراهيم عبد العزيز شبحا: أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 157-158

وجوب أن يكون تقديراتهم و افتراضاتهم دقيقة إلى أبعد حد و الثاني أن يضعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات.

- **العنصر الثاني:** الاستعداد للمستقبل: "يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وان يكون في الوسع تنفيذها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى الدولة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية و المادية لتحقيق هذه الأهداف.

ولذلك يتطلب التخطيط ألا حصر جميع الموارد و الإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل الطرق في الاستفادة منها، ثم يجب أن يحاط بعد ذلك وتحديد أفضل القائمين على وضع الخطة بحقيقة الثروة القومية مقدرة تقديرا سلميا، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها، وعلى الخبرات الفنية و الأيدي العاملة اللازمة لإنجاز أهداف الخطة، إذ ليست العبرة في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات، وإنما العبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق و تنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة".¹

سادسا: مبادئ التخطيط:

إن نجاح أية عملية تخطيطية، يستلزم توافر بعض المبادئ التي يجب توفرها في الخطة الشاملة والتي يقوم عليها بنائها ، وهذا حتى يمكن تخطيط كافة الأهداف التي يتضمنها ويمكن إجمال هذه المبادئ كالاتي:²

1- الواقعية: لا بد أن يكون وضع الخطة، على أساس المعرفة الواقعية لصور المجتمع و الحقائق الاقتصادية و الاجتماعية القائمة فيه، و بالتالي اختيار الوسائل و البيانات الإحصائية و واقعية التنبؤات الكمية والكيفية.

2- الشمولية: وتعني مبدأ شمول الخطة، أن يكون للخطة السيطرة و التوجيه على كافة موارد المجتمع المتاحة، فلا تقتصر الخطة على نشاط دون نشاط و لا تؤثر في متغير دون متغير آخر فالتخطيط هو التوجيه الواعي لموارد المجتمع ولا بد أن يكون للخطة السيطرة و التوجيه على كافة موارد المجتمع و كافة المتغيرات المؤثرة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية.

3- التنسيق: ويقصد به أن تكون أجزاء الخطة متناسقة تناسقا كاملا سواء على مستوى الأهداف مع بعضها البعض، أو مستوى الوسائل مع بعضها البعض، أو مستوى الأهداف ووسائل تحقيقها معا.

4- الاستمرارية: ترتبط استمرارية الخطة باستمرارية التخطيط، التي أصبحت سمة أساسية لتوجيه النشاط ، وليس مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف، وهذا معناه أن هناك استمرارية في وضع الخطط طالما أن التخطيط هو الموجه الدائم للنشاط.

5- المرونة: "ويعني قابلية الخطة للتعديل المستمر على ضوء ما تظهره نتائج تنفيذ الخطة فالخطة توضع في فترة زمنية معينة، وتصاغ بافتراضات معينة، ويمكن لأحد تلك الافتراضات أو بعضها أن تسقط، ولا بد في هذه الحالة من مراجعات مستمرة ولذلك فالخطة يجب أن توضع بحيث تترك مجالا للتعديل أثناء التنفيذ".³

¹ زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الرابطة للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1، ، 2008، ص18

² عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس و مبادئ عامة، جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1999، ص85

³ عجمية محمد عبد العزيز وآخرون: مقدمة في التنمية و التخطيط، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت، دط، 1985، ص

6- الالتزام: "تعتبر الخطة ملزمة بشكل عام للجهات ذات العلاقة بها، و إن الالتزام بالخطة ضرورة تتطلبها عملية تنفيذ الخطة، إذ بدون وجود مثل هذا الالتزام وترك الجهات ذات العلاقة بتنفيذ حر في تنفيذها قد تؤدي في النهاية إلى عدم تنفيذ الخطة بشكل جزئي أو كامل، وبالشكل الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الخطة لأهدافها المحددة، وعليه فإن عدم تنفيذ جزء أو كل الخطة سيؤدي إلى إعاقة المشروعات الأخرى وخاصة في المجالات التي لها علاقة بهذه الخطة لكون المشروعات ترتبط مع بعضها بعلاقات متشابكة ومتكاملة في إطار تخطيط الاقتصاد الوطني ولتحقيق الالتزام في الخطة فإنها تصدر عادة بشكل قانون ويجري تبليغها إلى الجهات ذات العلاقة لتكون ملزمة بتنفيذها عند عدم وجود مبررات موضوعية وهامة تعيق مثل هذا التنفيذ، وفي حالة عدم التنفيذ تخضع للمساءلة والمحاسبة القانونية وهذا ما يضمن تنفيذ الخطة وتحقيقها لأهدافها واقعيًا".¹

7- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: "هناك اعتبارات عديدة تؤيد مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ يأتي في مقدمتها، إن المركزية في التخطيط تعد ضرورية وأساسية لتوفير النظرة الشمولية لحركة الاقتصاد وتطوره بالكامل من خلال الخطة، وهذه النظرة الشمولية لا يمكن أن تتوفر إلا مع وجود جهة مركزية إذ أن وجود جهات عديدة لا يقرها إضافة إلى التنسيق بين عناصر الخطة و أهدافها ووسائل لا يمكن أن يتحقق إلا مع وجود هيئة مركزية تتولى ذلك بحيث تلغي التعارض في الخطة أهدافا ووسائل إضافة إلى أن توفير التكامل بين عناصر الخطة يقتضي هو الأخير وجود المركزية في التخطيط خاصة وإن وجود قدرات بشرية وفنية محددة تستدعي تركيزها في هيئة لديها القدرة على اتخاذ القرارات كما أن اللامركزية في التنفيذ أمر يبرره صعوبة قيام هيئة مركزية بالتنفيذ لكافة المشاريع وفي كافة القطاعات والمناطق خاصة إذا كان عدد المشاريع كبيرا وحجما واسعا ودرجة تنوعها شديدة وكلما زاد الاقتصاد تعقيدا اقتضى الأمر إتباع اللامركزية في التنفيذ بينما في الاقتصاد الحديث التطور الذي يتصف بقلّة عدد مشاريعه ومحدودية تنوع هذه المشاريع فإن من الممكن أن تتولى عملية التنفيذ هيئة مركزية وخاصة في ظل الإمكانيات البشرية والفنية المحدودة الأمر".²

8- التكامل: "ويهتم التكامل بالعلاقات المترابطة والتشابك بين المشروعات، بحيث تدرس هذه العلاقات بشكل دقيق من خلال الاستناد إلى بيانات ومعلومات مستنبطة من الواقع واختيار المشروعات التي تتوفر فيما بينها علاقات تكاملية تفوق غيرها من المشاريع وبحيث يتحقق من خلال هذه العلاقات أكبر قدر من الإسهام في التحفيز على تحقيق أهداف الخطة من أجل تحقيق التنمية وبأقل التكاليف، وذلك من خلال اختيار مشروعات متبادلة التأثير في التحفيز على النمو و التطور مع النمو والتطور مع المشروعات أخرى في الخطة وبالتالي تحقيق الآثار المباشرة على النمو للمشروعات الأخرى سواء بتوفير المستخدمات لها واستخدام منتجاتها، وبالشكل الذي يشجعها ويدفعها للنمو والتطور".³

9- الكفاءة: "ينبغي أن يتوفر في عملية التخطيط عنصر الكفاءة أي تحقيق أقصى الأهداف بما يضمن تلبية أكثر الاحتياجات الأولية وبأقصى قدر ممكن وبأقل الموارد و التكاليف و الجهود والإمكانات عن طريق اختيار الوسائل المناسبة التي تمكن من ذلك و بدون تحقيق مثل هذه الكفاءة في استخدام الموارد والإمكانات والجهود يصبح التخطيط غير علمي ولا مدروس ولا واقعي وبالتالي يبتعد عن أن يكون بديلا أفضل من آلية التنسيق لإدارة الاقتصاد وتسيير النشاطات الاقتصادية وتطورها ولا يتحقق بذلك الهدف من اعتماد التخطيط عن السوق".⁴

¹ عقيل جاسم عبد الله: التخطيط الإقتصادي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، دط 1999، ص ص 33-43

² عقيل جاسم عبد الله : المرجع السابق: ص 43

³ عقيل جاسم عبد الله: مرجع سابق، ص ص 33-43

⁴ المرجع السابق: ص 43

10- الديمقراطية: "إن مشاركة الجماهير في اقتراح الخطة وفي وضعها وإقرارها، يعتبر مبدأ أساسى من مبادئ التخطيط، لأن الخطة لغرض الوصول الي هدف نهائي وهو رفع المستوى المعاشي لهذه الجماهير، لأنها تستخدم موارد المجتمع وإمكاناته من ناحية ثانية، حتى يتم توفير اندفاع الجماهير في تنفيذ الخطة من خلال هذه المشاركة ثالثاً".¹

سابعا: الحاجة للتخطيط:

من الواضح أن متطلبات اليوم تحتاج إلى التخطيط أكثر من أي وقت مضى وذلك نظرا لما تواجهه المنظمات من تحولات كبيرة في شتى المجالات وتحديات وضغوط متزايدة وبيئة سريعة التغيير في كل المجالات مما يزيد من درجة عدم التأكد البيئي حول ما ستؤول إليه الأوضاع مستقبلا وما سيكون عليه المستقبل، ومن بين أهم التحديات و الضغوط التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي:²

1_ السقوط المتزايد لتقليص دورة الوقت (cycle time): وهو الوقت اللازم لإتمام العمل والبدء من جديد، لقد أصبح مفتاح الأداء الناجح و المنافسة في المنظمات هو توفير الوقت أي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة فالتخطيط يساعد على توفير الوقت وسرعة الاستجابة، مع الأخذ في الاعتبار تقليص التكلفة وزيادة زمن المستهلك.

2- تزايد تعقد المنظمة: مع تزايد حجم المنظمة وتعقيدها تزايدت كذلك أعباء المدير ومسؤولياته وتعقدت، وقلما نجد قرار في مجال معين يضع بمعزل عن المجالات الأخرى، ونتيجة لتزايد المنتجات (الخدمات) ازدادت المنظمة تعقيدا، وازدادت الأسواق التي تخدمها المنظمة، وازدياد المنافسون، وإذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح في ظل عدم التأكد و التعقيد، والتخطيط يساعد المنظمات في ذلك.

3- ازدياد المنافسة العالمية: إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصا وتحديات للمنظمة، والتخطيط أمر حيوي في ظل السوق الواسع إن عولمة الاقتصاد والمنافسة العالمية تشكل تحديات هائلة للمنظمات يجب أن تواجهها بنجاح ولا تستطيع ذلك بدون التخطيط السليم.

4- تأثير الخطط على الوظائف الأخرى: تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى (التنظيم والتوجيه والرقابة) وهكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عمل آخر، وبدون التخطيط يمكن للمنظمة أن تسير في اتجاهات عدة متناقضة وأن تعطي للعاملين رؤية غير واضحة.

ثامنا: العوامل المؤثرة في التخطيط:

نظرا لأهمية التخطيط لذلك ينبغي أن يتوفر المناخ المناسب لهذه العملية وحتى يتحقق ذلك فمن الواجب أن نتعرض لأهم العوامل التي تؤثر في التخطيط ومن هذه العوامل:³

- **مهارة الإداريين وطريقتهم في مباشرة وظائفهم:** وهذا يعني أن سلوك الإداريين ومهاراتهم من العوامل الأساسية التي تؤثر في نتائج المنظمة ويتمثل ذلك في قدرة الرئيس الإداري على اتخاذ الإداريين لمواجهة المستقبل ومدى إيمان الإداريين بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي في جميع الحقائق وتحليلها.

- **الوقت المتاح الذي يسمح بالتخطيط وتنفيذ الخطة:** وهذا يعني مدى توفر الوقت لوضع الخطة ومراجعتها قبل وضعها موضع التنفيذ، وكلما توفر الوقت الكافي لعملية التخطيط كلما كان ذلك كفيلا

¹ المرجع السابق: ص 43

² حسين حريم: مرجع سابق، ص 114

³ محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 1999، ص 200

بالدراسة والتفكير المتأنى الذي يساعد على التوصل إلى القرارات الرشيدة أو القريبة من درجة الرشد، إلا أنه من الملاحظ أن المشكلات التي تواجه المنظمة قد تكون تحتاج إلى السرعة في التغلب عليها، الأمر الذي يتوفر معه الوقت الكافي للتخطيط لمواجهة هذه المشكلات.

- **الموارد المتاحة التي تسمح بالتخطيط والتنفيذ:** تتطلب عملية التخطيط توفر الموارد والإمكانيات من موارد مادية وإمكانيات بشرية تتوفر لديها المهارة في تنفيذ الخطة فإذا كانت الخطة أكبر من الطاقات والمهارات المتوفرة في الأفراد المكلفين بالتنفيذ فمن الصعب تنفيذها.

- أنواع المشكلات التي تواجه المنظمة: تختلف المشكلات التي تواجه المنظمة فمنها المشكلات التي تتسم بالسلطة وخاصة فيما يتصل بالعوامل المتداخلة، فالنوع الأول من المشكلات يمكن التحكم في المتغيرات المتصلة بها، أما النوع الثاني فيصعب التحكم في متغيراتها وهذا من شأنه التأثير في التخطيط.

- **الظروف الاجتماعية والإنسانية:** "لا يتوقف نجاح التخطيط على توفر الموارد والمهارات الفنية في الأداء، ولكنها تتوقف أكثر على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وكلما كانت العلاقات داخل المنظمة علاقات طيبة أدى ذلك إلى تعاون الجماعات في داخل المنظمة على تنفيذ الخطة وإنجازها بدقة وبسرعة.

- إذن يمكن أن نلخص المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط للعلاقات العامة في الأغراض أو الأهداف والأولويات و الميزانية و الإعتمادات المالية، والموارد والإمكانيات المتاحة والوقت المتاح للتنفيذ أو المحدد له"¹.

ويذكر باحث آخر بأن هناك أربع أقسام من المؤثرات على مسار التخطيط يمكن إنجازها²:

- العوامل الداخلية:

أ- التنظيم، المهارات، الخبرات، الاستعداد

ب- هيكل التنظيم

ج- توافر رأس المال

د- الخبرات اللازمة

هـ- توافر المواد اللازمة

و- التسهيلات المالية

- العوامل الاقتصادية:

أ- مركز التنظيم في ظل الظروف الاقتصادية

ب- القدرة على الاحتفاظ بهذا المركز

ج- العوامل الاقتصادية المحيطة التي تؤثر في التنظيم

- العوامل الخارجية:

أ- الإنتاج القومي: دخل الفرد- السكان- التنمية.

ب- قطاعات الاقتصاد القومي: المهارة- الوفرة

ت- العوامل الدولية

أ- أهمية الأسواق الخارجية

ب- التقدم في العالم الخارجي، العلمي والتكنولوجي.

تاسعا: معوقات التخطيط:

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص 201

² عبد العزيز صالح بن حبور: مرجع سابق، ص 108

لا يعتبر التخطيط من وظائف الإدارة التي يمكن ممارستها بسهولة ويسر، وقد تبدل الإدارة جهدا ووقتا في عملية التخطيط ثم نجد النتائج مخيبة للأمل، ويرجع ذلك إلى وجود بعض المشاكل والمحددات التي تواجه عملية التخطيط في المشروعات ونوجز أهمها فيما يلي:¹

1- **الافتقار إلى الدقة:** فبالرغم من تقدم طرق التنبؤ وتحليل البيانات فما زالت إدارة المشروع تواجه صعوبة تحديد نظام التخطيط الذي يتناسب مع الظروف الداخلية والخارجية للمشروع مثل، حجم المشروع، الهيكل التنظيمي، أنماط الإدارة، نوع النشاط، مستويات الإنتاج، درجة التغيير التكنولوجي... فعنصر الدقة قد يوجد في طريقة معينة للتخطيط ولكن ليس على مستوى التخطيط الشامل للمشروع وأيضا كلما طالت الفترة التي تغطيها الخطة كلما قلت القدرة على توفير الدقة.

2- **صعوبة التنبؤ بالحقائق المتعلقة بالمستقبل:** ففاعلية التخطيط تعتمد على صحة الفروض المتعلقة بالمستقبل ونظرا لما ينطوي عليه المستقبل من ظروف عدم التأكد فإن هذه الفروض تتضمن عادة حدا أدنى من الأخطاء ولمعالجة التغيرات غير المتوقعة تضع الإدارة خططا بديلة تساعد على تحقيق مرونة التخطيط مثل تغيير برامج الإعلان لتلاءم التغيير في سياسات البيع أو تغيير خطوط الإنتاج لمواجهة ظروف المنافسة، ونع ذلك فيجب ملاحظة إن الخطط البديلة قد تكون مكلفة للمشروع ولا تعطي المصروفات الكبيرة التي خصصت لها.

3- **مشكلة حجم المعلومات:** فالمعلومات هي أساس التخطيط ونقص المعلومات يؤدي إلى ضعف الافتراضات المتعلقة بالمستقبل، وبالتالي تؤثر على نتائج التخطيط، وفي نفس الوقت قد تلجأ الإدارة إلى تجمع معلومات كثيرة وغير ضرورية ومكلفة للمشروع ثم لا تستخدم ضمن اتخاذ قرارات التخطيط ويختلف الحد الأمثل من المعلومات اللازمة للتخطيط من مشروع إلى آخر.

4- **المعوقات النفسية:** ويقصد بها مقاومة العاملين بالمشروع للخطط الجديدة، فقد يصعب على الإدارة تغيير أنماط السلوك وطريقة تفكير العاملين التي اعتادوا عليها فترات طويلة وتواجه الإدارة بعدم الرغبة وعدم القدرة على قبول الظروف الجديدة التي تتضمنها الخطة.

5- **المعوقات الإدارية:** ويقصد بها السياسات و الإجراءات والقواعد المعمول بها في المشروع والتي ترغب الإدارة في تغييرها لتتلاءم مع الخطة الجديدة وقد تجد الإدارة صعوبة في إحداث التغيير المطلوب نظرا لاعتبار الأفراد علي طريقة معينة في أداء العمل.²

وهناك معوقات أخرى نذكر منها:

1- عدم الدقة في المعلومات والبيانات

2- اتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات سلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها

3- عدم صحة التنبؤات و الافتراضات

4- إغفال الجانب الإنساني يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها

5- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة

- عدم مراعاة التغيير في الواقع

- أسباب متعلقة بعدم مراعاة وإتباع خطوات التخطيط³

بالإضافة إلى صعوبة التحكم في الوقت و صعوبة التأثير وتوجيه السلوك

¹ أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2004، ص ص 46-47

² أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص 47

³ محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ص 59-60

- عدم تطور الوسائل والإمكانات المناسبة للتخطيط و صعوبة التنبؤ بالمشكلات.

خلاصة:

مما سبق عرضه يتضح لنا أن التخطيط يعتبر من المهام الأولى التي تقوم بها الغدارة قصد تحقيق رؤية وخطوات نافعة لكل المشاريع و الأعمال المطروحة للإنجاز كما انه يوفر الأساس النظري والعلمي لحل المشكلات ويمتلك قدرة لتحقيق مستقبل أكثر إشراقا.

الفصل الخامس: الإدارة الجزائرية

تمهيد

أولاً: مفهوم الإدارة

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ثالثاً: مفهوم الإدارة الجزائرية

رابعاً: أهمية الإدارة الجزائرية

خامساً: وظائف الإدارة الجزائرية

سادساً: المراحل التاريخية للإدارة الجزائرية

سابعاً: محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر

ثامناً: عصنة الإدارة الجزائرية

II- نظم المعلومات الإدارية:

تمهيد

- أولاً: مفهوم نظام المعلومات الإدارية
 - ثانياً: أهمية نظام المعلومات الإدارية
 - ثالثاً: أهداف نظام المعلومات الإدارية
 - رابعاً: خصائص نظام المعلومات الإدارية
 - خامساً: وظائف نظام المعلومات الإدارية
 - سادساً: فوائد نظام المعلومات الإدارية
- ### III- عملية صنع القرارات الإدارية

تمهيد

- أولاً: مفهوم صنع القرار
 - ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار
 - ثالثاً: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار
 - رابعاً: أنواع القرارات
 - خامساً: جودة القرارات
 - سادساً: ترشيد صناعة قرارات الكوارث و الأزمات
 - سابعاً: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات
- خلاصة

تمهيد:

عرفت الإدارة الجزائرية ومنذ تحقيق الاستقلال تطور في الأداء، فمن البلديات إلى الوزارات ومن القطاع الصحي إلى القطاع الصناعي وقمت في هذا الفصل بالحدّث عن الإدارة الجزائرية ومختلف المراحل التي مرت بها بالإضافة إلى مختلف وظائفها.

الفصل الخامس: الإدارة الجزائرية

قبل أن نعطي تعريف الإدارة الجزائرية لا بد من الإشارة إلى مفهومين أساسيين هما: مفهوم الإدارة ومعنى الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: تعريف الإدارة:

عرفت دائرة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها: "العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه وبأنها النتائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".¹

- أما جلادن يقول بأنها: "تنظيم العلاقات بين الأفراد"²

- يعرف هولت الإدارة على أنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة"³

- ويعرف أوجا إن الإدارة: "تمثل الجزء الأساسي في أي نشاط جماعي داخل المنظمة وهي تقود الى تحقيق الغايات (الأهداف) المشتركة".⁴

- يعرف لانسبيرينج: "غن كلمة الإدارة لفظة عامة وتغطي كل العوامل الداخلية في تشغيل منشأة ما".⁵

- أما تايلور فيقول: "ان الإدارة هي ان تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".⁶

- كما يعرفها نشر شمان: "أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني تماما كالكيمياء التي هي علم استخدام خصائص العناصر ومركباتها".⁷

- ويقول ويب: "أن الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني".⁸

- أما داركر فيرى أن الإدارة هي: "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال".⁹

1 مرسي خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ- الممارسة)، المؤسسة الجامعية والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2011، ص 17

2 عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 05

3 صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، مرجع سابق، ص 05

4 المرجع السابق، ص 20

5 علي الشرقاوي: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، عمان، دط، 2002، ص 19

6 المرجع السابق، ص 19

7 المرجع السابق، ص 19

8 المرجع السابق، ص 19

9 المرجع السابق، ص 19

ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية:

هناك عدة تعريفات للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

- تعريف higgins: هي العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها".¹

- وينظر إليها كل من Robinson و pearce من زاوية القرارات الإدارية على: "أنها مجموعة من القرارات و النشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات و النشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة".²

- تعريف آخر للإدارة الإستراتيجية: "هي ليست عملية تدريجية خالية من الإشكالات، بل هي عملية تكرارية تعترها صيغة "بعثرة" إلى درجة أنها تقتضي توفر العمل الجاد من قبل معظم الأفراد في المنظمة بهدف الارتقاء بها نحو المستقبل".³

- ويركز Hunger و wheelen على نفس المفهوم حيث أشار: "إلى أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعة القرارات و النشاطات الإدارية التي تحدد التوجيه الطويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة".⁴

- ويعرفها: Ghiecg على أنها: "مجموعة القرارات و النشاطات المؤدية إلى تطوير الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".⁵

- وبصفة عامة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تمثل: "مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وبخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة".⁶

¹ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دط، 2008، ص 64

² المرجع السابق، ص 64

³ -<http://www.mdcegypt.com/site-Arabic/Management>.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص 64

⁵ المرجع السابق، ص 64

⁶ المرجع السابق، ص 65

ثالثا: تعريف الإدارة الجزائرية

يمكن تعريف الإدارة الجزائرية على أنها: "مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية و العلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما: الاهتمام بالموارد البشرية، والاهتمام بالموارد المالي".¹

رابعا: أهمية الإدارة في الجزائر:²

وجود الإدارة حتمي في كل المجتمعات البشرية التي تملك إمكانيات مادية وفنية طبيعية تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها.

- الإدارة هي الركيزة الأساسية للدولة

- لا بد من وجود جهاز تنفيذي قادر على الإشراف على شؤون الدولة

- الإدارة في الجزائر تقف وراء كل انجاز ضخم لا تستطيع أو لا ترغب المؤسسات الأخرى القيام بها.

خامسا: وظائف الإدارة في الجزائر:

تقوم الإدارة في الجزائر بمجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة تتمثل في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة³

1- التخطيط: هو التقدير سلفا لما يجب عمله، كيف؟ متى؟ ومن سيقوم به؟ ويعرفه جورج تيدي بأنه: "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة". وتقوم عملية التخطيط على المراحل التالية:

1.1- تحديد الأهداف: تتم السلطة السياسية عموما بهذه المهمة مع مساهمة الإدارة العمومية

بمختلف هياكلها

2.1- تحديد الوسائل والإمكانيات: وذلك يتحقق بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد

تحقيقه ومدة تنفيذ المشروع وتحديد قيمة الأموال اللازمة ودراسة كيفية ضمانها وأوجه إنفاقها ثم

تحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة

3.1- توزيع الخطة: على الأعوان العموميين والإدارة الفرعية المطلوب منها تنفيذ ما تم تخطيطه

¹ فيرم فاطمة الزهراء: الموظف العمومي ومبدأ إحياء الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، 2004، ص85

² بشير عباس العلق: الإدارة مبادئ ووظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا، دط 2004 ص67

³ المرجع السابق، ص67

4.1- متابعة الخطة وتقييمها: "تقوم السلطات العمومية المختصة بمتابعة وتنفيذ الخطة وفقا

للتقديرات المحددة سابقا، واكتشاف الإختلالات وتعديل الخطة إن تطلب الأمر".¹

2- التنظيم:

"هو حلقة ربط بين جميع وظائف الإدارة العمومية من تخطيط و توجيه ورقابة، ويعرف أنه "جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة".

وهي وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري وتحديد المسؤوليات وصلاحيات كل وحدة أدارية وعلاقة هذه الوحدات بعضها البعض وهو ما يظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة والأداة المساعدة على تحقيق أهدافها من حيث إحداث الوظائف العامة وتصنيفها وشغلها ومهامها وغيرها من العناصر الأخرى المساهمة في قام وظيفة التنظيم".²

3- التوجيه:

"تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في المنظمات والإدارات العمومية والذي يعرف على أنه "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق عرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلها " والجدير بالذكر أن وظيفة التوجيه يندرج تحتها ثلاث عناصر أساسية تشكل قاعدة أساسية في ممارسة هذه الوظيفة وهي: الاتصال والتحفيز والقيادة".³

4- الرقابة:

"تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة ، تقوم على أدوات وأساليب كمية ووصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف والسياسات العمومية، وتصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفاعلية.

وقد عرفها هندري فايول: "بأنها تتطوي على التحقيق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا إلى نقاط

الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها".⁴

¹ بشير عباس العلق: المرجع السابق، ص68

² بشير عباس العلق: مرجع سابق، ص68

³ المرجع السابق، ص68

⁴ بشير عباس العلق: المرجع السابق نفسه، ص68

وتتمثل الأهداف الأساسية للرقابة في:¹

- مراقبة مدى سير الخطة الموضوعية ومستوى تحقيق الانجاز في كل مرحلة
- السعي لتحقيق الجودة في العمل و التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية
- البحث عن تحقيق أفضل النتائج ومواجهة الصعوبات والمشاكل بأقل الخسائر
- تقديم مدى رضا المواطن على مستوى الخدمة

وتتضمن الرقابة العناصر التالية: الهدف، المعالجة (كيفية ومدى تنفيذ الخطة)، مراعاة أنماط ودراسة مستوى الأداء، التقييم العام ومعالجة الاختلافات.

سادسا: المراحل التاريخية للإدارة الجزائرية:

وضع الإدارة الجزائرية قبل وبعد الاستقلال قمنا بتقسيم وضع الإدارة العمومية الجزائرية إلى فترتين رئيسيتين: الإدارة العمومية في عهد الاحتلال الفرنسي وبعد الاستقلال

1- الإدارة في عهد الاحتلال الفرنسي:

2- كانت الحكومة الفرنسية تعتبر الجزائر ولاية من الولايات التابعة لدولتها، نظرا لموقعها الجغرافي واتساع رقعتها

3- لذلك جاء التنظيم الإداري في الجزائر حريصا على استقرار المعمرين الأوروبيين في الجزائر، فقد كان متوافقا مع نمط معيشتهم وحاجتهم دون الاهتمام بالسكان الأصليين الذين خصصت لهم نظاما قمعيا، وكمثال على الإدارة العمومية في عهد الاستعمار ما حدث في 1949 حيث قسمت الجزائر إلى ثلاث ولايات هي: الجزائر، قسنطينة، وهران وكانت كل ولاية يحكمها الوالي ومجلس عام، أما البلديات فتميز ثلاث أنواع:

1- بلديات ذات صلاحيات تامة تخضع للقانون الفرنسي 1884

2- بلديات مختصة تخضع في تسييرها للقانون الحاصل 1919

3- المناطق الجنوبية تخضع للإدارة العسكرية²

4- الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال:

إن الدعائم الأساسية في بناء الدولة الجزائرية لما بعد الاستقلال تمثلت في التوجه الاشتراكي واللامركزي والتوازن الجهوي، ورغم أن الجزائر حققت استقلالها السياسي إلا أنها لم تحققه إداريا، حيث

¹ المرجع السابق، ص 68

² فيرم فاطمة الزهراء: مرجع سابق، ص 99

بقيت تابعة للمنظومة الإدارية الفرنسية، فورثت هذه الإدارة مشاكل كثيرة منها انعدام الإطارات اللازمة القادرة على تسيير البلاد، فيما سبب خروج المعمرين الذين كانوا يشغلون الوظائف الإدارية فراغ في مختلف الإدارات .

لم تتمكن الجزائر من تشريع دستور خاص بها، لذا اعتمدت على التشريع الفرنسي إلا بعض المواد التي تتنافى مع مبادئ الثورة.

ويتجلى ذلك من خلال قانون 31 ديسمبر 1962، واستمرار هذا الوضع إلى غاية 5 جويلية 1975 حيث تم تشغيل لجنة وطنية للتشريع مهمتها مراجعة وجزارة كل النصوص الموجودة والمطبقة وفي دستور 1976 عملت الإدارة العمومية على تحقيق المصلحة العامة عن طريق الصناعات الثقيلة، وبعد وقوع الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1986 وهبوط أسعار البترول انتهجت الجزائر سياسة النقشف وتسريع العمال.¹

سابعاً: محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر :

بعد المشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها منذ الاستقلال أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة من المشاكل، والتي كانت البيروقراطية أكثر المشاكل تقشياً، ويعرف الإصلاح الإداري بأنه "الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها وفي اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين بها من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية إنها عملة منظمة لتعديل العلاقة بين البيروقراطية و العناصر الأخرى في المجتمع".²

قامت الجزائر بصدد إصلاح المنظومة الإدارية التي كانت تعاني من أوضاع متهورة بعدة مشاريع و كذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري ونذكر منها وحسب الترتيب الزمني:³

1966- إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري وهذه في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية

1968- تحولت إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة

1976- إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية ثم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري

تضم ثلاث نيابات: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية و البحث الإداري

1982- أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لذا الوزير الأول

¹ فيرم فاطمة الزهراء: مرجع سابق، ص 99

² لعرايبي كريمة: دور القيادة في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009 ص 112

³ لعرايبي كريمة: المرجع السابق، ص 112

- 1983: إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للتوظيف العمومي
- 1984: تأسيس محافظة الإصلاح و التجديد الإداري، حلت محل كتابة الدولة للتوظيف العمومي
- 1988 : مرسوم 88-131الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين ال1988:مرسوم 88-131الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن
- 1994: تعين وزير منتدب لدى وزارة الداخلية مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري
- 1996: عوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري و التوظيف العمومي و في نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاث إدارات أخذت كعينات:البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب
- 1999: طرح مشروع القانون الأساسي للتوظيفة العمومية
- 2000: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة
- 2003: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري

ثامنا: عصنة الإدارة الجزائرية:¹

يقصد بها عملية التكيف مع التحولات من خلال إدخال وسائل وأساليب تسيير حديثة ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على مفهوم الجودة، مع التركيز على الإدارة بالنتائج وليس الإدارة بالوسائل والأهداف

أولويات عصنة للإدارة الجزائرية:

نتطرق في هذا الجانب إلى ذكر مختلف القطاعات أو الهيئات الواجب إصلاحها أو عصرتها وهي:

- 1- التعمق في تطبيق اللامركزية، ومحاولة تقريب القرارات الإدارية من الحقيقة الاجتماعية
- 2- تقوية عملية صنع القرار، متابعة التنفيذ، والمراقبة العامة من أجل الاستغلال الأفضل أو الفعال لموارد الأمة
- 3- تحقيق الاحترافية في الوظيفة العمومية، وتطبيق مناهج التسيير العمومي مع التركيز على الموارد البشرية والاتصالات
- 4- تقوية الاقتصاد الحكومي من منظور التنمية المستدامة
- 5- تطوير سلك العدالة باعتبارها أساسا لدولة القانون

¹ لعرايبي كريمة: المرجع السابق، ص112

تمهيد:

إن تطور تكنولوجيا نظم المعلومات قد ساهم بشكل كبير في تطور المنظمة في حد ذاتها وهي بدورها ساهمت في تطوره ولدراسة أنظمة المعلومات الإدارية بشكل شامل وجب التطرق إلى إعطاء مفهوم لنظم المعلومات الإدارية باعتباره يلعب دورهم في نجاح المؤسسات وكذلك التطرق إلى إعطاء أهمية وأهداف نظام المعلومات بالإضافة إلى إبراز خصائصه ووظائفه الأساسية وكذلك الفوائد التي يحققها للمؤسسة.

أولاً: مفهوم نظام المعلومات الإدارية:

يمكن إبراز العديد من تعاريف لنظم المعلومات ومن بينها:

- تعريف إبراهيم سلطان لنظم المعلومات الإدارية بأنها: "مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي في الحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنشأة وأيضاً بما يحدث في بيئتها الخارجية والتي تؤدي إلى تدعيم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في التوقيت المناسب لصانع القرار".¹

- يعرفها ميردوك (Murdick) بأنها: "مجموعة تتكون من الأفراد والأجهزة التي تتولى عمليات جمع ومعالجة و تخزين البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات وذلك من خلال تلبية حاجات المدراء من المعلومات في الوقت الذي يمكن استخدام المعلومات بفعالية كبيرة".²

- يعرف كانتر (kanter) نظم المعلومات الإدارية بأنها: "النظم التي توفر للإدارة معلومات أفضل نوعية وأفضل توقيت وأدق اختيار وأكثر توثيقاً للمساعدة في عمليات صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية ومراقبة عملية التنفيذ".³

- ويمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية على أنه: "نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط المنظمة أو لمساعدتهم على صناعة القرارات".⁴

- "كما يمكن القول بأن نظام المعلومات الإدارية هو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة تهدف دعم الإداريين وخاصة المديرين".

ثانياً: أهمية نظام المعلومات الإدارية

أهمية نظام المعلومات الإدارية فيما يلي:

1- المساعدة في منع القرار سواء تلك التي يمكن برمجتها أين يتم تخزين الخبرات والتصرفات

السابقة واسترجاعها حين الحاجة إليها في الوقت المناسب أو التي لا يمكن برمجتها بإمداد صانع

القرار بالمعلومات اللازمة في التوقيت المناسب

¹ إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع الإسكندرية، دط، 2000، ص

152

² صبرينة عز الدين زير: أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص28

³ المرجع السابق، ص 28

⁴ عبد الهادي خالق طواف: نظم المعلومات واتخاذ القرار، جامعة عمران، 2010، ص 19

2- يساعد نظام المعلومات الإدارية إلى مساندة ودعم العمليات الخاصة بالمنظمة في مجالاتها الوظيفية المختلفة من تسويق، إنتاج، تمويل وغيرها.

3- يعمل النظام على تدعيم ومساعدة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم و رقابة، نظرا لاهتمامه بالأحداث الماضية، الحاضرة والمستقبلية، وعليه يمكن استخدامه في التوقع والتنبؤ مما يخدم

عملية التخطيط إضافة إلى عملية الرقابة بالمقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مع ما هو مخطط¹

4- توفير المعلومات للبيئة الخارجية، وعليه فهو يساعد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة وكذا التهديد الذي يواجه المنظمة

5- تكمن كذلك أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين إنتاجه وذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات و المعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تعترض لها المنظمة

6- تبرر أهمية نظام المعلومات الإدارية في تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ المخطط والمشروعات²

ثالثا: أهداف نظام المعلومات الإدارية³

نظام المعلومات الإدارية يحقق للمؤسسة مجموعة من النتائج الإيجابية ويقودها إلى الربح وذلك لما يقدمه من أهداف والتي من بينها نذكر ما يلي:

1- ربط الأنظمة الفرعية للمؤسسة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات و المعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم

2- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالمنظمة بالهدف العام للمنظمة و بالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف

3- المساعدة والمساندة في عملية صنع و اتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير وفي التوقيت المناسب

4- توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان و التوقيت و الشكل المناسب

5- الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها

6- تهدف نظم المعلومات إلى تحسين إنتاجية المنظمة بالهدف العام للمنظمة و بالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف

بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة

¹ صبرينة عز الدين زير: مرجع سابق، ص25

² إبراهيم سلطان: مرجع سابق، ص 255

³ عبد الهاد خالق طواف: مرجع سابق، ص192

7- تهدف نظم المعلومات إلى تطوير الأداء للمنظمات من خلال ما تنتجه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات

رابعاً: خصائص نظام المعلومات:

بعد عرض المفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات الإدارية يصبح من الأهمية التعرف على خصائصه ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي¹:

1- **هدف النظام:** يعد تحديد الهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، كما أن تحديد الهدف العام يتبعه تحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر من عناصره على حد ما يصب في مجال تحقيق الهدف العام للنظام ككل

2- **الكلية:** أي أن النظام ككل يحقق الهدف المنشود من وجوده بأكثر من مجموع ما تحقق عناصره كل على حدة، أي أن النظام ككل يمكن أن يحقق الهدف بينما لا تستطيع مكوناته - كل على حدة - أن تحقق هذا الهدف لو انفصلت عن بعضها

3- **شكل المكونات الرئيسية:** تأخذ المكونات الرئيسية لأي نظام شكل إدخال وتشغيل وإخراج، فيبدأ عمل نظام بالمدخلات، وهو ما يأتي من خارج النظام ويدخل فيه، ويتم تشغيل المدخلات لتحويلها إلى المخرجات المرغوبة².

4- **الرقابة والضبط:** العمليات الرئيسية للنظام هي إدخال وتشغيل وإخراج لا تدعم عمليات الرقابة والضبط لمنع انحراف النظام عن الأهداف التي رسمت له، ولذلك تضاف وظيفة استرجاع النتائج لمكونات النظام لتحقيق الضبط المطلوب، ويتم هذا الضبط عن طريق مقارنة المخرجات المحققة بمعايير موضوعة مسبقاً ثم إرجاع نتائج المقارنة إلى النظام في مرحلة الإدخال لتوجيه عملية التشغيل³.

5- **حدود النظام:** وهي خطوط اجتماعية لتحديد محتويات النظام وفصلها عما يخرج عنه من بيئة النظام، ويدخل في النظام كل مكوناته التي تسهم في تحقيق هدفه المشترك والتي لا تنتمي للبيئة الخارجية له

6- **مستويات الأنظمة:** عادة ما يتكون النظام من عدة نظم تسمى نظاماً فرعية حتى يتم تقادي الأزواج والخطط في المصطلحات، وكذلك يكون النظام نفسه جزءاً من نظام أكبر منه.

¹ كامل غراب وفادية محمد حجازي: نظام المعلومات الإدارية، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1997، ص43

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص24

³ سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر، دب، د ط ، دس، ص42

هذه الطبيعة المركبة لشبكة النظم مفيدة في فحص نظم المعلومات الإدارية ودورها في عمليات التخطيط و الرقابة على العمليات وكذا اتخاذ القرار. إذ نجد نظم المعلومات الإدارية تضم عدة نظم فرعية للتسويق، الإنتاج... وغيرها، كما أنها جزء من نظام أكبر هو المنظمة ككل وما تحتويه من نظم العمالة، ونظم اتخاذ القرار وكذا الإدارة و المصانع... وحول النظام الأكبر توجد البيئة المحيطة بالمشروع وما تحتويه من أنظمة كبرى كالحكومة، المنافسين، المستهلكين وغيرها، والتي تدخل كلها في نظام آخر هو اقتصاد الدولة ككل.¹

7- الاتصال: "وهو عملية نقل رسالة بين طرفين ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات والإشارات والبيانات والمعلومات وباستخدام القدرات البشرية أو الوسائل التكنولوجية، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه مما يعني ان عملية الاتصال تتضمن استرجاع للنتائج".²

خامسا: وظائف نظام المعلومات الإدارية:

يبين الشكل رقم (06) رسم نموذجيا لنظام معلومات إدارية تظهر فيه عناصره الأساسية من إدخال وتشغيل وإخراج واسترجاع نتائج واتصالات، وكذا العلاقات بين هذه العناصر الأساسية، ومن ثم تتحصر وظائف نظام المعلومات الإدارية كالآتي:

أولاً: الحصول على البيانات من المصادر الداخلية والخارجية لها (عنصر المدخلات)

ثانياً: إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (عنصر الإجراءات)

ثالثاً: تجميع وتحليل وتيوب وتلخيص البيانات (عنصر المعالجة والتشغيل)

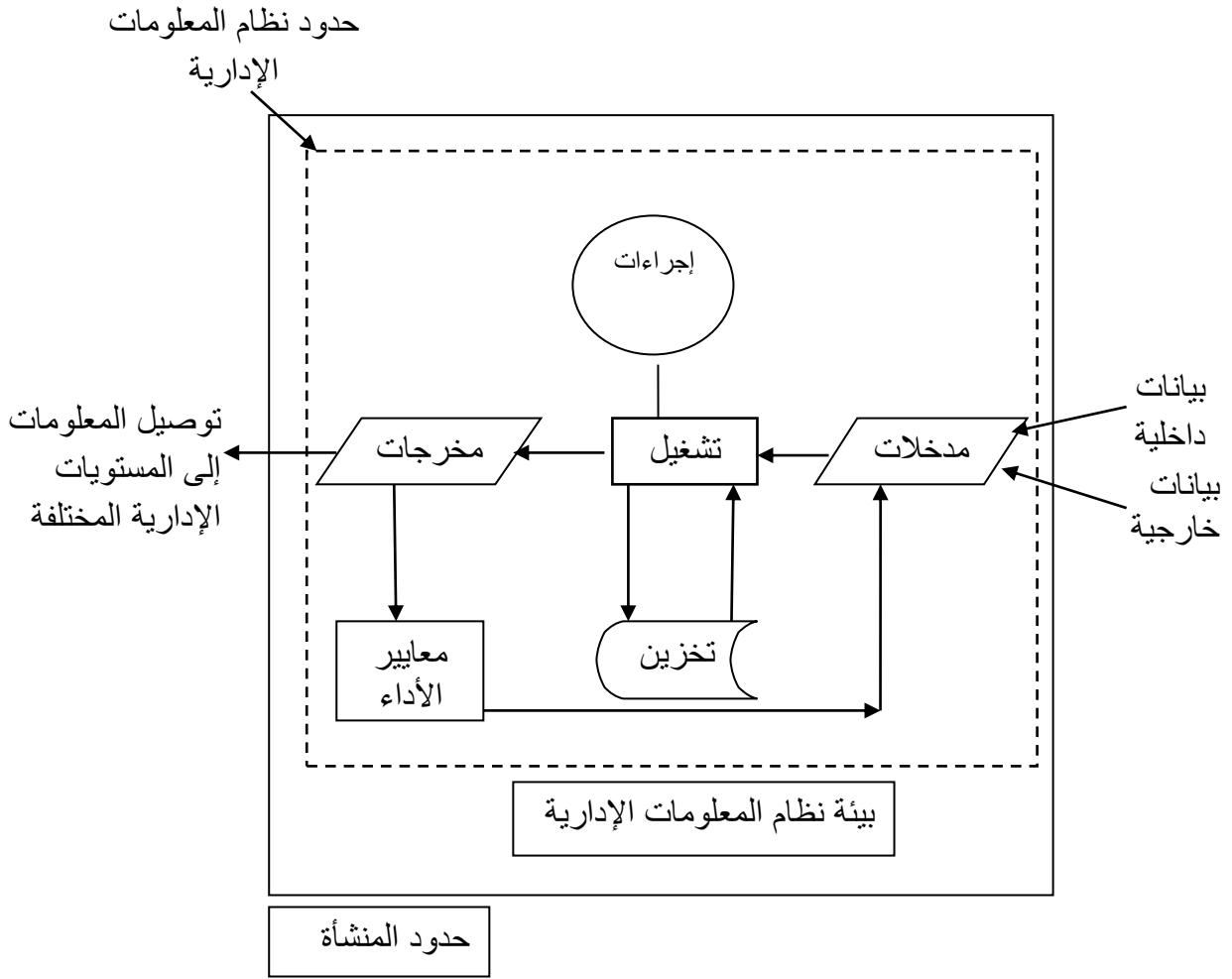
رابعاً: تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة (عنصر التخزين)

خامساً: استخراج المعلومات طبقاً لحاجة مستخدميها (عنصر المخرجات)

سادساً: توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه (عنصر الاتصال)

¹ سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، دط 1999، ص100
² كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي: مرجع سابق، ص45

الشكل رقم (06): يمثل نموذج لنظام معلومات إدارية



المصدر: كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص46.

أولاً: الحصول على البيانات (الإدخال)

وتتمثل وظيفة الحصول على البيانات في اختيار كل البيانات اللازمة وتحديدها سواء من داخل المنظمة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المنظمة، وبصفة عامة تتلخص البيانات التي تتطلبها المستويات الإدارية المختلفة فيما يلي:¹

1- الإدارة العليا:

تتطلب الإدارة العليا المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف و السياسات العامة للمنشأة ووضع الخطط الإستراتيجية التي تعتمد على عدد من السنوات، ويمكن تقسيم هذه المعلومات إلى قسمين:

أ- **معلومات خارجية:** تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمنشأة من قانونية واقتصادية واجتماعية وسكانية وجغرافية وتكنولوجية وسياسية، وكذا تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنشأة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المنشأة ومزاولتها لأنشطتها من عاملين وممولين ومساهمين وعملاء وحكومة ومنافسين

ب- **معلومات داخلية:** تعبر عن إجمالي نشاط المنشأة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة، ويتضمن ذلك معلومات إنتاجية وتسويقية وتمويلية وخاصة بالأفراد والعلاقات العامة والبحوث والتطوير.

2- الإدارة الوسطى:

تختص الإدارة الوسطى بوضع الخطط قصيرة الأجل وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وعليه فإن حاجتها للمعلومات الخارجية لا تقل عن حاجة الإدارة العليا، كما أنها تحتاج إلى المعلومات التالية:

أ- معلومات عن سوق توزيع المنتجات، وسوق الخامات المستخدمة في الإنتاج

ب- معلومات عن التوزيع الفعلي للمنتجات والتوزيع المستهدف خلال فترات محددة

ج- معلومات عن سير العمل ومعدلات الأداء وتحديد انحرافاته لتحقيق الضبط والرقابة

د- معلومات عن تسير العمليات المالية في المنشأة، وبينها وبين غيرها

هـ- معلومات عن تكاليف التشغيل

و- معلومات عن مستويات المخزون وعمليات الشراء²

¹ إبراهيم يحيى: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة، مطبوعة مقدمة لطلبة الماجستير، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2005/2004، ص26

² أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دط، 2000، ص24

3- الإدارة المباشرة: وتتلقى التعليمات بإجراء سير العمل وتعد التقارير التفصيلية التي تتضمن

معلومات عن سير العمل الفعلي بحيث تشمل كل الوحدات والعمليات التي تتم يوميا، وتعد هذه

الإدارة المصدر الرئيس الذي يزود المنظمة بالمعلومات الداخلية عن أوجه النشاط الفعلي".¹

ثانيا: إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (الإجراءات):²

ويتم تحديد هذه التعليمات بناء على عدة اعتبارات أهمها:

1- الإستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات مواصفات المعلومات المطلوبة ومن ثم طريقة

معالجة البيانات .

2- الخبرات المتخصصة: حيث يشترك المتخصصون في وضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة

لإعداد التقارير المطلوبة.

3- تكنولوجيا المعلومات: حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل.

ثالثا: تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات (التشغيل):

تتضمن هذه الوظيفة تقويم البيانات للتأكد من صحتها ومناسبتها للعرض أي تحديد درجة أهميتها

بالنسبة للمنشأة، ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض

عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا.

رابعا: تقويم وتصنيف المعلومات في ملفات (التخزين):

تحفظ جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت في غرض معين أو لم تستخدم

ويتم حفظ و تخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتتوقف طريقة الحفظ على نوع

التكنولوجيا المتاحة.

خامسا: استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (المخرجات):

بعد تشغيل البيانات يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ نسخة من

كل البيانات و المعلومات، تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين يستخدمونها،

ونأخذ هذه المخرجات أشكالاً تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة.

¹ إبراهيم بحتي: مرجع سابق، ص26

² أحمد ماهر: مرجع سابق، ص24

سادسا: توصيل المعلومات الى مستخدميها واسترجاع النتائج(الاتصال):

ليس للمعلومات أي قيمة إذا لم تستخدم لذلك لا بد من توصيلها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب إلى مستخدميها، ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نظم المعلومات الإدارية على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها بل لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظم والمستخدمين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة، ويتم استرجاع نتائج ذلك الاتصال إلى النظم بالمقارنة بين النتائج و المعايير الموضوعية لتقييم الأداء ويأخذ الاتصال أشكالا مختلفة: قد يكون شفهيًا(بالمقابلة الشخصية أو الهاتف) أو مستندا(بالتقارير المكتوبة) أو مرئيًا (على شاشة الحاسوب).¹

سادسا: فوائد نظام المعلومات الإدارية:

إن الحديث عن فوائد نظام المعلومات الإدارية بين مدى رغبة المنظمة بتحقيق الأهداف في مستوياتها الإدارية كلها وتحقيق وظائفها في التخطيط والتنظيم و الرقابة وصنع القرار لكونها تحتاج وبشكل دائم ومستمر للمعلومات لتنفيذ الوظائف وإن نظام المعلومات الإدارية تقيد المنظمة في المجالات التالية:²

- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة عند الحاجة بغية ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة...
- تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بهدف تصحيح الانحرافات
- تحديد قنوات الاتصال أفقيا و عموديا وتوضيحها بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع
- إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية(أنيا أو شهريا أو فصليا أو سنويا) عن نشاطات المنظمة
- تهيئة الظروف المناسبة لصنع القرارات الفعالة بتجهيز المعلومات الملائمة وبشكل مختصر وفي الوقت المناسب
- الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستخدمين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها بشكل فردي أسبوعيا و شهريا
- الرد على الاستفسارات عن طريق التحاور بين النظام و المستخدم
- حفظ البيانات و المعلومات التاريخية و الضرورية التي تعد أساس عملها.³

¹ عبد الهادي خالقي طواف: مرجع سابق، ص211

² نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السمرائي: نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر دب، دط، 2005، ص75

³ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، دط، 2005، ص43

III- عملية صنع القرارات الإدارية

تمهيد

أولاً: مفهوم صنع القرار

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

ثالثاً: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

رابعاً: أنواع القرارات

خامساً: جودة القرارات

سادساً: ترشيد صناعة قرارات الكوارث و الأزمات

سابعاً: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات

خلاصة

تمهيد:

في هذا الجزء يتم التعريف بمفهوم صنع القرار و مفهوم اتخاذ القرار و الفرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار ثم أنواع القرارات ثم جودة القرارات و ترشيد صناعة قرارات الكوارث و الأزمات كما سيتناول الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار

III - عملية صنع القرار:

أولاً: مفهوم صنع القرار

لقد كانت تعتمد صنع القرارات في الماضي على التخمين والتنبؤ، وعلى التجارب والخبرات لدى متخذ القرار بينما في العصر الحالي أصبح لعملية صنع القرارات موضوعها وقوانينها وضوابطها الخاصة، وتعرف عملية صنع القرارات بأنها: "عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة"¹.

- مفهوم صنع القرار: "يشمل على عملية متشابكة ومتلاحقة تبدأ بعمليات التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف"².

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

- يتضح معنى اتخاذ القرار من خلال التعريفات التالية:

- يعرفه برنارد بأنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"³.

- يعرفه ماركس و آخرون بأنه: "تصرف معين تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة"⁴.

- ويعرفه ينجر بأنه "الاختيار المدرك(الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين"⁵.

- اتخاذ القرار هو: "عمل فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار"⁶. "كما تعني كلمة قرار البث النهائي و الإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول لوضع معين و إلى نتيجة محددة ونهائية"⁷

- وقرارات لإدارة الكوارث و الأزمات هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة"⁸.

¹ الراوي حكمت أحمد: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الميسرة، عمان، دط، 1999، ص251

² ياغي عبد الفتاح: اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، دط، 1997، ص125

³ CHASTER BARNARD/ THE FUNCTION IF THE EXUTIVE. HARVARD UNIVERSITY PRESS COMBRIDGE

⁴ المرجع السابق، ص190

⁵ المرجع السابق، ص190

⁶ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

2008ص21

⁷ عبد الهادي الجوهري وآخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسولوجي، مرجع سابق، ص82

⁸ سليم بطرس جلد: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الرابية للنشر و التوزيع، عمان، دط، 2001، ص101

ثالثا: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

في هذا المجال وجب التفرقة بين المفهومين ولو أنهما في مجال واحد. "فاتخاذ القرارات تمثل مرحلة من الأولى وهذا يعني أن عملية صنع القرارات تتضمن مجموعة من المراحل تشكل اتخاذ القرار وإحدى هذه المراحل".¹

و بالتالي وجب الإقرار بأن مفهوم القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب: "إنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة، نفسية، سياسية، اقتصادية و اجتماعية وتتضمن عناصر عديدة".² لكن اتخاذ القرار يختلف من الحالة العادية إلى حالة حدوث الكوارث الخاصة المفاجئة منها فالظروف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة جدا في حين أن بعض الأزمات تتطلب صنع القرارات وهنا حسب الوقت المتاح وكذا طبيعة الأزمة، فالزلزال يحتاج إلى قرارات سريعة وانية لتقليل الخسائر في حين أزمة السكن تكون قرارات بعد دراسات وتقارير

ويرى "طومسون" و"تودين" أن وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي بل إنه يشير إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار".³

رابعاً: أنواع القرارات:

تصنف القرارات من خلال عدة معايير فهي كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية وأصلا تحكم إصدارها تبعا لأهميتها وتكرارها و شمولها وطريقة إصدارها كتابية أو شفوية، ودرجة وضوح محتواها و يصنفها علماء الإدارة إلى عدة أنواع وهي:

1- القرارات طبقا لإمكانية برمجتها:

1.1- القرارات المبرمجة: "تتعلق القرارات المبرمجة بمشكلات واضحة التحديد، وعناصرها مفهومة ومحددة ويمكن قياسها، وغالبا ما تكون هذه القرارات روتينية ومتكررة، ولذا تسهل برمجتها باستخدام النماذج الكمية".⁴

2.1- القرارات غير المبرمجة: "فهي تتعلق بمشكلات غير واضحة التحديد وتتطلب استخدام النماذج الكمية الخاصة بها والتي تقوم على نظرية الاحتمالات ، والإحصاء الرياضي وغيرها".⁵

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2008، ص178

² عبد الهادي الجوهري وآخرون: مرجع سابق، ص82

³ المرجع السابق: ص82

⁴ برهان محمد نور الدين وجعفر غازي إبراهيم: نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، دط، 1998، ص64

⁵ المرجع السابق، ص64

2- حسب التصنيف القانوني للقرارات:

1.2- مدى عمومية القرار : هناك قرارات عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وأخرى قرارات فردية كالقرارات المتعلقة بالتعيينات الوظيفية و الترقيات والفصل

2.2- تكوين القرار: هناك قرارات بسيطة ذات كيان مستقل، و أثر قانوني سريع، كتعيين موظف واحد، و أخرى قرارات مركبة تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة، وتتم على مراحل كإجراء مناقصة.

3.2- أثر القرار على الأفراد: هناك قرارات ملزمة وطاعتها واجبة، وهناك قرارات لا تحتل صفة الإلزام ، مثل: النشرات والتعليمات، حيث تعد بمثابة نصائح لا تلزم التقيد بها.

4.2- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: ضمن القرارات ما يمكن معارضته، أو المطالبة بإلغائه، أو التعويض عما يسببه من أثار كقرارات تعين العاملين أو فصلهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة و الإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.¹

3- حسب التصنيف الشكلي للقرارات :

1.3- القرارات الأساسية و الروتينية: هناك القرارات الأساسية التي تعني معالجة المشاكل المعقدة، وتتطلب اهتماما خاصا، ولا تتكرر باستمرار، ويغلب عليها صفة الدائمة والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، وهناك القرارات الروتينية، التي تتكرر باستمرار وتظهر عادة في الأعمال الكتابية وغير الفنية، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها

2.3- القرارات التنظيمية والفردية: فالقرارات التنظيمية تتعلق مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المديرين من خلال سلطته، كمسؤول إداري في تلك المنظمة، وليس بصفته الشخصية، أمام القرارات الفردية فهي تلك القرارات التي تعبر عن المدير كفرد وليس كمسؤول في المنظمة²

3.3- القرارات المخططة وغير المخططة: فالأولى تقوم بإتباع برنامج محدد، ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة، يمكن تقريرها بشكل فوري وتلقائي، واتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ويفضل أن تقوم بتنفيذها المستويات الإدارية الدنيا، وعدم تركيزها بين المستويات

¹ مشرفي حسن علي: نظرية القرارات الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، دط، 1997، ص37

² المرجع السابق، ص37

الإدارية العليا، لضمان السرعة في العمل أما القرارات غير المخططة فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة معقدة، وتعالج حالات جديدة ذات أثار بعيدة على المنظمة وتتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات و السرعة في صنع القرار.¹

4- حسب المستوى الإداري:

هي القرارات المعنية بتحديد أهداف المنظمة و الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتنفيذها والقيام بعمليات التنبؤ ورصد التغيرات البيئية، والبحث عن فرص تحسين الأداء وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف و السياسات، التي تحكم توزيع واستخدام الموارد وهي من اختصاص الإدارة العليا.

1.4- القرارات الإدارية التنظيمية: هي القرارات التي تتصف بأنها شبه مبرمجة حيث توجد عادة إجراءات إرشادية يمكن أن تساعد في عملية صنع القرارات، كما أن الخبرة و الحكم الشخصي لهذه الفئة يساعد كثيرا في حل المشكلات بطرق شبه مبرمجة، وأيضا تسمى هذه القرارات في هذا المستوى بالقرارات التكتيكية لأنها تهتم بدرجة كفاءة استخدام الموارد وفعاليتها، وتقيم أداء الوحدات التشغيلية.

2.4- القرارات التنفيذية: هي القرارات التي تتعلق باستغلال الموارد الإنتاجية، أو توزيعها على الاستخدامات المختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تشمل الفئات الدنيا في المنظمة وتشمل كل من رؤساء الأقسام و الوحدات التنظيمية، ويمكن وصف هذه القرارات بأنها مبرمجة، حيث عادة ما يتم إتباع إجراءات محددة مسبقا لاتخاذها.²

خامسا: جودة القرارات:

إن جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لنتخذ أي القرار، وعادة يتم الحكم على جودة القرارات بناء على مدخلين، المدخل الأول تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه، وهو أكثر المداخل وضوحا وقبولاً من الناحية العملية، فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة اعتبر القرار صحيحا، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقييم القرار، وقد تؤدي بعض القرارات إلى نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة ولكن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل.³

¹ مشرفي حسن علي : مرجع سابق، ص37

² برهان محمد نور الدين وجعفر غازي إبراهيم: مرجع سابق، ص64

³ كليود ريموند: نظم المعلومات الإدارية، ترجمة، سرور سرور ، دار المريخ للنشر، الرياض، دط، 1990 ص

أما المدخل الثاني فيتضمن لتقييم القرارات تحديد أفضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرار ويتميز هذا المدخل بأن يأخذ في الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار، وما توفر من معلومات وموارد، و النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم الحصول على قرارات أمثل هي:¹

- تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار .
- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار .
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل .
- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، والأهداف المرغوبة في تحقيقها .
- الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة

سادسا: ترشيد صناعة قرارات الكوارث و الأزمات:

تستدعي عملية صنع القرارات في الظروف الاستثنائية حسن ترشيدها، ولكن الملاحظ تباين " متخذي القرارات في آرائهم حول ما يمكن أن يعتبر قرارا صائبا أو ذي جدوى فعلية وتختلف اختيارات متخذ القرار من حين لآخر لتحقيق ذات الأهداف المتوخاة لحل المشكلة مما يؤدي بالتالي إلى اختلاف في طبيعة القرار".²

لكن الإشكال الموجود يكمن حين وجود عوامل مادية أو بيئية متغيرة والتي تتطلب تغيير في القرار نفسه ويكون هذا بالاعتماد على المعلومة الآنية وبأكثر تفاصيل وبالتالي الوصول إلى القرار الرشيد.

ويعتقد "سيمون" بأن: "نقطة الضعف في مفاهيم الرشد الكامل لدى متخذي القرار هي أن هذه المفاهيم تبنى على أساس الافتراضات غير الواقعية، على أن واقع الأمر يشير إلى وجود قيود مفروضة على تحقيق الرشد في اتخاذ القرارات إذ أن النتائج التي تترتب على فعل معين من الصعب توقعها بصورة كاملة".³

"كما أن صنع القرار الرشيد يمكن التكبير فيه بالبحث في إطار سياق أكثر اتساعا"⁴

¹ الراوي حكمت أحمد: مرجع سابق، ص ص 254-255

² حلمي شحادة: القرار النموذجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2005، ص ص 17-19

³ حلمي شحادة: مرجع سابق، ص 17

⁴ محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص ص 188-189

ويعتبر "سيمون" أن صنع القرار الرشيد يكون بالتعزيز للتمسك بالعقلانية، "وأن القرار غير الرشيد يمكن أن يكون ليس أقل منطقية أو تحليلية".¹

- "أو في الواقع فإن الفرد في الأزمات يسعى إلى الوصول لدرجة عالمية من العقلانية في اتخاذ القرار وربما لا يكون هو القرار الأمثل بالنسبة لبعض الأفراد خارج مجال الأزمة".²

- "ويعتبر صنع القرار أثناء الأزمات المتشعبة أو المتداخلة العوامل أصعب كثيرا وذلك لأنها متأثرة بعوامل خارجية أو بيئة لا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بها بدقة أو يصعب تحديدها في بعض الأحيان".³

سابعا: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات:⁴

إن القرارات تلعب دورا كبيرا في مهام متخذي القرار وعليه فإنه مطلوب دائما من المنظمة تقييم المقدرة لدى متخذي القرار بالإضافة إلى الاستمرار في تنمية مهاراتهم في هذا المجال وضرورة توفير كافة الضروريات والعوامل التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تهدف إلى الوصول إلى هدف المنظمة، وبذلك يتم تدليل كل الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية صنع القرارات ما يلي:

- ندرة وجود حل واحد سليم، أو صحيح للمشكلة المعروضة، ولكن في مواقف عديدة قد يكون هناك أكثر من حل يمكن أن يكون مقبولا، وموقف لقياس تفصيل الموضوع
- عدم توصيل القرارات في حالة فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار
- صعوبة التعرف على مزايا و عيوب البدائل المتوقعة في البيئة، التي تعمل بها المنظمة
- صعوبات تتعلق بشخصية متخذ القرار أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية ويضاف إلى ذلك درجة نكاته وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية
- نقص المعلومات والخوف من صنع القرار

¹ إبراهيم عبد الهادي الملبجي، محمد محمود المهدي: العولمة وأثرها في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2005، ص285

² سليم بطرس جلدة: مرجع سابق، ص 115

³ المرجع السابق: ص115

⁴ الراوي حكمت أحمد: مرجع سابق، ص256

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص بأن الإدارة الجزائرية قبل الاستقلال كانت تابعة للاستعمار الفرنسي وخضعت لعدة تقسيمات ولكنها وحتى بعد الاستقلال ظلت تابعة للإدارة الفرنسية فقد واجهت عدة مشاكل في مختلف مراحلها وأصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه المشاكل وقد حاولت الإدارة الجزائرية بكل جهودها القيام بعدة إصلاحات دامت إلى يومنا هذا، والإدارة عامة تحتاج إلى نظم المعلومات يوفر لها معلومات مناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة حتى يمكن من اتخاذ قرارات فعالة ومؤقتة حتى يتمكن متخذ القرار بالقيام بعمليات الإدارة الأخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه داخل المنظمة، كما تعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف وبرامج المشروع ولقد بدأت نظم المعلومات الإدارية قبل إدخال الكمبيوتر بفترة طويلة من الزمن، فقد نشأة في بادئ الأمر بإدارة الحاسبات ثم شملت شيئاً فشيئاً مجالات الإدارة الأخرى، كما أنها تساعد في عملية صنع القرارات المناسبة و الفعالة، باعتبار صنع القرار مهم في نجاح وفشل المؤسسة.

الجانب الميداني

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً : عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الإستمارة

4- السجلات و الوثائق

خامساً: أساليب التحليل

1- الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التعرف على مجالات الدراسة عملية أساسية في البحث الإجتماعي لما لها من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، و هي الحدود المراد دراستها ، و من المتفق عليه لدى المشتغلين لمناهج البحث الاجتماعى أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

أولاً: مجالات الدراسة**1- المجال الجغرافى:**

تاريخ إنشاء البلدية: أثناء الاحتلال الفرنسى تم ترقية مدينة جيجل إلى بلدية و ذلك سنة 1860، ثم إلى بلدية مركز للولاية خلال التقسيم الإدارى لسنة 1974 باعتبارها مركزا تجاريا و إداريا مهما للولاية. أصل تسمية البلدية: جيجل أو إجيلجىلى، مدينة و بلدية تابعة إقليميا إلى دائرة جيجل ولاية جيجل الجزائرية هي عاصمة الدائرة و عاصمة الولاية ، و هي أكبر بلديات الولاية من الناحية السكانية جيجل هو اسم المدينة الذى تعمم على كل الولاية و أصل التسمية هو كلمة إجيلجىلى حيث اختلف الكثير فى أصلها فهناك من أشار أنها فينيقية و تعنى شاطئ الدوامة ، وهناك من قال أنها أمازيغية تعنى من ربوة إلى ربوة أو من جبل إلى جبل و هذا لكثرة السلاسل الجبلية الطاغية على جغرافية المنطقة .

الموقع الجغرافى: تقع بلدية جيجل وسط شمال الولاية و تطل على البحر الأبيض المتوسط .

الحدود: من الشمال: البحر الأبيض المتوسط

من الجنوب : بلدية قاوس

من الشرق : بلدية الأمير عبد القادر

من الغرب: بلدية العوانة

تبلغ مساحتها 62,38 كلم² و عدد السكان فيها : 152762 نسمة إلى غاية 2015/12/31 بكثافة سكانية

تقدر 2445 نسمة فى كم² تطور عدد السكان حسب الإحصاء العام للسكن والسكان:

1977:36720 نسمة، 1987: 63525 نسمة، 1998: 115048 نسمة، 2008:134839 نسمة

عدد القرى و المشاتى: مشتى الطهورات، مشتى العوينة ،مشتى الغريفات ،مشتى الطوالبية، مشتى القمايح

مشتى الشريعة، مشتى أولاد دامون ،مشتى بوغدير ،مشتى سامر .

لمحة تاريخية عن البلدية

يعود تاريخ إنشائها إلى القرن السادس قبل الميلاد حسب أرجح الروايات التاريخية و يعزو المؤرخون بنائها إلى الفينيقيين الذين اتخذوها مركزا تجاريا و مرفئا آمنا على الساحل الشمالي لغرب المتوسط.

النورمانيين و الجينويين: عرف ميناء المدينة مع الحماديين نشاطا تجاريا مكثفا كما تشير إليه بعض المصادر ، بينما تشير مصادر أخرى إلى أن المدينة و خلال الفترة الحمادية كانت تحت سيطرة النصارى النورمانديين ، حيث هدمها و خربها أمير بحر روجرا الصقلي عام 1143 ، إلا انه أشير إلى وجود قصر النزهة للأمير الحمادي عبد العزيز وجد على جبل أيوف المطل على المدينة مما يثبت الوجود الحمادي بمدينة جيجل.

احتل الجينويون مدينة جيجل عام 1240 م، و اتخذوا منها مرفأ تجاريا على الساحل الأفريقي وأقاموا فيها حامية لهم ، وقد قيل أن مدينة جيجل كانت أكبر سوق لبيع العبيد على عهد الجينويين (نسبة إلى جنوة الإيطالية)، غير أنه كان للوجود الجنوبي تأثيرا كبيرا على ساكني المدينة و المنطقة ككل تأثير تجلى على المستوى اللغوي و الحرفي حيث لا يزال سكان المدينة حاليا ينطقون في لهجتهم أكثر الحرف من الأصل الإيطالي كان يقال " التاريخ دي " و لا يزالون كذلك يمارسون نشاطا بحريا مرتبطين في غالب الأحيان بالبحر و يظهر هذا التأثير الإيطالي بنوع خاص في لباس البحارة الفضفاض.

اتخذت المدينة أول عاصمة للجزائر في العصر الحديث إلى غاية عام 1524م، بعدها تحول مركز القيادة إلى العاصمة.

جيجل تستقبل الإخوة بربوس: مع بداية القرن السادس عشر اشتدت الحملات الإسبانية على السواحل الجزائرية و المغاربية فسقطت العديد من الموانئ مثل بجاية و وهران و أصبح الخطر يهدد مدينة جيجل فاتصل سكان المنطقة بالإخوة خير الدين و عروج و سرعان ما لبي هؤلاء النداء و قدموا في قوة بحرية و حاصرو الميناء و ساعدهم المجاهدون القدامى من بني فوغال و بني خطاب و بني احمد و استغل هؤلاء وجود الغابات الكثيفة التي ساعدتهم على إقامة مصانع السفن الحربية و سرعان ما تحرك هذا الجيش لمهاجمة الإسبان في الموانئ المحتلة و سرعان ما تساقطت هذه الموانئ الواحدة تلو الأخرى في أيدي الأتراك و من معهم من أهالي جيجل.

في 13 ماي 1839 تسع سنوات بعد سقوط عاصمة الجزائر ، استولت القوات الفرنسية على

مدينة جيجل

أهم النشاطات الاقتصادية: تمتلك بلدية جيجل قاعدة صناعية بتوفرها على:

- مصنع لتحويل الجلود
- مصنع لإنتاج الفلين
- مؤسسة أقمصة جن جن

و كذا بعض الخواص في إنتاج البلاط و معاصر الزيتون

المؤهلات الطبيعية و الاقتصادية للبلدية : السياحة بتوفرها على شريط ساحلي طوله حوالي 13 كلم وشواطئ غاية في الجمال مثل : كتامة ، أولاد بوالنار، شاطئ لأكريك ، شاطئ المنار الكبير، تحتاج فقط للتهيئة وفق نظم سياحية حديثة، الصيد البحري و إنتاج الأسماك لتوفرها على ميناء للصيد و اليد العاملة مؤهلة في الميدان ينقص فقط الاستثمار في مجال الصناعة التحويلية الخاصة بالقطاع.

2- المجال البشري:

يمثل هذا المجال مجتمع البحث الذي تشملته الدراسة و يقصد به " المجتمع الأكبر أو مجموع الأفراد التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة و يمثل هذا المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث لدراسته و يتم تعميم النتائج فيما بعد " وفي دراستنا هذه فإن المجال البشري يتمثل في مجتمع البحث الذي هو عبارة عن عمال المصالح ببلدية جيجل ولاية جيجل.

3- المجال الزمني:

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة و التي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة و بالنسبة لموضوعنا " الاتصال المؤسسي و إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية" فقد كان المجال الزمني كالتالي:

المرحلة الأولى : زيارة استطلاعية لمجتمع البحث حيث كان الهدف الاتصال بالإدارة و التعريف بموضوع الدراسة المتمثل في الاتصال المؤسسي و إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية ، و قد تم الموافقة على إجراء البحث الميداني و قد كان ذلك بتاريخ 3 مارس 2017 ، حيث تم الحصول على بعض الوثائق و المعلومات عن المؤسسة و تم توزيع الاستمارة التجريبية لجمع الملاحظات الأولية ومعرفة مدى ملائمة أسئلة الاستمارة و درجة استيعاب المبحوثين لمحتواها إضافة إلى إجراء مقابلة للحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة .

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة ، حيث دامت هذه المرحلة فترة معتبر كافية لملي الاستمارات.

ثانيا :منهج الدراسة

يعتبر المنهج من الركائز الأساسية لأي بحث و ذلك باعتباره خطوة رئيسية في ترتيب و تنظيم أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية و يقصد بالمنهج الطريق و المسلك و يعرف بأنه : " تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته و تحليله لظاهرة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة و التحليل " ¹ كما أنه: " الأسلوب أو الطريقة التي يعتمدها الباحث قصد وصوله إلى المعلومات و الحصول عليها وذلك بطريقة علمية و موضوعية مناسبة" ²

و انطلاقا من موضوع دراستنا الذي يتمحور حول : الاتصال المؤسستي و إستراتيجية التخطيط فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي : " لأنه يساعدنا على جمع البيانات و الحقائق وتصنيفها وتحليلها تحليلا شاملا و استخلاص النتائج منها . مما يؤدي إلى إمكانية إصدار تعليمات بشأن الظاهرة المدروسة لذلك اخترنا هذا المنهج الذي يمكن تعريفه بأنه : " منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع و محاولة الوقوف على أدق جزئياته و تفاصيله والتعبير عنها تعبيرا إما كفييا أو كميا تعبيرا كفييا و ذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة وتعبيرا كميا و ذلك عن طريق الأعداد و التقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر. " ³

ثالثا عينة الدراسة :

" يقصد بالعينة الجزء الصغير من الكل ، أي هي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة و المعبرة عنه كله ، تستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم دراسة نتائج العينة على الظاهرة كلها. " ⁴ و يعد اختيار العينة من أهم الخطوات الأساسية في البحث الاجتماعي ، لأنه من العسير في الكثير من البحوث القيام بدراسة شاملة لجميع المفردات التي تدخل في البحث، لذا يجد الباحث نفسه في الكثير من الأحيان مضطرا إلى الاكتفاء بعدد محدد من المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة

¹ عبد الناصر جندلي: تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،دط، ص ص

محجوب عطية الفائدي: طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،جامعة عمر المختار ،ليبيا ،دط، 1994، ص 23.

³ محجوب عطية الفائدي: المرجع السابق، ص 24.

شرح صلاح الدين : منهجية البحث، دار العلوم، غابة ،دط، 2003، ص 241.

ثم يقوم بدراسة هذه المفردات ، و يحاول تعميم صفاتها على المجتمع الكلي ، و هو ما يعرف في البحوث

الاجتماعية و نظرا لتجانس المجتمع الأصلي فقد تم اعتماد العينة العشوائية القصدية و قد قمت باختيار مجتمع الدراسة و هم عمال المصالح البلدية ، فالبلدية تتكون من أربع مديريات كل مديرية تتكون من مصالح هي كالآتي :

أولا: مديرية الوسائل العامة و تتكون من ثلاث مصالح و بها 44 عامل و قمت بتوزيع 18 استمارة في هذه المصالح و هم مقسمين كالتالي:

1- مصلحة الميزانيات و الحسابات و بها 23 عامل قمت بتوزيع 6 استمارات.

2- مصلحة العمليات المالية و بها 10 عمال قمت بتوزيع 6 استمارات.

3- مصلحة المستخدمين و بها 11 عامل قمت بتوزيع 6 استمارات.

ثانيا: مديرية التنظيم والشؤون العامة و تتكون من ثلاث مصالح و بها 45 عامل و قمت بتوزيع 18 استمارة في هذه المصالح و هم مقسمين كالتالي:

1- مصلحة التنظيم و الشؤون القانونية و بها 9 عمال قمت بتوزيع 6 استمارات

2- مصلحة الشؤون العامة و الانتخابات و بها 11 عامل قمت بتوزيع 6 استمارات.

3- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الصحية و بها 25 عامل قمت بتوزيع 6 استمارات.

ثالثا: مديرية التعمير و الأشغال و تتكون من مصلحتين و بها 35 عامل و قد قمت بتوزيع 18 استمارة على المصلحتين بالتساوي و هي كالآتي:

1- مصلحة التعمير و بها عامل قمت بتوزيع 9 استمارات

2- مصلحة انجازات البنايات و الأشغال المختلفة و بها 20 عامل قمت بتوزيع 9 استمارات

رابعا: مديرية الصيانة و الشبكات و تتكون من أربع مصالح و بها 376 عامل و قد قمت بتوزيع 21 استمارة موزعة كالتالي:

1- مصلحة صيانة قنوات المياه و التطهير و بها 7 عمال قمت بتوزيع 3 استمارات

2- مصلحة الطرق و تنظيم المرور و بها 32 قمت بتوزيع 6 استمارات

3- مصلحة النظافة و تزيين المحيط بها 265 عامل قمت بتوزيع 6 استمارات

4- مصلحة الوسائل و الصيانة و بها 72 عامل قمت بتوزيع 6 استمارات

و قد قمت بتوزيع 80 استمارة قمت باسترجاع 75 استمارة في كل المصالح و بما أن مجتمع البحث كبير و الذي يقدر ب 500 عامل حسب التوزيع المذكور فقد قمت بتحديد العينة على أساس نسبة 15 % وبالتالي كان أفراد العينة يقدر ب: 75 فردا تم توزيعهم كالتالي:

$$7 = \frac{15 \times 44}{100} \quad \text{مديرية الوسائل العامة:}$$

$$7 = \frac{15 \times 44}{100} \quad \text{مديرية التنظيم و الشؤون العامة:}$$

$$5 = \frac{15 \times 35}{100} \quad \text{مديرية التعمير و الأشغال:}$$

$$56 = \frac{15 \times 376}{100} \quad \text{مديرية الصيانة و الشبكات:}$$

رابعاً: أدوات جمع البيانات

من الأدوات التي استخدمتها و خدمت بحثنا السوسيولوجي بعد اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي و بحكم معايينتنا لهذه الإشكالية معتمدة التقنيات الضرورية و المعتمدة من قبل علماء الاجتماع و باقي العلوم الإنسانية التالية:

1- الملاحظة: " هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما ، مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة."¹

كما أنها هي أولى و أهم الأدوات في أي بحث في جميع المجالات ، تتطلبها معاينة مجتمع البحث و أفراد العينة فهي تؤدي دوراً أساسياً في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد تشخيصها.² و تم اختيار أنواعها بما يخدم البحث ، و قد ساعدت هذه الأداة في التعرف على المؤسسة منذ أول زيارة و ذلك من خلال الملاحظة المباشرة للعمال و قد سجلنا بعض الملاحظات و هي كالتالي :

- إطلاع شامل على محتويات المؤسسة
- مشاهدة العمال في أماكن العمل
- مشاهدة بيئة العمل
- طريقة التحاور بين العمال و الرؤساء

ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي، مركز الكتابين للنشر، مصر، ط1، 2006، ص 38.¹

عمار الطيب كشرود: معجم المصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قارون، بن غازي، ليبيا، ط1، 1994،²

استقاء بعض المعلومات التي تعذر الوصول إليها بطرق أخرى، فالكثير من الإيماءات و التصرفات كانت مدركات لم يصرح بها، و الصدق في الإجابة أو التهرب منها أو حتى من كان له العديد من الدلالات.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة التي يتم دراستها و هي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا و استعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية، و هي من أهم تقنيات التقصي عن الحقيقة و الخفيات من وراء سلوك الفرد و امتناعه عن ذلك و بالتالي تعتبر التقنية المباشرة للتقصي باعتبارها تفاعل لفظي يتم بين الباحث و المبحوث يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يرصد معلومات أو آراء أو قناعات الشخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات المتعلقة بهدف المقابلة.

و تعرف المقابلة بأنها: " المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة و المبحوث بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها الباحث و لذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين والمقابلة من أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات في الكثير من العلوم الإنسانية نظرا لميزاتها المتعددة و مرونتها"¹.

كما تعرف أيضا بأنها: " تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة يحاول أحدهم و هو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث و التي تدور حول آرائه و معتقداته."² و قد استخدمت المقابلة في دراستنا هذه من خلال إجرائها مع مديري مصالح البلدية بغرض الحصول على معلومات عن المؤسسة مكان البحث ، حيث أن هذه المقابلة كانت مفتوحة الغرض منها جمع المعلومات عن الاتصال المؤسسي و علاقته بالتخطيط كما أنها تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات و الأوضاع التي قد تكون أغفلت في الاستمارة، أو قد لا تكون مسجلة في السجلات والوثائق ، و من أمثلة الاستفسارات التي كانت مع أفراد العينة ما يلي :

أسئلة المقابلة:

- هل تملكون فكر استراتيجي للتخطيط؟
- ما هي أنواع التخطيط في المؤسسة؟

أحمد عياد: مرجع سابق ، ص 128¹

² نبيل جمعة و ماجد راضي الزعبي: أساليب البحث العلمي(المنظور تطبيقي)، دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،دط، 2000،

- كيف يساهم الاتصال المؤسسي في نجاح التنسيق المشترك بين المصالح المختلفة سواء داخليا أو خارجيا؟
 - ماهية الاتصال المؤسسي في المؤسسة ؟
 - ما هي الوسائل المستعملة في الاتصال (دورية، غير دورية)؟
 - ما هي مراحل إعداد الخطة؟
 - ما هو الوقت المستغرق لإنجاز خطة؟
 - كيف يتم الإعلان عن الخطة؟
 - هل الخطة التي وقع عليها الاختيار سهلة التنفيذ أم معقدة؟
- و هي أسئلة بسيطة تمكن من قياس الصدق في الإجابة على ما ورد في الاستمارة و تمكن من فهم انطباعات المبحوثين.

3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى المبحوث أثناء المقابلة قصد الحصول على بيانات معينة تخص الدراسة الراهنة وتعرف الاستمارة على أنها: "مجموعة من الأسئلة المقننة ، المغلقة و المفتوحة التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات و معلومات حول قضية معينة و اتجاه معين أو موقف معين حيث تكون الأسئلة تدور حول موضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة".¹

كما تعرف بأنها: " دليل مرشد يمكن الباحث الاجتماعي من استجواب أفراد العينة بطريقة صحيحة وسليمة و هادفة، أي موصلة إلى حقائق موضوعية و صحيحة".²

كما تعرف بأنها: " مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج الى شرح إضافي و تجمع معا في شكل استمارة".³

و تشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لجميع الفروض و مراحل البحث مختصرة و دقيقة ، و قد قمنا بتنظيم الاستمارة و عرضها على المشرف.

قسمت استمارة بحثنا إلى أربع محاور بعدد فروض الدراسة:

نبيل جمعة وماجد راضي الزغبى: مرجع سابق، ص 64¹

أحمد عياد: مرجع سابق، ص 121.²

المرجع السابق، ص 121.³

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية التي لها علاقة بموضوع الدراسة و يشتمل على 5 أسئلة حول:الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة عقد العمل، الأقدمية في العمل.
- المحور الثاني: يشتمل على 9 أسئلة تدور حول نظم المعلومات و دورها في صناعة القرارات الإدارية.
- المحور الثالث: يشتمل على 7 أسئلة تدور حول مساهمة الاتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك.
- المحور الرابع: يشتمل على 15 سؤال يدور حول مساهمة الاتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات.

صدق الاستمارة:

بغية تأكد الباحث من صدق أداة دراسته قام بالاعتماد على الصدق الظاهري ، الذي يقوم على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس و لمن يطبق عليهم و الذي يبدو في وضوح البنود و مدى علاقتها بالقدرة أو الخاصية أو البعد الذي يقيسه الاختبار ، و غالبا ما يقرر ذلك مجموعة من الخبراء المختصين في الميدان الذي يفترض أن ينتمي إليه و يطبق في المقياس، حيث يؤخذ في الاعتبار التعليمات و الزمن المحدد و مدى اتفائه مع إطار مجتمع الأفراد الذي صمم من أجله و الإمكانيات المفروض توافرها من أجل التطبيق و التصحيح ، و جدير بالذكر في هذا الصدد أن المساعدة غير الرسمية المقدمة من المحكمين المختصين يجب أن يتم السعي إليها دائما عند هذه النقطة في جهد للحصول على بنود جيدة وتحقيقا للصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرضها على عدد من المحكمين و هم أساتذة في ميدان العلوم الاجتماعية من جامعة تاسوست، جيجل (الأستاذ: شربال مصطفى الأستاذ بوربيع جمال، الأستاذ شيهب عادل) حيث قدموا مجموعة من الملاحظات و تعديل ما وجب تعديله ليتم بعد ذلك إخراج الاستمارة في شكلها و صورتها النهائية:و من بين الملاحظات التي تم تقديمها و أفادت من إسهامها في زيادة قيمة الاستمارة و تعزيز أهميتها نورد ما يلي:

- حذف ثلاث أسئلة مفتوحة.
- إعادة تعديل السؤال رقم (10) في المحور الثاني من الصيغة هل يؤثر عدم سلامة العلاقة بين المدير و مساعديه على عملية صنع القرار بالمؤسسة إلى الصيغة هل يؤثر عدم التنسيق الجيد على عملية صنع القرار؟

- كما تم تعديل السؤال رقم (29) في المحور الرابع من الصيغة ما هي انعكاسات استخدام الاتصال الرسمي في نقل المعلومات إلى الصيغة ما هي انعكاسات استخدام الاتصال الداخلي في نقل المعلومات؟
- كما تم تعديل فرضية الدراسة رقم (03) عنوان المحور الثالث من الصيغة يساهم الاتصال الرسمي في المواءمة للموارد و الاحتياجات إلى الصيغة يساهم الاتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات.
- حذف بعض الأسئلة لأنها لا تخدم الموضوع.
- صدق المحتوى : يهدف الاستدلال على خاصية الصدق لاستبيان هذه الدراسة و اعتمدنا على صدق المحتوى و ذلك من خلال طريقة استطلاع آراء المحكمين المتمثلة في توزيع الاستبيان على عينة من المحكمين من ثلاث أساتذة جامعيين و هذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:
- 1- حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها Luche و التي مفادها:

حيث أن:

- $n=1$ = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.
- $n=2$ = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس السلوك المراد قياسه.
- $n =$ عدد المحكمين الإجماليين . و لحساب قيمة الصدق لكل بند من البنود المشكلة للاستبيان يتم الاعتماد على الجدول الآتي:

جدول رقم 37 صدق المحتوى

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	3	16	1	0	3	01
1	0	3	17	1	0	3	02
1	0	3	18	1	0	3	03
0,33	1	2	19	1	0	3	04

0,33	1	2	20	1	0	3	05
1	0	3	21	0,33	1	2	06
0,33	1	2	22	1	0	3	07
1	0	3	23	1	0	3	08
1	0	3	24	1	0	3	09
0,33	1	2	25	0,33	1	2	10
1	0	3	26	0,33	1	2	11
1	0	3	27	0,33	1	2	12
1	0	3	28	1	0	3	13
0,33	1	2	29	1	0	3	14
0,33	1	2	30	1	0	3	15

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	3	31
1	0	3	32
0,33	1	2	33
0,33	1	2	34
1	0	3	35
0,33	1	2	36

2- تجميع كل القيم المحصل عليها في البنود و التي تقدر ب 27,29 تم تقسيمها على عدد البنود المحصل عليها هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان.

مج. ص.م.ب: 27,29

عدد البنود: 36.

و بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستمارة تم الحصول على قيم صدق هاته البنود و بقسمة مجموع صدق البنود و المساوية ل 0,75 و على اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0,60 أمكننا القول أن هذا الاستبيان هو فعلا صادق مما اعد لقياسه.

3- السجلات و الوثائق: من الأدوات التي يتم الاستعانة بها في جمع المعلومات الوثائق و السجلات فالوثائق تعبر عن ذلك الانجاز الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة ، مستخدما في ذلك القراءة التحليلية و النقدية لهذه الوثائق أما السجلات فتعتبر أوعية محددة بالمعلومات تهتم بالظاهرة أو موضوع ما فهي مرتبطة بواقعية حالية، لهذا فهي من أهم الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية.¹ و قد تم الاعتماد على بعض السجلات و الوثائق التي تم الحصول عليها من البلدية توضح الهيكل التنظيمي لها و تاريخ المؤسسة و مجالها الجغرافي و البشري كما ساعدتنا في تحديد عينة الدراسة.

خامسا: أساليب التحليل

هناك نوعين من أساليب التحليل التي يجب على الباحث الاعتماد عليها عند تحليله للمعطيات والبيانات الخاصة بالدراسة منها: الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي و على الباحث عند التحليل أن يدمج قدر المستطاع بين النوعين، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين للتحليل هما:

1_ الأسلوب الكمي : هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها و ترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام و نسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث.

و هو أيضا الأسلوب الذي يعبر عن الأرقام و الإحصائيات الموضحة في الجداول المتعلقة باستجابات المبحوثين في شكل أرقام و نسب مئوية، إضافة إلى الأساليب الإحصائية بين النتائج والعلاقة بين متغيرات الدراسة المتحصل عليها عن طريق الاستمارة و تم استخراجها من جميع الجداول سواء الجداول البسيطة أو المركبة .

2_ الأسلوب الكيفي: و هذا الأسلوب يعتمد على تفسير و تحليل البيانات الواردة في الجداول و الإطار النظري الذي تطرقنا إليه و الهدف من استخدامنا لهذا و من مستواه العلمي هو الاستشهاد بالحقائق وأفكار و معطيات أخرى.

محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية الأدب و العلوم ،دار التربية الحديثة،دب،دط،2001،ص52. ¹

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تقديم إطار منهجي للدراسة الميدانية و تحديد مجتمعنا و كذا وسائل جمع البيانات و أساليب التحليل التي يمكن للباحث الاعتماد عليها في تحليل و تقسيم البيانات و المعطيات.

الفصل السابع: جمع تفسير البيانات واستخلاص النتائج

تمهيد:

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً: استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: استخلاص النتائج العامة للدراسة

خامساً: التوصيات و اللإقتراحات

ملخص الدراسة

تمهيد:

يتم في هذا الفصل تفريغ البيانات الميدانية التي تساعدنا استخلاص النتائج وذلك من خلال التعرف على مساهمة الاتصال المؤسسي في نجاح إستراتيجية التخطيط بلدية جيجل حيث نقوم بعرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات للتحقق من صحة أو نفي فرضيات الدراسة وذلك يتم عن طريق جمع البيانات المستقاة من ميدان الدراسة ثم تبويبها في جداول قصد تكميمها من جهة وتحليلها وتفسيرها من جهة أخرى وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة.

تفريغ و تحليل البيانات

المحور الأول: بيانات شخصية

الجدول رقم 01: يمثل جنس العينة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
30.7 %	23	ذكر
69.3 %	52	أنثى
100 %	75	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور أي 69.3 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة حيث نجد الإناث في الإدارة بكثرة، بمعنى أن مجتمع الدراسة معظمه نساء، كما أن العمل الإداري يناسب فئة النساء أكثر من فئة الرجال.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئات
26.7 %	20	من [21 إلى 30 سنة]
50.6 %	38	من [31 إلى 40 سنة]
22.7 %	17	أكثر من 40 سنة
100 %	75	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أكبر نسبة من موظفي المؤسسة يتراوح سنها ما بين من [31 إلى 40 سنة] وذلك بنسبة 50.6 %، ثم تليها فئة [من 21 إلى 30 سنة] بنسبة 26.7 % ثم تليها فئة أكثر من 40 سنة وهي أقل نسبة في الجدول.

ونستنتج من خلال هذه النسب المتقاربة أن أغلب عمال المؤسسة هم كهول وشباب ويعود هذا إلى أن المؤسسة توظف مختلف الفئات العمرية لان إمكانية العمل تتطلب ذلك وكذا ظروفه التي تتسم في غالب الأحيان بالسوء إضافة إلى ذلك فإن هذه الفئات هي التي تتمتع بالمسؤولية والنضج الفكري.

الجدول رقم 03: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
4%	3	متوسط
36%	27	ثانوي
52%	39	جامعي
8%	6	أخرى
100%	75	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 03 أن المستوى التعليمي لغالبية أفراد مجتمع الدراسة يكون بين الجامعي والثانوي وهذا ما أوضحتها الدلالة الإحصائية 52% بالنسبة للجامعي و 36% للثانوي وهما نسبتان متقاربتان ، ويلي ذلك نسبة 8% ذوي شهادات أخرى ثم تليها أخفض نسبة يمثلها المستوى المتوسط بـ 4% وهما أيضا نسبتان متقاربتان ، وهذا ما يدل على أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لهم مستوى تعليمي لا بأس به ومقبول، وهذا ما يؤكد بدوره أهمية المستوى التعليمي بالنسبة للمؤسسة ويمكن تفسير هذه النسب بأن المؤسسة في توظيفها للعمال تشترط المؤهل العلمي، ومنه نستنتج أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لهم مستوى تعليمي يؤهلهم للعمل بالمؤسسة وتفاعلهم فيما بينهم، كما أن هذه النسب تعكس لنا أن البلدية توظف موظفين بمستويات تعليمية لا بأس بها أي مختلفة ولا تشترط المستوى التعليمي العالي.

جدول رقم 04: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
22.7%	17	متعاقد
77.3%	58	دائم
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 الذي يمثل طبيعة عقد العمل بالنسبة للعمال أن أعلى نسبة من العاملين والعاملات دائمين حيث تقدر نسبتهم بـ 77.3% في حين تقدر نسبة العاملين والعاملات المتعاقدين بـ 22.7% من العدد الإجمالي الذي يقدر بـ 500 فبالنسبة للدائمين يقدر العدد الإجمالي لهم

ب280 عامل، أما بالنسبة للمتقاعدين فتقدر العدد الإجمالي لهم بـ 220 عامل وهذا راجع للمؤهلات والإمكانات المادية التي تملكها الإدارة.

جدول رقم 05: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
33.3%	25	اقل من 5 سنوات
49.3%	37	من 5 سنوات إلى 15 سنة
6.7%	5	من 15 سنة إلى 20 سنة
8%	6	من 20 سنة إلى 25 سنة
2.7%	2	من 25 سنة فما فوق
100%	75	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 05 المتعلق بالأقدمية في العمل أن نسبة 49.3 % من العاملين والتي تمثل أعلى نسبة قضوا من 5 سنوات إلى 15 سنة في المؤسسة، وتليها نسبة 33.3% من العاملين قضوا من 20 سنة إلى 25 سنة في المؤسسة، ثم تليها نسبة 6.7 % من العاملين قضوا من 15 سنة إلى 20 سنة في المؤسسة وأخيراً أقل نسبة من العمال والتي يبلغ عددها بـ 2.7 % قضوا من 25 سنة فما فوق في المؤسسة، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في التوظيف وكذلك مدى حب العمال لأداء العمل بالإدارة وعدم الشعور بالملل والرغبة في مواصلة العمل بها.

المحور الثاني: نظم المعلومات ودورها الفعال في صنع القرارات الإدارية

الجدول رقم 06: يمثل دور نظم المعلومات في تجديد برامج مبرمجة بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
80%	60	نعم
20%	15	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة 60 % من المبحوثين يقرون بأن لنظم المعلومات دور في تجديد برامج مبرمجة (سنويا، شهريا) بالمؤسسة في حين أن 20 % يصرحون بأن نظم المعلومات ليس لها دور في تجديد برامج مبرمجة بالمؤسسة، وتدل هذه النسب على أن نظم المعلومات لها دور كبير في صناعة القرارات سواء تلك التي يمكن برمجتها أين يتم تخزين الخبرات والتصرفات السابقة واسترجاعها حين الحاجة إليها في الوقت المناسب، أو التي لا يمكن برمجتها بإمداد صانع القرار بالمعلومات اللازمة في التوقيت المناسب وبالتالي مساعدة المؤسسة في بلوغ أهدافها وتحقيق نتائج جيدة.

الجدول رقم 07: يمثل الخطوات التي يتم انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
14.7%	11	العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب
18.7%	14	التحديث المستمر للبيانات والمعلومات
10.7%	8	إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة
22.6%	17	توفير وتكامل المعلومات الضرورية
9.3%	7	التقليل من القيود على المعلومات
17.3%	13	تصنيف المعلومات وتحليلها
6.7%	5	الحصول على المعلومات بسهولة ويسر
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 الذي يمثل الخطوات التي يتم انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات بالمؤسسة أن أغلب العمال قالوا بنسبة 22.6 % بأن توفير وتكامل المعلومات الضرورية هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة أي أن نظم المعلومات تعتبر مجموعة من النظم التنسيقية المترابطة فيما بينها ثم تليها نسبة 18.7 % من العمال الذين قالوا بأن التحديث المستمر للبيانات والمعلومات هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة أي أن تحديث المعلومات بصفة دورية ومستمرة أهمية بالغة في تفعيل نظم المعلومات، ثم تليها نسبة 17.3 % من العمال الذين قالوا بأن تصنيف المعلومات وتحليلها خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة خاصة مع الانفجار المعرفي الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة وازدياد كمية المعلومات والمعرفة بشكل هائل، ثم تليها نسبة 14.7 % من العمال الذين قالوا بأن العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة أي أن عامل الوقت مهم جدا في عملية تفعيل المعلومات من أجل اتخاذ القرار الأنسب، ثم تليها نسبة 10.7 % من العمال الذين قالوا بأن إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم

المعلومات في عملية صناعة القرار في المؤسسة وهذا ما يشير إلى أهمية الاتصال داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 9.3 % من العمال الذين قالوا بأن التقليل من القيود على المعلومات هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة، وهذه الحالة قد تكون لدى البعض من الموظفين من ذوي الخبرة المهنية والتي يلجئون لها في حال رغبتهم في التحكم في زمام الأمور على مستوى المؤسسة، وأخيرا تأتي نسبة 6.7 % من العمال الذين قالوا بأن الحصول على المعلومات بسهولة و يسر هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرار بالمؤسسة و هذا عن طريق الاستعمال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة الجدول رقم 08: يمثل نظم المعلومات ومساعدتها على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة

الجدول رقم 08: يمثل نظم المعلومات و مساعدتها على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
81.3%	61	نعم
18.7%	14	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 08 يتبين أن نسبة 81.3 % يقررون بأن نظم المعلومات يساعد على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة أي أن عامل الوقت مهم جدا في عملية تفعيل المعلومات من أجل اتخاذ القرار الأنسب في حين تقرر نسبة 18.7 % بأن نظم المعلومات لا يساعد على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة وخاصة فيما يتعلق بأمور التخطيط والرقابة بالمؤسسة أي الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها وكذلك يعمل هذا النظام على تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة عند الحاجة إليها بغية ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الجدول رقم 09: يمثل أهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمال
30.6 %	23	الحصول على البيانات من المصادر الداخلية	
14.7 %	11	إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات	
10.7 %	8	تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات	
21.3 %	16	تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها	
16 %	12	استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها	
6.7 %	5	توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه	
100 %	75	المجموع	

من خلال الجدول رقم 09 الذي يمثل أهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة أن اغلب العمال قالوا بنسبة 30.6 % بأن الحصول على البيانات من المصادر الداخلية هي وظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة ويكون ذلك باختبار كل البيانات اللازمة وتحديد ما سواء من داخل المؤسسة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة، ثم تليها نسبة 21.3 % من العمال الذين قالوا بأن تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها هي وظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة، ثم تليها نسبة 16 % من العمال الذين قالوا بأن استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها ووظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة ويكون ذلك بعد تشغيل البيانات حيث يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين يستخدمونها، وتأخذ هذه المخرجات أشكالاً تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة ثم تليها نسبة 14.7 % من العمال الذين قالوا بأن إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات هي وظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة وذلك عن طريق طبيعة استخدام المعلومات والخبرات المتخصصة حيث يشترك المتخصصون في وضع التعليمات وبرامج التشغيل وكذلك تكنولوجيا

المعلومات حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل ثم تليها نسبة 10.7 % من العمال الذين قالوا بأن تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة أي تحديد درجة أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا، وأخيرا تأتي نسبة 6.7 % من العمال قالوا بأن توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه هي وظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة وهذا ما يدل على وجود اتصال بالمؤسسة ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نظم المعلومات الإدارية على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها بل لابد أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظم والمستفيدين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة.

الجدول رقم 10: يمثل تأثير عملية التنسيق الجيد على صنع القرار

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%93.3	70	نعم
%6.7	5	لا
%100	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 يتبين أن نسبة 93.3 % من الذين يقرون بأن عملية التنسيق الجيد تؤثر على صنع القرار في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 6.7 % من العمال ترى بأن عملية التنسيق الجيد لا تؤثر على صنع القرار لأن وجود عملية التنسيق بين كافة الجهات والقطاعات أثناء تنفيذ الأعمال يضمن تحقيق الأهداف وصناعة قرارات سليمة، كما أن لربط الأنظمة الفرعية للمؤسسة مع بعضها في نظام متكامل يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم، مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم والمساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك التقارير وفي التوقيت المناسب.

الجدول رقم 11: يمثل لإحاطة القائد بمجموعة من المستشارين والمساعدين يساعد في عملية صنع القرار

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
54.7%	41	لا
45.3%	34	نعم
100%	75	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم 11، يتبين لنا أن لإحاطة القائد بمجموعة من المستشارين والمساعدين يساعد في عملية صنع القرار وذلك بنسبة 54.7% من العمال أقرروا بذلك، في حين هناك نسبة تقدر بـ 45.3% من العمال أقرروا بان لإحاطة القائد بمجموعة من المستشارين والمساعدين لا يساعد في عملية صنع القرار أي أن القائد يحتاج إلى مستشارين لإعطاء آرائهم حول اتخاذ قرار سليم لمشكلة ما فغالبا لا يدرك المدير المشكلة وبالتالي عدم قدرته على تحديدها بدقة، مما يؤدي إلى أن تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية وبالتالي يحتاج هنا إلى الاستشارة من طرف مساعديه، كما أن هناك مشاكل تحتاج إلى عدة حلول و ليس إلى حل واحد فقط

جدول رقم 12: يمثل دور نظم المعلومات في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
98.7%	74	نعم
1.3%	1	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 والذي يمثل دور نظم المعلومات في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة بأن معظم العمال قالوا بنسبة 98.7% بأن لنظم المعلومات دور في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة في حين أن نسبة 1.3% من العمال قالوا بأن نظم المعلومات ليس لها دور في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة لأن نظم المعلومات يقوم بتوفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب وهذا نظرا لاهتمامه بالأحداث الماضية، الحاضرة والمستقبلية وعليه يمكن

استخدامه في التوقع والتنبؤ مما يخدم عملية التخطيط إضافة إلى عملية الرقابة بمقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مع ما هو مخطط له .

جدول رقم 13: يمثل تقييم فعالية القرارات بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
77.3%	5	على ضوء النتائج
22.7%	1	على ضوء الظروف المحيطة
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن فعالية القرارات بالمؤسسة يتم تقييمها على ضوء النتائج لأن غالبية العمال قالوا ذلك بنسبة 77.3 % في حين باقي العمال قالوا بنسبة 22.7 % بأن فعالية القرارات بالمؤسسة يتم تقييمها على ضوء الظروف المحيطة لأن تقييم النتائج المترتبة عليه هو الأكثر وضوحاً وقبولاً من الناحية العملية فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة اعتبر القرار صحيحاً مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقييم القرار وقد تؤدي بعض القرارات إلى نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة ولكن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل ، كما يمكن بعض الأحيان تقييم القرارات على ضوء الظروف المحيطة على أن نأخذ بعين الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار وما توفر من معلومات وموارد.

جدول رقم 14: يمثل طريقة تبليغ الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
16%	12	المداولات
84%	63	المذكرة المصلحية
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 يتبين لنا بأن أغلبية العاملين يتم تبليغهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المذكرة المصلحية وذلك بنسبة 84 % في حين باقي العاملين الذين تقدر نسبتهم بـ 16 % يتم تبليغهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المداولات وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة وطريقة ممارسة الأعمال

فيها، و أيضا راجع إلى طبيعة الاتصال الممارس في المؤسسة وقنواته ما يعني أن مستويات الاتصال لا تسمح بالتواصل السلس والسهل والممكن مع الجميع في أغلب الأحيان وأن الإدارة تتبع طريقتين لتبليغ العمال بالمعلومات المتعلقة بالعمل وهما المداولات والمذكرة المصلحية وهذا راجع أيضا إلى طبيعة المؤسسة و وظائفها المختلفة.

المحور الثالث: مساهمة الإتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك

جدول رقم 15: يمثل اهتمام الإدارة بظروف العمل

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمال	النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%100	%56	23	ترقية بيئة العمل	%48	36	نعم
	%44	18	تكوين العمال			
			/	%52	39	لا
%100			/	100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 بأن أغلب المبحوثين يقرون بأن الاتصال الخارجي لا يساهم في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك وذلك بنسبة 52 % حيث نجد أن 48 % من العمال أقرروا بأن الإدارة لا تهتم بظروف العمل، كما نجد أيضا نسبة 65 % منهم قالوا بأن الإدارة تهتم بظروف العمل عن طريق تكوين العمال وذلك بنسبة 44 % وعليه يمكن التأكيد على أن بيئة العمل مقبولة لأجل عمل جيد وفي ذات الوقت لأجل اتصال إيجابي وفي هذه الحالة نرى بأن أغلبية العمال ليس لديهم رغبة في العمل بالمؤسسة وذلك من خلال الملاحظات التي لاحظناها خلال الزيارات التي قمنا بها كما نجدهم متذمرين من العمل ويشعرون بالملل.

جدول رقم 16: يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تحديد طبيعة المؤسسة و وظائفها

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
78.7%	59	نعم
21.3%	16	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن أغلبية المبحوثين قالوا بنسبة 78.7 % بأن الاتصال الخارجي يساعد على تحديد طبيعة المؤسسة و وظائفها في حين نسبة 21.3 % من المبحوثين قالوا بأن الاتصال الخارجي لا يساعد على تحديد طبيعة المؤسسة و وظائفها فالإتصال الخارجي يسهل التعامل مع محيط المؤسسة ويحدد تواجدتها وبالتالي تبادل المعلومات والآراء حول العمل مع الإدارات الأخرى وهذا ما يدل على قوة وفعالية الإتصال الخارجي، وهذا أيضا راجع إلى طبيعة الإتصال فهو وسيلة للتعرف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة وبالتالي تدعيم العلاقات الإنسانية في العمل وتقديم النموذج الجيد في إبلاغ الأخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعات العمل.

جدول رقم 17: يمثل دور الإتصال الخارجي في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
81.3%	61	نعم
18.7%	14	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 بأن أغلبية المبحوثين أقرروا بنسبة 81.3 % بأن للإتصال الخارجي دور في تحقيق أهداف المؤسسة في حين أن نسبة 18.7 % من العمال أقرروا بأن الإتصال الخارجي ليس له دور في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى الإتصال الخارجي وذلك للحصول على أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالعمل وتبادل الأفكار حول العمل مع الإدارات الأخرى، فالإتصال الخارجي يساعدها على تحقيق أهدافها وذلك من خلال ما تقوم به المؤسسة من أعمال ووظائف كما أنه وسيلة مهمة فهو يساعد الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتميز

وتنجح إلا باعتمادها وتبنيها للمنظومة الاتصالية التي من شأنها تعزيز الثقة مع المتعاملين معها والفاعلين فيها، فالاتصال يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري .

جدول رقم 18: يمثل دور الاتصال الخارجي في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%74.7	56	نعم
%25.3	19	لا
%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 بأن أغلبية العمال قالوا بأن للاتصال الخارجي دور في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة 74.7 % أما باقي العمال المقدره نسبتهم بـ 25.3 % فقالوا أن الاتصال الخارجي ليس له دور في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة، وباعتبار الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين المؤسسة والإدارات الأخرى، وبالتالي فهي تتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إليها من قبل هذه الإدارات فتغير معلوماتها واتجاهاتها وسلوكاتها وكذلك في المقابل فهي تأثر فيها بالاستجابة لها وتبادل الرسائل الاتصالية معها بهدف التأثير على معلوماتها واتجاهاتها وسلوكها فعملية الاتصال بصفقتها عملية تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير على بيئة العمل والتأثر بها فعملية الاتصال تعني التغيير.

جدول رقم 19: يمثل تأثير لغة التخصص (المصلحة) على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%57.3	43	نعم
%42.7	32	لا
%100	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 19 يتبين لنا بأن لغة التخصص (المصلحة) تأثر على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وهذا ما قاله أغلبية العمال وذلك بنسبة 57.3 % في حين هناك نسبة

من العمال تقدر بـ 42.7% قالوا بأن لغة التخصص (المصلحة) لا تؤثر على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، فاللغة مهمة أثناء الاتصال والتواصل مع المؤسسات والمصالح الأخرى فهي مسؤولة المرسل بتصميم وصياغة الاتصال وذلك بطريقة مفهومة سواء بالكلام أو التخاطب وهذا يقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهما المرؤوسون والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتغيير السيئ عن الصياغة والنقل وعدم وضوح اللغة المنقولة والحاجة إلى توضيحها.

جدول رقم 20: يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تدفق المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
92%	69	نعم
8%		لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن أغلبية المبحوثين يقرون بنسبة 92% بأن الاتصال الخارجي يساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 8% من العمال الذين يقرون بأن الاتصال الخارجي لا يساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال نقل وتبادل البيانات والمعلومات والإحصاءات والمفاهيم التي تبني عليها أهداف المؤسسة وكذلك يساعد هذا الاتصال على تبادل الرأي بين التنظيم ويحقق فرصة للشعور بالحرية والديمقراطية في العمل.

جدول رقم 21: يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
89.3%	67	نعم
10.7%	8	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 يتبين لنا أن الاتصال الخارجي يساعد على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى حيث قال معظم العمال بنسبة 89.3 % في حين أن نسبة تقدر بـ 10.7 % من العمال قالوا بان الاتصال الخارجي لا يساعد على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وذلك عن طريق الربط بين أهداف المؤسسة والأفراد والجماعات وكذلك يسعى هذا الاتصال إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم، كما أنه يساعد على التنسيق بين الوحدات والأقسام في البناء الكلي للتنظيم من أجل إحداث التكامل والتوازن والانتظام في الوحدات كمطلب أساسي لتحقيق الأهداف المحددة وأيضا يتغلغل في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

المحور الرابع: مساهمة الإتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد والإحتياجات

جدول رقم 22: يمثل أنواع الإتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
24%	18	الإتصال الهابط
%	32	الإتصال الصاعد
33.3%	25	الإتصال الافقي
100 %	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 يتبين لنا بأن الإتصال الصاعد هو نوع من أنواع الإتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل فمعظم العمال أقروا بذلك بنسبة 42.7 % ثم تليها نسبة 33.3 % من العمال الذين

أقروا بأن الإتصال الأفقي هو نوع من أنواع الاتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل في حين أن نسبة 24 % من العمال قالوا بأن الإتصال الهابط هو نوع من أنواع الاتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل ففي النوع الأول من الاتصال (الإتصال الصاعد) تكون فيه الاتصالات على شكل تقارير و أبحاث ومذكرات وشكاوي وأفكار وآراء الأفراد ومشاكل العمل وهذا ما جعله نوع مهم في تحقيق مبدأ المشاركة في العمل ،أما النوع الثاني(الاتصال الأفقي) فيهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل في العمل(مثل:الاتصال بين موظف مع موظف آخر)كما يساعد على حل المشاكل بين الإدارات والأقسام والأفراد مع بعضهم البعض لتجنب التداخل والتكرار في أداء المهمات في حين النوع الثالث من الإتصالات (الإتصال الهابط) فيتم استخدامه في عملية نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا من خلال الإجتماعات الرسمية والتعليمات المكتوبة ولوحات الإعلانات وبالتالي كل هذه الإتصالات تحقق مبدأ التشاركية في العمل إذا العمل استخدمت بشكل جيد.

جدول رقم 23: يمثل مراعاة الإتصال الداخلي الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
38.7%	29	نعم
61.3%	46	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 23 يتبين لنا بأن نسبة كبيرة من العمال تقدر بـ 61.3 % بأن الإتصال الداخلي لا يراعي الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل في حين أن نسبة من العمال تقدر بـ 38.7 % قالوا بأن الإتصال الداخلي يراعي الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل وهذا راجع لنوع الإتصال المستخدم في المؤسسة حيث نجد أن الإتصال الصاعد هو الأكثر استخداما وهو إتصال يسمح للأفراد العاملين بنقل آرائهم واقتراحاتهم أن الإتصال الهابط هو الأقل استعمالا حسب رأي العمال بالرغم من أهميته داخل المؤسسة ولهذا فإن معظم العمال يشعرون بأن الإتصال الداخلي لا يراعي جوانبهم النفسية والإجتماعية وبالتالي شعورهم بالملل والروتين وعدم قدرتهم على التأقلم في مكان العمل وهذا ما تم ملاحظته أثناء الزيارات التي قمنا بها.

جدول رقم 24: يمثل شكل الإتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
28%	21	شكل العجلة
17.3%	13	شكل الدائرة
30.7%	23	شبكة الإتصال في جميع الاتجاهات
24%	18	شبكة السلسلة
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 بأن معظم العمال التي تقدر نسبتهم بـ 30.7 % ترى أن شبكة الإتصال في جميع الاتجاهات هي شكل من أشكال الإتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة، ثم تليها نسبة 28 % من العمال يرون بأن شكل العجلة وهذان النوعان متشابهان تقريبا فالأول (شبكة الإتصال في جميع الإتصالات) يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الإتصال بهذا الشكل ولهذا تحول هذا النوع من الإتصال إلى شبكة العجلة أما النوع الثاني (شكل العجلة) فإنه يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير، في حين نجد أن نسبة من العمال في يد الرئيس أو المدير، في حين نجد أن نسبة من العمال تقدر بـ 24 % يرون بأن شبكة السلسلة هي شكل من أشكال الإتصال المستعمل في المؤسسة وتمثل هذه الشبكة الإتصال الرأسي، حيث يتم الإتصال فقط إلى أعلى أو أسفل، أما بالنسبة لباقي العمال المقدر نسبتهم بـ 17.3 % يرون بأن شكل الدائرة هو شكل من أشكال الإتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة ويكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين وبالتالي كل هذه الأشكال لها أهمية بالغة في تحقيق مبدأ التشاركية في العمل وسهولة نقل وتبادل المعلومات

جدول رقم 25: يمثل معوقات الإتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
33.3%	25	اللغة
58.7%	44	حجم المنظمة وموقعها الجغرافي
8%	6	أخرى
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن أغلبية العمال يرون بنسبة 58.7 % بأن حجم المنظمة وموقعها الجغرافي هي من معوقات الإتصال داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 33.3 % من العمال يرون بان اللغة من معوقات الإتصال داخل المؤسسة، في حين أن هناك بعض العمال تقدر نسبتهم بـ 8 % يرون أن هناك معوقات أخرى، ومن هنا نستنتج بأن المؤسسة تعاني من مشكلات حسب رأي العمال خاصة فيما يتعلق بحجم المنظمة وموقعها الجغرافي لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الإتصال الفعال وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المؤسسة على أساس مركزي والتي لديها فروع في مناطق مختلفة ، وكلما زاد البعد الجغرافي صعب إجراء الإتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة وبالتالي زيادة نفقات الأعمال والخدمات وكذلك مشكل اللغة والتي تعتبر مهمة جدا فعند استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق في غير مناسبتها وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل بالإضافة إلى أن هناك معوقات أخرى داخل المؤسسة كحبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الإتصال وكذلك تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه وكذلك سوء العلاقات بين الأفراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة وناقصة فأى منظمة تعاني من مشاكل.

جدول رقم 26: يمثل دور الإطار التقني في زيادة كفاءة الإتصالات

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
89.3%	67	نعم
10.7%	8	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 26 يتبين لنا أن معظم المبحوثين أقروا بنسبة 89.3 % بأن الإطار التقني دور في زيادة كفاءة الإتصالات في حين تليها نسبة 10.7 % من العمال أقر بأن الإطار التقني ليس له في دور في زيادة كفاءة الإتصالات وهذا راجع الى تطور أجهزة الحاسوب وشبكة الأنترنت وتوفر المؤسسة على هذه التقنيات يساعد على زيادة كفاءة الإتصالات فقد أثرت هذه التقنيات إيجابا على سهولة ويسر الإتصالات وسرعتها وقدرتها على التلاءم مع الظروف المختلفة وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل داخل المؤسسة وسهولة الإتصال مع أقسامها وفروعها.

جدول رقم 27: يمثل الإتصال بالزملاء في نفس القسم

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
82.7%	62	نعم
17.3%	13	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 27 يتبين لنا أن معظم العمال المقدره نسبتهم بـ 82.7 % يقولون بأنهم يتصلون بالزملاء في نفس القسم في حين أن نسبة 17.3 % من العمال يقولون بأنهم لا يتصلون بالزملاء في القسم الذي يعملون به وهذا أمر طبيعي وذلك لتبادل المعلومات التي تتعلق بالعمل وبالتالي متابعة الإنجاز وتقسيم العمل بين الأفراد وتحقيق مبدأ التشاركية في العمل والتنسيق بين الجهود وكذلك يساعد هذا الإتصال على تغيير و توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة وهذا ما يدل على وجود إتصال داخل هذه المؤسسة.

جدول رقم 28: يمثل الإتصال بالزملاء في الأقسام الأخرى و وقت الإتصال بهم

النسبة %		التكرار	الاحتمال	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
%100	%	49	في الدوام	%78.7	59	نعم
	%	26	بعد الدوام			
			/	%21.3	16	لا
%100			/	%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 والذي يوضح الإتصال بالزملاء في الأقسام الأخرى ووقت الإتصال بهم أن أغلبية العمال المقدرة نسبتهم بـ 78.7 % ويقولون بأنهم يتصلون بالزملاء في الأقسام الأخرى في حين أن نسبة 21.3 % من العمال يقولون بأنهم لا يتصلون بهم فهناك من يتصل بهم في الدوام وذلك بنسبة 65.3 % وهناك من يقوم بالإتصال بهم بعد الدوام وهذا أمر طبيعي لضمان سير العمل وبطريقة جيدة وكذلك لنقل وتبادل المعلومات والآراء حول العمل وشرح وتفسير نتائج وخطط وتعليمات تبنى عليها قرارات جيدة وكذلك يساعد هذا الإتصال على تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في مكان العمل فهو جزء كبير من أعمال الموظف اليومية.

جدول رقم 29: يمثل إنعكاسات استخدام الإتصال الداخلي في نقل المعلومات

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%52	39	تعرقل نقل المعلومة الصحيحة
%48	36	تحدث إشاعات
%100	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 29 يتبين لنا بأن أغلبية المبحوثين بنسبة 52 % يرون أن من انعكاسات استخدام الإتصال الداخلي في نقل المعلومة أنه يعرقل نقل المعلومة الصحيحة في حين أن نسبة تقدر بـ 48 % من المبحوثين يرون بأن من انعكاسات استخدام الإتصال الداخلي في نقل المعلومات أنه يحدث إشاعة وهذا إن لم يتم استخدام هذا الإتصال بشكل جيد من طرف العمال وكذلك عدم توفر قنوات كافية ومناسبة لممارسة هذا الإتصال أو هذا راجع أيضا إلى سوء استخدام القنوات المتوفرة وعدم فعاليتها.

جدول رقم 30: يمثل امتلاك عينة الدراسة لفكر استراتيجي للتخطيط ومظاهر هذا الفكر

النسبة %		التكرار	الاحتمال	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
% 100	%43.2	16	السياسات	%60	45	نعم
	%.37.8	14	الإجراءات			
	% 16.2	6	القواعد			
	% 2.8	1	أخرى			
	/	/	/	%40	30	لا
%100		37	/	%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 بأن معظم العمال أقروا بنسبة 60 % أنهم يملكون فكر استراتيجي للتخطيط في حين أن نسبة تقدر بـ 40 % من العمال أقروا بأنهم لا يملكون فكر استراتيجي للتخطيط أما نسبة % من العمال فقالوا بأن السياسات مظهر من مظاهر هذا الفكر الإستراتيجي للتخطيط ثم تليها نسبة 37.8 % من العمال قالوا بأن الإجراءات هي مظهر من مظاهر هذا الفكر الإستراتيجي للتخطيط أما باقي العمال فقالوا بأن هناك مظاهر أخرى وذلك بنسبة 2.8 % ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بوظيفة التخطيط وذلك لاعتبارها مؤسسة إدارية وبما أن العمال يرون بأن من مظاهر هذا الفكر السياسات والإجراءات والقواعد فهذا يساعد المؤسسة على ممارسة وظيفة التخطيط بشكل جيد والوصول إلى أهدافها بسهولة ويسر فالسياسات هي الإطار الفكري العام الذي يسترشد به العاملون في مجال إعداد واتخاذ القرارات حيث تحدد هذه السياسات نطاق التصرف وتعكس الأهداف الواجب تنفيذها والإجراءات عبارة عن الخطوات التي تحدد الوسائل والأساليب المتعلقة بتأدية المهام والنشاطات المستقبلية وهي تحدد كيفية أداء العمل والتسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين وهي تنفذ السياسات أما القواعد فهي كالإجراءات مرشد للعمل وقد تشكل جزءا منه أحيانا وتختلف القواعد عن السياسات بأنها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق وهي دليلا ملزما لاتخاذ القرارات بالأمر بالتنفيذ بأنها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق وهي دليلا ملزما لاتخاذ القرارات بالأمر بالتنفيذ أو بالنهي عنه وكل هذه المظاهر تحتاجها المؤسسة لتنفيذ التخطيط وتحقيق الأهداف.

جدول رقم 31: يمثل نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
26.7%	20	تطوير المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة
20%	15	تحقيق أهداف المؤسسة
22.7%	17	ضمان سيرورة العمل بطريقة سريعة وإيجابية
17.3%	13	حسن إنجاز المشاريع
13.3%	10	تقوية العلاقات الخارجية وزيادة الثقة ما بين القطاعات
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 31 يتبين أن أغلبية العمال المقدره نسبتهم بـ 26.7 % يرون بأن من نتائج التخطيط هي تطوير المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة، ثم تليها نسبة 22.7 % من العمال يرون بأن ضمان سيرورة العمل بطريقة سريعة وإيجابية هي نتيجة من نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات، ثم تليها نسبة 20 % من العمال يرون بأن تحقيق أهداف المؤسسة هي نتيجة من نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات ثم تليها نسبة 17.3 % منهم يرون بأن حسن إنجاز المشاريع هي نتيجة من نتائج التخطيط الجيد أما آخر نسبة وهي 13.3 % من العمال يرون بأن من نتائج التخطيط الجيد نجد تقوية العلاقات الخارجية وزيادة الثقة في ما بين القطاعات وهذا ما يثبت مدى نجاح وفعالية التخطيط الجيد بالمؤسسة وذلك عن طريق الإستغلال الأمثل للإمكانيات المحدودة والندرة خاصة فيما يتعلق بالموارد وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل بوضوح وكذلك تحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف والطرق الواجب إتباعها.

جدول رقم 32: يمثل دور الأيدي العاملة المدربة في إنجاز مخططات في البلدية

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
74.7%	56	نعم
25.3%	19	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 والذي يمثل دور الأيدي العاملة المدربة في إنجاز مخططات في البلدية أن أغلبية المبحوثين يرون بنسبة 74.7 % بأن للأيدي العاملة المدربة دور في إنجاز مخططات في البلدية في حين أن نسبة 25.3 % منهم يرون بأن الأيدي العاملة المدربة ليس لها دور في إنجاز مخططات في البلدية وبالطبع هذا أمر ضروري لأن العمال المدربين تكون لديهم مؤهلات كافية وعالية ومقدرة كبيرة على ممارسة وظيفة التخطيط وإمداد المؤسسة بالمعلومات والخبرات الكافية حول ممارسة هذه الوظيفة وبالتالي نجاحها في تحقيق أهدافها فالموارد البشرية لها أهمية بالغة داخل المؤسسة خاصة المدربة منها.

جدول رقم 33: يمثل نجاح عملية التخطيط

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
52%	39	مركزية التخطيط
48%	36	لامركزية التخطيط
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 33 يتبين لنا بأن أغلبية العمال المقدره نسبتهم بـ 52 % يرون بأن مركزية التخطيط هي الأنسب لنجاحه لأن المركزية في التخطيط تعد ضرورية وأساسية لتوفير النظرة الشمولية لحركة الإنتاج وتطوره بالكامل من خلال الخطة وهذه النظرة الشمولية لا تتوفر إلا مع وجود جهة مركزية تتولى ذلك بحيث تلغي التعارض في الخطة، إضافة الى توفير التكامل بين عناصر الخطة في حين نجد باقي العمال المقدره نسبتهم بـ 48 % يرون بأن لامركزية التخطيط هي الأنسب لنجاحه ففي نظرهم أن هناك صعوبة في قيام هيئة مركزية بالتنفيذ لكافة المشاريع وفي كافة القطاعات والمناطق خاصة إذا كان عدد المشاريع كبيرا وحجمها واسعا ودرجة تنوعها شديدة وهذا يقتضي إتباع لامركزية التخطيط.

جدول رقم 34: يمثل تأثير التخطيط على الوظائف التالية: التنظيم، التوجيه، الرقابة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
48%	35	التنظيم
26.7%	20	التوجيه
25.3%	19	الرقابة
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 34 يتبين لنا أن معظم المبحوثين يرون بنسبة 48 % بأن التخطيط يؤثر على وظيفة التنظيم بالدرجة الأولى فهو يساعد التنظيم على توضيح الأهداف وكيفية تحقيقها ويشجع على التفكير المنظم ثم تليها نسبة 26.7% من العمال يرون بأن التخطيط يؤثر على وظيفة التوجيه وذلك من خلال المساعدة على توجيه الاهتمام نحو أهداف المؤسسة التي هي أهداف لجميع أوجه الرقابة فهو الأساس التي تقوم عليه هذه الوظيفة حيث لا يمكن أن نتصور وجود نظام فعال للرقابة في المنظمة دون معايير رقابية محددة يتم على أساسها القيام بعمليات التأكد والمطابقة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط من قبل وبالتالي كشف الانحرافات والعمل على علاجها.

جدول رقم 35 : يمثل مساعدة التخطيط الجيد في تقليص الضغوط المتزايدة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
86.7%	65	نعم
13.3%	10	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 35 والذي يمثل مساعدة التخطيط في تقليص الضغوط المتزايدة تبين لنا أن أغلبية العمال قالوا بنسبة 86.7 % بأن التخطيط يساعد في تقليص الضغوط المتزايدة في حين أن نسبة من العمال تقدر بـ 13.3 % منهم قالوا بأن التخطيط الجيد لا يساعد في تقليص الضغوط المتزايدة ومن هذه الملاحظات نستنتج بأن عملية التخطيط الجيد عملية مهمة خاصة في تقليص الضغوط المتزايدة وهذا راجع إلى الوقت اللازم لإتمام العمل والبدء من جديد فهو أصبح مفتاح الأداء الناجح والمنافسة في المؤسسات أي توفر الوقت وبالتالي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين وغيرهم ممن تتعامل

معهم المؤسسة فالتخطيط يساعد على توفير الوقت وسرعة الاستجابة مع الأخذ بعين الاعتبار تقليص التكلفة وزيادة رضا الآخرين.

جدول رقم 36: يمثل أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
9.3%	7	حجم المشروع
37.3%	28	أنماط القيادة
2.7%	2	الهيكل التنظيمي
14.7%	11	نوع النشاط
13.3%	10	مستويات الانتاج
22.7%	17	درجة التغيير التكنولوجي
100%	75	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم 26 نلاحظ بأن أغلبية العمال يرون بنسبة 37.3 % بأن أنماط القيادة من الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة فمهمة القادة تتوقف على اختيار خطط جيدة ومقبولة وإعطاء الأمر بالتنفيذ الجيد لها وهذه مهمة صعبة تحتاج إلى استشارة جماعية لأفراد يحتلون مراتب ومراكز إدارية في المؤسسة وبالتالي تصبح أنماط القيادة هنا جماعية مما قد يعيق وظيفة التخطيط و ثم تليها نسبة 22.7 % من العمال يرون بأن درجة التغيير التكنولوجي من أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة فالخطة تتطلب وقتا لتنفيذها والعالم في تغير مستمر فالتغيير التكنولوجي يؤثر على التخطيط وذلك أما بالإيجاب أو السلب ثم تليها نسبة 14.7 % من العمال يرون بأن نوع النشاط من أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة، لأن كل عامل يمارس نشاط معين بالمؤسسة وهذا الاختلاف في الأنشطة قد يؤثر على التخطيط، ثم تليها نسبة 13.3 % من العمال يرون بأن مستويات الإنتاج من أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط فقد تؤدي الخطة المراد تنفيذها إلى تحقيق إنتاج سيء وذلك من خلال سوء الاستعمال والتنفيذ لها، ثم تليها نسبة 9.3 % من العمال يرون بأن حجم المشروع من أهم صعوبات التخطيط فإذا كان المشروع كبيرا وحجمه واسع ودرجة تنوعه كلما كان تنفيذه صعب والعكس صحيح، وأخيرا تأتي نسبة 2.7 % من العمال يرون بأن الهيكل التنظيمي من أهم

الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة هيكل المؤسسة فكلما كان واسعا كلما تعذر ممارسة التخطيط.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية كخطوة مبدئية للتأكد من صدقها في الأخير لهذا تعتبر هذه المرحلة أساسية لابد على الباحث الإمام بها حتى يضيف لبحثه نوعا من المصداقية.

تمهيد:

يتم في هذا الفصل تفريغ البيانات الميدانية التي تساعدنا استخلاص النتائج وذلك من خلال التعرف على مساهمة الاتصال المؤسسي في نجاح إستراتيجية التخطيط بلدية جيجل حيث نقوم بعرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات للتحقق من صحة أو نفي فرضيات الدراسة وذلك يتم عن طريق جمع البيانات المستقاة من ميدان الدراسة ثم تبويبها في جداول قصد تكميمها من جهة وتحليلها وتفسيرها من جهة أخرى وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة.

تفريغ و تحليل البيانات

المحور الأول: بيانات شخصية

الجدول رقم 01: يمثل جنس العينة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
30.7 %	23	ذكر
69.3 %	52	أنثى
100 %	75	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور أي 69.3 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة حيث نجد الإناث في الإدارة بكثرة، بمعنى أن مجتمع الدراسة معظمه نساء، كما أن العمل الإداري يناسب فئة النساء أكثر من فئة الرجال.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئات
26.7 %	20	من [21 إلى 30 سنة]
50.6 %	38	من [31 إلى 40 سنة]
22.7 %	17	أكثر من 40 سنة
100 %	75	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أكبر نسبة من موظفي المؤسسة يتراوح سنها ما بين من [31 إلى 40 سنة] وذلك بنسبة 50.6 %، ثم تليها فئة [من 21 إلى 30 سنة] بنسبة 26.7 % ثم تليها فئة أكثر من 40 سنة وهي أقل نسبة في الجدول.

ونستنتج من خلال هذه النسب المتقاربة أن أغلب عمال المؤسسة هم كهول وشباب ويعود هذا إلى أن المؤسسة توظف مختلف الفئات العمرية لان إمكانية العمل تتطلب ذلك وكذا ظروفه التي تتسم في غالب الأحيان بالسوء إضافة إلى ذلك فإن هذه الفئات هي التي تتمتع بالمسؤولية والنضج الفكري.

الجدول رقم 03: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
4%	3	متوسط
36%	27	ثانوي
52%	39	جامعي
8%	6	أخرى
100%	75	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 03 أن المستوى التعليمي لغالبية أفراد مجتمع الدراسة يكون بين الجامعي والثانوي وهذا ما أوضحتها الدلالة الإحصائية 52% بالنسبة للجامعي و 36% للثانوي وهما نسبتان متقاربتان ، ويلي ذلك نسبة 8% ذوي شهادات أخرى ثم تليها أخفض نسبة يمثلها المستوى المتوسط بـ 4% وهما أيضا نسبتان متقاربتان ، وهذا ما يدل على أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لهم مستوى تعليمي لا بأس به ومقبول، وهذا ما يؤكد بدوره أهمية المستوى التعليمي بالنسبة للمؤسسة ويمكن تفسير هذه النسب بأن المؤسسة في توظيفها للعمال تشترط المؤهل العلمي، ومنه نستنتج أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لهم مستوى تعليمي يؤهلهم للعمل بالمؤسسة وتفاعلهم فيما بينهم، كما أن هذه النسب تعكس لنا أن البلدية توظف موظفين بمستويات تعليمية لا بأس بها أي مختلفة ولا تشترط المستوى التعليمي العالي.

جدول رقم 04: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
22.7%	17	متعاقد
77.3%	58	دائم
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 الذي يمثل طبيعة عقد العمل بالنسبة للعمال أن أعلى نسبة من العاملين والعاملات دائمين حيث تقدر نسبتهم بـ 77.3% في حين تقدر نسبة العاملين والعاملات المتعاقدين بـ 22.7% من العدد الإجمالي الذي يقدر بـ 500 فبالنسبة للدائمين يقدر العدد الإجمالي لهم

ب280 عامل، أما بالنسبة للمتقاعدين فتقدر العدد الإجمالي لهم بـ 220 عامل وهذا راجع للمؤهلات والإمكانات المادية التي تملكها الإدارة.

جدول رقم 05: يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
33.3%	25	أقل من 5 سنوات
49.3%	37	من 5 سنوات إلى 15 سنة
6.7%	5	من 15 سنة إلى 20 سنة
8%	6	من 20 سنة إلى 25 سنة
2.7%	2	من 25 سنة فما فوق
100%	75	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 05 المتعلق بالأقدمية في العمل أن نسبة 49.3 % من العاملين والتي تمثل أعلى نسبة قضوا من 5 سنوات إلى 15 سنة في المؤسسة، وتليها نسبة 33.3% من العاملين قضوا من 20 سنة إلى 25 سنة في المؤسسة، ثم تليها نسبة 6.7 % من العاملين قضوا من 15 سنة إلى 20 سنة في المؤسسة وأخيراً أقل نسبة من العمال والتي يبلغ عددها بـ 2.7 % قضوا من 25 سنة فما فوق في المؤسسة، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في التوظيف وكذلك مدى حب العمال لأداء العمل بالإدارة وعدم الشعور بالملل والرغبة في مواصلة العمل بها.

المحور الثاني: نظم المعلومات ودورها الفعال في صنع القرارات الإدارية

الجدول رقم 06: يمثل دور نظم المعلومات في تجديد برامج مبرمجة بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
80%	60	نعم
20%	15	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة 60 % من المبحوثين يقرون بأن لنظم المعلومات دور في تجديد برامج مبرمجة (سنويا، شهريا) بالمؤسسة في حين أن 20 % يصرحون بأن نظم المعلومات ليس لها دور في تجديد برامج مبرمجة بالمؤسسة، وتدل هذه النسب على أن نظم المعلومات لها دور كبير في صناعة القرارات سواء تلك التي يمكن برمجتها أين يتم تخزين الخبرات والتصرفات السابقة واسترجاعها حين الحاجة إليها في الوقت المناسب، أو التي لا يمكن برمجتها بإمداد صانع القرار بالمعلومات اللازمة في التوقيت المناسب وبالتالي مساعدة المؤسسة في بلوغ أهدافها وتحقيق نتائج جيدة.

الجدول رقم 07: يمثل الخطوات التي يتم انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
14.7%	11	العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب
18.7%	14	التحديث المستمر للبيانات والمعلومات
10.7%	8	إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة
22.6%	17	توفير وتكامل المعلومات الضرورية
9.3%	7	التقليل من القيود على المعلومات
17.3%	13	تصنيف المعلومات وتحليلها
6.7%	5	الحصول على المعلومات بسهولة ويسر
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 الذي يمثل الخطوات التي يتم انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات بالمؤسسة أن أغلب العمال قالوا بنسبة 22.6 % بأن توفير وتكامل المعلومات الضرورية هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة أي أن نظم المعلومات تعتبر مجموعة من النظم التنسيقية المترابطة فيما بينها ثم تليها نسبة 18.7 % من العمال الذين قالوا بأن التحديث المستمر للبيانات والمعلومات هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة أي أن تحديث المعلومات بصفة دورية ومستمرة أهمية بالغة في تفعيل نظم المعلومات، ثم تليها نسبة 17.3 % من العمال الذين قالوا بأن تصنيف المعلومات وتحليلها خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة خاصة مع الانفجار المعرفي الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة وازدياد كمية المعلومات والمعرفة بشكل هائل، ثم تليها نسبة 14.7 % من العمال الذين قالوا بأن العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة أي أن عامل الوقت مهم جدا في عملية تفعيل المعلومات من أجل اتخاذ القرار الأنسب، ثم تليها نسبة 10.7 % من العمال الذين قالوا بأن إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم

المعلومات في عملية صناعة القرار في المؤسسة وهذا ما يشير إلى أهمية الاتصال داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 9.3 % من العمال الذين قالوا بأن التقليل من القيود على المعلومات هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في المؤسسة، وهذه الحالة قد تكون لدى البعض من الموظفين من ذوي الخبرة المهنية والتي يلجئون لها في حال رغبتهم في التحكم في زمام الأمور على مستوى المؤسسة، وأخيراً تأتي نسبة 6.7 % من العمال الذين قالوا بأن الحصول على المعلومات بسهولة و يسر هي خطوة من الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرار بالمؤسسة و هذا عن طريق الاستعمال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة الجدول رقم 08: يمثل نظم المعلومات ومساعدتها على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة

الجدول رقم 08: يمثل نظم المعلومات و مساعدتها على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
81.3%	61	نعم
18.7%	14	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 08 يتبين أن نسبة 81.3 % يقررون بأن نظم المعلومات يساعد على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة أي أن عامل الوقت مهم جدا في عملية تفعيل المعلومات من أجل اتخاذ القرار الأنسب في حين تقرر نسبة 18.7 % بأن نظم المعلومات لا يساعد على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة وخاصة فيما يتعلق بأمور التخطيط والرقابة بالمؤسسة أي الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها وكذلك يعمل هذا النظام على تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة عند الحاجة إليها بغية ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الجدول رقم 09: يمثل أهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمال
30.6 %	23	الحصول على البيانات من المصادر الداخلية	
14.7 %	11	إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات	
10.7 %	8	تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات	
21.3 %	16	تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها	
16 %	12	استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها	
6.7 %	5	توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه	
100 %	75	المجموع	

من خلال الجدول رقم 09 الذي يمثل أهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة أن اغلب العمال قالوا بنسبة 30.6 % بأن الحصول على البيانات من المصادر الداخلية هي وظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة ويكون ذلك باختبار كل البيانات اللازمة وتحديد ما سواء من داخل المؤسسة أو خارجها في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة، ثم تليها نسبة 21.3 % من العمال الذين قالوا بأن تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها هي وظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة، ثم تليها نسبة 16 % من العمال الذين قالوا بأن استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها ووظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة ويكون ذلك بعد تشغيل البيانات حيث يتم استخراج المخرجات التي تحقق الهدف من التشغيل، وبعد حفظ نسخة من كل البيانات والمعلومات تعد نسخة من المعلومات لترسل إلى الجهة أو الأشخاص الذين يستخدمونها، وتأخذ هذه المخرجات أشكالاً تختلف باختلاف التكنولوجيا المتاحة ثم تليها نسبة 14.7 % من العمال الذين قالوا بأن إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات هي وظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة وذلك عن طريق طبيعة استخدام المعلومات والخبرات المتخصصة حيث يشترك المتخصصون في وضع التعليمات وبرامج التشغيل وكذلك تكنولوجيا

المعلومات حيث تحدد التكنولوجيا المستخدمة الإجراءات الفنية للتشغيل ثم تليها نسبة 10.7 % من العمال الذين قالوا بأن تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة أي تحديد درجة أهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة ويتم تشغيل البيانات بهدف إعداد المعلومات التي تتطلبها الإدارة وتقوم على بعض عمليات التشغيل وفقا لإجراءات أو برامج معدة مسبقا، وأخيرا تأتي نسبة 6.7 % من العمال قالوا بأن توصيل المعلومات إلى مستخدميها واسترجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه هي وظيفة من الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة وهذا ما يدل على وجود اتصال بالمؤسسة ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نظم المعلومات الإدارية على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها بل لابد أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظم والمستفيدين للتأكد من فهمهم للمعلومات المطلوبة.

الجدول رقم 10: يمثل تأثير عملية التنسيق الجيد على صنع القرار

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%93.3	70	نعم
%6.7	5	لا
%100	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 يتبين أن نسبة 93.3 % من الذين يقرون بأن عملية التنسيق الجيد تؤثر على صنع القرار في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 6.7 % من العمال ترى بأن عملية التنسيق الجيد لا تؤثر على صنع القرار لأن وجود عملية التنسيق بين كافة الجهات والقطاعات أثناء تنفيذ الأعمال يضمن تحقيق الأهداف وصناعة قرارات سليمة، كما أن لربط الأنظمة الفرعية للمؤسسة مع بعضها في نظام متكامل يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم، مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم والمساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك التقارير وفي التوقيت المناسب.

الجدول رقم 11: يمثل لإحاطة القائد بمجموعة من المستشارين والمساعدين يساعد في عملية صنع القرار

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
54.7%	41	لا
45.3%	34	نعم
100%	75	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم 11، يتبين لنا أن لإحاطة القائد بمجموعة من المستشارين والمساعدين يساعد في عملية صنع القرار وذلك بنسبة 54.7% من العمال أقرروا بذلك، في حين هناك نسبة تقدر بـ 45.3% من العمال أقرروا بان لإحاطة القائد بمجموعة من المستشارين والمساعدين لا يساعد في عملية صنع القرار أي أن القائد يحتاج إلى مستشارين لإعطاء آرائهم حول اتخاذ قرار سليم لمشكلة ما فغالبا لا يدرك المدير المشكلة وبالتالي عدم قدرته على تحديدها بدقة، مما يؤدي إلى أن تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية وبالتالي يحتاج هنا إلى الاستشارة من طرف مساعديه، كما أن هناك مشاكل تحتاج إلى عدة حلول و ليس إلى حل واحد فقط

جدول رقم 12: يمثل دور نظم المعلومات في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
98.7%	74	نعم
1.3%	1	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 والذي يمثل دور نظم المعلومات في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة بأن معظم العمال قالوا بنسبة 98.7% بأن لنظم المعلومات دور في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة في حين أن نسبة 1.3% من العمال قالوا بأن نظم المعلومات ليس لها دور في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة لأن نظم المعلومات يقوم بتوفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب وهذا نظرا لاهتمامه بالأحداث الماضية، الحاضرة والمستقبلية وعليه يمكن

استخدامه في التوقع والتنبؤ مما يخدم عملية التخطيط إضافة إلى عملية الرقابة بمقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مع ما هو مخطط له .

جدول رقم 13: يمثل تقييم فعالية القرارات بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
77.3%	5	على ضوء النتائج
22.7%	1	على ضوء الظروف المحيطة
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن فعالية القرارات بالمؤسسة يتم تقييمها على ضوء النتائج لأن غالبية العمال قالوا ذلك بنسبة 77.3 % في حين باقي العمال قالوا بنسبة 22.7 % بأن فعالية القرارات بالمؤسسة يتم تقييمها على ضوء الظروف المحيطة لأن تقييم النتائج المترتبة عليه هو الأكثر وضوحا وقبولاً من الناحية العملية فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة اعتبر القرار صحيحاً مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقييم القرار وقد تؤدي بعض القرارات إلى نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة ولكن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل ، كما يمكن بعض الأحيان تقييم القرارات على ضوء الظروف المحيطة على أن نأخذ بعين الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار وما توفر من معلومات وموارد.

جدول رقم 14: يمثل طريقة تبليغ الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
16%	12	المداولات
84%	63	المذكرة المصلحية
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 يتبين لنا بأن أغلبية العاملين يتم تبليغهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المذكرة المصلحية وذلك بنسبة 84 % في حين باقي العاملين الذين تقدر نسبتهم بـ 16 % يتم تبليغهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المداولات وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة وطريقة ممارسة الأعمال

فيها، و أيضا راجع إلى طبيعة الاتصال الممارس في المؤسسة وقنواته ما يعني أن مستويات الاتصال لا تسمح بالتواصل السلس والسهل والممكن مع الجميع في أغلب الأحيان وأن الإدارة تتبع طريقتين لتبليغ العمال بالمعلومات المتعلقة بالعمل وهما المداولات والمذكرة المصلحية وهذا راجع أيضا إلى طبيعة المؤسسة و وظائفها المختلفة.

المحور الثالث: مساهمة الإتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك

جدول رقم 15: يمثل اهتمام الإدارة بظروف العمل

النسبة المئوية		التكرار	الاحتمال	النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%100	%56	23	ترقية بيئة العمل	%48	36	نعم
	%44	18	تكوين العمال			
			/	%52	39	لا
%100			/	100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 بأن أغلب المبحوثين يقرون بأن الاتصال الخارجي لا يساهم في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك وذلك بنسبة 52 % حيث نجد أن 48 % من العمال أقرروا بأن الإدارة لا تهتم بظروف العمل، كما نجد أيضا نسبة 65 % منهم قالوا بأن الإدارة تهتم بظروف العمل عن طريق تكوين العمال وذلك بنسبة 44 % وعليه يمكن التأكيد على أن بيئة العمل مقبولة لأجل عمل جيد وفي ذات الوقت لأجل اتصال إيجابي وفي هذه الحالة نرى بأن أغلبية العمال ليس لديهم رغبة في العمل بالمؤسسة وذلك من خلال الملاحظات التي لاحظناها خلال الزيارات التي قمنا بها كما نجدهم متذمرين من العمل ويشعرون بالملل.

جدول رقم 16: يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تحديد طبيعة المؤسسة و وظائفها

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%78.7	59	نعم
%21.3	16	لا
%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن أغلبية المبحوثين قالوا بنسبة 78.7 % بأن الاتصال الخارجي يساعد على تحديد طبيعة المؤسسة و وظائفها في حين نسبة 21.3 % من المبحوثين قالوا بأن الاتصال الخارجي لا يساعد على تحديد طبيعة المؤسسة و وظائفها فالإتصال الخارجي يسهل التعامل مع محيط المؤسسة ويحدد تواجدتها وبالتالي تبادل المعلومات والآراء حول العمل مع الإدارات الأخرى وهذا ما يدل على قوة وفعالية الإتصال الخارجي، وهذا أيضا راجع إلى طبيعة الإتصال فهو وسيلة للتعرف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة وبالتالي تدعيم العلاقات الإنسانية في العمل وتقديم النموذج الجيد في إبلاغ الأخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعات العمل.

جدول رقم 17: يمثل دور الإتصال الخارجي في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%81.3	61	نعم
%18.7	14	لا
%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 بأن أغلبية المبحوثين أقرروا بنسبة 81.3 % بأن للإتصال الخارجي دور في تحقيق أهداف المؤسسة في حين أن نسبة 18.7 % من العمال أقرروا بأن الإتصال الخارجي ليس له دور في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى الإتصال الخارجي وذلك للحصول على أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالعمل وتبادل الأفكار حول العمل مع الإدارات الأخرى، فالإتصال الخارجي يساعدها على تحقيق أهدافها وذلك من خلال ما تقوم به المؤسسة من أعمال ووظائف كما أنه وسيلة مهمة فهو يساعد الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتميز

وتنجح إلا باعتمادها وتبنيها للمنظومة الاتصالية التي من شأنها تعزيز الثقة مع المتعاملين معها والفاعلين فيها، فالاتصال يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري .

جدول رقم 18: يمثل دور الاتصال الخارجي في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%74.7	56	نعم
%25.3	19	لا
%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 بأن أغلبية العمال قالوا بأن للاتصال الخارجي دور في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة 74.7 % أما باقي العمال المقدره نسبتهم بـ 25.3 % فقالوا أن الاتصال الخارجي ليس له دور في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة، وباعتبار الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين المؤسسة والإدارات الأخرى، وبالتالي فهي تتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إليها من قبل هذه الإدارات فتغير معلوماتها واتجاهاتها وسلوكياتها وكذلك في المقابل فهي تأثر فيها بالاستجابة لها وتبادل الرسائل الاتصالية معها بهدف التأثير على معلوماتها واتجاهاتها وسلوكها فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير على بيئة العمل والتأثر بها فعملية الاتصال تعني التغيير.

جدول رقم 19: يمثل تأثير لغة التخصص (المصلحة) على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%57.3	43	نعم
%42.7	32	لا
%100	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 19 يتبين لنا بأن لغة التخصص (المصلحة) تأثر على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وهذا ما قاله أغلبية العمال وذلك بنسبة 57.3 % في حين هناك نسبة

من العمال تقدر بـ 42.7% قالوا بأن لغة التخصص (المصلحة) لا تؤثر على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، فاللغة مهمة أثناء الاتصال والتواصل مع المؤسسات والمصالح الأخرى فهي مسؤولة المرسل بتصميم وصياغة الاتصال وذلك بطريقة مفهومة سواء بالكلام أو التخاطب وهذا يقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهما المرؤوسون والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتغيير السيئ عن الصياغة والنقل وعدم وضوح اللغة المنقولة والحاجة إلى توضيحها.

جدول رقم 20: يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تدفق المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
92%	69	نعم
8%		لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن أغلبية المبحوثين يقرون بنسبة 92% بأن الاتصال الخارجي يساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 8% من العمال الذين يقرون بأن الاتصال الخارجي لا يساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال نقل وتبادل البيانات والمعلومات والإحصاءات والمفاهيم التي تبني عليها أهداف المؤسسة وكذلك يساعد هذا الاتصال على تبادل الرأي بين التنظيم ويحقق فرصة للشعور بالحرية والديمقراطية في العمل.

جدول رقم 21: يمثل مساعدة الاتصال الخارجي على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
89.3%	67	نعم
10.7%	8	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 يتبين لنا أن الاتصال الخارجي يساعد على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى حيث قال معظم العمال بنسبة 89.3 % في حين أن نسبة تقدر بـ 10.7 % من العمال قالوا بان الاتصال الخارجي لا يساعد على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وذلك عن طريق الربط بين أهداف المؤسسة والأفراد والجماعات وكذلك يسعى هذا الاتصال إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم، كما أنه يساعد على التنسيق بين الوحدات والأقسام في البناء الكلي للتنظيم من أجل إحداث التكامل والتوازن والانتظام في الوحدات كمطلب أساسي لتحقيق الأهداف المحددة وأيضا يتغلغل في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

المحور الرابع: مساهمة الإتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد والإحتياجات

جدول رقم 22: يمثل أنواع الإتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
24%	18	الإتصال الهابط
%	32	الإتصال الصاعد
33.3%	25	الإتصال الافقي
100 %	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 يتبين لنا بأن الإتصال الصاعد هو نوع من أنواع الإتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل فمعظم العمال أقروا بذلك بنسبة 42.7 % ثم تليها نسبة 33.3 % من العمال الذين

أقروا بأن الإتصال الأفقي هو نوع من أنواع الاتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل في حين أن نسبة 24 % من العمال قالوا بأن الإتصال الهابط هو نوع من أنواع الاتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل ففي النوع الأول من الاتصال (الإتصال الصاعد) تكون فيه الاتصالات على شكل تقارير و أبحاث ومذكرات وشكاوي وأفكار وآراء الأفراد ومشاكل العمل وهذا ما جعله نوع مهم في تحقيق مبدأ المشاركة في العمل ،أما النوع الثاني(الاتصال الأفقي) فيهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل في العمل(مثل:الاتصال بين موظف مع موظف آخر)كما يساعد على حل المشاكل بين الإدارات والأقسام والأفراد مع بعضهم البعض لتجنب التداخل والتكرار في أداء المهمات في حين النوع الثالث من الإتصالات (الإتصال الهابط) فيتم استخدامه في عملية نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا من خلال الإجتماعات الرسمية والتعليمات المكتوبة ولوحات الإعلانات وبالتالي كل هذه الإتصالات تحقق مبدأ التشاركية في العمل إذا العمل استخدمت بشكل جيد.

جدول رقم 23: يمثل مراعاة الإتصال الداخلي الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
38.7%	29	نعم
61.3%	46	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 23 يتبين لنا بأن نسبة كبيرة من العمال تقدر بـ 61.3 % بأن الإتصال الداخلي لا يراعي الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل في حين أن نسبة من العمال تقدر بـ 38.7 % قالوا بأن الإتصال الداخلي يراعي الجوانب النفسية والإجتماعية للعامل وهذا راجع لنوع الإتصال المستخدم في المؤسسة حيث نجد أن الإتصال الصاعد هو الأكثر استخداما وهو إتصال يسمح للأفراد العاملين بنقل آرائهم واقتراحاتهم أن الإتصال الهابط هو الأقل استعمالا حسب رأي العمال بالرغم من أهميته داخل المؤسسة ولهذا فإن معظم العمال يشعرون بأن الإتصال الداخلي لا يراعي جوانبهم النفسية والإجتماعية وبالتالي شعورهم بالملل والروتين وعدم قدرتهم على التأقلم في مكان العمل وهذا ما تم ملاحظته أثناء الزيارات التي قمنا بها.

جدول رقم 24: يمثل شكل الإتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
28%	21	شكل العجلة
17.3%	13	شكل الدائرة
30.7%	23	شبكة الإتصال في جميع الاتجاهات
24%	18	شبكة السلسلة
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 بأن معظم العمال التي تقدر نسبتهم بـ 30.7 % ترى أن شبكة الإتصال في جميع الاتجاهات هي شكل من أشكال الإتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة، ثم تليها نسبة 28 % من العمال يرون بأن شكل العجلة وهذان النوعان متشابهان تقريبا فالأول (شبكة الإتصال في جميع الإتصالات) يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الإتصال بهذا الشكل ولهذا تحول هذا النوع من الإتصال إلى شبكة العجلة أما النوع الثاني (شكل العجلة) فإنه يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير، في حين نجد أن نسبة من العمال في يد الرئيس أو المدير، في حين نجد أن نسبة من العمال تقدر بـ 24 % يرون بأن شبكة السلسلة هي شكل من أشكال الإتصال المستعمل في المؤسسة وتمثل هذه الشبكة الإتصال الرأسي، حيث يتم الإتصال فقط إلى أعلى أو أسفل، أما بالنسبة لباقي العمال المقدر نسبتهم بـ 17.3 % يرون بأن شكل الدائرة هو شكل من أشكال الإتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة ويكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين وبالتالي كل هذه الأشكال لها أهمية بالغة في تحقيق مبدأ التشاركية في العمل وسهولة نقل وتبادل المعلومات

جدول رقم 25: يمثل معوقات الإتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
33.3%	25	اللغة
58.7%	44	حجم المنظمة وموقعها الجغرافي
8%	6	أخرى
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن أغلبية العمال يرون بنسبة 58.7 % بأن حجم المنظمة وموقعها الجغرافي هي من معوقات الإتصال داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 33.3 % من العمال يرون بان اللغة من معوقات الإتصال داخل المؤسسة، في حين أن هناك بعض العمال تقدر نسبتهم بـ 8 % يرون أن هناك معوقات أخرى، ومن هنا نستنتج بأن المؤسسة تعاني من مشكلات حسب رأي العمال خاصة فيما يتعلق بحجم المنظمة وموقعها الجغرافي لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الإتصال الفعال وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المؤسسة على أساس مركزي والتي لديها فروع في مناطق مختلفة ، وكلما زاد البعد الجغرافي صعب إجراء الإتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة وبالتالي زيادة نفقات الأعمال والخدمات وكذلك مشكل اللغة والتي تعتبر مهمة جدا فعند استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق في غير مناسبتها وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل بالإضافة إلى أن هناك معوقات أخرى داخل المؤسسة كحبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الإتصال وكذلك تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه وكذلك سوء العلاقات بين الأفراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة وناقصة فأى منظمة تعاني من مشاكل.

جدول رقم 26: يمثل دور الإطار التقني في زيادة كفاءة الإتصالات

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
89.3%	67	نعم
10.7%	8	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 26 يتبين لنا أن معظم المبحوثين أقروا بنسبة 89.3 % بأن الإطار التقني دور في زيادة كفاءة الإتصالات في حين تليها نسبة 10.7 % من العمال أقر بأن الإطار التقني ليس له في دور في زيادة كفاءة الإتصالات وهذا راجع الى تطور أجهزة الحاسوب وشبكة الأنترنت وتوفر المؤسسة على هذه التقنيات يساعد على زيادة كفاءة الإتصالات فقد أثرت هذه التقنيات إيجابا على سهولة ويسر الإتصالات وسرعتها وقدرتها على التلاءم مع الظروف المختلفة وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل داخل المؤسسة وسهولة الإتصال مع أقسامها وفروعها.

جدول رقم 27: يمثل الإتصال بالزملاء في نفس القسم

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
82.7%	62	نعم
17.3%	13	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 27 يتبين لنا أن معظم العمال المقدره نسبتهم بـ 82.7 % يقولون بأنهم يتصلون بالزملاء في نفس القسم في حين أن نسبة 17.3 % من العمال يقولون بأنهم لا يتصلون بالزملاء في القسم الذي يعملون به وهذا أمر طبيعي وذلك لتبادل المعلومات التي تتعلق بالعمل وبالتالي متابعة الإنجاز وتقسيم العمل بين الأفراد وتحقيق مبدأ التشاركية في العمل والتنسيق بين الجهود وكذلك يساعد هذا الاتصال على تغيير و توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة وهذا ما يدل على وجود إتصال داخل هذه المؤسسة.

جدول رقم 28: يمثل الإتصال بالزملاء في الأقسام الأخرى و وقت الإتصال بهم

النسبة %		التكرار	الاحتمال	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
%100	%	49	في الدوام	%78.7	59	نعم
	%	26	بعد الدوام			
			/	%21.3	16	لا
%100			/	%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 والذي يوضح الإتصال بالزملاء في الأقسام الأخرى ووقت الإتصال بهم أن أغلبية العمال المقدرة نسبتهم بـ 78.7 % ويقولون بأنهم يتصلون بالزملاء في الأقسام الأخرى في حين أن نسبة 21.3 % من العمال يقولون بأنهم لا يتصلون بهم فهناك من يتصل بهم في الدوام وذلك بنسبة 65.3 % وهناك من يقوم بالإتصال بهم بعد الدوام وهذا أمر طبيعي لضمان سير العمل وبطريقة جيدة وكذلك لنقل وتبادل المعلومات والآراء حول العمل وشرح وتفسير نتائج وخطط وتعليمات تبنى عليها قرارات جيدة وكذلك يساعد هذا الإتصال على تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في مكان العمل فهو جزء كبير من أعمال الموظف اليومية.

جدول رقم 29: يمثل إنعكاسات استخدام الإتصال الداخلي في نقل المعلومات

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
%52	39	تعرقل نقل المعلومة الصحيحة
%48	36	تحدث إشاعات
%100	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 29 يتبين لنا بأن أغلبية المبحوثين بنسبة 52 % يرون أن من انعكاسات استخدام الإتصال الداخلي في نقل المعلومة أنه يعرقل نقل المعلومة الصحيحة في حين أن نسبة تقدر بـ 48 % من المبحوثين يرون بأن من انعكاسات استخدام الإتصال الداخلي في نقل المعلومات أنه يحدث إشاعة وهذا إن لم يتم استخدام هذا الإتصال بشكل جيد من طرف العمال وكذلك عدم توفر قنوات كافية ومناسبة لممارسة هذا الإتصال أو هذا راجع أيضا إلى سوء استخدام القنوات المتوفرة وعدم فعاليتها.

جدول رقم 30: يمثل امتلاك عينة الدراسة لفكر استراتيجي للتخطيط ومظاهر هذا الفكر

النسبة %		التكرار	الاحتمال	النسبة %	التكرار	العينة الاحتمال
% 100	%43.2	16	السياسات	%60	45	نعم
	%.37.8	14	الإجراءات			
	% 16.2	6	القواعد			
	% 2.8	1	أخرى			
	/	/	/	%40	30	لا
%100		37	/	%100	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 بأن معظم العمال أقرروا بنسبة 60 % أنهم يملكون فكر استراتيجي للتخطيط في حين أن نسبة تقدر بـ 40 % من العمال أقرروا بأنهم لا يملكون فكر استراتيجي للتخطيط أما نسبة % من العمال فقالوا بأن السياسات مظهر من مظاهر هذا الفكر الإستراتيجي للتخطيط ثم تليها نسبة 37.8 % من العمال قالوا بأن الإجراءات هي مظهر من مظاهر هذا الفكر الإستراتيجي للتخطيط أما باقي العمال فقالوا بأن هناك مظاهر أخرى وذلك بنسبة 2.8 % ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة تقوم بوظيفة التخطيط وذلك لاعتبارها مؤسسة إدارية وبما أن العمال يرون بأن من مظاهر هذا الفكر السياسات والإجراءات والقواعد فهذا يساعد المؤسسة على ممارسة وظيفة التخطيط بشكل جيد والوصول إلى أهدافها بسهولة ويسر فالسياسات هي الإطار الفكري العام الذي يسترشد به العاملون في مجال إعداد واتخاذ القرارات حيث تحدد هذه السياسات نطاق التصرف وتعكس الأهداف الواجب تنفيذها والإجراءات عبارة عن الخطوات التي تحدد الوسائل والأساليب المتعلقة بتأدية المهام والنشاطات المستقبلية وهي تحدد كيفية أداء العمل والتسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين وهي تنفذ السياسات أما القواعد فهي كالإجراءات مرشد للعمل وقد تشكل جزءا منه أحيانا وتختلف القواعد عن السياسات بأنها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق وهي دليلا ملزما لاتخاذ القرارات بالأمر بالتنفيذ بأنها لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق وهي دليلا ملزما لاتخاذ القرارات بالأمر بالتنفيذ أو بالنهي عنه وكل هذه المظاهر تحتاجها المؤسسة لتنفيذ التخطيط وتحقيق الأهداف.

جدول رقم 31: يمثل نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات

النسبة	التكرار	العينة
		الاحتمال
26.7%	20	تطوير المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة
20%	15	تحقيق أهداف المؤسسة
22.7%	17	ضمان سيرورة العمل بطريقة سريعة وإيجابية
17.3%	13	حسن إنجاز المشاريع
13.3%	10	تقوية العلاقات الخارجية وزيادة الثقة ما بين القطاعات
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 31 يتبين أن أغلبية العمال المقدره نسبتهم بـ 26.7 % يرون بأن من نتائج التخطيط هي تطوير المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة، ثم تليها نسبة 22.7 % من العمال يرون بأن ضمان سيرورة العمل بطريقة سريعة وإيجابية هي نتيجة من نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات، ثم تليها نسبة 20 % من العمال يرون بأن تحقيق أهداف المؤسسة هي نتيجة من نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات ثم تليها نسبة 17.3 % منهم يرون بأن حسن إنجاز المشاريع هي نتيجة من نتائج التخطيط الجيد أما آخر نسبة وهي 13.3 % من العمال يرون بأن من نتائج التخطيط الجيد نجد تقوية العلاقات الخارجية وزيادة الثقة في مابين القطاعات وهذا ما يثبت مدى نجاح وفعالية التخطيط الجيد بالمؤسسة وذلك عن طريق الإستغلال الأمثل للإمكانيات المحدودة والندرة خاصة فيما يتعلق بالموارد وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل بوضوح وكذلك تحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف والطرق الواجب إتباعها.

جدول رقم 32: يمثل دور الأيدي العاملة المدربة في إنجاز مخططات في البلدية

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
74.7%	56	نعم
25.3%	19	لا
100%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 والذي يمثل دور الأيدي العاملة المدربة في إنجاز مخططات في البلدية أن أغلبية المبحوثين يرون بنسبة 74.7 % بأن للأيدي العاملة المدربة دور في إنجاز مخططات في البلدية في حين أن نسبة 25.3 % منهم يرون بأن الأيدي العاملة المدربة ليس لها دور في إنجاز مخططات في البلدية وبالطبع هذا أمر ضروري لأن العمال المدربين تكون لديهم مؤهلات كافية وعالية ومقدرة كبيرة على ممارسة وظيفة التخطيط وإمداد المؤسسة بالمعلومات والخبرات الكافية حول ممارسة هذه الوظيفة وبالتالي نجاحها في تحقيق أهدافها فالموارد البشرية لها أهمية بالغة داخل المؤسسة خاصة المدربة منها.

جدول رقم 33: يمثل نجاح عملية التخطيط

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
52%	39	مركزية التخطيط
48%	36	لامركزية التخطيط
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 33 يتبين لنا بأن أغلبية العمال المقدره نسبتهم بـ 52 % يرون بأن مركزية التخطيط هي الأنسب لنجاحه لأن المركزية في التخطيط تعد ضرورية وأساسية لتوفير النظرة الشمولية لحركة الإنتاج وتطوره بالكامل من خلال الخطة وهذه النظرة الشمولية لا تتوفر إلا مع وجود جهة مركزية تتولى ذلك بحيث تلغي التعارض في الخطة، إضافة الى توفير التكامل بين عناصر الخطة في حين نجد باقي العمال المقدره نسبتهم بـ 48 % يرون بأن لامركزية التخطيط هي الأنسب لنجاحه ففي نظرهم أن هناك صعوبة في قيام هيئة مركزية بالتنفيذ لكافة المشاريع وفي كافة القطاعات والمناطق خاصة إذا كان عدد المشاريع كبيرا وحجمها واسعا ودرجة تنوعها شديدة وهذا يقتضي إتباع لامركزية التخطيط.

جدول رقم 34: يمثل تأثير التخطيط على الوظائف التالية: التنظيم، التوجيه، الرقابة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
48%	35	التنظيم
26.7%	20	التوجيه
25.3%	19	الرقابة
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 34 يتبين لنا أن معظم المبحوثين يرون بنسبة 48 % بأن التخطيط يؤثر على وظيفة التنظيم بالدرجة الأولى فهو يساعد التنظيم على توضيح الأهداف وكيفية تحقيقها ويشجع على التفكير المنظم ثم تليها نسبة 26.7% من العمال يرون بأن التخطيط يؤثر على وظيفة التوجيه وذلك من خلال المساعدة على توجيه الاهتمام نحو أهداف المؤسسة التي هي أهداف لجميع أوجه الرقابة فهو الأساس التي تقوم عليه هذه الوظيفة حيث لا يمكن أن نتصور وجود نظام فعال للرقابة في المنظمة دون معايير رقابية محددة يتم على أساسها القيام بعمليات التأكد والمطابقة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط من قبل وبالتالي كشف الانحرافات والعمل على علاجها.

جدول رقم 35 : يمثل مساعدة التخطيط الجيد في تقليص الضغوط المتزايدة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
86.7%	65	نعم
13.3%	10	لا
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 35 والذي يمثل مساعدة التخطيط في تقليص الضغوط المتزايدة تبين لنا أن أغلبية العمال قالوا بنسبة 86.7 % بأن التخطيط يساعد في تقليص الضغوط المتزايدة في حين أن نسبة من العمال تقدر بـ 13.3 % منهم قالوا بأن التخطيط الجيد لا يساعد في تقليص الضغوط المتزايدة ومن هذه الملاحظات نستنتج بأن عملية التخطيط الجيد عملية مهمة خاصة في تقليص الضغوط المتزايدة وهذا راجع إلى الوقت اللازم لإتمام العمل والبدء من جديد فهو أصبح مفتاح الأداء الناجح والمنافسة في المؤسسات أي توفر الوقت وبالتالي سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهلكين وغيرهم ممن تتعامل

معهم المؤسسة فالتخطيط يساعد على توفير الوقت وسرعة الاستجابة مع الأخذ بعين الاعتبار تقليص التكلفة وزيادة رضا الآخرين.

جدول رقم 36: يمثل أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الاحتمال
9.3%	7	حجم المشروع
37.3%	28	أنماط القيادة
2.7%	2	الهيكل التنظيمي
14.7%	11	نوع النشاط
13.3%	10	مستويات الانتاج
22.7%	17	درجة التغيير التكنولوجي
100%	75	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم 26 نلاحظ بأن أغلبية العمال يرون بنسبة 37.3 % بأن أنماط القيادة من الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة فمهمة القادة تتوقف على اختيار خطط جيدة ومقبولة وإعطاء الأمر بالتنفيذ الجيد لها وهذه مهمة صعبة تحتاج إلى استشارة جماعية لأفراد يحتلون مراتب ومراكز إدارية في المؤسسة وبالتالي تصبح أنماط القيادة هنا جماعية مما قد يعيق وظيفة التخطيط و ثم تليها نسبة 22.7 % من العمال يرون بأن درجة التغيير التكنولوجي من أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة فالخطة تتطلب وقتا لتنفيذها والعالم في تغير مستمر فالتغيير التكنولوجي يؤثر على التخطيط وذلك أما بالإيجاب أو السلب ثم تليها نسبة 14.7 % من العمال يرون بأن نوع النشاط من أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة، لأن كل عامل يمارس نشاط معين بالمؤسسة وهذا الاختلاف في الأنشطة قد يؤثر على التخطيط، ثم تليها نسبة 13.3 % من العمال يرون بأن مستويات الإنتاج من أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط فقد تؤدي الخطة المراد تنفيذها إلى تحقيق إنتاج سيء وذلك من خلال سوء الاستعمال والتنفيذ لها، ثم تليها نسبة 9.3 % من العمال يرون بأن حجم المشروع من أهم صعوبات التخطيط فإذا كان المشروع كبيرا وحجمه واسع ودرجة تنوعه كلما كان تنفيذه صعب والعكس صحيح، وأخيرا تأتي نسبة 2.7 % من العمال يرون بأن الهيكل التنظيمي من أهم

الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة هيكل المؤسسة فكلما كان واسعا كلما تعذر ممارسة التخطيط.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية كخطوة مبدئية للتأكد من صدقها في الأخير لهذا تعتبر هذه المرحلة أساسية لابد على الباحث الإمام بها حتى يضيف لبحثه نوعا من المصداقية.

ثانيا: استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج حسب كل فرضية ومؤشراتها من أجل الوصول إلى النتيجة العامة للموضوع:

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها دور نظم المعلومات في صنع القرارات الإدارية من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن لنظم المعلومات دور فعال في تجديد برامج مبرمجة بالمؤسسة بنسبة 80 % في حين يؤكد الجدول رقم 07 أهم الخطوات التي يتم انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات حيث لاحظت أن معظم الخطوات المذكورة يتم إتباعها في تفعيل صناعة القرارات خاصة توفير وتكامل المعلومات الضرورية بنسبة 22.6 % كما جاء الجدول رقم مؤكدا على أن نظم المعلومات يساعد على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة بنسبة 81.3 % كما جاء في الجدول رقم 09 اهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة حيث لاحظت أن معظم الوظائف يتم استخدامها للقيام بنظم المعلومات وخاصة الحصول على البيانات من المصادر الداخلية بنسبة 30.6 % في حين جاء الجدول رقم 10 أن عملية التنسيق الجيد تؤثر على صنع القرار بنسبة 93.3 % كما جاء في الجدول رقم 11 ان إحاطة القائد بمجموعة من المستشارين والمساعدين يساعد على صنع القرار بنسبة 54.7% كما جاء الجدول رقم 12 أن لنظم المعلومات دور في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة بنسبة 98.7 % في حين جاء الجدول رقم 13 أن تقييم فعالية القرارات بالمؤسسة يتم على ضوء النتائج وذلك بنسبة 77.3 % في حين جاء الجدول رقم 14 مؤكدا بأن الإدارة تقوم بتبليغ العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المذكرة المصلحية وذلك بنسبة 84 %.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستخلص أن لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية والملاحظ أن الإدارة تستخدم نظم المعلومات باعتباره نظام يوفر للإدارة معلومات نوعية وأفضل توقيت وأدق اختبار وأكثر توثيق للمساعدة في عملية صنع القرار، بمعنى انه نظام شامل اي يعمل على جمع المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة تهدف لدعم الإداريين وخاصة المديرين ويبين أيضا أن نظام المعلومات هو نظام مهم في المؤسسة فهو يساعد على توفير المعلومات و نقلها في الوقت المناسب وبسرعة كبيرة وأقل تكلفة وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها، كما أن هذا النظام يعمل على مساعدة

المديرين في صنع واتخاذ قرارات سلمية ومهمة تحقق لهم أهداف جيدة وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت بأنه " لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية".

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها أن الإتصال الخارجي يساهم في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

من خلال الجدول رقم 15 يتبين لنا أن أغلبية العاملين يقولون بأن الإتصال الخارجي يساعد على تحديد طبيعة المؤسسة ووظائفها وذلك بنسبة 78.7 % وقد جاء الجدول رقم 17 يبين لنا دور الإتصال الخارجي في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة بـ 74.7 % كما جاء الجدول رقم 19 الذي يبين لنا أن لغة التخصص (المصلحة) تؤثر على عملية الإتصال الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وذلك بنسبة 57.3 % ثم جاء الجدول رقم 20 والذي يبين لنا أن الإتصال الخارجي يساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وذلك بنسبة 92 % في حين جاء الجدول رقم 21 الذي يبين بأن الاتصال الخارجي يساعد على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن الإتصال الخارجي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وتعتمد عليه المؤسسة بكثرة من أجل الإتصال والتواصل والحصول على المعلومات من المصالح والإدارات الأخرى، فهو يساهم في نجاح عملية التنسيق بين المؤسسة وفروعها وخاصة باعتبار هذه المؤسسة إدارية فبلدية يجبل لديها عدة مصالح وهي متفرقة عن بعضها البعض وليس في مكان واحد ولهذا يساعدها الإتصال الخارجي في التواصل مع بعضها البعض كما أن الإتصال الخارجي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك عن طريق الاستفادة من المعلومات التي تصلها من المصادر الأخرى، كما أنه يعمل على الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد والجماعات وهو ضروري لتوصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات في المنظمة، فالبلدية وباعتبارها مؤسسة إدارية فهي تحتاج إلى هذا النوع من الإتصال لأنه يفيدها كثيرا في بلوغ أهدافها وأداء المهام بشكل جيد والتنسيق في العمل بينها وبين مصالحتها وفروعها والإدارات التابعة لها. ومنه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي مفادها أن الإتصال الخارجي يساهم في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك

3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها أن الإتصال الداخلي يساهم في الموازنة بين الموارد والإحتياجات من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا الى النتائج التالية:

من خلال الجدول رقم 22 يتبين لنا أن أنواع الإتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل وحسب النتائج فإن أهم هذه الأنواع هو الإتصال الصاعد وذلك بنسبة 42.7 % في حين جاء الجدول رقم 24 الذي يبين شكل الإتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة وحسب النتائج المتوصل إليها فإن أهم هذه الأشكال والأكثر استعمالا هو شبكة الإتصال في جميع الإتجاهات وذلك بنسبة 30.7 % في حين جاء الجدول رقم 25 والذي يبين أهم معوقات الإتصال داخل المؤسسة ومن خلال النتائج أهم هذه المعوقات هو حجم المنظمة وموقعها الجغرافي بنسبة 58.7 % في حين جاء الجدول رقم 26 مؤكداً أن الإطار التقني له دور في زيادة كفاءة الإتصالات وذلك بنسبة 89.3 % ، ثم جاء الجدول رقم 27 والذي يؤكد بأن العمال يتصلون بالزملاء في الأقسام الأخرى وذلك بنسبة 82.7 % في حين جاء الجدول رقم 28 يبين لنا أن العمال يتصلون بالزملاء في الأقسام الأخرى وذلك بنسبة 78.7 % ثم جاء الجدول رقم 29 والذي يبين بأن إنعكاسات إستخدام الإتصال الداخلي في نقل المعلومات والتي من أهمها أنه يعرقل نقل المعلومات الصحيحة وذلك بنسبة 52 % في حين جاء الجدول رقم 30 يبين أن العمال يمتلكون فكرا استراتيجي للتخطيط وذلك بنسبة 60 % ثم جاء الجدول رقم 31 يبين نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات ومن بين هذه النتائج نجد تطوير المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة وذلك بنسبة 20.7 % في حين جاء الجدول رقم 32 والذي يبين دور الايدي العاملة المدربة في إنجاز المخططات في البلدية وذلك بنسبة 74.7 % ثم جاء الجدول رقم 33 والذي يؤكد على أن نجاح عملية التخطيط يكون عن طريق مركزية التخطيط وذلك بنسبة 52 % في حين جاء الجدول رقم 34 يبين أن التخطيط يؤثر على الوظائف التالية : التنظيم، التوجيه والرقابة وخاصة التنظيم بنسبة 48 %، كما جاء الجدول رقم 35 يبين لنا ان التخطيط يساعد على تقليص الضغوط المتزايدة وذلك بنسبة 68.7 % في حين جاء الجدول رقم 36 يمثل أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة والتي من أهمها أنماط القيادة بنسبة 37.7 %.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص ان الإتصال الداخلي يساعد الإدارة او المؤسسة في تحقيق أهدافها ونجاح مخططاتها بالرغم من الصعوبات التي تواجه هذه العملية (الإتصال) والملاحظ أن أكثر أنواع الإتصال إستعمالا نجد الإتصال الصاعد وهو من أكثر أنواع الإتصال أهمية فهو يساعد على نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا في المؤسسة الى المستويات الوسطى والدنيا وذلك من خلال

الإجتماعات الرسمية والتعليقات المكتوبة ولوحات الإعلانات وهذا دون إغفال أنواع الاتصالات الأخرى كالهابط والأفقي، وتبين لنا أيضا بأن الإتصال الداخلي يساعد في نجاح عملية التخطيط باعتباره وظيفة ذات أهمية في المؤسسة وذلك من خلال شرح وتفسير الخطط والتعليمات التي تبنى عليها القرارات فالتخطيط يساعد المؤسسة في تحقيق أهداف ونتائج جيدة فالبلدية وباعتبارها مؤسسة إدارية تمارس هذه الوظيفة فهو يساعدها على التنبؤ بالمستقبل وإنجاز المشاريع، كما أن الإتصال الداخلي يؤدي دورا هاما في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تبادل المعلومات فيما بينهم وإنجاز المهام، فكما ذكرت سابقا ومن النتائج التي توصلت إليها بأن من معوقات الإتصال الداخلي أنه يعرقل نقل المعلومات الصحيحة وبالتالي هنا يحدث تغيير في بيئة العمل، كما أنه يساهم في تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل وتغيير احتياجاتهم وتعريف الموظفين ببيئتهم المادية والاجتماعية ومن خلال كل هذا يتبين لنا بأن الإتصال الداخلي يساهم في المواءمة بين الموارد والإحتياجات وذلك من خلال الربط والتنسيق بين الموارد المتوفرة في المؤسسة فبدون إتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم وكذلك التنسيق بين الإحتياجات وكذلك يساعد هذا الإتصال على إطلاع المرؤوسين وجميع أفراد التنظيم على الأهداف والسياسات والبرامج وكل ما يتعلق بالتنظيم وهذا لجعل إمكانية تحقق أهداف المؤسسة العالية ومن خلال الملاحظات التي لاحظناها والنتائج التي توصلنا إليها ان الإتصال الداخلي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها كما أنه يساهم في المواءمة بين الموارد والإحتياجات.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة: في ضوء كل ما سلف ذكره اتضح جليا أن الإتصال المؤسسي أصبح من أبرز وأهم الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة فهو يساعدها على تحديد المشاكل الموجودة في مكان العمل بهدف التخلص منها والقضاء عليها كما أنه يساعد في نجاح وظيفة التخطيط باعتباره أيضا وظيفة أساسية ومهمة في المؤسسة حيث أثبتت نتائج دراستنا أن الاتصال في نفس القسم وفي الأقسام الأخرى وتبادل الآراء والاستشارة في قضايا العمل المشترك تؤدي بشكل ايجابي الى فعالية التخطيط بالمؤسسة ونجاحه، في حين عدم مشاركة العمال والمدرسين في انجاز مخططات في المؤسسة وعدم قدرتهم على الاتصال بالمصالح والأقسام الأخرى يؤثر على فعالية نجاح التخطيط بالمؤسسة وهذا ما أكدته نتائج دراستنا المتمحورة حول مساهمة الاتصال المؤسسي في نجاح استراتيجيات التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعدها تطرقنا في السابق إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ببلدية جيجل حول " مساهمة الإتصال المؤسسي في إنجاح استراتيجية التخطيط" فمن هذا السياق توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الإتصال في نفس القسم والأقسام الأخرى و وجود أيدي عاملة مدبرة وتبادل الآراء والاستشارة والعلاقة الجيدة بين العمال مع الرؤساء تؤدي إلى إنجاح الإتصال والتخطيط وبالتالي الإتصال المرن يؤدي إلى إنجاح وظيفة التخطيط بالمؤسسة وإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها نجد أن دراسة العربي بن داود بعنوان " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" كانت نتائجها أقرب مما توصلنا نوعا ما وذلك من ناحية مؤشر الإتصال المؤسسي فقد توافقت هذه الدراسة في نتيجة واحدة فقط و هي أن طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة وهذا ما لاحظناه في المؤسسة.

بالإضافة إلى دراسة سليم كفان بعنوان " دراسة مدة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية حيث توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في كون أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية، كما أن الإتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية.

بالإضافة أيضا إلى دراسة صبرينة رماش بعنوان: " الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية" والتي توافقت مع دراستنا في كون ان التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية كما أن إعداد سياسة الإتصال الخارجي تعتمد أساسا على مدى دقة وكفاية معطيات الاتصال الداخلي كما أن درجة سيولة المعلومات مقبولة في المؤسسة نظرا لوضوح اللوائح القانونية للعمل.

رابعا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت مع مجتمع البحث وتحليل النتائج الإحصائية وفي ضوء الدراسة النظرية خلصنا إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

أن البلدية لديها نظام المعلومات يوفر للمديرين والعمال معلومات نوعية في وقت قصير وبأقل تكلفة ويساعد المديرين في عملية صنع القرارات كما أن هذا النظام يعمل على جمع المعلومات الضرورية لجميع الوظائف بالإدارة كما تبين لنا بأن هذا النظام يعمل على تدعيم وظيفة التخطيط بالمؤسسة.

تستخدم البلدية الإتصال وتعتبره من أهم نشاطاتها فهو يساعد على إنجاز الأعمال والحصول على المعلومات من المصالح الأخرى فهي تستعمل الإتصال الخارجي للتواصل مع الإدارات والفروع والمصالح الأخرى بهدف تبادل ونقل المعلومات فيما بينهم والوصول إلى أفضل النتائج كما تبين لنا أن هذا الإتصال يساعدها في عملية التنسيق وخاصة بين فروعها.

كما أنها تستخدم الإتصال الداخلي وهذا أهم وأفضل نوع من الإتصال الممارس داخلها فهو يساعدها على ممارسة الأعمال والوظائف من طرف العمال والمسؤولين وهو إتصال يقوم بنقل وتوفير وتبادل الآراء والأفكار بداخلها كما يعمل على المواءمة بين احتياجاتها ومواردها.

هذا دون ان نغفل بأن البلدية تمارس وظيفة التخطيط باعتباره من أهم وظائفها فهو يساعدها في التنبؤ بالمستقبل، كما تبين لنا بأن الاتصال يساعد على نجاح وظيفة التخطيط بالمؤسسة وذلك من خلال المعلومات والبيانات التي يقدمها للمؤسسة.

وبالتالي يمكن القول بأن البلدية وباعتبارها مؤسسة إدارية فهي تمارس وظيفة التخطيط كما أنها تستعمل الإتصال للقيام بالأعمال وأداء المهام والوظائف بداخلها وإنجاز الخطط والمشاريع بفعالية.

خامسا: التوصيات والإقتراحات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية جيجل حاولنا تقديم بعض التوصيات والإقتراحات بغية تجنب السلبيات وتحسين النقاط الإيجابية وهي :

- لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة يجب عقد اجتماعات مع الموظفين لتسهيل الإتصال بالإطارات.

- إثراء عملية الاتصال وذلك لأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال ومشاكلهم.

- الاهتمام بوظيفة التخطيط بالمؤسسات لأنها من أهم الوظائف وجعلها فعالة.

- لا بد من التنسيق الجيد بين القطاعات ولضمان سير العمل بسهولة ويسر وتحقيق نتائج جيدة.

- تفعيل نشاط الاتصال وجعله نشاط ملائم لممارسة العمل داخل المؤسسة وخارجها.

- ضرورة اقتناع و اعتراف الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية وظيفة التخطيط وجعلها وظيفة فعالة داخلها لإنجاز المشاريع.

الحرص على تفعيل قنوات الاتصال داخل المؤسسة بغرض تسهيل نقل وتبادل المعلومات داخلها لتحقيق الهدف المنشود وإنجاز الخطط بسهولة.

- العمل على اختيار الموظفين المدربين والمتخصصين لممارسة وظيفة التخطيط و إنجازها.

خلاصة:

تناولنا في هذا المحور اختبار ومناقشة الفرضيات وكذا استخلاص النتائج التي يتم من خلالها الوصول إلى إثبات الافتراض الرئيسي للدراسة، وتطرقنا إلى نتائج الدراسة وخلصنا إلى تقديم إقتراحات وتوصيات تم الوصول إليها من خلال القيام بالدراسة.

خاتمة

خاتمة:

كل ما يمكن قوله في نهاية هذه الدراسة أن الاتصال المؤسسي يلعب دورا مهما في تفعيل أي نشاط أو وظيفة وهذا من خلال أساليبه المعتمدة ووسائله المختلفة وبهذا على المؤسسات أن تعتمد عليه على المستوى الداخلي (الموظفين) والخارجي (المصالح) وهذا لتيسير إنجاز المهام والتعريف بالوظائف والأعمال المتداولة بينهم، وكذا توطيد العلاقات فيما بينهم لضمان سير العمل بشكل جيد كما يعمل على دعم ونجاح فعالية التخطيط بالمؤسسة باعتباره وظيفة ذات أهمية بالمؤسسة وذلك من خلال شرح وتفسير الخطط والتعليمات لنجاح هذه الوظيفة والمساعدة في إنجاز المشاريع وبالتالي فهذه العملية ليست عملية سهلة للمؤسسة فالتخطيط ليس وظيفة سهلة.

وهذا ما حاولت دراستنا البحث فيه حيث كان موضوعها يدور حول معرفة ما إذا كان الاتصال المؤسسي يساهم في إنجاز إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية وبالضبط بالبلدية، وتمكنت الدراسة من التوصل إلى نتائج أثبتت من خلالها هذا الإشكال أي أن الاتصال المؤسسي يساهم في إنجاز التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية (البلدية).

وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع ما زال بحاجة ماسة إلى دراسة مثل هذه المشكلات دراسة سوسيولوجية متقدمة.

ملخص الدراسة:

إن أي مؤسسة على اختلاف أنواعها تستخدم الاتصال باعتباره أداة أو وسيلة لنقل المعلومات وتحقيق الأهداف المختلفة و تنفيذ البرامج المتنوعة خاصة إذا قام على أسس و مهارات و اعتمد على وسائل و خطط إستراتيجية جيدة، كما أنها تمارس وظيفة التخطيط باعتباره من أهم وظائف الإدارة فهو يقوم بتحديد الأهداف و الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف و ذلك من خلال وضع عدة خطط تتناسب مع الأهداف ، هذا دون أن ننسى مدى مساهمة الاتصال في نجاح التخطيط.

و استنادا إلى هذا جاء موضوع دراستنا الذي انطلقنا فيه من التساؤل الرئيسي التالي:

" هل يساهم الاتصال المؤسسي في إنجاح إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية؟" و هذا التساؤل الجوهرى انبثقت منه تساؤلات فرعية دعمت بحثنا و عمقت من زوايا إطلاعنا و تمثلت في:

- هل لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية؟
- هل يساهم الاتصال الخارجى في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك ؟
- هل يساهم الاتصال الداخلى في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات؟

و قد اتضحت الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية عبر إثبات الفرضيات المطروحة و التي جاءت كالتالى:

- لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية.
- يساهم الاتصال الخارجى في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك.
- يساهم الاتصال الداخلى في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات.

و قد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلي الذي كان ملائما لدراستنا من أجل وصف الظاهرة ثم تحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة للوصول إلى الإجابة عن تساؤلاتها ، و بما أن العينة لها أهمية بالغة في إجراء البحوث السوسيوولوجية فقد تم اختيارنا لعينة قصديه عشوائية تكونت من 75 وزعت عليهم استمارة ، و قد قمنا بدراسة داخل مصالح بلدية جيجل بمدينة جيجل، وبدأت الدراسة الميدانية منذ شهر مارس.

و توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى مجموعة من النتائج تم بموجبها إثبات الفرضية الجزئية الأولى: لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية.

إثبات الفرضية الجزئية الثانية أي أن الاتصال الخارجى يساهم في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك و إثبات الفرضية الجزئية الثالثة أي أن الاتصال الداخلى يساهم في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات.

و بما أن الفرضيات الجزئية مثبتة فإن الفرضية الرئيسية يساهم الاتصال المؤسسي في نجاح إستراتيجية التخطيط صادقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً : قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية(مدخل إداري)، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع ،الإسكندرية، دط، 2000.
- 2- إبراهيم عبد الهادي المسيحي: الإدارة(مفاهيمها،أنواعها،عملياتها) ، دار المعرفة الجامعية،دب،دط،2005.
- 3- إبراهيم عبد الهادي المليجي، محمد محمود المهدي: العولمة وأثرها في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر،دط، 2005.
- 4- أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،دب،دط،1999.
- 5- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دط 2000.
- 6- أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2004.
- 7- برهان محمد نور الدين وجعفر غازي إبراهيم: نظم المعلومات، دار المناهج، عمان،دط، 1998.
- 8- بشير عباس العلق: الإدارة مبادئ ووظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا، دط 2004.
- 9- بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل،دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2010.
- 10- حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط و إدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 11- حريم حسين: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،ط2،2000.
- 12- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ،بيروت، دط، 2005.
- 13- حسين حريم: السلوك النظامي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.
- 14- حلمي شحادة: القرار النمودجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،دط،2005.
- 15- حنا نصر الله: الإدارة العامة(المفاهيم و التطبيقات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،دط، 2010 .
- 16- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر .
- 17- حمدي أمين عبد الهادي:الفكر الإداري الإسلامي المقارن،دار الفكر العربي ،مصر، دط ،1988.
- 18- درويش عبد الكريم وليلى تكلا:أصول الإدارة العامة،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة،دط،1980.

- 19- الراوي حكمت أحمد: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الميسرة ، عمان، دط، 1999.
- 20- رعد حسم الصرن: نظريات الإدارة والأعمال ،دار الرضا للنشر،سوريا،دط،2004.
- 21- زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الـراية للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1، ، 2008.
- 22- سعد عبد مرسى بدر: الإيديولوجيات ونظرية التنظيم،دار المعرفة الجامعية،مصر،دط،2006.
- 23- سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان، دط،2001.
- 24- سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دط، دس.
- 25- سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر .
- 26- سيف الإسلام: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية(اقتراح نموذج للتطوير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 27- شرح صلاح الدين : منهجية البحث، دار العلوم، عنابة ،دط، 2003.
- 28- شعبان فرج:الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 29- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دط،2008.
- 30- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،دط،2004.
- 31- صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال،مؤسسة شباب الجامعة للنشر ،مصر،دط،1997.
- 32- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات دار المسيرة ، عمان،دط،2005.
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر،مجموعة النيل والتوزيع والطباعة، مصر، ط1،1989.
- 34- عبد العزيز صالح بن حبور: أصول و مبادئ الإدارة العامة، دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 35- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم (العمليات-المفاهيم - الوظائف)، دون دار النشر ،دب ،دط،2001.
- 36- عبد الناصر جندلي: تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 37- عبد الهادي الجوهري وآخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية- مدخل سوسيولوجي،المكتب الجامعي

الحديث، مصر، دط، 2001.

38- عبد الهادي خالق طواف: نظم المعلومات واتخاذ القرار، جامعة عمران، 2010.

39- عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس و مبادئ عامة، جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.

40- عجمية محمد عبد العزيز وآخرون: مقدمة في التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، دط، 1985.

41- عقيل جاسم عبد الله: التخطيط الاقتصادي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن.

42- علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، عمان، دط، 2002.

43- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004.

44- علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل:الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006.

45- عمار الطيب كشرود: معجم المصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي، ليبيا، دط، 1994.

46- عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.

47- فاروق عبده فليح وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، عمان، دط، 2005.

48- فاطمة مروة : الاتصالات المهنية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت ، دط ، 2001.

49- فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006.

50- فضيل دليو:الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.

51- كامل غراب وفادية محمد حجازي: نظام المعلومات الإدارية، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1997.

52- كليود ريموند: نظم المعلومات الإدارية، ترجمة، سرور سرور ، دار المريخ للنشر، الرياض، دط، 1990.

53- لوكيا الهاشيمي: نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة.

54- محجوب عطية الفاندي: طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة عمر المختار، ليبيا، دط، 1994.

55- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، الدار الجامعية، مصر ، دط، 1975.

56- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2011.

57- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، ط1، 1999.

- 58- محمد بهجت جاد الله كشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2008.
- 59- محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية الأدب و العلوم ،دار التربية الحديثة،د ب، دط،2001.
- 60- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية،الأزهرية، إسكندرية، دط،2006.
- 61- محمد علي شهب: السلوك الإنساني في التنظيم،مكتبة دار الفكر العربي،مصر ،ط2،1976.
- 62- محمد علي محمد: علم الاجتماع والتنظيم،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،دط،1982.
- 63- محمد عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ،لبنان ، دط ،1988.
- 64- محمد قاسم القريوتي،مهدي حسن زويلق:المفاهيم الحديثة في الإدارة ،مكتبة دار الشروق،الأردن،ط1،1993.
- 65- محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 66- محمود أمين زويل: الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي، مكتبة المعارف الحديثة، إسكندرية.
- 67- محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع،دط، عنابة، الجزائر 2010.
- 68- مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية،المجموعة العربية للتدريب والنشر،دب،دط،2012
- 69- مخلوف بوكروح: مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية،مطابع حسناوي،دب، ط1،2009.
- مرسي خليل: الإدارة المعاصرة(المبادئ- الممارسة)، المؤسسة الجامعية والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2011.
- 70- مشرقى حسن علي: نظرية القرارات الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، دط، 1997.
- 71- مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية، دار الطليعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 1992.
- 72- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 73- منال طلعت محمود: العلاقات العامة،المكتب الجامعي الحديث،مصر، دط،2002.
- 74- ناصر دادي عدوت: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2،2001.
- 75- ناصر محمد العديلي:السلوك الإنساني والتنظيمي،معهد الإدارة الوطنية للبحوث،الرياض،دط،1995.
- 76- نبيل جمعة و ماجد راضي الزعبي: أساليب البحث العلمي(المنظور تطبيقي)، دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،دط،2000.
- 77- ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي، مركز الكتابين للنشر، مصر، ط1، 2006.

78- نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السمراي: نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، دب، دط، 2005.

79- نجم عبد الله العزاوي: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2010.

80- ياغي عبد الفتاح: اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، دط، 1997.

11- رسائل جامعية:

81- إبراهيم يحيى: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة، مطبوعة مقدمة لطلبة الماجستير، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2005/2004.

82- فيرم فاطمة الزهراء: الموظف العمومي ومبدأ إحياء الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

83- صبرينة عز الدين زير: أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.

84- لعرايي كريمة: دور القيادة في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009.

3- المجالات و الموسوعات :

85- إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، دط، 1997. الرياض، 1985.

86- سهيل فهد سلامة: نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، العدد 46، معهد الإدارة العامة،

4- القواميس و المعاجم

87- إبراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، دط، 2003.

88- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، دط، 2003.

5- المواقع الإلكترونية

89- <http://www.mdcegypt.com/site-Arabic/Management>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

90- Marc.dècaudin.lacommunication marketing. Concepts.techniques stratégies.2^{ème} edition.economica.paris.199. ¹ Jean

91- CHASTER BARNARD/ THE FUNCTION IF THE EXUTIVE. HARVARD UNIVERSITY PRESS COMBRIDJE

92- Communication d'entreprise . conception et pratique eyrolles . paris 1993. ¹ : Aimery de narbonne

93- Langet Monique : communication .paris .nachan . 1996.

الملاحق

الملاحق



جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



استمارة بحث بعنوان

الاتصال المؤسسي و إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية

- دراسة ميدانية ببلدية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عامة

تحت إشراف:

لعوبي يونس

من إعداد الطالبة:

كسيس شهيناز

نحن طلبة علم الاجتماع بصدد إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة ، نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية و نتعهد بأننا سنستخدمها لأغراض البحث العلمي

* إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

العام الدراسي : 2016 / 2017

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى
- 4- طبيعة عقد العمل: دائم مؤقت
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة من 20 سنة إلى 25 سنة
- من 25 إلى 30 من 30 فما فوق

المحور الأول: لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية

6- هل لنظم المعلومات دور في تجديد برامج مبرمجة (شهرياً، سنوياً) بالمؤسسة؟

نعم لا

7- ما هي الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في مؤسساتكم؟

- العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب
- التحديث المستمر للبيانات و المعلومات
- إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة
- توفير و تكامل المعلومات الضرورية
- التقليل من القيود على المعلومات
- تصنيف المعلومات و تحليلها
- الحصول على المعلومات بسهولة و يسر

8- هل يساعد نظم المعلومات على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة؟

نعم لا

09- برأيكم ما هي أهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في مؤسستكم؟ رتب ذلك

(1.2.3.4.56)

- الحصول على البيانات من المصادر الداخلية
- إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات
- تجميع و تحليل و تبويب و تلخيص البيانات
- تقسيم و تصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها و يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها
- استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها
- توصيل المعلومات إلى مستخدميها و استرجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه

إذا كانت هناك وظائف أخرى أذكرها:

.....

10- هل يؤثر عدم التنسيق الجيد على عملية صنع القرار؟

نعم لا

11 - برأيك هل لإحاطة القائد بمجموعة من المستشارين و المساعدين يعرقل عملية صنع القرار

نعم لا

12- هل لنظم المعلومات دور في تدعيم وظائف التخطيط في المؤسسة ؟

نعم لا

13- على أي أساس يتم تقييم فعالية القرارات بالمؤسسة؟

على ضوء النتائج على ضوء الظروف المحيطة

14- تبلغكم الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق:

المداولات المذكرة المصلحية

المحور الثاني : يساهم الاتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك

15- هل تهتم الإدارة بظروف العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يتم ذلك خلال: ترقية بيئة العمل تكوين العمال

أخرى أذكرها:

.....

16- هل يساعد الاتصال الخارجي على تحديد طبيعة المؤسسة و وظائفها ؟

نعم لا

17- هل للاتصال الخارجي دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

18- هل للاتصال الخارجي دور في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

19- هل لغة التخصص (المصلحة) تؤثر على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة و المؤسسات

الأخرى ؟ نعم لا

20- هل يساعد الاتصال الخارجي على تدفق المعلومات بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى ؟

نعم لا

21- هل يساعد الاتصال الخارجي على تحقيق عملية التنسيق المشترك بين المؤسسة و المؤسسات

الأخرى؟

نعم لا

المحور الثالث : يساهم الاتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات

22- ماهي أنواع الاتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل ؟

الاتصال الهابط

الاتصال الصاعد

الاتصال الأفقي

أخرى أذكرها:

23- هل يراعي الاتصال الداخلي الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل؟

نعم لا

24- ما هو شكل الاتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة؟

شكل العجلة (يتيح للرئيس و المشرف أن يتصلا بأعضاء المصالح الأخرى)

شكل الدائرة (يكون اتصالا مباشرا بشخصين و يمكن فيه الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد

الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا)

شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات (يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة)

شبكة السلسلة (فيه يتصل الفرد بالآخر الذي يوجد في مستوى أعلاه أو أسفله)

25- ما هي معوقات الاتصال داخل هذه المؤسسة ؟

اللغة حجم المنظمة و موقعها الجغرافي

أخرى أذكرها :

26- هل الإطار التقني (الحاسوب و الأنترنت) دور في زيادة كفاءة الاتصالات ؟

نعم لا

27- هل تتصل بالزملاء في القسم الذي تعمل به؟ نعم لا

28- هل تتصل بالزملاء في الأقسام الأخرى؟ نعم لا

و ما هو وقت الاتصال ؟ في الدوام بعد الدوام

29- ما هي انعكاسات استخدام الاتصال الداخلي في نقل المعلومات؟

تعرق نقل المعلومات الصحيحة تحدث إشاعات

30- هل تملكون فكر استراتيجي للتخطيط؟ نعم لا

ما هي مظاهره؟

السياسات الإجراءات القواعد

أخرى أذكرها

31- فيما تتمثل نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات ؟

.....

32- هل للأيدي العاملة المدربة دور في إنجاز مخططات في البلدية ؟

نعم لا

33- أيهما تؤيد في نجاح التخطيط ؟ مركزية التخطيط لامركزية التخطيط

34- هل يؤثر التخطيط على الوظائف التالية :

التنظيم التوجيه الرقابة

35- هل يساعد التخطيط الجيد في تقليص الضغوط المتزايدة ؟

نعم لا

36- برأيكم ما هي أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة ؟

حجم المشروع أنماط القيادة الهيكل التنظيمي نوع النشاط

مستويات الإنتاج درجة التغير التكنولوجي

الهيكل التنظيمي

الكاتب العام

مكتب الإحصائيات

مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي

مكتب الوثائق و المحفوظات

مكتب البريد و العلاقات العامة

مديرية الصيانة و الشبكات

مديرية التعمير و الأشغال

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مديرية الوسائل العامة

مصلحة
الوسائل
والصيانة

مصلحة
النظافة
وتزيين
المحيط

مصلحة
الطرق
وتنظيم
المرور

مصلحة
صيانة
قنوات المياه
والتطهير

مصلحة
إنجازات
البنيات
والأشغال
المختلفة

مصلحة
التعمير

مصلحة
الشؤون
الاجتماعية
و الصحية

مصلحة
الشؤون
العامة و
الانتخابات

مصلحة
التنظيم
و الشؤون
القانونية

مصلحة
المستخدمين

مصلحة
العمليات
المالية

مصلحة
الميزانيات
و
الحسابات

مكتب
الصيانة

مكتب
التنظيف

مكتب
إشارات
وتنظيم
المرور

مكتب
التزويد
بمياه
الشرب

مكتب
متابعة
مختلف
الإنجازات

مكتب
دراسات
التعمير

مكتب
الشؤون
الاجتماعية

مكتب
الجمعيات

مكتب
التنظيم

مكتب تسيير
المستخدمين
الإداريين
والتقنيين

مكتب
ممتلكات
البلدية

مكتب
الميزانيات
والحسابات

مكتب
الورشات

مكتب التهيئة
وتزيين
المحيط

مكتب
الإنارة
العمومية

مكتب
التطهير

مكتب
الدراسات
التقنية

مكتب متابعة
ومراقبة
التعمير

مكتب
الثقافة
والرياضة

مكتب
الحالة
المدنية

مكتب
المنازعات

مكتب
التوظيف
والتكوين

مكتب
الوكالات

مكتب
الفاتورات
وحوالات
الدفع

مكتب حظيرة
العتاد
والتجهيزات

مكتب الصفقات
العمومية

مكتب ترقية الشغل

مكتب
الانتخابات و
السكن

مكتب
العقود
الإدارية

الهيكل التنظيمي

الكاتب العام

مكتب الإحصائيات

مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي

مكتب الوثائق و المحفوظات

مكتب البريد و العلاقات العامة

مديرية الصيانة و الشبكات

مديرية التعمير و الأشغال

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مديرية الوسائل العامة

مصلحة
الوسائل
و الصيانة

مصلحة
النظافة
و تزيين
المحيط

مصلحة
الطرق
و تنظيم
المرور

مصلحة
صيانة
قنوات المياه
و التطهير

مصلحة
إنجازات
البنيات
و الأشغال
المختلفة

مصلحة
التعمير

مصلحة
الشؤون
الاجتماعية
و الصحية

مصلحة
الشؤون
العامة و
الانتخابات

مصلحة
التنظيم
و الشؤون
القانونية

مصلحة
المستخدمين

مصلحة
العمليات
المالية

مصلحة
الميزانيات
و
الحسابات

مكتب
الصيانة

مكتب
التنظيف

مكتب
إشارات
و تنظيم
المرور

مكتب
التزويد
بمياه
الشرب

مكتب
متابعة
مختلف
الإنجازات

مكتب
دراسات
التعمير

مكتب
الشؤون
الاجتماعية

مكتب
الجمعيات

مكتب
التنظيم

مكتب تسيير
المستخدمين
الإداريين
و التقنيين

مكتب
ممتلكات
البلدية

مكتب
الميزانيات
و الحسابات

مكتب
الورشات

مكتب التهيئة
و تزيين
المحيط

مكتب
الإنارة
العمومية

مكتب
التطهير

مكتب
الدراسات
التقنية

مكتب متابعة
و مراقبة
التعمير

مكتب
الثقافة
و الرياضة

مكتب
الحالة
المدنية

مكتب
المنازعات

مكتب
التوظيف
و التكوين

مكتب
الوكالات

مكتب
الفاتورات
و حوالات
الدفع

مكتب حظيرة
العتاد
و التجهيزات

مكتب الصفقات
العمومية

مكتب ترقية الشغل

مكتب
الانتخابات و
السكن

مكتب
العقود
الإدارية

ثانيا: استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج حسب كل فرضية ومؤشراتها من أجل الوصول إلى النتيجة العامة للموضوع:

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها دور نظم المعلومات في صنع القرارات الإدارية من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن لنظم المعلومات دور فعال في تجديد برامج مبرمجة بالمؤسسة بنسبة 80 % في حين يؤكد الجدول رقم 07 أهم الخطوات التي يتم انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات حيث لاحظت أن معظم الخطوات المذكورة يتم إتباعها في تفعيل صناعة القرارات خاصة توفير وتكامل المعلومات الضرورية بنسبة 22.6 % كما جاء الجدول رقم مؤكدا على أن نظم المعلومات يساعد على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة بنسبة 81.3 % كما جاء في الجدول رقم 09 اهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة حيث لاحظت أن معظم الوظائف يتم استخدامها للقيام بنظم المعلومات وخاصة الحصول على البيانات من المصادر الداخلية بنسبة 30.6 % في حين جاء الجدول رقم 10 أن عملية التنسيق الجيد تؤثر على صنع القرار بنسبة 93.3 % كما جاء في الجدول رقم 11 ان إحاطة القائد بمجموعة من المستشارين والمساعدین يساعد على صنع القرار بنسبة 54.7% كما جاء الجدول رقم 12 أن لنظم المعلومات دور في تدعيم وظائف التخطيط بالمؤسسة بنسبة 98.7 % في حين جاء الجدول رقم 13 أن تقييم فعالية القرارات بالمؤسسة يتم على ضوء النتائج وذلك بنسبة 77.3 % في حين جاء الجدول رقم 14 مؤكدا بأن الإدارة تقوم بتبليغ العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المذكرة المصلحية وذلك بنسبة 84 %.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستخلص أن لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية والملاحظ أن الإدارة تستخدم نظم المعلومات باعتباره نظام يوفر للإدارة معلومات نوعية وأفضل توقيت وأدق اختبار وأكثر توثيق للمساعدة في عملية صنع القرار، بمعنى انه نظام شامل اي يعمل على جمع المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة تهدف لدعم الإداريين وخاصة المديرين ويبين أيضا أن نظام المعلومات هو نظام مهم في المؤسسة فهو يساعد على توفير المعلومات و نقلها في الوقت المناسب وبسرعة كبيرة وأقل تكلفة وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها، كما أن هذا النظام يعمل على مساعدة

المديرين في صنع واتخاذ قرارات سلمية ومهمة تحقق لهم أهداف جيدة وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت بأنه " لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية".

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها أن الإتصال الخارجي يساهم في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

من خلال الجدول رقم 15 يتبين لنا أن أغلبية العاملين يقولون بأن الإتصال الخارجي يساعد على تحديد طبيعة المؤسسة ووظائفها وذلك بنسبة 78.7 % وقد جاء الجدول رقم 17 يبين لنا دور الإتصال الخارجي في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة بـ 74.7 % كما جاء الجدول رقم 19 الذي يبين لنا أن لغة التخصص (المصلحة) تؤثر على عملية الإتصال الخارجي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وذلك بنسبة 57.3 % ثم جاء الجدول رقم 20 والذي يبين لنا أن الإتصال الخارجي يساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وذلك بنسبة 92 % في حين جاء الجدول رقم 21 الذي يبين بأن الاتصال الخارجي يساعد على تحقيق عملية التنسيق العملياتي المشترك بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن الإتصال الخارجي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وتعتمد عليه المؤسسة بكثرة من أجل الإتصال والتواصل والحصول على المعلومات من المصالح والإدارات الأخرى، فهو يساهم في نجاح عملية التنسيق بين المؤسسة وفروعها وخاصة باعتبار هذه المؤسسة إدارية فبلدية يجبل لديها عدة مصالح وهي متفرقة عن بعضها البعض وليس في مكان واحد ولهذا يساعدها الإتصال الخارجي في التواصل مع بعضها البعض كما أن الإتصال الخارجي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك عن طريق الاستفادة من المعلومات التي تصلها من المصادر الأخرى، كما أنه يعمل على الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد والجماعات وهو ضروري لتوصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات في المنظمة، فالبلدية وباعتبارها مؤسسة إدارية فهي تحتاج إلى هذا النوع من الإتصال لأنه يفيدها كثيرا في بلوغ أهدافها وأداء المهام بشكل جيد والتنسيق في العمل بينها وبين مصالحها وفروعها والإدارات التابعة لها. ومنه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي مفادها أن الإتصال الخارجي يساهم في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك

3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها أن الإتصال الداخلي يساهم في الموازنة بين الموارد والإحتياجات من خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا الى النتائج التالية:

من خلال الجدول رقم 22 يتبين لنا أن أنواع الإتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل وحسب النتائج فإن أهم هذه الأنواع هو الإتصال الصاعد وذلك بنسبة 42.7 % في حين جاء الجدول رقم 24 الذي يبين شكل الإتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة وحسب النتائج المتوصل إليها فإن أهم هذه الأشكال والأكثر استعمالا هو شبكة الإتصال في جميع الإتجاهات وذلك بنسبة 30.7 % في حين جاء الجدول رقم 25 والذي يبين أهم معوقات الإتصال داخل المؤسسة ومن خلال النتائج أهم هذه المعوقات هو حجم المنظمة وموقعها الجغرافي بنسبة 58.7 % في حين جاء الجدول رقم 26 مؤكداً أن الإطار التقني له دور في زيادة كفاءة الإتصالات وذلك بنسبة 89.3 % ، ثم جاء الجدول رقم 27 والذي يؤكد بأن العمال يتصلون بالزملاء في الأقسام الأخرى وذلك بنسبة 82.7 % في حين جاء الجدول رقم 28 يبين لنا أن العمال يتصلون بالزملاء في الأقسام الأخرى وذلك بنسبة 78.7 % ثم جاء الجدول رقم 29 والذي يبين بأن إنعكاسات إستخدام الإتصال الداخلي في نقل المعلومات والتي من أهمها أنه يعرقل نقل المعلومات الصحيحة وذلك بنسبة 52 % في حين جاء الجدول رقم 30 يبين أن العمال يمتلكون فكرا استراتيجي للتخطيط وذلك بنسبة 60 % ثم جاء الجدول رقم 31 يبين نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات ومن بين هذه النتائج نجد تطوير المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة وذلك بنسبة 20.7 % في حين جاء الجدول رقم 32 والذي يبين دور الايدي العاملة المدربة في إنجاز المخططات في البلدية وذلك بنسبة 74.7 % ثم جاء الجدول رقم 33 والذي يؤكد على أن نجاح عملية التخطيط يكون عن طريق مركزية التخطيط وذلك بنسبة 52 % في حين جاء الجدول رقم 34 يبين أن التخطيط يؤثر على الوظائف التالية : التنظيم، التوجيه والرقابة وخاصة التنظيم بنسبة 48 %، كما جاء الجدول رقم 35 يبين لنا ان التخطيط يساعد على تقليص الضغوط المتزايدة وذلك بنسبة 68.7 % في حين جاء الجدول رقم 36 يمثل أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة والتي من أهمها أنماط القيادة بنسبة 37.7 %.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص ان الإتصال الداخلي يساعد الإدارة او المؤسسة في تحقيق أهدافها ونجاح مخططاتها بالرغم من الصعوبات التي تواجه هذه العملية (الإتصال) والملاحظ أن أكثر أنواع الإتصال إستعمالا نجد الإتصال الصاعد وهو من أكثر أنواع الإتصال أهمية فهو يساعد على نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا في المؤسسة الى المستويات الوسطى والدنيا وذلك من خلال

الإجتماعات الرسمية والتعليقات المكتوبة ولوحات الإعلانات وهذا دون إغفال أنواع الاتصالات الأخرى كالهابط والأفقي، وتبين لنا أيضا بأن الإتصال الداخلي يساعد في نجاح عملية التخطيط باعتباره وظيفة ذات أهمية في المؤسسة وذلك من خلال شرح وتفسير الخطط والتعليمات التي تبنى عليها القرارات فالتخطيط يساعد المؤسسة في تحقيق أهداف ونتائج جيدة فالبلدية وباعتبارها مؤسسة إدارية تمارس هذه الوظيفة فهو يساعدها على التنبؤ بالمستقبل وإنجاز المشاريع، كما أن الإتصال الداخلي يؤدي دورا هاما في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تبادل المعلومات فيما بينهم وإنجاز المهام، فكما ذكرت سابقا ومن النتائج التي توصلت إليها بأن من معوقات الإتصال الداخلي أنه يعرقل نقل المعلومات الصحيحة وبالتالي هنا يحدث تغيير في بيئة العمل، كما أنه يساهم في تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل وتغيير احتياجاتهم وتعريف الموظفين ببيئتهم المادية والاجتماعية ومن خلال كل هذا يتبين لنا بأن الإتصال الداخلي يساهم في المواءمة بين الموارد والإحتياجات وذلك من خلال الربط والتنسيق بين الموارد المتوفرة في المؤسسة فبدون إتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم وكذلك التنسيق بين الإحتياجات وكذلك يساعد هذا الإتصال على إطلاع المرؤوسين وجميع أفراد التنظيم على الأهداف والسياسات والبرامج وكل ما يتعلق بالتنظيم وهذا لجعل إمكانية تحقق أهداف المؤسسة العالية ومن خلال الملاحظات التي لاحظناها والنتائج التي توصلنا إليها ان الإتصال الداخلي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها كما أنه يساهم في المواءمة بين الموارد والإحتياجات.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة: في ضوء كل ما سلف ذكره اتضح جليا أن الإتصال المؤسسي أصبح من أبرز وأهم الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة فهو يساعدها على تحديد المشاكل الموجودة في مكان العمل بهدف التخلص منها والقضاء عليها كما أنه يساعد في نجاح وظيفة التخطيط باعتباره أيضا وظيفة أساسية ومهمة في المؤسسة حيث أثبتت نتائج دراستنا أن الاتصال في نفس القسم وفي الأقسام الأخرى وتبادل الآراء والاستشارة في قضايا العمل المشترك تؤدي بشكل ايجابي الى فعالية التخطيط بالمؤسسة ونجاحه، في حين عدم مشاركة العمال والمدرسين في انجاز مخططات في المؤسسة وعدم قدرتهم على الاتصال بالمصالح والأقسام الأخرى يؤثر على فعالية نجاح التخطيط بالمؤسسة وهذا ما أكدته نتائج دراستنا المتمحورة حول مساهمة الاتصال المؤسسي في نجاح استراتيجيات التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعدها تطرقنا في السابق إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ببلدية جيجل حول " مساهمة الإتصال المؤسسي في إنجاح استراتيجية التخطيط" فمن هذا السياق توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الإتصال في نفس القسم والأقسام الأخرى و وجود أيدي عاملة مدبرة وتبادل الآراء والاستشارة والعلاقة الجيدة بين العمال مع الرؤساء تؤدي إلى إنجاح الإتصال والتخطيط وبالتالي الإتصال المرن يؤدي إلى إنجاح وظيفة التخطيط بالمؤسسة وإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها نجد أن دراسة العربي بن داود بعنوان " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" كانت نتائجها أقرب مما توصلنا نوعا ما وذلك من ناحية مؤشر الإتصال المؤسسي فقد توافقت هذه الدراسة في نتيجة واحدة فقط و هي أن طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة وهذا ما لاحظناه في المؤسسة.

بالإضافة إلى دراسة سليم كفان بعنوان " دراسة مدة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية حيث توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في كون أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية، كما أن الإتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية.

بالإضافة أيضا إلى دراسة صبرينة رماش بعنوان: " الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية" والتي توافقت مع دراستنا في كون أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية كما أن إعداد سياسة الإتصال الخارجي تعتمد أساسا على مدى دقة وكفاية معطيات الاتصال الداخلي كما أن درجة سيولة المعلومات مقبولة في المؤسسة نظرا لوضوح اللوائح القانونية للعمل.

رابعا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت مع مجتمع البحث وتحليل النتائج الإحصائية وفي ضوء الدراسة النظرية خلصنا إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

أن البلدية لديها نظام المعلومات يوفر للمديرين والعمال معلومات نوعية في وقت قصير وبأقل تكلفة ويساعد المديرين في عملية صنع القرارات كما أن هذا النظام يعمل على جمع المعلومات الضرورية لجميع الوظائف بالإدارة كما تبين لنا بأن هذا النظام يعمل على تدعيم وظيفة التخطيط بالمؤسسة.

تستخدم البلدية الإتصال وتعتبره من أهم نشاطاتها فهو يساعد على إنجاز الأعمال والحصول على المعلومات من المصالح الأخرى فهي تستعمل الإتصال الخارجي للتواصل مع الإدارات والفروع والمصالح الأخرى بهدف تبادل ونقل المعلومات فيما بينهم والوصول إلى أفضل النتائج كما تبين لنا أن هذا الإتصال يساعدها في عملية التنسيق وخاصة بين فروعها.

كما أنها تستخدم الإتصال الداخلي وهذا أهم وأفضل نوع من الإتصال الممارس داخلها فهو يساعدها على ممارسة الأعمال والوظائف من طرف العمال والمسؤولين وهو إتصال يقوم بنقل وتوفير وتبادل الآراء والأفكار بداخلها كما يعمل على المواءمة بين احتياجاتها ومواردها.

هذا دون ان نغفل بأن البلدية تمارس وظيفة التخطيط باعتباره من أهم وظائفها فهو يساعدها في التنبؤ بالمستقبل، كما تبين لنا بأن الإتصال يساعد على نجاح وظيفة التخطيط بالمؤسسة وذلك من خلال المعلومات والبيانات التي يقدمها للمؤسسة.

وبالتالي يمكن القول بأن البلدية وباعتبارها مؤسسة إدارية فهي تمارس وظيفة التخطيط كما أنها تستعمل الإتصال للقيام بالأعمال وأداء المهام والوظائف بداخلها وإنجاز الخطط والمشاريع بفعالية.

خامسا: التوصيات والإقتراحات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية جيجل حاولنا تقديم بعض التوصيات والإقتراحات بغية تجنب السلبيات وتحسين النقاط الإيجابية وهي :

- لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة يجب عقد اجتماعات مع الموظفين لتسهيل الإتصال بالإطارات.

- إثراء عملية الاتصال وذلك لأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال ومشاكلهم.

- الاهتمام بوظيفة التخطيط بالمؤسسات لأنها من أهم الوظائف وجعلها فعالة.

- لا بد من التنسيق الجيد بين القطاعات ولضمان سير العمل بسهولة ويسر وتحقيق نتائج جيدة.

- تفعيل نشاط الاتصال وجعله نشاط ملائم لممارسة العمل داخل المؤسسة وخارجها.

- ضرورة اقتناع و اعتراف الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية وظيفة التخطيط وجعلها وظيفة فعالة داخلها لإنجاز المشاريع.

الحرص على تفعيل قنوات الاتصال داخل المؤسسة بغرض تسهيل نقل وتبادل المعلومات داخلها لتحقيق الهدف المنشود وإنجاز الخطط بسهولة.

- العمل على اختيار الموظفين المدربين والمتخصصين لممارسة وظيفة التخطيط و إنجازها.

خلاصة:

تناولنا في هذا المحور اختبار ومناقشة الفرضيات وكذا استخلاص النتائج التي يتم من خلالها الوصول إلى إثبات الافتراض الرئيسي للدراسة، وتطرقنا إلى نتائج الدراسة وخلصنا إلى تقديم إقتراحات وتوصيات تم الوصول إليها من خلال القيام بالدراسة.

خاتمة

خاتمة:

كل ما يمكن قوله في نهاية هذه الدراسة أن الاتصال المؤسسي يلعب دورا مهما في تفعيل أي نشاط أو وظيفة وهذا من خلال أساليبه المعتمدة ووسائله المختلفة وبهذا على المؤسسات أن تعتمد عليه على المستوى الداخلي (الموظفين) والخارجي (المصالح) وهذا لتيسير إنجاز المهام والتعريف بالوظائف والأعمال المتداولة بينهم، وكذا توطيد العلاقات فيما بينهم لضمان سير العمل بشكل جيد كما يعمل على دعم ونجاح فعالية التخطيط بالمؤسسة باعتباره وظيفة ذات أهمية بالمؤسسة وذلك من خلال شرح وتفسير الخطط والتعليمات لنجاح هذه الوظيفة والمساعدة في إنجاز المشاريع وبالتالي فهذه العملية ليست عملية سهلة للمؤسسة فالتخطيط ليس وظيفة سهلة.

وهذا ما حاولت دراستنا البحث فيه حيث كان موضوعها يدور حول معرفة ما إذا كان الاتصال المؤسسي يساهم في إنجاز إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية وبالضبط بالبلدية، وتمكنت الدراسة من التوصل إلى نتائج أثبتت من خلالها هذا الإشكال أي أن الاتصال المؤسسي يساهم في إنجاز التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية (البلدية).

وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع ما زال بحاجة ماسة إلى دراسة مثل هذه المشكلات دراسة سوسيولوجية متقدمة.

ملخص الدراسة:

إن أي مؤسسة على اختلاف أنواعها تستخدم الاتصال باعتباره أداة أو وسيلة لنقل المعلومات وتحقيق الأهداف المختلفة و تنفيذ البرامج المتنوعة خاصة إذا قام على أسس و مهارات و اعتمد على وسائل و خطط إستراتيجية جيدة، كما أنها تمارس وظيفة التخطيط باعتباره من أهم وظائف الإدارة فهو يقوم بتحديد الأهداف و الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف و ذلك من خلال وضع عدة خطط تتناسب مع الأهداف ، هذا دون أن ننسى مدى مساهمة الاتصال في نجاح التخطيط.

و استنادا إلى هذا جاء موضوع دراستنا الذي انطلقنا فيه من التساؤل الرئيسي التالي:

" هل يساهم الاتصال المؤسسي في إنجاح إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية؟" و هذا التساؤل الجوهرى انبثقت منه تساؤلات فرعية دعمت بحثنا و عمقت من زوايا إطلاعنا و تمثلت في:

- هل لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية؟
- هل يساهم الاتصال الخارجى في نجاح عملية التنسيق العمليتي المشترك ؟
- هل يساهم الاتصال الداخلى في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات؟

و قد اتضحت الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية عبر إثبات الفرضيات المطروحة و التي جاءت كالتالى:

- لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية.
- يساهم الاتصال الخارجى في نجاح عملية التنسيق العمليتي المشترك.
- يساهم الاتصال الداخلى في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات.

و قد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلي الذي كان ملائما لدراستنا من أجل وصف الظاهرة ثم تحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة للوصول إلى الإجابة عن تساؤلاتها ، و بما أن العينة لها أهمية بالغة في إجراء البحوث السوسيوولوجية فقد تم اختيارنا لعينة قصديه عشوائية تكونت من 75 وزعت عليهم استمارة ، و قد قمنا بدراسة داخل مصالح بلدية جيجل بمدينة جيجل، وبدأت الدراسة الميدانية منذ شهر مارس.

و توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى مجموعة من النتائج تم بموجبها إثبات الفرضية الجزئية الأولى: لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية.

إثبات الفرضية الجزئية الثانية أي أن الاتصال الخارجى يساهم في نجاح عملية التنسيق العمليتي المشترك و إثبات الفرضية الجزئية الثالثة أي أن الاتصال الداخلى يساهم في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات.

و بما أن الفرضيات الجزئية مثبتة فإن الفرضية الرئيسية يساهم الاتصال المؤسسي في نجاح إستراتيجية التخطيط صادقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية(مدخل إداري)، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع ،الإسكندرية، دط، 2000.
- 2- إبراهيم عبد الهادي المسيحي: الإدارة(مفاهيمها،أنواعها،عملياتها) ، دار المعرفة الجامعية،دب،دط،2005.
- 3- إبراهيم عبد الهادي المليجي، محمد محمود المهدي: العولمة وأثرها في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر،دط، 2005.
- 4- أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،دب،دط،1999.
- 5- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دط 2000.
- 6- أحمد محمد المصري: التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2004.
- 7- برهان محمد نور الدين وجعفر غازي إبراهيم: نظم المعلومات، دار المناهج، عمان،دط، 1998.
- 8- بشير عباس العلق: الإدارة مبادئ ووظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا، دط 2004.
- 9- بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل،دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2010.
- 10- حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط و إدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 11- حريم حسين: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،ط2،2000.
- 12- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ،بيروت، دط، 2005.
- 13- حسين حريم: السلوك النظامي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.
- 14- حلمي شحادة: القرار النمودجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،دط،2005.
- 15- حنا نصر الله: الإدارة العامة(المفاهيم و التطبيقات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،دط، 2010 .
- 16- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر .
- 17- حمدي أمين عبد الهادي:الفكر الإداري الإسلامي المقارن،دار الفكر العربي ،مصر، دط ،1988.
- 18- درويش عبد الكريم وليلى تكلا:أصول الإدارة العامة،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة،دط،1980.

- 19- الراوي حكمت أحمد: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الميسرة ، عمان، دط، 1999.
- 20- رعد حسم الصرن: نظريات الإدارة والأعمال ،دار الرضا للنشر،سوريا،دط،2004.
- 21- زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الـراية للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1، ، 2008.
- 22- سعد عبد مرسى بدر: الإيديولوجيات ونظرية التنظيم،دار المعرفة الجامعية،مصر،دط،2006.
- 23- سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الـراية للنشر و التوزيع، عمان، دط،2001.
- 24- سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دط، دس.
- 25- سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر .
- 26- سيف الإسلام: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية(اقتراح نموذج للتطوير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 27- شرح صلاح الدين : منهجية البحث، دار العلوم، عنابة ،دط، 2003.
- 28- شعبان فرج:الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 29- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، دط،2008.
- 30- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،دط،2004.
- 31- صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال،مؤسسة شباب الجامعة للنشر ،مصر،دط،1997.
- 32- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات دار المسيرة ، عمان،دط،2005.
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر،مجموعة النيل والتوزيع والطباعة، مصر، ط1،1989.
- 34- عبد العزيز صالح بن حبور: أصول و مبادئ الإدارة العامة، دار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 35- عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم (العمليات-المفاهيم - الوظائف)، دون دار النشر ،دب ،دط،2001.
- 36- عبد الناصر جندلي: تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 37- عبد الهادي الجوهري وآخرون: إدارة المؤسسات الاجتماعية- مدخل سوسيولوجي،المكتب الجامعي

الحديث، مصر، دط، 2001.

38- عبد الهادي خالق طواف: نظم المعلومات واتخاذ القرار، جامعة عمران، 2010.

39- عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس و مبادئ عامة، جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.

40- عجمية محمد عبد العزيز وآخرون: مقدمة في التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، دط، 1985.

41- عقيل جاسم عبد الله: التخطيط الاقتصادي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن.

42- علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، عمان، دط، 2002.

43- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004.

44- علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل:الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006.

45- عمار الطيب كشرود: معجم المصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي، ليبيا، دط، 1994.

46- عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.

47- فاروق عبده فليبه وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، عمان، دط، 2005.

48- فاطمة مروة : الاتصالات المهنية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، بيروت ، دط ، 2001.

49- فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006.

50- فضيل دليو:الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.

51- كامل غراب وفادية محمد حجازي: نظام المعلومات الإدارية، نشر جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1997.

52- كليود ريموند: نظم المعلومات الإدارية، ترجمة، سرور سرور ، دار المريخ للنشر، الرياض، دط، 1990.

53- لوكيا الهاشيمي: نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة.

54- محجوب عطية الفاندي: طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة عمر المختار، ليبيا، دط، 1994.

55- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، الدار الجامعية، مصر ، دط، 1975.

56- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2011.

57- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، ط1، 1999.

- 58- محمد بهجت جاد الله كشك: تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، 2008.
- 59- محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية الأدب و العلوم ،دار التربية الحديثة،د ب، دط،2001.
- 60- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله : إدارة الهيئات الاجتماعية،الأزهرية، إسكندرية، دط،2006.
- 61- محمد علي شهب: السلوك الإنساني في التنظيم،مكتبة دار الفكر العربي،مصر ،ط2،1976.
- 62- محمد علي محمد: علم الاجتماع والتنظيم،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،دط،1982.
- 63- محمد عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ،لبنان ، دط ،1988.
- 64- محمد قاسم القريوتي،مهدي حسن زويلق:المفاهيم الحديثة في الإدارة ،مكتبة دار الشروق،الأردن،ط1،1993.
- 65- محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 66- محمود أمين زويل: الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي، مكتبة المعارف الحديثة، إسكندرية.
- 67- محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع،دط، عنابة، الجزائر 2010.
- 68- مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية،المجموعة العربية للتدريب والنشر،دب،دط،2012
- 69- مخلوف بوكروح: مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية،مطابع حسناوي،دب، ط1،2009.
- مرسي خليل: الإدارة المعاصرة(المبادئ- الممارسة)، المؤسسة الجامعية والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2011.
- 70- مشرقى حسن علي: نظرية القرارات الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، دط، 1997.
- 71- مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية، دار الطليعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 1992.
- 72- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 73- منال طلعت محمود: العلاقات العامة،المكتب الجامعي الحديث،مصر، دط،2002.
- 74- ناصر دادي عدوت: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2،2001.
- 75- ناصر محمد العديلي:السلوك الإنساني والتنظيمي،معهد الإدارة الوطنية للبحوث،الرياض،دط،1995.
- 76- نبيل جمعة و ماجد راضي الزعبي: أساليب البحث العلمي(المنظور تطبيقي)، دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،دط،2000.
- 77- ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي، مركز الكتابين للنشر، مصر، ط1، 2006.

78- نجم عبد الله الحميدي، عبد الرحمن العبيد، سلوى أمين السمراي: نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، دب، دط، 2005.

79- نجم عبد الله العزاوي: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2010.

80- ياغي عبد الفتاح: اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، دط، 1997.

11- رسائل جامعية:

81- إبراهيم يحيى: تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة، مطبوعة مقدمة لطلبة الماجستير، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2005/2004.

82- فيرم فاطمة الزهراء: الموظف العمومي ومبدأ إحياء الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

83- صبرينة عز الدين زير: أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.

84- لعرايي كريمة: دور القيادة في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009.

3- المجالات و الموسوعات :

85- إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، لبنان، دط، 1997. الرياض، 1985.

86- سهيل فهد سلامة: نظم الاتصالات في المنظمات، مجلة الإدارة العامة، العدد 46، معهد الإدارة العامة،

4- القواميس و المعاجم

87- إبراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، دط، 2003.

88- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، دط، 2003.

5- المواقع الإلكترونية

89- <http://www.mdcegypt.com/site-Arabic/Management>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

90- Marc.dècaudin.lacommunication marketing. Concepts.techniques stratégies.2^{ème} edition.economica.paris.199. ¹ Jean

91- CHASTER BARNARD/ THE FUNCTION IF THE EXUTIVE. HARVARD UNIVERSITY PRESS COMBRIDJE

92- Communication d'entreprise . conception et pratique eyrolles . paris 1993. ¹ : Aimery de narbonne

93- Langet Monique : communication .paris .nachan . 1996.

الملاحق

الملاحق



جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



استمارة بحث بعنوان

الاتصال المؤسسي و إستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية

- دراسة ميدانية ببلدية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عامة

تحت إشراف:

لعوبي يونس

من إعداد الطالبة:

كسيس شهيناز

نحن طلبة علم الاجتماع بصدد إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة ، نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية و نتعهد بأننا سنستخدمها لأغراض البحث العلمي

* إن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

العام الدراسي : 2016 / 2017

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى
- 4- طبيعة عقد العمل: دائم مؤقت
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة من 20 سنة إلى 25 سنة
- من 25 إلى 30 من 30 فما فوق

المحور الأول: لنظم المعلومات دور فعال في صنع القرارات الإدارية

6- هل لنظم المعلومات دور في تجديد برامج مبرمجة (شهرياً، سنوياً) بالمؤسسة؟

نعم لا

7- ما هي الخطوات التي يمكن انتهاجها لتفعيل نظم المعلومات في عملية صناعة القرارات في مؤسساتكم؟

- العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب
- التحديث المستمر للبيانات و المعلومات
- إيصال المعلومات لمستخدميها بلغة بسيطة
- توفير و تكامل المعلومات الضرورية
- التقليل من القيود على المعلومات
- تصنيف المعلومات و تحليلها
- الحصول على المعلومات بسهولة و يسر

8- هل يساعد نظم المعلومات على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب في الإدارة؟

نعم لا

09- برأيكم ما هي أهم الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات الإدارية في مؤسستكم؟ رتب ذلك
(1.2.3.4.56)

- الحصول على البيانات من المصادر الداخلية
 - إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات
 - تجميع و تحليل و تبويب و تلخيص البيانات
 - تقسيم و تصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها و يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها
 - استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها
 - توصيل المعلومات إلى مستخدميها و استرجاع النتائج إلى النظام لضبط التشغيل فيه
- إذا كانت هناك وظائف أخرى أذكرها:

10- هل يؤثر عدم التنسيق الجيد على عملية صنع القرار؟

نعم لا

11 - برأيك هل لإحاطة القائد بمجموعة من المستشارين و المساعدين يعرقل عملية صنع القرار

نعم لا

12- هل لنظم المعلومات دور في تدعيم وظائف التخطيط في المؤسسة ؟

نعم لا

13- على أي أساس يتم تقييم فعالية القرارات بالمؤسسة؟

على ضوء النتائج على ضوء الظروف المحيطة

14- تبلغكم الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق:

المداولات المذكرة المصلحية

المحور الثاني : يساهم الاتصال الخارجي في نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك

15- هل تهتم الإدارة بظروف العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يتم ذلك خلال: ترقية بيئة العمل تكوين العمال

أخرى أذكرها:

16- هل يساعد الاتصال الخارجي على تحديد طبيعة المؤسسة و وظائفها ؟

نعم لا

17- هل للاتصال الخارجي دور في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

18- هل للاتصال الخارجي دور في إحداث تغيير في العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

19- هل لغة التخصص (المصلحة) تؤثر على عملية الاتصال الخارجي بين المؤسسة و المؤسسات

الأخرى ؟ نعم لا

20- هل يساعد الاتصال الخارجي على تدفق المعلومات بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى ؟

نعم لا

21- هل يساعد الاتصال الخارجي على تحقيق عملية التنسيق المشترك بين المؤسسة و المؤسسات

الأخرى؟

نعم لا

المحور الثالث : يساهم الاتصال الداخلي في المواءمة بين الموارد و الاحتياجات

22- ماهي أنواع الاتصالات التي تحقق مبدأ التشاركية في العمل ؟

الاتصال الهابط

الاتصال الصاعد

الاتصال الأفقي

أخرى أذكرها:

23- هل يراعي الاتصال الداخلي الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل؟

نعم لا

24- ما هو شكل الاتصال المؤسسي المستعمل في المؤسسة؟

شكل العجلة (يتيح للرئيس و المشرف أن يتصلا بأعضاء المصالح الأخرى)

شكل الدائرة (يكون اتصالا مباشرا بشخصين و يمكن فيه الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد

الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا)

شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات (يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة)

شبكة السلسلة (فيه يتصل الفرد بالآخر الذي يوجد في مستوى أعلاه أو أسفله)

25- ما هي معوقات الاتصال داخل هذه المؤسسة ؟

اللغة حجم المنظمة و موقعها الجغرافي

أخرى أذكرها :

26- هل الإطار التقني (الحاسوب و الأنترنت) دور في زيادة كفاءة الاتصالات ؟

نعم لا

27- هل تتصل بالزملاء في القسم الذي تعمل به؟ نعم لا

28- هل تتصل بالزملاء في الأقسام الأخرى؟ نعم لا

و ما هو وقت الاتصال ؟ في الدوام بعد الدوام

29- ما هي انعكاسات استخدام الاتصال الداخلي في نقل المعلومات؟

تعرق نقل المعلومات الصحيحة تحدث إشاعات

30- هل تملكون فكر استراتيجي للتخطيط؟ نعم لا

ما هي مظاهره؟

السياسات الإجراءات القواعد

أخرى أذكرها

31- فيما تتمثل نتائج التخطيط الجيد بين القطاعات ؟

.....

32- هل للأيدي العاملة المدربة دور في إنجاز مخططات في البلدية ؟

نعم لا

33- أيهما تؤيد في نجاح التخطيط ؟ مركزية التخطيط لامركزية التخطيط

34- هل يؤثر التخطيط على الوظائف التالية :

التنظيم التوجيه الرقابة

35- هل يساعد التخطيط الجيد في تقليص الضغوط المتزايدة ؟

نعم لا

36- برأيكم ما هي أهم الصعوبات التي تواجه نظام التخطيط بالمؤسسة ؟

حجم المشروع أنماط القيادة الهيكل التنظيمي نوع النشاط

مستويات الإنتاج درجة التغير التكنولوجي

الهيكل التنظيمي

الكاتب العام

مكتب الإحصائيات

مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي

مكتب الوثائق و المحفوظات

مكتب البريد و العلاقات العامة

مديرية الصيانة و الشبكات

مديرية التعمير و الأشغال

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مديرية الوسائل العامة

مصلحة
الوسائل
والصيانة

مصلحة
النظافة
وتزيين
المحيط

مصلحة
الطرق
وتنظيم
المرور

مصلحة
صيانة
قنوات المياه
والتطهير

مصلحة
إنجازات
البنائيات
والأشغال
المختلفة

مصلحة
التعمير

مصلحة
الشؤون
الاجتماعية
و الصحية

مصلحة
الشؤون
العامة و
الانتخابات

مصلحة
التنظيم
و الشؤون
القانونية

مصلحة
المستخدمين

مصلحة
العمليات
المالية

مصلحة
الميزانيات
و
الحسابات

مكتب
الصيانة

مكتب
التنظيف

مكتب
إشارات
وتنظيم
المرور

مكتب
التزويد
بمياه
الشرب

مكتب
متابعة
مختلف
الإنجازات

مكتب
دراسات
التعمير

مكتب
الشؤون
الاجتماعية

مكتب
الجمعيات

مكتب
التنظيم

مكتب تسيير
المستخدمين
الإداريين
والتقنيين

مكتب
ممتلكات
البلدية

مكتب
الميزانيات
والحسابات

مكتب
الورشات

مكتب التهيئة
وتزيين
المحيط

مكتب
الإنارة
العمومية

مكتب
التطهير

مكتب
الدراسات
التقنية

مكتب متابعة
ومراقبة
التعمير

مكتب
الثقافة
والرياضة

مكتب
الحالة
المدنية

مكتب
المنازعات

مكتب
التوظيف
والتكوين

مكتب
الوكالات

مكتب
الفاتورات
وحوالات
الدفع

مكتب حظيرة
العتاد
والتجهيزات

مكتب الصفقات
العمومية

مكتب ترقية الشغل

مكتب
الانتخابات و
السكن

مكتب
العقود
الإدارية

الهيكل التنظيمي

الكاتب العام

مكتب الإحصائيات

مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي

مكتب الوثائق و المحفوظات

مكتب البريد و العلاقات العامة

مديرية الصيانة و الشبكات

مديرية التعمير و الأشغال

مديرية التنظيم و الشؤون العامة

مديرية الوسائل العامة

مصلحة
الوسائل
و الصيانة

مصلحة
النظافة
و تزيين
المحيط

مصلحة
الطرق
و تنظيم
المرور

مصلحة
صيانة
قنوات المياه
و التطهير

مصلحة
إنجازات
البنيات
و الأشغال
المختلفة

مصلحة
التعمير

مصلحة
الشؤون
الاجتماعية
و الصحية

مصلحة
الشؤون
العامة و
الانتخابات

مصلحة
التنظيم
و الشؤون
القانونية

مصلحة
المستخدمين

مصلحة
العمليات
المالية

مصلحة
الميزانيات
و
الحسابات

مكتب
الصيانة

مكتب
التنظيف

مكتب
إشارات
و تنظيم
المرور

مكتب
التزويد
بمياه
الشرب

مكتب
متابعة
مختلف
الإنجازات

مكتب
دراسات
التعمير

مكتب
الشؤون
الاجتماعية

مكتب
الجمعيات

مكتب
التنظيم

مكتب تسيير
المستخدمين
الإداريين
و التقنيين

مكتب
ممتلكات
البلدية

مكتب
الميزانيات
و الحسابات

مكتب
الورشات

مكتب التهيئة
و تزيين
المحيط

مكتب
الإنارة
العمومية

مكتب
التطهير

مكتب
الدراسات
التقنية

مكتب متابعة
و مراقبة
التعمير

مكتب
الثقافة
و الرياضة

مكتب
الحالة
المدنية

مكتب
المنازعات

مكتب
التوظيف
و التكوين

مكتب
الوكالات

مكتب
الفاتورات
و حوالات
الدفع

مكتب حظيرة
العتاد
و التجهيزات

مكتب الصفقات
العمومية

مكتب ترقية الشغل

مكتب
الانتخابات و
السكن

مكتب
العقود
الإدارية