

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

نظام المعلومات الحديث ودوره في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية

- دراسة ميدانية في مقر ولاية الجلفة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات.

إشراف الأستاذ الدكتور:
حسين لوشن

-إعداد الطالب الباحث:
سعدى رابحي

لجنة المناقشة

جامعة غرداية

جامعة باتنة

جامعة باتنة

جامعة ورقلة

رئيسا

مشرفا و مقرا

عضوا مناقشا

عضوا مناقشا

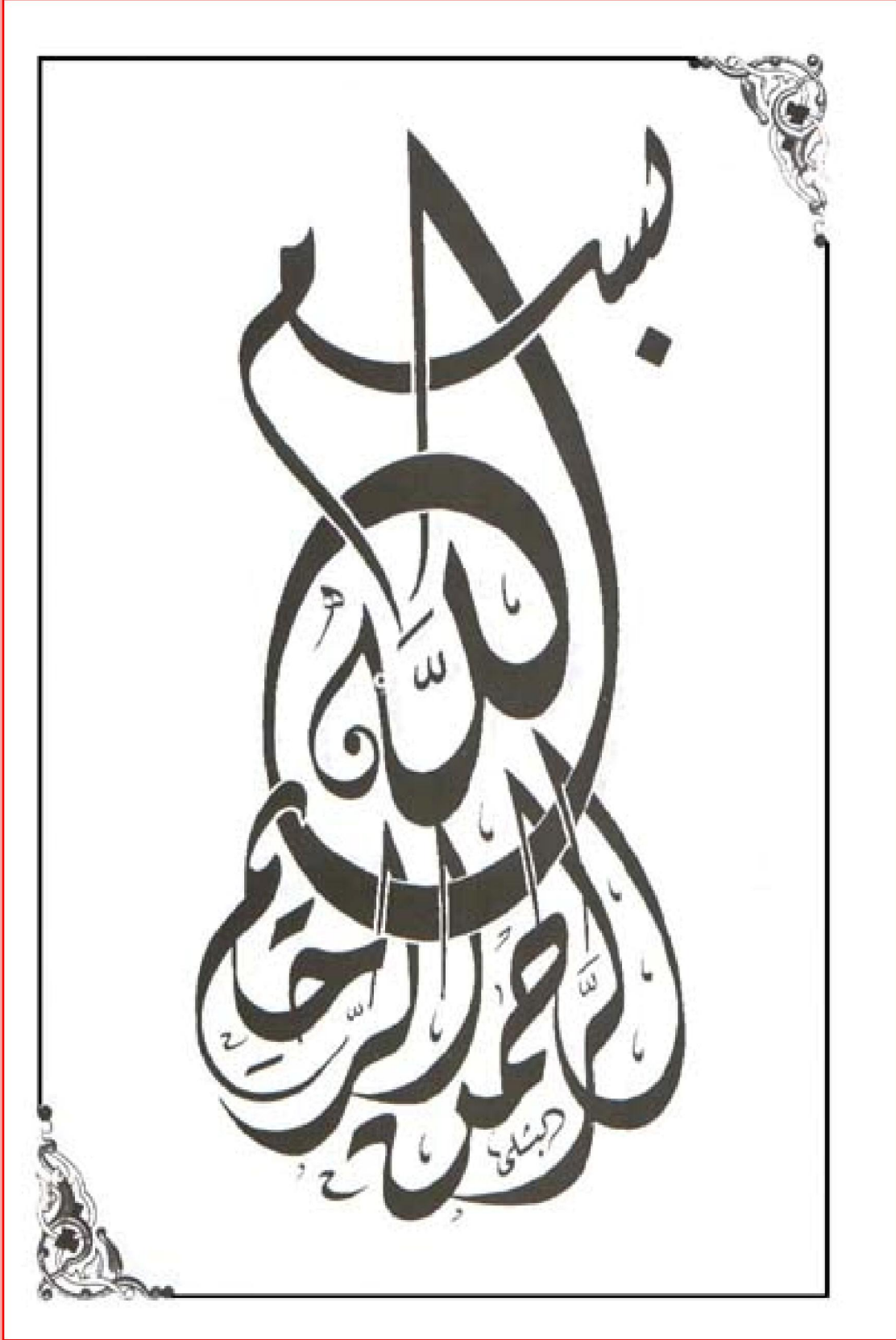
أ.د: خواجه عبد العزيز

أ.د: لوشن حسين

د: بشتلة مختار

د: خليفة عبد القادر

السنة الجامعية: 2014/2013



إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية.
أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:
إلى من أنارت في قلبي حب العلم أُمي رقية رحمها الله.
إلى من أحسن إلي أبي عبد العزيز. رحمه الله.
إلى من تحملت أعباء غيابي لغرض الدراسة الجامعية (أم أولادي) ..
إلى أبنائي الذين تحملوا مشقة غيابي عنهم : رقية خلود ، عبد الملك عثمان
، و رابعة الجليلة ..
إلى كل الإخوة والأخوات ، وأفراد العائلة كبيرا وصغيرا.
إلى مداني وبشير.
إلى الأصدقاء وكل من قدموا المساعدة من قريبي ومن بعيد إلى جميع معلمي من
الطور الابتدائي (معلم السنة الأولى ابتدائي .حساني عبد القادر)حتى
الطور الجامعي وصولا إلى (الدكتور لوثن حسين)...
إلى زملائي في الدفعة كلهم ..
إلى وطننا الحبيب ورجاله..
والى كل طالب علم
كل هؤلاء أهدي لهم ثمرة عملي هذا ...

شكر وعرفان

>> الحمد لله الذي أنزل على عبده الكتاب ولم يجعل له عوجا# ، قيما لينذر بأسا شديدا من لدنه ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجر حسن#<<
1 ، 2 "الكهف"

أحمد الله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، وسعة علمه وكريم عرشه، الذي وفقني في إتمام هذا البحث المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي ؛ الأستاذ المشرف الدكتور لوشن حسين ؛ الذي ورغم بعد المسافة الجغرافية تفضل بقبوله عناء التوجيه الإشراف، والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته العلمية والمنهجية القيمة، فكان لنا بمثابة الأستاذ الموجه لطالبيه والأخ الكبير المعين لأخيه، فله منا جزيل الشكر والتقدير و بارك الله فيه.

مقدمة

- 2 - مقدمة الدراسة

اشكالية الدراسة

- 4 - أولا: تحديد موضوع الدراسة
- 5 - ثانيا : أهمية موضوع الدراسة
- 5 - ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 6 - رابعا : مفاهيم الدراسة
- 11 - خامسا: شرح لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها
- 15 - سادسا: أهداف الدراسة
- 16 - سابعا: تساؤلات الدراسة
- 18 - ثامنا: فرضيات الدراسة
- 19 - تاسعا : الدراسات السابقة

القسم النظري للدراسة

الفصل الاول : نظريات الدراسة

- 26 - تمهيد:
- 27 - أولا : نظرية التعلم والمعرفة
- 30 - ثانيا : النظرية البنوية (في إطار بناء المعلومات)
- 32 - ثالثا : النظرية الوظيفية (في إطار وظيفة المعلومات)
- 36 - رابعا: نظرية الإسناد(في إطار دعم البيانات للاتصال التنظيمي)
- 55 - خلاصة الفصل

الفصل الثاني: واقع المؤسسة الادارية

- 57 تمهيد:
58 أولا : لمحة تاريخية عن الإدارة
ثانيا: المراحل التي مرت بها المؤسسة الإدارية في الجزائر (من حيث النظم الخاصة بالمعلومات)
60
63 ثالثا : التطورات التي شهدتها المؤسسة الإدارية بالجزائر
رابعا : أساليب تطبيق نظام معلومات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية في الجزائر
65
66 خلاصة الفصل

القسم الميداني للدراسة

الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة

- 69 - تمهيد
- 70 - أولاً : منهج الدراسة
- 71 - ثانياً : مجالات الدراسة
- 79 - ثالثاً : الأدوات التقنية لجمع المعلومات
- 83 - رابعاً:السجلات والوثائق
- 84 - خلاصة

الفصل الرابع :تحليل البيانات الميدانية للدراسة

- 86 - تمهيد
- 87 - أولاً : تحليل وتفسير البيانات
- 139 - ثانياً : عرض النتائج التي خلصت إليها الدراسة
- 156 - خلاصة عامة للدراسة
- 158 - خاتمة وتوصيات
- 160 - المراجع
- 169.....الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
51	يوضح عملية الاتصال	1
52	يمثل دور التخطيط - الرقابة	2

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	توزيع فيئات الموظفين الاداريين	01
87	جنس المبحوثين	02
88	سن المبحوثين	03
89	الحالة العائلية لأفراد عينة البحث	04
90	الصفة التعليمية لدى المبحوثين	05
91	طريقة التحاق المبحوث بمنصب العمل	06
92	منصب العمل الإداري لدى المبحوثين	07
93	الاقدمية في العمل الإداري لدى المبحوثين	08
94	يمثل الجهة أو الجهات التي تحملت الإنفاق على تدريب المبحوث	09
95	يمثل رأي المبحوث في اعتماد مؤسسة العمل على الطرق في تعلم الإداريين على استعمال وسائل الاتصال	10
96	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: الى أي حد ساعدك التعلم على استعمال الوسائل في تطوير مهاراتك الاتصالية داخل مؤسستك الادارية ؟	11
97	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: اذا كانت الاجابة بنعم ، هل سمحت لك بصفتك اداري هذه الدورات ب؟	12

98	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: بماذا تمتاز الاساليب التي تتبعها مؤسستك للرفع من قدرات الاداريين في الاتصال المنظم؟	13
99	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: ماهي نظرتك للنظام الخاص بتعلم شؤون الادارة، والهادف لتوثيق الاتصال بين المصالح والمكاتب والفرق داخل مؤسستك؟	14
100	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: اذا كانت الاجابة بنعم، يسأل عن طبيعة هذه العقبات	15
101	يمثل العلاقة بين المهارات الاتصالية والمشاركة في الدورات التدريبية في اجابة المبحوثين على السؤالين التاليين: الى أي حد ساعدكالتعلم على استعمال الوسائل في تطوير مهاراتك الاتصالية داخل مؤسستك الإدارية؟ * كيف كانت المواقف التي أبدأها الإداريين الذين شاركوا في هذه الدورات التدريبية والتعليمية المتخصصة؟	16
103	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: ان نقل المعرفة واستخدامها وتداولها بين الافراد داخل المؤسسة يتم برأيك ل؟	17
104	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: حسب وجهة نظرك تكمن أهمية المعرفة بالنسبة للادارة في	18
105	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: يتم تطوير المعارف بالنسبة اليك من خلال أحد الطرق التالية	19
106	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: كيف ترى المعرفة بين الموظفين؟	20
107	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: بالنسبة لأهمية المعرفة تعمل الادارة على	21
108	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: حسب رأيك تنظيم المعرفة وتقييمها بالنسبة للادارة يتم من خلال	22
109	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: برأيك ماهي أهم طريقة وأكثرها استعمالا لتداول المعرفة في مؤسستك؟	23

110	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :برأيك أي هذه الطرق أنجع لبقاء المؤسسة مواكبة للتطور ؟	24
111	يبين علاقة تطوير المعارف بالنسبة للمبحوثين مع عامل السن	25
113	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : أي البيانات اهم ؟	26
114	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : عند قيامك بعمل ما في وظيفتك كيف تجد البيانات؟	27
115	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :ماهو رأيك في اهمية البيانات لصنع القرار في مؤسسة عملك ؟	28
116	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :تكمن اهمية البيانات بالنسبة اليك في	29
117	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :ماهي المصادر التي تستخدمها في جمع البيانات حول عملك ؟	30
118	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : ما يعود سبب الاهتمام بجمع البيانات؟	31
119	يمثل العلاقة بين الوظيفة و أثرها على مؤسسة العمل في الإجابة عن السؤالين التاليين : عند قيامك بعمل ما في وظيفتك كيف تجد البيانات * هل تهتم بجمع مختلف البيانات التي يمكن أن تؤثر على مؤسسة عملك	32
121	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :اثناء ممارستك لعملك المعتاد وتواجهك مشكلة ما لم تنتعود على مثلها ماذا تفعل؟	33
123	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :قبل مباشرتك بعملك اليومي أول عمل تقوم به وفي نظرك هو الاله بالنسبة اليك ؟	34
124	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :كيف تصف مؤسستك تجاه موظفيها من ناحية المعلومات والتعليمات؟	35
125	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :كيف ترى الجو الداخلي الحالي	36

	بالنسبة لمؤسستك ؟	
126	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :الاجهزة التي تمتلكها مؤسستك كيف هي ؟	37
127	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :أي الاشياء التالية تحرص عليها مؤسستك ؟	38
128	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :في رأيك دعم ونجاح الاتصال داخل المؤسسة يعود الى	39
129	يوضح العلاقة بين قيمة المعلومات والتعليمات بالنسبة للمؤسسة مع الصفة التعليمية	40
131	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : هل التكوين الذي تلقينته منحك فعالية الاتصال في ؟	41
132	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :فيما رفع التدريب الذي قمت به من قدراتك الاتصالية بمؤسسة عملك ؟	42
133	يمثل وفي حال الاجابة بنعم ، يسأل فيما تتمثل هذه الفعالية الاتصالية ؟	43
134	يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : صفات المرونة في فعالية الاتصالات بالمؤسسة	44
135	يمثل الإجابة عن العلاقة بين السؤالين التاليين: حدد صفات المرونة في فعالية اتصالاتك بالمؤسسة ؟* فيما رفع التدريب الذي قمت به من قدراتك الاتصالية بمؤسسة عملك ؟	45
137	يمثل الإجابة عن العلاقة بين السؤالين التاليين: حدد صفات المرونة في فعالية اتصالاتك بالمؤسسة ؟ و هل نوعية عملك أكسبك فعالية في الاتصال بالمؤسسة	46

مقدمة عامة

مقدمة الدراسة

في ظل التنافس الحاد بين المؤسسات في شتى المجالات تسعى هذه الاخير الى تحقيق متطلبات مجتمعاتها ، بتحسين مستواها المعيشي مع فرض هيمنتها الخارجية، مع ايجاد زبائن وعملاء خارج محيطها الجغرافي .

ومع التطور التكنولوجي المذهل وجدت المؤسسة نفسها أمام عدة تحديات اهمها الالمام بجميع ما يحدث في بيئتها الخارجية ومناخها التنظيميين ، وهذا الالمام ، أو كما يسمى بمواكبة ومسايرة التطور التكنولوجي كان لزاما على المؤسسة أو المنظمة اكتساب لأجهزة اتصال وحواسيب جد متطورة ، مع حسن استعمالها فيما يخدم المؤسسة والمجتمع معا .

والدراسة التي بين أيدينا يعالج فيها الباحث لنظام المعلومات الحديث والذي هو عبار عن معلومات جديدة عن كل ما يتعلق بما له علاقة بالمؤسسة من قريب أو من بعيد ، وكذا أجهزة تكون قادرة على حمل وتخزين هذه المعلومات ، مع وجود برامج تسهل على مستعملها تنظيم وترتيب المعلومات وفقا للحاجة والاستعمال السهل ، هذه النظم الحديثة للمعلومات سنتطرق في هذه الدراسة الى تبيان دورها في تغيير نمط ، أو شكل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الادارية .

وقد قسم الباحث الدراسة الى أربعة فصول ، اضافة الى الفصل التمهيدي والذي جاء على شكل اشكالية الدراسة .وهي كالاتي :

الفصل التمهيدي وتطرق فيه الباحث الى اشكالية الدراسة

الفصل الاول : أهم النظريات السوسيولوجية التي اعتمده الباحث في دراسته

الفصل الثاني : واقع المؤسسة الادارية

الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: تحليل وتفسير بيانات الدراسة

فصل تمهيدي

إشكالية الدراسة

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

ثانياً: أهمية موضوع لدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً : مفاهيم الدراسة

خامساً: شرح لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً : فرضيات الدراسة

ثامناً: تساؤلات الدراسة

تاسعاً: الدراسات السابقة

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

عرفت المؤسسة عدة مراحل تطويرية ، فكانت في القديم يطلق عليها اسم الورشة أو مكان العمل وكان عملها يقتصر على جانب الاكتفاء الذاتي ، أي بعبارة أخرى كان انتاجها يقتصر على توفير لقمة العيش للعمال فقط ورب العمل الذي هو في الغالب يكون الوالد أو الجد ، والعمال آنذاك سواء في المعمل (الورشة) ، أو المزرعة هم الاولاد ، وكان المسير هو الاكبر سننا في الغالب وكذلك يشارك بجهد عضلي أحيانا أكثر من العمال في العمل .

وكذلك نجد أن التعاملات - في المكان المسمى مكان العمل- يقتصر على أمور بسيطة كالشراء والبيع والارباح وكذا الاجور، وحتى الاتصال داخل مكان العمل كان بسيطاً ... وشيئاً فشيئاً تغير الاسم من ورشة على مؤسسة ، و عرفت المؤسسة التدوين أي تدوين الاجور والارباح والمستلزمات العملية ، رغم بساطتها أنك ، وبدأ رب العمل ينسوخ عن الجهد العضلي الى العمل التسييري ، حتى صار يعرف بالمسير أو المدير ، وعرف مكان العمل اسم المؤسسة وبدأ يظهر التعقيد وبدأت المؤسسة تطمح للتنافس الخارجي ، مما فرض على هذه الاخيرة أن تنظم تعاملاتها الداخلية والخارجية وتدونها ، وبظهور الحواسيب زادت حدة التنافس الخارجي والتنظيم الداخلي ، فصارت كل معلومة لها علاقة بالمؤسسة داخليا أو خارجيا تدون في جهاز الحاسوب لكي تكون العودة اليها سهلة وقت الحاجة.

والمعلومات لكي تدون يجب أن تنظم وتبويب لكي تفي بالمهمة المنوطة ، وبظهور مدخل النظم والتطور التكنولوجي للحواسيب وظهر مصطلح جديد وهو نظم المعلومات هذه النظم للمعلومات سهلت وغيرت جل أو كل العمليات الادارية ، وفي هذه الدراسة سنتطرق الى تسليط الضوء على نظم المعلومات الحديث وشرحه وتبيان دوره في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل احدى المؤسسات الادارية الجزائرية

ثانيا : أهمية موضوع الدراسة

تكمن أهمية موضوع الدراسة في أهمية المعلومات التي لها علاقة بما يخدم المؤسسة الادارية من قريب أو من بعيد ، عبر نظام مبوب يسهل نقل المعلومات الى جميع نواحي المؤسسة الادارية ، ولمن يحتاجها مع وجود برامج تسهل على مستخدم نظام المعلومات الاستفادة من جميع المعلومات التي تؤثر على وظيفته داخل المؤسسة الادارية

وكما أن النظام الذي تسري وتتداول عليه المعلومات داخل المنظمة أو المؤسسة الإدارية ما له من فعالية و أهمية بالنسبة لهذه الأخيرة جاءت دراستنا حول (نظم المعلومات الحديث ودوره في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية) دراسة ميدانية داخل مقر ولاية الجلفة .

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

لقد جاء اختيار موضوع الدراسة بناء على الاعتبارات التالية :

1- الأسباب الذاتية:

وجود تجهيزات معلوماتية عند العديد من المؤسسات الوطنية (أجهزة الإعلام الآلي، الاتصال..) رغم ذلك نجد التعاملات الادارية الموجهة تفتقد للتسريع في مصالح الزبائن

2 الأسباب الموضوعية:

تسليط الضوء على الفائدة و الأهمية التي تجنيها الإدارة والموظفين من استغلال نظام معلومات حديث، خاصة في الاتصال التنظيمي باعتباره المحرك الأساسي لجميع أنشطة المؤسسة وركيزتها.

رابعاً : مفاهيم الدراسة

1/ التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي يجب فهمها وإدراكها وذلك لأجل ضمان أداء فعال وناجح.

وقد عرف **حسين حريم** التغيير التنظيمي بأنه: (محاولة لاستغلال فرص وامكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة)¹.

وفي هذا الشأن، يرى **علي شريف** (أن ظاهرة التغيير التنظيمي للإدارات تخضع لفلسفتي المقاومة أو الجمود والتقدمية ، وإذا كان التغيير سيؤدي إلى الفشل فإنه يمكن أن يؤدي إلى النجاح ، والفرق بين الحالتين يتحدد بالفرق بين مفاجأة التغيير وبين الاستعداد له. أي بين الارتجال والتخطيط)².

وعرفه كذلك **محمد بن يوسف النمران** بأنه : (إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما : ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها)³.

التعريف الإجرائي (للتغيير التنظيمي):

نرى من خلال عرضنا لمختلف التعاريف السالفة الذكر والتي تناولت التغيير التنظيمي يمكن اعطاء تعريفاً إجرائياً للتغيير التنظيمي وهو تغيير وتسهيل جميع المعاملات الإدارية داخل المؤسسة الإدارية بما يخدم المؤسسة الإدارية و الموظفين الى وضعية مريحة وهادفة نحو سلاسة اتصالية في جميع أنحاء المؤسسة .

¹ حسين حريم ، ادارة المنظمات (منظور كلي) ، دارالحامد للنشر والتوزيع ،الاردن، الطبعة الاولى ،2003، ص282

² علي شريف ، إدارة المنظمات الحكومية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999، ص 201.

³ محمد بن يوسف النمران العتيان ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2006، ص 53.

2/ النمط :

(يمكن اعتبار سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية و غيرها طرازاً ، فالقائد يمكنه أخذ طرازاً أو نمطاً معيناً في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته ، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم)¹.

التعريف الإجرائي للنمط:

يكون النمط أو الشكل المعتاد الذي يسري عليه الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإدارية على نحو معتاد أي مألوف وفي هذه الدراسة نقصد به خروج النمط الاتصالي التنظيمي عن ما هو مألوف ومعتاد .

3/ النظام :

تعددت التعاريف حول مفهوم النظام نذكر منها :

يذهب ربحي مطفي في تعريفه للنظام في قوله : (النظام مجموعة من العناصر المترابط مع بعضها البعض وفق علاقات تبادلية معينة داخل بيئتها لتحقيق هدف معين)².

كما يقدم رولي تعريفاً لمصطلح النظام على أنه : (جميع لعناصر مترابطة مع بعضها البعض أو نظم فرعية منظمة بطريقة ما لتؤكد الأداء الكفاء للنظام ككل)³

¹ناصر محمد ابراهيم مجمي ، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، العربية السعودية ، 1424هـ ، ص 115.

² ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، الاردن ، 2012 ، ص 263.

³ هاني عرب ، محاضرات في نظم المعلومات الإدارية ، ملتقى البحث العلمي www.rsscscs.info 2007

التعريف الإجرائي للنظام :

لكل منظمة حدود تطبق داخلها قوانين وتعليمات ، والانظمة هي جزء من أنظمة أخرى، والنظام الواحد هو عبارة عن أنظمة فرعية و أن استمرار نظام ما مرهون بمدى تناسب وتوافق الاجزاء الفرعية مع بعضها ومواكبتها للبيئة الخارجية أي خارج مجالها أو محيطها ، وفي هذه الدراسة سنسلط الضوء على نظام متكامل بأجزائه الفرعية ، وعناصره المتكاملة والمتفاعلة.

4/ المعلومات :

قبل التطرق الى مفهوم المعلومات يجب الاشارة الى مصطلح البيانات والتي حسب فايز النجار (هي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة ، قد تكون حقائق او تصورات في شكل أرقام)¹.

عرف ربحي مصطفى المعلومات على أنها : (المعلومات عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين)² .

من هذان التعريفان للبيانات والمعلومات نستشف ان البيانات تسبق المعلومات رغم أنهما شيء واحد فعند اعطاء أرقام لإحصائيات لأشخاص ما داخل مكان العمل و نجرى ربطا بين الاشخاص و الارقام والاحصائيات التي جمعناها ، في الاخير نحصل على معلومات ، أي أن البيانات بدون معالجة وربط أجزائها ببعضها لا نحصل على معلومات

¹فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية ، دار الراجية لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007، ص 19
²ربحي مصطفى ، مرجع سابق ، 2012، ص44.

التعريف الإجرائي للمعلومات :

وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج أنه كلما استخدمت المنظمات تكنولوجيا معلومات متطورة كلما كانت عملية تحويل البيانات إلى معلومات سهلة سريعة و أكثر كفاءة و جودة مما يدعم ويساند عملية الاتصال داخل المنظمات الإدارية ويني التفاعلات الداخلية بين أعضاء المنظمة ، مع زيادة التنسيق بينها ومواكبتها للمسار المسطر .

5/الاتصال:

يرى (العلق) : (أن الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها أنه : أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من فرد أو جماعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبداع ، أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا)¹.

يعرف **خضير كاضم**(الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الاهداف المبتغى انجازها .)²

فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة ، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مراكز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ .

ويرى **الهاشمي**: (أن فعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها)¹.

¹يشير العلق ، نظريات الاتصال ، مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ب ط ، 2009 ، ص 14 .

²خضير كاضم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط 1 ، 2002 ، ص 116 .

ويعرفه **خضير شعبان** بأنه (نقل الرموز المواتية بين أطراف مؤثرة و متأثرة ، بقصد احداث تغيير في السلوك أو المواقف)².

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي

من خلال عرض التعاريف السالفة الذكر نخلص بتعريف إجرائي أو مفهوم إجرائي للاتصال التنظيمي هو:

عملية ادارية تنظيمية نحو التغيير المنسق و الهادف نحو الاحسن لهدف انجاز جميع المهام عبر الافكار المشتركة بين أعضاء المنظمة

6/ المؤسسة الإدارية :

إن كلمة مؤسسة هي ترجمة في الواقع لكلمة **entreprise** كما يمكن استعمالها لترجمة الكلمتين التاليتين **undertaking** و **firme**.

مفهوم المؤسسة لغة ورد في معجم لسان العرب **لابن منظور** في فعل : (أس) الأسوالأسس والأساس : كل شيء مبتدأ والأسس والأساس أصل البناء ، وأس الإنسان ، قلبه لأنه أول متكون في الرحم وأس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا ، وأسست دار إذا بنيت حدودها ورقعت من قواعدها)³.

أما اصطلاحا فالمؤسسة هي من صنع الإنسان بالتعاون مع مجموعة من الأفراد لكي يؤسسوا اجتماعا مشتركا

¹لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، ج 2 ، مخبر التنظيمات النفسية والتربوية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص 226.

²خضير شعبان ، مصطلحات في الاعلام والاتصال ، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر ، ط 1 ، 1422/هـ ، باتنة ، الجزائر ، ص 1.

³الطاهر بن خرف الله وآخرون ، الوسيط للدراسات الجامعية ، الجزء الرابع ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، 2003 ، ص 27.

وقد عرف ناصر دادي عدون المؤسسة (بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي)¹.

ويعرف خضير شعبان المؤسسة: (هي مجموعة مترابطة من التقاليد الاجتماعية الثقافية على جانب كبير من الثبات ، وهي عبارة عن نمط سلوكي متكامل ومركب ومستتر ، ويمكن عن طريقه اشباع الرغبات أو الحاجات الاجتماعية الأساسية)².

المفهوم الإجرائي للمؤسسة الإدارية

المؤسسة الإدارية هي عبارة عن محيط تنظيمي يشارك فيه جميع أعضاء المنظمة ويتبادلون رموزا ومعاني داخل كيان اجتماعي ويكسب فيه الافراد ذواتهم ، وذلك عبر توزيع المهام لتحقيق أهداف مشتركة جماعية

خامسا: شرح لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها

من الطبيعي والمنطقي قبل محاولة الكشف أو دراسة أي ظاهرة معينة وتبيان علاقتها بظاهرة أخرى ، ومدى التأثير والتأثر المتبادل بين الظاهرتين محل الدراسة ، فالباحث ملزم بتبيان أو تحديد المتغيرات المستقلة من التابعة ، وذلك حتى تأخذ الدراسة مجراها المنهجي والطبيعي الذي يوصلها إلى النتائج الصحيحة والمرجوة .

وفي هذا الصدد يمكن القول بان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو نظام المعلومات الحديث ، متمثلا في تكنولوجيا المعلومات ومستخدميها من أجل توفير المعلومات اللازمة لمجريات انسياب الاتصال التنظيمي .

أما المتغير التابع في هذه الدراسة فهو نمط الاتصال التنظيمي ، و أن نمط الاتصال التنظيمي الفعال هو تلك القوة التي تقود إلى نجاح المؤسسة الإدارية وتحقيقه لأهدافها بالاعتماد على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار الذي هو صنع الاتصال التنظيمي الفعال .

¹ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 9.

²خضير شعبان ، مرجع سابق ، ص 119

وفي ما يلي شرح لمؤشرات الدراسة :

المؤشر الأول : التعلم في الاتصال التنظيمي

ان ملحق المؤشر الأول يظهر في العناصر التالية :

- التدريب : أي تعليم العاملين بالمؤسسة على نمط معين أدائي في العمل .
- تعلم الإداريين : الطريقة التي يتعلم بها الإداريين .
- المهارات : المهارات التي تجنى من التعلم .
- الأداء : أداء الموظفين قبل وبعد التعلم .
- المواقف : مواقف العاملين بالمؤسسة تجاه طريقة التعلم .
- الأساليب : أساليب رفع قدرات الإداريين من ناحية الاتصال .
- الهدف : الهدف من العملية الاتصالية وأن تكون لتوثيق العلاقة بين المصالح والمكاتب .
- العقبات : أي العقبات التي تواجه الفرد أو الموظف في الالتحاق بالدورات التدريبية .

هذه العناصر لها دور فعال في إكساب الموظفين بالمؤسسة الإدارية محل الدراسة ، أهمية التعلم ودوره في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية.

المؤشر الثاني : المعرفة في الاتصال التنظيمي

يظهر ملحق المؤشر الثاني للدراسة في العناصر التالية :

- الاستخدام : أي كيفية استخدام المعرفة في المؤسسة .
- الأهمية : أي مدى أهمية المعرفة بالنسبة للإدارة .
- التطوير : الطرق التي تتبعها الإدارة في تطوير المعارف .
- التداول : مدى تداول المعرفة وعناصرها بين أعضاء المنظمة أو المؤسسة الإدارية محل الدراسة .
- العمل : أي وظيفة وعمل ومهمة الإدارة تجاه المعرفة والموظفين .

- التنظيم : أي تنظيم الإدارة للمعارف وتقييمها .
- الاستعمال : الطريقة التي تستعملها الإدارة في نشر المعرفة بين الموظفين .
- المواكبة : مواكبة الإدارة للتطور الحاصل في جميع المجالات ، وما يتبعه من اهتمام بالموظفين .

هذه العناصر وجميعها تؤدي إلى إعطاء قيمة للمعرفة في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

المؤشر الثالث : المعطيات الخاصة بالكشف عن أهمية البيانات في الاتصال التنظيمي

إن ملحق المؤشر الثالث يظهر خلال العناصر التالية :

- الأهمية : مدى قيمة البيانات في المنظمة
- الأداء : الوظيفة التي تلعبها البيانات بالنسبة للمنظمة
- الرأي : رأي الموظفين في نوعية وقيمة البيانات التي يتعاملون معها
- التصميم : تصميم البيانات وفق حاجات المنظمة
- القرار : دور البيانات في عملية القرار داخل المنظمة
- المحتوى : أي ما تتضمنه البيانات
- المصادر : المصادر التي تأخذ منها البيانات سواء مصادر داخلية أو خارجية
- الأثر : النتائج التي تؤدها البيانات في العمليات الإدارية .

هذه العناصر وجميعها تؤدي مرحليا وبالتدرج إعطاء الأهمية للبيانات في تغيير نمط الاتصال التنظيمي بالمؤسسة .

المؤشر الرابع :المعطيات الخاصة بالكشف عن أهمية عملية التوجيه في دعم وإسنادالاتصال التنظيمي

إن ملمح المؤشر الرابع يظهر في العناصر التالية :

- الممارسة :العمل الذي يقوم به الموظفين داخل المنظمة .
- المبادرة :أي مدى شعور الأفراد العاملين بروح المسؤولية .
- الدخول : أو استعمال الشبكة الداخلية أو الخارجية للمنظمة انترنت أو غيرها .
- الوصف : الرؤية التي يراها الموظف للمؤسسة التي يعمل فيها ووصفه لها .
- الجو الداخلي : أي المناخ الداخل للمنظمة أو المؤسسة.
- الأجهزة: أجهزة المؤسسةالمكتبية وغيرها ، وأجهزة كمبيوتر ولواحقه من أدوات ووسائل اتصال .
- التأكيد : أو الأشياء التي تركز عليها المؤسسة ، من حيث التي تبني المؤسسة عليه آمالها .
- النجاح :نجاح الفرد في تأدية أعماله لنجاح المنظمة في أهدافها .

هذه العوامل مع اتحادها مع بعضها تساهم شيء فشيء في توجيهه و دعموإسناد عملية الاتصال داخل المؤسسة وبشكل متواصل ، ومنه تغير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

المؤشر الخامس: الفعالية في الاتصال التنظيمي

إن ملمح المؤشر الخامس يظهر في العناصر التالية :

- المواهب: يتفاوت الأفراد في المواهب ، فالمواهب تعطي القدرة على الإبداع.
- التكوين : عملية تقوم بها مؤسسة مسئولة إضافة وتزويد الفرد لما يحتاجه .
- التدريب : تعليم الفرد أو الموظف على استعمال الآلة .

- الاستعداد : أن تكون هناك مقدرة على الاستقبال والعطاء.
- القدرات : وهي جملة الطاقات عند الفرد .
- المرونة : مرونة التعامل مع المستجدات .
- الوضوح : وضوح الفكرة .
- الهدفية : الأهداف المشتركة والمنشودة .

وجميعها تؤدي مرحليا وبالتدرج إكساب اتصال العاملين بالمؤسسة الإدارية الفعالية وبشكل منظم ، ومنه تغير نمط الاتصال التنظيمي بالمؤسسة .

سادسا: أهداف الدراسة

تعددت الأهداف حول موضوع دراستنا وهي كالآتي :

- 1- هدف حول التعلم : تحتاج المنظمات لجعل معرفة العاملين تتوفر ومشاركة المعرفة هو ما يمكن التنظيم من تعليم الكل ، وحاجة أعضاء المنظمة إلى اتصال يسهل المشاركة بكل أنواع المعلومات عبر كل أعضاء المنظمة وهنا يدور الهدف حول الإشارة والتلميح للطرق الأنجع لتعلم المعلومات والتي بدورها ستساهم في بناء وبقاء المنظمة
- 2- هدف حول كيفية معرفة المعلومات التي تحتاجها المنظمة لفرض نجاحها ، والاستفادة منها بما يخدم المنظمة أو المؤسسة الإدارية.
- 3- إن فهم أي مشكلة تواجه المنظمة فهما حقيقيا ، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة ذلك أن اتخاذ أي قرار سليم وعمل فعال يعتمد على قدرات المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة حول مشكلة ما ، لما لهذه البيانات من أهمية في ذلك .

4- تهدف الدراسة كذلك إلى تشجيع العاملين على المشاركة بأرائهم وخبراتهم و إبداعاتهم ، كما تعمل المنظمة على تدعيم العاملين لصقل مهاراتهم الاتصالية وتوجيه الاتصال التنظيمي نحو أهداف المنظمة .

5- إن عملية الاتصال في المنظمة ضرورة من أجل تقارب وجهات النظر لكي يحقق (الاتصال التنظيمي) الهدف المنشود للمنظمة ، وكذلك تزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات الضرورية من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد ، هذا يجعل للاتصال التنظيمي فعالية في الإدارة ، بالإضافة إلى تسهيل انسياب المعلومات .

سابعاً: تساؤلات الدراسة

ان التطور التكنولوجي لأجهزة الاتصال والحواسيب ادى فرض على المؤسسات امتلاك نظام يضمن لها بقائها في ظل التنافس الحاد بينها وبين المؤسسات الأخرى وفي هذا الصدد تجد المؤسسة الادارية الجزائرية اليوم نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعتة المؤسسات العصرية ، (وذلك بغية المحافظة والاستمرار) .

واعتماد إحداث تكنولوجيا الاتصالات ومعالجة المعلومات واستغلالها بشكل جيد في زيادة وفعالية العملية الاتصالية التي تتخذ على مستوى إدارتها ومصالحها ، وعليه يمكن طرح السؤال التالي : " ما هو دور نظم المعلومات الحديث دورا في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية؟ " ، وهذا السؤال سيتم دراسته ميدانيا بعد التعرض للجانب النظري فيه في مقر ولاية الجلفة ، أين سيتم التعرف على نظم المعلومات الحديث ، ونمط الاتصال التنظيمي ومدى تغير نمط الاتصال التنظيمي بأثر نظم المعلومات الحديث ، ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي للدراسة أسئلة فرعية وهي كالآتي :

1- إن التطور التكنولوجي يفرض على المنظمات أو المؤسسات الإدارية أن تكون مواكبة إلى ما هو جديد ، والمنظمات تجد نفسها أمام إلزامية تعليم أفرادها لكي يكونون متحكمين في مستجدات التكنولوجيا ، فما هي أهمية التعلم في تغير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية؟.

2 - المعرفة هي حصيلة ما يتعلمه الفرد داخل وخارج مؤسسة عمله . فما هي قيمة المعرفة في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية ؟

3 - البيانات هي عبارة عن مكونات وحجر أساس تكنولوجيا المعلومات والتي تحتاجها المنظمة أو المؤسسة الإدارية ، فما أهمية البيانات في العملية الاتصالية داخل المنظمة و ما هو أثر البيانات في تغير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية ؟

4 - إن لكل مؤسسة رئيس ومرؤوسفدور المرؤوس تطبيق تعليمات رئيسه هذه التعليمات تأتي على شكل توجيه نحو ما يعمل المرؤوس (الموظف) في كل مراحل العملية الإدارية التي يقوم بها هذا الأخير، فما هو دور التوجيه في دعم وإسناد العملية الاتصالية داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية؟.

5 - ما هي العوامل التي تتحكم في فعالية الاتصال داخل المؤسسة الإدارية،؟ وما هو دور الفعالية الاتصالية في العمليات الإدارية داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية ؟

ثامنا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

لنظام المعلومات الحديث دور في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الادارية (اذ أنه : المعلومات المخزنة داخل جهاز الحاسوب وتنظيمها ببرامج يسهل على مستعملها وقت الحاجة استرجاعها فيما يخدم الاتصال التنظيمي والفعال داخل المؤسسة الادارية).

الفرضيات الجزئية:

- 1- للتعلم وتدريب العاملين على اجهزة الاتصال والحواسيب دور في تغيير نمط الاتصال التنظيمي بمقر ولاية الجلفة.
- 2- لعملية التوجيه دور في احداث الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة الادارية (مقر ولاية الجلفة).

تاسعا : الدراسات السابقة

يرى محمد عبيدات وآخرون : (...يلجأ الباحثون في العلوم الاجتماعية وغيرها في الغالب إلى قراءة تلك الدراسات النظرية والميدانية قراءة تحليلية من أجل استخلاص العبر بالإضافة إلى تحديد مدى مساهمة النتائج التي تم التوصل إليها في تلك الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث المراد تنفيذه)¹.

والمؤسسة بحاجة ماسة الى تطوير نفسها وذلك باكتشاف نقاط ضعفها ومحاولة علاجها ، وللدراسات السوسيولوجية دورا فعالا في اكتشاف نقاط الضعف والقوة وبما أن المؤسسات هي في حاجة ماسة للرفع من قدرات اعضائها كان لزاما عليها الاستعانة بالبحوث الاجتماعية من اجل تحقيق ذلك ، وفي دراستنا هذه قبل الخوض في معالجة المشكلات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة ارتأينا الى التطرق لبعض الدراسات السابقة وذكر نقاط الاتفاق معها ، وذلك بغية اكتساب مطية حول الموضوع المدروس .

وقد استعان واعتمد الباحث على أربعة دراسات سابقة وهي :

الدراسة الأولى :

" الإطار العام لنظام المعلومات المحاسبي لصناديق التامين الخاصة في ضوء الفكر المحاسبي الإسلامي"² قام بها الباحث / مجدي السيد أحمد محمد ترك - مدرس مساعد بقسم المحاسبة كلية التجارة - جامعة الأزهر القاهرة (مصر) .
تطرقت الدراسة الى (إدارة صناديق الادخار والمعاشات ودور تكنولوجيا المعلومات).

¹ محمد عبيدات ، محمد ابو نصار ، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر 1999 ص 26...

² صاحب الدراسة: مجدي السيد أحمد محمد ترك، الإطار العام لنظام المعلومات المحاسبي لصناديق التامين الخاصة في ضوء الفكر المحاسبي الإسلامي، ندوة : إدارة صناديق الادخار والمعاشات ودور تكنولوجيا المعلومات ،قسم المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، مصر ، بدون سنة جامعية ، ص ص 1-32.

هدفت الدراسة الى:

وضع إطار عام لنظام معلومات محاسبي متكامل يتسم بالمرونة والسهولة والوضوح والشمول ويساعد على سرعة استخراج النتائج ، ويتم تصميمه في ضوء الضوابط الشرعية والأسس المحاسبية السابقة .

وجه الشبه مع دراستنا هو أن الدراسة التي بين أيدينا تعالج نظام معلومات وفق الشريعة الاسلامية ودراستنا تعالج نظام معلومات حديث ، وكلا الدراستين تركزان على محاسن استخدام نظام المعلومات في التعاملات سواء الادارية أو غير الادارية.

الدراسة الثانية :

قام بها كل من الأساتذة: فروم محمد الصالح ، وبوجمعة الياس بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير – جامعة سكيكدة ، إضافة إلى الأستاذ سليمان عز الدين أستاذ بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة سكيكدة . جاءت الدراسة والتي احتضنها الملتقى الوطني السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (يومي 27 و 29 جانفي 2009). عنوان المداخلة : " دور أنظمة المعلومات المتعددة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية

1»

¹ صاحب الدراسة: فروم محمد الصالح ، وبوجمعة الياس، سليمان عز الدين، دور أنظمة المعلومات المتعددة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية، الملتقى الوطني السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سكيكدة، السنة الجامعية

نتائج الدراسة :

على المؤسسات أن تطور تدرّيباتها والمختصة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة و إن الهدف من استخدام الحاسوب هو تخفيض أو الحد من المشاكل المحتملة، وبخاصة تلك التي تتعلق بالانحياز غير المقصود والغموض

وجه التشابه مع الدراسة يكمن في: إن كلا من الدراستين تعالجان موضوع نظم المعلومات وعلاقته بالعمليات الإدارية الأخرى ، فالدراستين السابقتين التي بين أيدينا تعالجان موضوع نظم المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية أما دراستنا تعالج نظم المعلومات الإدارية الحديث والاتصال التنظيمي .

الدراسة الثالثة:

بعنوان : " اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة " ¹ دراسة حالة : مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML، إعداد الطالب : مراد رايس ، إشراف الدكتور : الدوي الشيخ ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، السنة الجامعية 2006/2005، جامع الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

يعالج الباحث في هذه الدراسة التي بين أيدينا أهم الآثار التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية و

¹ صاحب الرسالة: مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، السنة الجامعية: 2006/2005، ص ص

بالتحديد بمديرية الصيانة للشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بالأغواط (سوناطراك) .

نتائج الدراسة:

يجب على المسيرين مشاركة العنصر البشري بقوة في القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتكنولوجية المراد إدماجها وهذا يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة منها، فكل الجهود أو الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة تبقى مبتورة ما لم يشارك في صنعها الأفراد.

وجه الشبه مع دراستنا يكمن في استخدام نظام معلومات خاص بالموارد البشرية .

الدراسة الرابعة :

بعنوان : " دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية" ¹ – دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (algal). " مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، من إعداد الطالب : إسماعيل مناصرة تحت إشراف الأستاذ الدكتور عثمان حسن عثمان مذكرة نوقش يوم : 2004/01/22. جامعة محمد بوضياف – المسيلة ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية . عالجت الدراسة موضوع نظام المعلومات وبين دوره الفعال في الرفع من عملية اتخاذ القرارات الادارية بمؤسسة الالمنيوم . وخلصت الدراسة الى النتيجة التالية:

¹ صاحب الرسالة إسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم العلوم التجارية كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، سنة 2003/2004 ص ص 217-1

ضرورة استغلال الإمكانيات غير المستغلة للنظام الحالي ومرورا بتزويده بتجهيزات وبرامج أكثر تطوراً ، وهذا للاستفادة من ميزات هذه النظم وهذه التكنولوجيا في إنتاج قرارات ذات فعالية عالية

تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية ، وجعلها بصفة دورية لزيادة كفاءة مستخدمي النظام في التعامل مع تكنولوجيا ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي

وجه التشابه مع الدراسة يكمن في: إن كلا من الدراستين تعالجان موضوع نظم المعلومات وعلاقته بالعمليات الإدارية الأخرى ، فالدراسة التي بين أيدينا تعالج موضوع نظم المعلومات الإدارية والقرارات الإدارية أما دراستنا تعالج نظم المعلومات الإدارية الحديث والاتصال التنظيمي .

القسم النظري

للدراسة

الفصل الأول : نظريات الدراسة

- تمهيد
- أولا: نظريات التعلم والمعرفة : (في إطار معلومات الاتصال التنظيمي)
- ثانيا : النظرية البنائية : (في إطار بناء المعلومات)
- ثالثا : النظرية الوظيفية : (في إطار وظيفة المعلومات)
- رابعا : نظرية الإسناد : (في إطار دعم البيانات للاتصال التنظيمي)
- خلاصة

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم باستعراض أهم النظريات التي عالجت موضوع الاتصال التنظيمي .

والنظرية الاجتماعية هي عبارة عن عدة تجارب قام بها باحث ما في مجال بحث ما ، بهدف الربط بين الظواهر الاجتماعية ، معتمدا على تصور ما .

وتعتبر النظرية إطارا مرجعيا وفكريا استنباطيا منظما يفسر الظواهر المتمثلة أمام الباحث منطلقا من الواقع ليعود إليه في نسق مترابط بعد عملية تجريدية لمعالجته ، وذلك تبعا لنوعية الظاهرة في حد ذاتها وربطها بالسياق الفكري والنظري الذي تتفاعل وتتحرك فيه . فالصفة الهامة للمعرفة العلمية هي الصفة النظرية أي ارتباطها بنظرية أو إطار نظري .

من هذا المنطلق كان العمل على تحديد جزء للنظريات السوسولوجية التي عالجت موضوع الاتصال التنظيمي والمعلومات ، هذا بالإضافة إلى أن العلم يتصف بالطابع التراكمي ، فكل نظرية تخدم النظرية الأخرى .

وسيتطرق الباحث إلى أربع نظريات رئيسية لها علاقة وطيدة ومباشرة بموضوع دراستنا (نظم المعلومات الحديث ودوره في تغيير نظ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية) ، وهي على التوالي :

- 1- نظرية التعلم والمعرفة (في إطار معلومات الاتصال التنظيمي) .
- 2- النظرية البنائية (في إطار بناء المعلومات) .
- 3- النظرية الوظيفية (في إطار وظيفة المعلومات) .
- 4- نظرية الإسناد (في إطار دعم البيانات للاتصال التنظيمي) .

وفي نهاية الفصل سنقوم كالعادة بوضع ملخص للفصل .

أولاً : نظرية التعلم والمعرفة

قوم نظرية التعلم على التجارب الحسية ، مع اضافة الصبغة العقلية لاكتساب مهارات جديدة ، وبناء تصور عقلي حول موضوع ما ، وفي هذا الصدد يرى **محمود سليمان العميان** (إن الفرد قادر على إعادة ترتيب وتنظيم ما تعلمه وإخراجه بأسلوب جديد ، لذلك تبرز أهمية المعرفة والتعلم بالنسبة للمنظمة ، ويمكن للإدارة إن تستفيد من هذه النظرية في تعليم المرؤوسين في مجال التدريب والتطوير الإداري بهدف إحداث السلوك التنظيمي المرغوب فيه)¹.

ومن هنا يرى أصحاب ورواد هذه النظرية أن العاملين داخل المنظمة ملزمين بالبحث والتقصي المستمر على المعلومات التي لها علاقة بأعمالهم ويحتاجونها في وظائفهم ، والتي بدورها تخدم المنظمة ، ولا يحدث ذلك إلا باتصال منظم هادف بين أعضاء المنظمة أو المؤسسة .

كما يربط **مصطفى ربحي** المعلومات والمعرفة في قوله بإعطاء مثال الكتاب يعد معلومات وعند استعبابه وفهمه يتحول الى معرفة)²

وفي الدراسة التي بين أيدينا نركز على التعلم أو التدريب المنظمي أي تدريب الافراد (الموظفين) من اجل التحكم في اكتساب واستعمال المعلومات المتاحة في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الادارية ، ومن هذا المنطلق يقول **نعيم ابراهيم الظاهر** (التدريب هو الجهد المنظم

¹محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 3 ، 2005 ، ص 151.

²ربحي مصطفى ، ادارة المعرفة ، ص57

والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم¹.

طرق تعلم المعلومات :

تقوم المنظمة بتعليم أفرادها على المعلومات بطريقتين اثنتين ، واحدة تكون بمكان العمل والأخرى خارج مكان العمل .

أولاً : الطريقة التي تكون داخل مكان العمل :

تقوم المنظمة بتدريب أو تعليم أفرادها داخل مكان العمل على طرق شتى ، وتحت إشرافها المباشر ، ودون تعطيل مسار العمل ، وهذه الطرق هي :

- 1- التلمذة الصناعية : وتقوم على تجهيز الفرد نظرياً وعلمياً قبل دخوله العمل .
- 2- أسلوب دورة العمل (تبادل الأعمال) : يرى **نعيم إبراهيم الظاهر** (..) بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة ، وبهذا يكسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد².
- 3- التوسع الوظيفي : كما أشار إليه **عادل حروش** (ومن أجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية)³ ، وذلك بغية توسيع الفرد لخبراته ويهيئاً لحمل مسؤولية أكثر.

¹نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، عمان 2009 ، ط1، ص239.
²نعيم إبراهيم الظاهر ، نفس المرجع ص 144.

³عادل حروش صالح النجار و مؤيد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشرية ، جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، ب ط ، 2006، ص144

وفي هذه الطريقة التعليمية يجب أن تكون الوظائف التي يدور حولها المتعلم في متناوله ومستواه الأدائي .

4- أسلوب الإدارة المتعددة : هذا النوع من التعلم يلاءم رجال الإدارة فقط . ويقوم فيه أصحاب الإدارة العليا بالتشاور داخل العمل لاتخاذ القرار وذلك مع أصحاب الإدارة الوسطى دون مشاركة باقي أعضاء المنظمة أو المؤسسة .

ثانيا : الطرق التعليمية خارج مكان العمل :

ويكون التعلم في هذه الطريقة يمتاز بميزة على الطريقة الأولى وهي أن التعلم يكون خارج مكان العمل وفي أماكن تعلم خاصة لذلك عبر :

1- المهمات الفردية: ويكلف الفرد بمهمة خارج مكان العمل وتعطى له خطوط عريضة من التعليمات والتي لا يخرج عن نطاقه ، وهذه المهمة لها فائدتان أولاهما اكتساب الفرد للخبرة ، وثانيهما قياس مدى قدرة الفرد على انجاز مهامه لوحده.

2- المحاضرة: يلقيه شخص أمام مجموعة من الاشخاص ، ويكون ملم بموضوع القائه، مع استعمال عبارات التشويق ، واعطاء الامثلة التوضيحية.

3- التطبيق العلمي

4- تدريب الحساسية : يتم خلاله إجراءات لقاءات دورية بين أعضاء المنظمة وتناقش فيه الآراء .

ثانيا : النظرية البنيوية (في إطار بناء المعلومات)

إن النظرية البنيوية أو كما تسمى في بعض المراجع البنائية من أقدم و أهم النظريات التي عرفها الإنسان واستعملها و أجرى عليها وبها اختباره ، ذلك أنها لها استعمالات كثيرة في شتى العلوم ، كالعلوم الاجتماعية و العلوم الطبيعية بل وحتى الفلسفة .

يعرف مصباح البنية بأنها: " تحمل أولا وقبل كل شيء طابع النسق أو النظام . فالبنية تتألف من عناصر إذا ما تعرض الواحد منها للتغير والتحول ، تحولت باقي العناصر الأخرى . ذلك انه رغم التنافر الظاهري الذي نلاحظه بين البنى والظواهر في المجال الإنساني ، فان هناك قواسم وروابط تربط بينها "1.

يرى احسان محمد الحسن) أما استخدام البنيوية في دراسة المجتمع فهو استخدام لا يختلف كثيرا عن الاستخدام اللغوي والبيولوجي . ذلك أن للمجتمع بناء يتكون من مجموعة المؤسسات أو الأنظمة الفرعية ، والنظام الفرعي الواحد يتحلل إلى الأدوار البنيوية)2.

ويعتبر تالكوت بارسون من أبرز من أبرز علماء علم الاجتماع الذين درسوا البنيوية كنظرية وفي هذا الشأن يرى عامر مصباح أن البنيوية كنظرية فتشير إلى) مرحلة معرفية معينة هي مرحلة المعاصرة ، حيث وصل الفكر الإنساني إلى أقصى درجات تطوره وتمزقه ، حيث أصبحت الأبيستمولوجيا تبحث عن استقرارها . فهي مشتتة بين الحرية وبين ضغط الأنظمة المعرفية ، بين الفكر في ثورته وحيويته وتطوره وبين البنى وثوابتها ومنطقها وعقلانياتها)3.

1 مصباح عامر ، نفس المرجع ص177.

2 احسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، بغداد ، دار وائل للنشر ، ط1، 2005، ص 31.

3.مصباح عامر، نفس المرجع ص 179.

وحسب ما يرى احسان محمد الحسن في مبادئ النظرية البنوية أنها تعتمد على عدة مبادئ أساسية وهي كالآتي :

- لكل مجتمع إنساني بناء اجتماعي متكامل .
- البناء الاجتماعي يتكون من نظم اجتماعية فرعية مترابطة ومتكاملة .
- انه أي تغير في أحد هذه الأبنية يؤثر على باقي البنية الأخرى .
- للبناء الاجتماعي نسقين : - نسق عمودي : السيطرة وال ضبط .
- نسق أفقي : تحديد الاختصاص والمكانة الاجتماعية .
- وجود نظام قيمي يحدد الأدوار ويرسم خطوط الاتصال بين الأدوار
- تحديد عوامل الثبات والتغير الاجتماعي .

إن بناء وإنشاء المعلومات بالنسبة للنظرية البنائية يتم بخطوات مرتبة لا يمكن فيها التقدير أو التأخير أو الحذف كالبناء السكني حيث لا نتوقع ان ننقص مرحلة أساسية من البناء أو نقدم أو نأخير في البناء ، والخطوات هي كالآتي : تحديد ما نحتاجه من معلومات كما ووقتا ، معرفة وادراك المعوقات التي من شأنها أن تقف أمام البناء الصحيح للمعلومات، ثم في الاخير رسم أهداف تنظيمية من أجل ما سبق من خطوات.

والنظرية البنائية ترى أن لبناء المعلومات يجب التأكد من صلاحيتها من خلال فحص واختيار جميع المعلومات ، وتدريب العاملين في المنظمة على الإجراءات التشغيلية للمعلومات أي التي تتقضى وتجمع المعلومات اللازمة ، كما أنه يجب التنفيذ التتابعي بتنفيذ التقنية الجديدة خطوة بخطوة وعدم إدخالها مرة أخرى ، أي تفادي التكرار في بناء المعلومات داخل النظام .كما يجب مراعاة التكلفة والوقت الذي يستغرقه للحصول على المعلومة .

ثالثا : النظرية الوظيفية (في إطار وظيفة المعلومات)

مفهوم الوظيفية:

يقول محمود عودة عن الوظيفية كنظرية: (يذهب الموظفون إلأن الطريقة التي يعمل بها المجتمع ويستمر في بقائه يمكن أن نلاحظها من خلال النسق الاجتماعي . وأن جميع أجزاء النسق الاجتماعي أو عناصره هي وظيفية fonctionnel أو لا وظيفية (dysfonctionnel)¹.

ويرى عامر مصباح في الوظيفية بأنها (تتمثل في تلك النتائج أو الاثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدي الى تحقيق التكيف والتوافق فينسق معين)²

وتعتبر النظرية الوظيفية من أهم نظريات علم الاجتماع حيث تهتم بدراسة الثقافة الاجتماعية ، وتدرس كذلك الأنظمة التي تأسس السلوك والقيم ، وفي هذا الشأن يرى كمال بوقرة عن الوظيفية أنها : (تنظر الوظيفية إلى الثقافة نظرة موضوعية فهي لا تفرق بين الثقافات باعتبار الزمان والمكان ، بل ترى أن الثقافة تكون فعالة ومتقدمة ومتطورة كلما خلقت لمجتمعها كل الضمانات الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية التي تمكن أفراد المجتمع من تلبية حاجاتهم المختلفة المادية أو المعنوية بطريقة سهلة)³.

من خلال التعاريف السابقة نستشف ، ويتضح لنا جليا أن الوظيفية تدرس وظيفة العضو داخل النسق ، والتي لا يمكن الاستغناء على مهامه داخل الجماعة والتي تساعده وتمنح الجماعة (النسق الكلي) التكيف والتوازن .

¹ محمود عودة، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية لطباعة والنشر، بيروت ، 1988، ص 94.

² مصباح عامر، علم الاجتماع الرواد والنظريات ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، برج الكيفان ، الجزائر، 2005، ص 104.

³ كمال بوقرة ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008، ص 79.

وتعتبر النظرية الوظيفية من كبريات نظرات العلوم عامة وعلم الاجتماع خاصة ، وقد اسهمت الوظيفية واستعين بها في شتى العلوم كالسياسة والاقتصاد وعلوم الاتصال والادارة ، ودرست تكيف الاعضاء مع بعضها وتظافر جهودها داخل النسق الواحد (المنظمة أو المؤسسة) .

كما وتدرس النظرية الوظيفية الظواهر الاجتماعية دراسة معمقة من تحليل مهامها الى الوصول الى سبب وجود الفرع داخل النسق ، وما هي مهامه ، وتركز كذلك النظرية الوظيفية على تكامل الافراد داخل المجتمع ، أو الموظفين داخل المنظمة أو المؤسسة ، ولكي تسهل المهمة بين الافراد داخل الجماعة فهم يكونون رموزا ومعاني مشتركة تبنى عليها الافكار والمفاهيم والثقافات المشتركة داخل الكل بين أعضاء الجماعة.

وفي هذه الدراسة نقصد بالثقافة أي المكتسبات التي تعلمها الفرد داخل وخارج مكان عمله.

المعلومات من منظور وظيفي (وظيفة المعلومات):

عندما ننظر إلى المعلومات التي تسري داخل المنظمة نرى أن لها عدة مهام ووظائف ، وللمعلومات وظائف عديدة ومختلفة في الإدارة وفي المالية والمحاسبة والتسويق وإدارة الموارد البشرية ، وهي بذلك تسمى (بنظم المعلومات الوظيفية) وتقدم الخدمات التالية للإدارة :

- التقارير الإدارية عن جميع الأنشطة في المنظمة .
- استرجاع المعلومات لمن يطلبها ويحتاجها.

السيماة الرئيسية للمعلوماة الوظيفية :

إن الهيكل التنظيمي يبني على أساس الوظائف والتي هي بحاجة إلى معلوماة ، هذه المعلوماة تأخذها عن طريق نظم المعلوماة الوظيفية لأن المعلوماة في أي مستوى إداري تتوفر لكل وظيفة وموظف أو أي قسم من أقسام المنظمة ، فمثلا : قسم إدارة وتسيير القوى العاملة يحتاج إلى معلوماة ويكون مزودا بجميع المعلوماة الخاصة بالموظفين ومسار أعمالهم و أداء كل موظف .

فهي بذلك أي المعلوماة الوظيفية تدعم كل نشاط وظيفي داخل المنظمة بتوفير المعلوماة اللازمة حول ما يحتاجه هذا النشاط . وكذلك هذه النظم بتوفير المعلوماة متكاملة مشكلة مع بعضها نظام وظيفي متماسك ومتفاعلة (النظم) مع بعضها ومع البيئة الخارجية ومثال ذلك : (نظام معلوماة الموارد البشرية ، والذي يقوم بجمع كافة المعلوماة عن سوق العمالة ، ويعمل على تحويل المعلوماة المتاحة إلى المصادر الرسمية التي بدورها تقوم اخذ ما تحتاجه من قوى عاملة والتي تتوفر فيهم الشروط المناسبة والتي تكون قد وضعتها سابقا) .

وتتنوع نظم المعلوماة الوظيفية على نشاطات المنظمة من تسويق ومالية وموارد بشرية، ومحاسبة. بهدف الكفاءة المناسبة للمنظمة وهي (نظم المعلوماة الوظيفية) تمثل موردا هاما للبيانات التي تقدم إلى من يحتاجها في جميع المستويات الإدارية بعد معالجتها وترتيبها.

تكامل وظائفية النظم:

إن التطور التكنولوجي للمعلوماة يفرض على المؤسسات الإدارية استعمال نظام متكامل للمعلوماة و أن أي نظام للمعلوماة على حدة لم يعد مناسباً للنشاطات والوظائف في المؤسسة ، لأن المنظمات تطورت وعبرت القارات وتغير هيكلها التنظيمي وخطى الاتصال داخل المنظمات خطى جبارة في جميع الاتجاهات وكسر الحواجز بين الأقسام في مواقع العمل المختلفة والمتباعدة عمل الاتصال التنظيمي

على تأمين المعلومة المناسبة وتوفيرها لمن يطلبها بالسرعة والدقة المناسبة .
ومعالجات المعلومات مركزيا (أي داخل جهات خاصة ومنفردة داخل المنظمة)
أصبحت تتضمن عدة نشاطات وظيفية في آن واحد ، وفي هذا الصدد يذهب فايز
جمعة صالح النجار الى أن (...أي أمر شراء صادر من زبون ما هو إلا نتاج نظم
إدارة علاقات الزبون ، يلزمه تعاون عدة أقسام مثل : التسويق والمحاسبة ، والمالية.
1(..

¹فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق ، ص 104.

رابعاً: نظرية الإسناد (في إطار دعم البيانات للاتصال التنظيمي)

تمهيد :

ان نظرية الاسناد أو كما تسمى بنظرية التعزيز تقوم اساسا على المدخل السلوكي ، وتقيس السلوك بالاستجابة الحسنة للأفعال المرغوب فيها يقابله العقاب عن الافعل غير المرغوب فيها ، وذلك باعطاء أو منح الفرد شيء يحبه مكافئة له عن فعله الحسن ، وشكره وتسمى هذه الطريقة تعزيز الفعل المرغوب فيه وذلك بغية الزيادة او مساندة أو تدعيم على الفعل الحسن والمرغوب فيه، يقابله العقاب عن الافعال السيئة من أجل الكف عنها .

ولنظرية الاسناد (التعزيز) عدة مجالات في الاستعمال ، فقد يستعملها الاب في مكافئة أبنائه عند النجاح من أجل تشجيعهم على الاكثر والاحسن ، والعكس صحيح. كما و ان لنظرية الاسناد استعمالات أخرى و في المؤسسات والبضبط عندمسير المؤسسة والذي تكون له انظمة تساعد في مراقبة ما يجرى في مؤسسته لكي تسهل عليه عملية التسيير ، وفي هذا يرى **فايز جمعة النجار** (... تتمثل نظم الاسناد الاداري بالنظم التي تقدم المعلومات للادارة العليا لمساعدتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية غير المهيكلة)¹.

و على الرغم من أن البعض يستبدل كلمة مكافأة بكلمة تعزيز فإن الكلمتين لا تعنيان الشيء نفسه ، فالمكافأة قد تقوي السلوك و قد لا تقويه . فعلى سبيل المثال ، قد يسلك الابن على نحو مخالف لرغبات والديه بالرغم من حصوله على مكافآت عديدة (سيارة ، نقود حرية) ، و لكن التعزيز الذي لا يقوي السلوك لا نستطيع القول أنه تعزيز ، إن تقديم المكافآت قد يعمل بمثابة تعزيز ، إذن النقطة المهمة هي أنها لا تعمل بالضرورة على تقوية السلوك الذي نريده .

¹ فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سابق ، ص 125.

من العوامل المؤثرة في فعالية التعزيز :

1. التعزيز الفوري : من أهم العوامل التي تزيد فعالية التعزيز و تقديمه مباشرة بعد حدوث السلوك ، فالتأخر في تقديم المعزز قد ينتج عنه تعزيز سلوكيا غير مرغوبة قد تكون حدثت في الفترة بين حدوث السلوك المستهدف و تقديم المعزز و عندما لا يكون تقديم المعزز مباشرة بعد حدوث السلوك المستهدف أمرا ممكنا ، فإنه ينصح بإعطاء الفرد معززات وسطية (كالمعززات الرمزية أو الثناء) بهدف الإيحاء بأن التعزيز آت .

2. ثبات التعزيز : و يكون التعزيز أكثر فعالية إذا استخدم على نحو منظم وفقا لقوانين معينة يتم تحديدها ، فلا يكفي أن نعطي المعزز مباشرة بعد حدوث السلوك بتواصل في مرحلة اكتساب السلوك و بشكل متقطع في مرحلة المحافظة على استمرارية السلوك .

3. كمية التعزيز : تتحدد فعالية التعزيز في الكمية التي تعطى منه للفرد ، فكلما كانت كمية التعزيز أكبر ، كانت فعالية أكثر ، ما دامت الكمية ضمن حدود معينة .

4. مستوى الحرمان – الإشباع : تعتمدفعالية التعزيز على مستوى الحرمان – الإشباع لدى الفرد فكلما كان حرمان الفرد أكبر كان المعزز أكثر فعالية .

5. درجة صعوبة السلوك : من العوامل التي تؤثر في فعالية التعزيز ملاءمته لدرجة تعقيد السلوك و لكن التعزيز الكثير قد يؤدي إلى الإشباع .

6. التنوع : استخدام معززات متنوعة أكثر فعالية من استخدام معزز واحد ، كذلك استخدام أشكال مختلفة من المعزز نفسه يكون أكثرفعالية من استخدام شكل واحد منه .

7. التحليل الوظيفي : يتطلب استخدام المعززات في تحليل الظروف البيئية التي يعيش فيها الفرد و دراسة احتمالات التعزيز المتوفرة فيها تلك البيئة ، فذلك يساعد على تحديد المعززات الطبيعية و يزيد من احتمال تعميم السلوك المكتسب .

8. الجدة : (كون الشيء جديدا يكسبه ميزة التعزيز أحيانا و لذلك ينصح بمحاولة استخدام أشياء غير مألوفة قدر الإمكان)¹.

واستنادا لنظرية التدعيم فان نتائج سلوك الفرد هي التي تؤثر في دافعيته وحافزتيه .

إن وظيفة نظم الإسناد الإدارية أنها توفر المعلومات اللازمة للمديرين لكي تساعدهم في دعم وإسناد قراراتهم ، حيث تقوم بجمع البيانات المختلفة حول البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتقوم بتحليل البيانات والمعلومات .

ونظم الإسناد الإدارية صممت من أجل دعم القرارات الجماعية بواسطة شبكة الاتصال وكذلك لكي يعمل الفريق العملي موحدا رغم تباعد المسافات بينهم .

اتخاذ القرار في المنظمة :

إن عملية اتخاذ القرار في المنظمة من أصعب وأهم العمليات التي تجرى داخل المنظمة . فهي بالدرجة الأولى تحدد مكانة المؤسسة داخل البيئة التنظيمية ، فالقرار السليم يؤدي إلى نتائج سليمة ربح مادي ومعنوي للمؤسسة وتتفادى به المؤسسة عدة مشاكل وربما عدة خسائر . أما القرار السلبي فيكلف المؤسسة أو المنظمة خسارة إما مادية أو معنوية . ولكي يكون القرار لصالح المنظمة ، صممت هنالك مقاييس مفصلة يصلح كل واحد منها إلى نوع قرار ما ، أو الإعانة على حل أو التعامل مع مشكلة ما ، هذه المقاييس والتي تعرف بنظم معلومات تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية وكذلك هي (نظم دعم القرار ، نظم دعم القرار الجماعي ، والنظم الخبيرة) . والتي تعمل على الإلمام والتخزين والتحليل والوصول إلى مصادر المعلومات لمساعدة المستخدم على اتخاذ أفضل وأنجع القرارات .

¹ عماد محمود سعيد طيب، أثر التعزيز على التحصيل العلمي لطلبة المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمهم في مدينة قلقيلية، رسالة ماجستير، 2005 جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ولعملية اتخاذ القرار خطوات يجب أن يمر بها وهي :

أ- إيجاد المشكلة

ب- حل المشكلة

ج -النتائج

أنواع نظم الإسناد الإدارية :

إن نظم الإسناد الإدارية تقدم المعلومات للإدارة العليا عن جميع ما يدور ويحيط بالمنظمة لمساعدتها في اتخاذ القرارات .

وتتنوع نظم الإسناد الإدارية إلى أربعة أنواع وهي :

أ- نظم دعم القرار.

ب-نظم دعم القرار الجماعي .

ج- نظم دعم المديرين التنفيذيين .

د- الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة .

ا - نظم دعم القرار :

قبل الخوض في نظم دعم القرار ومميزاتها ومكوناتها وفوائدها و غير ذلك ، يجب علينا فك العنوان وشرحه أي نظم دعم القرار وشرح كل مفردة ماذا نقصد بها :

- نظم : بناء هذا النظام على حاجات المستفيدين منه .

- دعم : إن نظم دعم القرار تدعم وتعزز قرار المدير ولا تحل محله .

- القرار : حيث تركز على دعم المديرين وتنقل اهتماماتهم نحو المشكلات الإدارية .

ولنظم دعم القرار أنواع نذكر منها :

- نظم دعم القرار الموجه بالنماذج : أي انجاز عدة بدائل لحل مشكلة ما.
- نظم دعم القرار الموجه بالبيانات : تسمح للمستخدمين بالاستعانة بمخزون البيانات .

وظائف نظم دعم القرار:

لنظم دعم القرار وظائف ومهام سمت من أجل القيام بها وهي كالتالي :

- بناء النماذج : والتي تبني على شكل جداول والتي تحدد فيها العلاقة بين مختلف الأجزاء .
- التخاطب مع النظام : وهي خطوات يقوم بها المستخدم متتبعا لإجراءات معينة لفك الرموز والتي تساعد على التخاطب أو التعامل مع النظام
- الافتراضات ذات القيم المتزايدة / ماذا؟ - لو؟: والتي تعمل على إظهار التغيرات المحتملة في كل إجراء يحدث .
- التردد المستعاد : ماذا نفعل لكي نحقق؟ .
- تحليل الخطر : أي فك المشكلة إلى أجزاء صغيرة ومحاولة معرفة جوانب قوتها من ضعفها.

ب - نظم دعم القرار الجماعي :

لقد ظهر نظم دعم القرار الجماعي بعدما لوحظ أن اتخاذ القرار الفردي في المنظمة يحتاج غالبا وفي كثير من الأحيان إلى تشاور الجماعة .

ونظام دعم القرار الجماعي هو نتيجة لتفاعل جماعة العمل مع بعضها في صنع القرار .

ولنظام دعم القرار الجماعي مكونات يتكون منها وهي كالآتي :

- 1- الأجهزة : هي مكونات مادية تقدم التسهيلات على الاجتماعات .

2- البرمجيات : هي برامج تسهل على الجماعة الالتقاء في قاعات عبر شبكة الكترونية ، ولكن أن يكون كل واحد جالس في مكتبه دون أن يشق على نفسه المجيء المادي والفعلي إلى قاعات اجتماع تقابلية (تقابل الأشخاص الفعلي داخل قاعات الاجتماع التقليدية ، الجلوس على الكراسي أمام الطاولات)

3- الأفراد : يتكون الاجتماع عادة من أفراد مناقشين ، ومنسق الاجتماع .

كما أن لنظام دعم القرار الجماعي أشكال تتمثل في :

1- حجرة القرار : وهي عبارة عن قاعة صغيرة مجهزة بأجهزة

الإعلامي يلتقي عبرها أعضاء الاجتماع ، مع منسق الاجتماع .

2- شبكة قرار المناطق المحلية : هذه الشبكة تحل محل حجرة القرار عندما

يصعب على أعضاء الاجتماع الالتقاء وجها لوجه ، وذلك عبر شبكة

داخلية خاصة بالمنظمة ، ويتفاعلون مع بعضهم البعض عبر حاسب

مركزي تتوافر به قاعدة البيانات ، ونماذج وبرمجيات .

3- الاجتماع المشترك : وهو الذي يجمع أعداد كبيرة من المجتمعين

والمشاركين في الاجتماع عبر مناطق بعيدة ، ويكون دور المنسق أو

مسهل الاجتماع هاهنا أن يعطي فرصا متساوية للمشاركين أو عكس ذلك

حسب الحاجة وهذا ما نرى مثله في الحصص التلفزيونية عندما يطرح

موضوع ما ويكون المشاركون حول ذلك الموضوع من عدة مناطق

جغرافية ويتناقشون عبر جهاز التلفاز بمساعدة منسق النقاش الذي يقوم

بطرح قضية ما للنقاش أما المشاهدين .

المؤتمرات بواسطة الحاسب : في هذه الحالة من أنواع المؤتمرات ، أي في حالة

تباعد المسافات بين أعضاء الاجتماع يلجأ إلى الاجتماعات الافتراضية عبر

الحاسب الآلي وفي هذا الصدد يقول فايز جمعة) ... يستعان بالمكتب الافتراضي

الذي يعطي رخصة المرور للاتصالات بين المجموعات وتعرف هذه التطبيقات

الجماعية باسم تطبيقات المؤتمرات الحاسوبية (computer Conferencing) وتتضمن المؤتمرات الصوتية والمؤتمرات المرئية)¹.

ج- نظم دعم المديرين التنفيذيين:

إن هذا النظام يهدف بالأساس إلى مساعدة المديرين في تنفيذ قراراتهم بعد اتخاذها ويعزز ذلك بالمعلومات المتوافرة ، وهو يقدم معلومات سريعة ودقيقة ما يسمح للإدارة العليا بمراقبة ما يجري في المنظمة ولكي يحسن الآراء بين أعضاء المنظمة . كما يسمح بمراقبة نشاطات المنافسين ، ويحدد مواقع المشاكل .

ولنظام دعم المديرين التنفيذيين خصائص يمتاز بها وهي :

- 1- أنها غير مهيكلة : تعتمد على معلومات من مصادر غير رسمية .
- 2- أن المعلومات والبيانات الواردة لاتعتمد نمط معين في التدفق النوعي ، وعلى الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار احتمالية عدم التأكد من المعلومات والبيانات (وأنها إما أن تقع أو لاتقع) .

أما عن فوائد نظم دعم المديرين التنفيذيين فهي كما يلي:

- 1- مساعدة المديرين على مواجهة المشاكل الطارئة
- 2- مساعدة المديرين التنفيذيين على التزود بالبيانات الداخلية والخارجية وكذلك لمراقبة النجاح . فنظم دعم المديرين التنفيذيين تعتمد على البيانات الرقمية من ربح ، نسب مالية ، حصص في السوق ..
- 3- الإلمام قدر المستطاع بالعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة عبر شبكة الإنترنت ، للتعرف على فرص النجاح ومخاطر التهديدات التي توجه المنظمة .

¹فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سابق ، ص 135.

- 4- تتوفر على تلخيص البيانات للوصول إلى حد أدنى من التفاصيل .
- 5- مساعدة المديرين التنفيذيين على التحليل والمقارنة والتنبؤ .
- 6- زيادة وتوافر أكبر مساحة مراقبة داخلية وخارجية للمساعدة في اتخاذ القرار السليم .

د- الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة :

مفهوم الذكاء الاصطناعي :

يرى فايز صالح جمعة في تعريفه للذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة أنها (نظم مبنية على الحاسب الآلي لإعطائه القدرة على القيام بوظائف تحاكي مايقوم به العقل الإنساني من حيث تعلم اللغات ، إتمام المهام الإدارية ، القدرة على التفكير ، التعلم ، الفهم والتطبيق المعني)¹.

كما أن للذكاء الاصطناعي ميزة الإدراك والتعلم وحل المشكلات ، وله كذلك مجالات يستعمل فيها وهي:

- تستعمل في اللسانيات : لغة ، خطاب ، واقع افتراضي .
- إعطاء بيانات للآلة وتبرمج لكي يدمج نكائها مع الذكاء الإنساني

أما في ما يخص النظم الخبيرة فهي تطورا للذكاء الاصطناعي والتي استندت في بناء النظم على مبدأ شبيه بمنطق التفكير الإنساني .

وهو يعتمد على الإجابة على الأسئلة وبذلك يقدم النصيحة المناسبة لتقدم إلى المدير أي أن النظم الخبيرة مبنية على أساس برمجيات تكون مبرمجة على الإجابة عن

¹فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سابق ، ص 139.

الأسئلة الاحتمالية التي يطرح صاحب القرار على الحاسب والاستعانة بهذه الإجابات في حل ومواجهة المشاكل الطارئة أو التي لم تطرأ بعد .

وقد استخدم النظام الخبير في شتى المجالات فمثلا : يبدأ بالبحث عن المستهلكين وصولا إلى تصدير المنتج لهم ، وحتى خدمة ما بعد البيع ، ويعتمد النظام الخبير على مبدأ المعرفة المتراكمة والمتخصصة التي يقوم بتلقيها الخبراء البشر ووضعها داخل الحاسب ، ثم تخزينها إلى وقت الحاجة .

ويتكون النظام الخبير من مكونات هامة ورئيسية وهي :

1- قاعدة المعرفة : يقوم مهندس بجمع أكبر عدد ممكن من البيانات والحقائق والتعريفات والفرضيات والمعايير والاحتمالات الواردة التي كلها تصف منطقة المشكلة ، ويجب أن تكون منطقية بحيث تمد المستخدم بالإجابة على التساؤلات المختلفة .

2- موارد البرمجيات : - تقوم بمزج ومقارنة ما هو مخزون في الذاكرة والمشكلة الطارئة ومحاولة وضع الحل القريب أو المناسب لها .
- التفاعل والتخاطب بين المستخدم والنظام الخبير .
- تقديم النصائح المناسبة للمستخدم .

3- الخبير أو مهندس المعرفة : والذي يقوم بتطوير النظام ومراقبته وإضافة ما يمكن إضافته .

4-برامج الوصول إلى المعرفة : في الواقع هي ليست جزء من النظام الخبير ولكن هي أدوات تستخدم لتطير النظام الخبير .

ويمثل النظام الخبير كزميل للمدير أو صاحب القرار وكذلك يمكن اعتباره خبير يستشار في العمل بتقديمه آراء و نصائح .

دور نظم المعلومات في بناء وصنع القرارات الإدارية :

قبل الخوض في الحديث عن دور نظم المعلومات في صنع القرارات الإدارية يجب علينا لزاما تبيان عملية صنع القرارات الإدارية .

مفهوم صنع القرار :

إن عملية صنع القرار هي من اختصاص ومهام المدير ، وتشمل عملية صنع القرار التخطيط ، والتنظيم والرقابة والتوجيه .

وفي هذا الشأن يرى **حسين حريم** في صنع القرار انه : (...من المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار ، فالقرار (Décision) هو سلوك ، تصرف واعى من بين عدة بدائل ، انه اختيار واعى من بين بديلين فأكثر تم تحليلهما ، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار ، أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار ، وتنفيذ هذا القرار ومتابعته)¹

عملية صنع القرار :

إن أي فرد في أي منظمة كانت لايمكن له إن يتوصل إلى قرار كامل الرشد ، ولكن الموظف الناجح يحاول أن يبلغ مستويات الرشد والعقلانية في قراراته .

يرى **حسين حريم** (...حتى يحقق القرار النتائج المنشودة وأن يكون القرار فعالا في حل المشاكل أو تجنبها، يقترح إتباع الخطوات التالية في عملية صنع القرار)².

- وضع أهداف محددة : أن تكون النتائج واضحة والتي تسعى المنظمة في تحقيقها .

- تحديد وتشخيص المشكلة : وجود اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المنشود .

¹حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ط1 ، 2006 ، ص 87.

²حسين حريم ، مرجع سابق ، ص92.

- وضع الأولويات : ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومدى ودرجة الإلحاح والنتائج والآثار التي تترتب على عدم حلها .
- تحديد أسباب المشكلة .
- تحديد معايير القرار : نعني بالمعيار أي العناصر المناسبة للقرار .
- إعطاء قيم وأوزان للمعايير: أي إعطاء وزن وقيمة لكل معيار حسب أهميته .
- تطوير الحلول البديلة : إعطاء الوقت الكافي ما أمكن من تطوير البدائل .
- تقييم الحلول البديلة : ومعرفة نقاط ضعف وقوة كل بديل .
- اختيار البديل الأنسب : اختيار أفضل الحلول .
- تنفيذ القرار : اصال القرار للأفراد المعنيين .
- تقييم فاعلية القرار : قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها بالنتائج المنشودة .

ولنجاح عملية صنع القرارات يجب مشاركة الأفراد فيها ، وموضوع مشاركة الأفراد في صنع القرار يحظى باهتمام العديد من الكتاب والمفكرين الإداريين ذلك من حيث أهمية آراء الأفراد تجاه نجاح أو فشل مسار عمل المنظمة أو المؤسسة ، وأشارت الأبحاث والدراسات العديدة إلى النتائج والآثار الايجابية لتلك المشاركة مثل زيادة فعالية الاتصال داخل المنظمة وتعزيزه، والاتصال داخل المنظمة يحسن الأداء وكلما كان الاتصال التنظيمي فعالا والمعلومات اللازمة متوفرة ومتداولة بين أفراد المنظمة ولها نظام سلس يحميها وكل من يحتاجها من أعضاء المنظمة يحصل عليها ، إضافةفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة كلما كان هناك رضا الموظفين عن عملهم أكثر وكان تعاونهم أكثر ، وتعزز الالتزام بأهداف المنظمة ، وتقلص دوران العمل .

وكذلك مشاركة الأفراد في صنع القرار تحسن وتعزز الاتصالات وتكون فعالة .

ان مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار هي في الأصل عملية اجتماعية يصبح الفرد فيها منغمس ذاتيا في المنظمة ويريد أن يراها ناجحة ، وبهذا يرى الفرد الموظف انه مسئول على انجاز عمله ، وهذه المسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفعالية مع المدير بدلا من العمل ضده .

ولمشاركة الأفراد في صنع القرار تطلب إما أن تكون فردية أو جماعية ، وبصورة رسمية أو غير رسمية ، ويمكن من خلال المشاركة الفردية أن يؤثر الفرد في قرارات رئيسه عبر معلومات تكون لديه ربما يجهلها مسئوليه . إما عن القرارات الجماعية تتمثل في التشاور والتي تتم من خلال إبداء الآراء نحو مشكلة ما . أما عن اتخاذ القرار فهو ينفرد به المدير .

ولنظم الحديث المعلومات الأهمية البالغة في لعب دورا حيويا في المنظمة إذ يساعد صانع القرار في المنظمة على صنع القرار الأمثل . وتوفر الميزة التنافسية للمنظمات ومساعدتها على الاستمرار والنمو و التوسع ، وأصبح نظام المعلومات الحديث جزء مساندا للمدير في المنظمة اليوم .

وتتنوع نظم المعلومات الإدارية ومن بينها نظم دعم القرار ، ونظم معلومات المدير التنفيذي ، ونظم الخبرة ، ونظم الذكاء الاصطناعي . وحينما تستخدم هذه النظم بشكل سليم فسوف تكون هناك زيادة في كفاءة المنظمة ، وتساعد صانع القرار في صنع القرارات وجعله يتصرف بحنكة أمام المستجدات التي تطرأ على المنظمة وكأنه ذا خبرة بهذه الطوارئ.

التخطيط :

ماهية التخطيط :

يقول **حسين حريم** على عملية التخطيط ك(التخطيط هو عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن من بين أمور كثيرة دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية . ومن ثم تحديد رسالة المنظمة و أهدافها المستقبلية)¹..

ويفهم من التخطيط انه لا تترك الأمور تسير عشوائية في المنظمة . و يساهم العقل البشري في دراسة البيئة الخارجية للمنظمة ، ويقوم بجمع جميع المعلومات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة أو المؤسسة من البيئة الخارجية للمنظمة ، يدونها في جهاز الكمبيوتر ويستعين به في دراسة هذه المعلومات لوضع الخطط المناسبة .

وهناك فرق بين الخطة والتخطيط ، فالخطة هي نتاج عملية التخطيط . وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط يركز على أهداف المنظمة والوسائل المتاحة والطرق المناسبة لذلك ، أي لبلوغ الأهداف والغايات .

وتواجه المنظمات الحديثة تحديات وضغوطات كبيرة تفرض عليها أن تحرص على عملية التخطيط أكثر من وقت مضى ، ومن أبرز هذه التحديات والضغوطات نذكر منها:

- 1- الوقت اللازم لإتمام العمل والبدء في عمل جديد آخر .
- 2- تزويد أرباب ومسؤولية المدير ومسير المنظمة .
- 3- ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد.
- 4- يمكن للمنظمة أن تسير في طرق متعرجة بدون التخطيط.

¹حسين حريم، مرجع سابق، ص 113

فوائد التخطيط :

- 1- تنسيق جهود العاملين .
- 2- استعداد الإدارة للتغيرات البيئية .
- 3- وضوح الأهداف العامة والنتائج بالنسبة للأفراد والجماعات .

مراحل عملية التخطيط :

1- دراسة وتقييم الأوضاع الحالية :

أ- يجب التعرف على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة ، وكذا تشريعات حكومية قد تؤثر على المنظمة ، والتركيز على النشاطات التي لها صلة مباشرة بنشاطات المنظمة كالزبائن والعملاء وكذا النقابات ...

ب- أما بالنسبة للبيئة الداخلية فتتمثل في تعرف المنظمة على الموارد المتاحة لها من قوى عاملة وقيادات ناجحة واكتشاف مواطن القوة والضعف في المنظمة .

2- صياغة رسالة المنظمة :

أي الهدف الذي وجدت المنظمة من أجله ، ويتم صياغة رسالة المنظمة عادة من قبل المسئول الأول عنها (المدير) ، بالإعانة مع مجلس الإدارة .

3- صياغة الأهداف الرئيسية :

بالاعتماد على رسالة المنظمة ودراسة وتقييم البيئة يتم وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة .

والأهداف في الغالب تتناول تحقق مستوى الأرباح التي تسعى المنظمة إليها والكفاءة والمكانة بين المنظمات أو المؤسسات الأخرى ورضا الزبائن .

4- وضع الافتراضات المقدمة :

يتم وضع احتمالات لما سيكون مستقبلا (الظروف التي مكن أن تقع كانت اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو غير ذلك) .

5- تطوير البدائل واختيار الأنسب :

بعد إتمام تحديد البدائل ، تجرى عملية تقييم لكل بديل ما له من مزايا وإيجابيات وعيوب وسلبيات ومن ثم اختيار أو ترتيب بين البدائل .

6- وضع خطة عمل :

ويتم بموجبها تحديد جميع الأعمال الواجب تنفيذها ، مع تحديد الأولويات .

7- تخصيص الموارد :

تخصيص الموارد البشرية والمالية التي يتم احتياجها في انجاز الخطة بنجاح .

8- تنفيذ الخطة :

كل ما سبق من مراحل ليس له فائدة بدون تنفيذ الخطة ، ويتم انجاز الخطة بترجمة الموارد المتاحة إلى أفعال . ويقوم المدير ها هنا بتوضيح الخطة وشرحها للعاملين و إقناعهم بقبولها وتحفيزهم على إتمامها بنجاح ومكافأتهم على إتمامها كما رسمها لهم .

9 – متابعة وتقييم التنفيذ :

يتم الإعداد لتقييم الخطة قبل أن تكتمل انجازها ويرى المقيم (المدير أو المسئول) مدى نجاح الخطة أو فشلها .

10 - التخطيط للتخطيط :

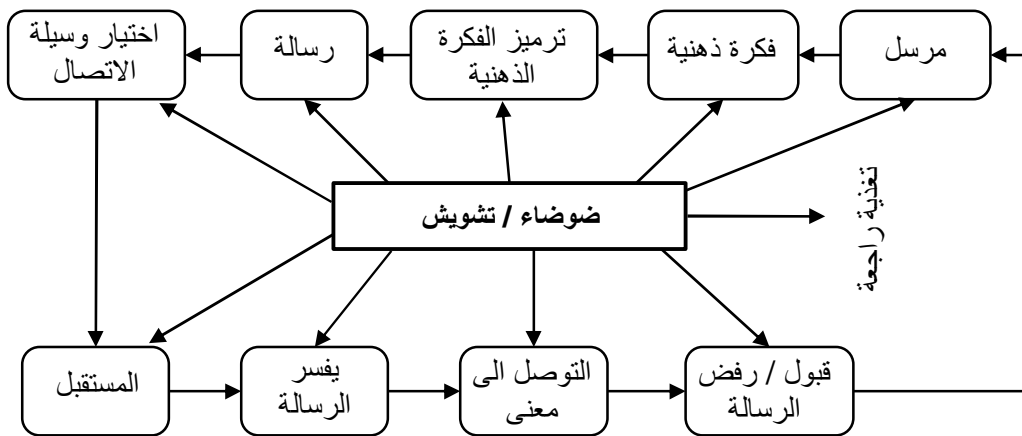
قد تحدث تغيرات بيئية خارجية أو حتى داخلية أثناء تنفيذ الخطة ، والتي ربما تؤثر على انجاز الخطة . وعلى المدير هنا يجب عليه أن يكون ذا خبرة ودراية بهذا التغير ، وأن يخطط لإعادة التخطيط بعد الانتهاء من دورة التخطيط .

هذه العناصر العشرة السابقة الذكر والتي تمثل مراحل عملية التخطيط على المدير أو مسئول المنظمة الناجح، أن يكون له كم هائل من المعلومات حول المنظمة وما يحيط بها ، بالإضافة إلى أن تكون في المنظمة اتصالات فعالة ، فالمنظمة عبارة عن كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة ، ويمثل الاتصال تبادل للمعلومات و الآراء بينهم .

يقول **حسين حريم**(...الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاؤها ، فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة)¹.

الشكل (01)

عملية الاتصال²



¹ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 272.

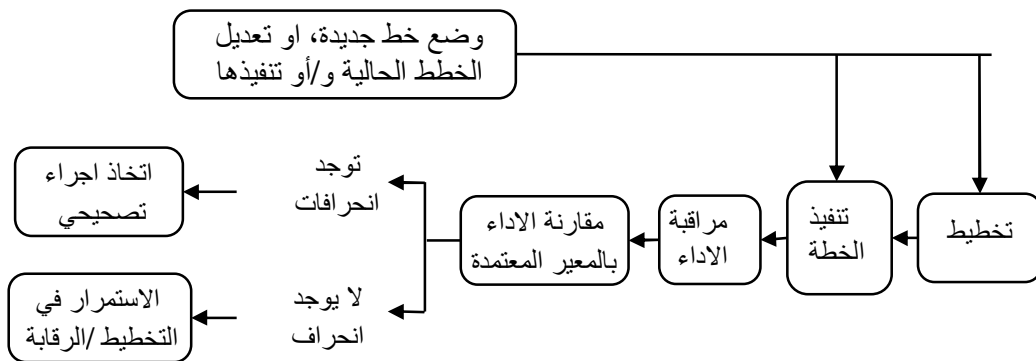
² حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 273.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصالات هي شريان المنظمة الذي يمدّها بالمعلومات والأفكار والآراء وغيرها وأن معظم المشكلات والصعوبات التي توجهها المنظمات في العصر الحاضر هي أساسا مشكلات في عملة الاتصال بين المنظمة وبيئتها الخارجية وداخل المنظمة.

وعلى مسئول أو مدير المنظمة أو المؤسسة الناجح أن يكون له نظام معلومات متطور يتماشى مع ما هو حديث ومستجد يفرض به رقابته على مؤسسته وهذه الرقابة تكون وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ورقابة مستوى الانجاز والأداء ، وتحقيق الأهداف وتسليط الضوء على مواطن القوة والضعف وإجراء التعديلات التصحيحات .

والشكل التالي يوضح دورة التخطيط والرقابة والتي تبدأ بوضع رسالة المنظمة وأهدافها ثم وضع الخطط لتحقيق هذه الرسالة وبعد وضع الخطط وتنفيذها تبدأ عملية الرقابة وفقا للمعايير والأهداف المسطرة سابقا ، واكتشاف الأخطاء والسلبيات والمبادرة إلى تصحيحها أو تغييرها .

دورة التخطيط – الرقابة¹



¹حسين حريم، مرجع سابق ، ص 303.

نظم المعلومات الحديث ودورها في تفعيل العملية الإدارية:

إن أهمية الموضوع تكمن في استخدام شبكة المعلومات والحاسب الآلي بالنسبة لدعم ومساندة وتوجيه العمليات الاتصالية داخل المنظمة أو المؤسسة ، وكذا تبادل المعلومات والآراء ، والتي سنعرضها على النحو التالي :

أي (دور الحاسب الآلي في تفعيل العملية الإدارية) :

إن العملية الإدارية هي عبارة عن تخطيط وتنظيم واتصالات وتوجيه ورقابة ، ثم اتخاذ القرارات ، وتحتاج إلى إداري أو أكثر يقوم بهذه العملية مستعينا بمعلومات تخزن في جهاز الكمبيوتر للقيام بهذه المراحل أو المهام السالفة الذكر . وفي ما يلي عرض دور وظيفة الكمبيوتر في هذه المهام :

ا - الحاسب الآلي ووظيفة التخطيط:

وفي هذا الصدد يرى محمد بن يوسف النمران العتيان) ...وتظهر أهمية الحاسب في عملية التخطيط من خلال قدرته على استيعاب الكثير من البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العديد من المهام والأنشطة المختلفة بطرق وصور كثيرة)¹.

إن استخدام الموظف أو المدير للحاسب الآلي تكمن أهميته في اختيار أفضل الطرق فعالية لتحقيق الأهداف الموضوعية . ويجب كذلك أن تكون هناك الفعالية في تطبيق الكمبيوتر في معالجة المعلومات اللازمة لمزاولة هذه العملية (التخطيط) .

ب - الرقابة : الحاسب ووظيفة الرقابة :

وهي التأكد من أن العمل المنفذ يسير وفق ما هو مطلوب وفقا للبرامج و الخطط . ويعتمد الإداري المسئول بمقارنة ما توصل إليه الموظفون .

وأن استخدام الكمبيوتر في مجال الرقابة من خلال الإمداد بالمعلومات اللازمة وبسرعة ودقة فائقة والتي تمكن من الوصول إلى النتائج السليمة لإجراء المقارنات بالمعدلات والنسب وفق الخطط والبرامج الموضوعية سالفا .

ج- وظيفة التنظيم :

¹محمد بن يوسف النمران العتيان ، مرجع سابق ، ص235.

وذلك بتخصيص إدارة مستقلة تسمى إدارة المعلومات تهتم بالتنظيم تكون تحت إشراف مدير مستقل يسمى مدير المعلومات ، والذي يعمل تحت إشراف المدير العام للمنظمة . ويسهل مدير المعلومات على مدير المؤسسة التعرف على الاستخدامات الكثيرة للحاسب الآلي من أجل خدمة المؤسسة .

د - وظيفة التوجيه المعلومات بواسطة الحاسب الآلي :

يرى النمران أن (دور الحاسب الآلي في ممارسة عملية التوجيه يكون أقوى من خلال ما يتوفر للإداري من معلومات يومية بل قد تكون ساعة بساعة وذلك من خلال استخدامه للشبكات الواسعة على مستوى القطر والعالم)¹.
والمعلومات التي يحصل عليها الإداري من هذه الشبكات تجعله على اتصال مباشر ومستمر مع رؤسائه وبالتالي يحصل على توجيهات دون الانتظار لما يجب أن يكون أفضل.

هـ- العوائد الإدارية الأخرى لاستخدام نظم المعلومات الحديث :

هناك عدة عوائد إدارية يمكن استخلاصها من دور نظم المعلومات الحديث وهي :

أ- التطبيقات في مجال الخدمات الحكومية :

مثل الضرائب ، السجلات المدنية ، السجلات الإحصائية ...

ب- التطبيقات في مجال الخدمات :

ويشمل : إدارة المؤسسات الحكومية ، والنقل والفنادق وشركات السياحة ،

والبنوك .

وتكمن أهمية استخدام نظم المعلومات الحديث في السرعة والدقة والأداء الحسن

للوظائف .

¹محمد بن يوسف النمران العطيان ، مرجع سابق ص 237.

خلاصة الفصل

لقد تم عرض في هذا الفصل أهم النظريات المفسرة والتي تناولت المعلومات ونظمها ومساهمتها في الاتصال التنظيمي . في النظرية الأولى التي تناولها الباحث في دراسته (نظرية التعلم والمعرفة) حيث بدأها الباحث بتبيان جذور النظرية ،مرورا بمجالات استخدام النظرية إلى أن وصل الباحث في عرضه إلى تبيان مساهمة نظرية التعلم والمعرفة في معلومات الاتصال التنظيمي، ثم انتقلنا إلى النظرية البنائية (مبادئها وروادها ثم بينا كيف تبنى المعلومات من وجهة هذه النظرية) كما أن النظرية الوظيفية كان لها حظا في دراستنا نظرا للدور الوظيفي الذي تلعبه المعلومات . وفي آخر الفصل تم التطرق إلى نظرية لاتقل عن سابقتها أهمية في بحثنا هذا وهي نظرية الإسناد أو الدعم أو التعزيز وذلك بتبيانها أولا ثم التوسع في أهميتها في تفسير دعم البيانات للاتصال التنظيمي وذلك من خلال التطرق إلى أنواع نظم المعلومات وتسليط الضوء على دورها الفعال في إسناد عملية الاتصال داخل المنظمة بالاستعانة بجهاز الحاسوب .

الفصل الثاني: واقع المؤسسة الإدارية

- تمهيد
- أولا : لمحة تاريخية عن الإدارة .
- ثانيا : المراحل التي مرت بها المؤسسة الإدارية في الجزائر
(من حيث النظم الخاصة بالمعلومات) .
- ثالثا : التطورات التي شهدتها المؤسسة الإدارية بالجزائر .
- رابعا أساليب تطبيق نظام معلومات الاتصال التنظيمي داخل
المؤسسة الإدارية في الجزائر .
- خلاصة الفصل .

تمهيد:

مرت الإدارة منذ نشأتها بعدت مراحل و تطورات حتى باتت تعرف كما هي عليه اليوم . رغم ذلك فان التطور في الفكر الإداري ما يزال في ديناميكية وتحرك مستمرين .ولأكثر تفصيل في هذا الموضوع، تم تخصيص هذا الفصل –الذي يعتبر تمهيداً للوصول إلى صلب موضوعنا- فمن خلاله سنقدم لمحة تاريخية عن الإدارة قبل الإسلاموأثناء صدر الإسلام ، وكذلك في الحضارة الغربية من مدارس الفكر الإداري .

وفي مايلي أهم مداس الفكر الإداري :

أولاً : لمحة تاريخية عن الإدارة

الانسان اجتماعي بطبعه ، وهذا يفرض عليه عدم الاستغناء في جميع معاملاته عن غيره من بني جنسه ، فعرف مكان العمل عدة تطورات انتاجية واسمية ، فمن ناحية الانتاج كان الانتاج لا يكاد يحقق الاكتفاء الذاتي للعمال ، من ناحية الاسم فكانت تسمى ورشة وصبحت اليوم تسمى مؤسسة ، وغير ذلك من التطورات ، فقد عرفت الادارة تطورات عبر التاريخ ، نأخذ على سبيل المثال ثلاث حضارات قديمة ونرى كيف كانت المعاملات الادارية في ذلك الحين :

أ- الادارة في الحضارة القديمة

- 1- الحضارة المصرية القديمة : فعرفت الادارة في ذلك الحين مبادئ وتنظيمات ادارية يكون الملك فرعون على رأس الهرم الاداري ، ثم يلونه النبلاء ، ثم التجار ، وصولاً الى الفلاحين .
- 2- الحضارة الصينية : عرفت الحضارة الصينية بالنسبة للتوظيف ، أنه الاختيار الاحسن من بين عدة متنافسين لشغل الوظيفة ، والمعروف اليوم بمسابقات التوظيف .
- 3- الحضارة في الاسلام : حث الاسلام على طاعة من هو أكثر منك سلطة وجعلها واجبة (طاعة رب المنزل وصاحب المعمل والمعلم مرورا بطاعة الحاكم وصولاً إلى طاعة الله ورسوله والآية الكريمة التالية تأمر وتحفز على ذلك، بقوله تعالى : (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ)¹ . وأشار العلماء إلى أن طاعة ولي الأمر يدخل فيها طاعة رب العمل والمسئول المباشر على العمل ، وبدون هذا المبدأ أي بدون الطاعة تكون هناك فوضى في العمل .

¹سورة النساء الآية 59

والإدارة في الإسلام تكون بين الشورى والطاعة، بقوله تعالى : (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ)¹. هذا نجد اغلب الإدارات الحديثة تتبنى هذا المبدأ تحت راية مشاركة العاملين في صناعة القرار .

ب - الإدارة في الحضارة الغربية :

ورثت الحضارة الغربية الحديثة من الحضارات القديمة عدة مبادئ وتبناها وصاغتها على شكل نظريات .

ويعتبر تاييلور المؤسس الاول للإدارة العلمية الحديث ، حيث تتبلور فكرته على قياس الحركة وحساب الوقت للإنسان والآلة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج، كما ندى التون مايو بضرورة الاعتماد على العلاقات الانسانية داخل مكان العمل لتحقيق جودة انتاجية، وظهرت عدة محاولات أو اصلاحات للفكر الاداري العالمي، ويمكن القول بأن مصير المنظمات الاجتماعية والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم وهو أن جودة العمل وسلامة القرار ، على أي مستوى تتوقف على قنوات الاتصال التي تقام بين العاملين وقادتهم ، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام فان دور القائد يسهل لأنه يمارس سلطته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة ، وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى .

¹سورة الشورى الآية 38

ثانياً: المراحل التي مرت بها المؤسسة الإدارية في الجزائر (من حيث النظم

الخاصة بالمعلومات)

قبل التطرق إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة الإدارية في الجزائر ومن حيث نظم المعلومات، فلا بد أن نعرض للإحصائيات التالية :

(كشف تقرير اقتصادي أجراه الديوان الوطني الجزائري للإحصائيات، أن أكثر من نصف المؤسسات الإدارية الجزائرية تنشط في قطاع التعليم)¹.
وذكر التقرير الذي نشر الثلاثاء، أن نسبة 50.3% من المؤسسات الإدارية في الجزائر البالغ عددها 56246 مؤسسة تنشط في قطاع التعليم بمختلف أطواره، يليه قطاع الإدارة العامة بنسبة 34.3% بينما يمثل قطاع الصحة نسبة 15.4%.

ويعد قطاع التعليم 28275 مؤسسة تعليمية والإدارة العمومية 19316 مؤسسة والصحة 8655 مؤسسة.

وأوضح التقرير أنه من بين المؤسسات الإدارية الـ 56246 التي تم إحصاؤها على المستوى الوطني، فإن 30988 منها أي 55%، توظف معدل يقل عن 20 أجير بينما توظف 14232 مؤسسة أي 25.3% معدل 20 إلى 49 أجير، فيما توظف 11026 مؤسسة أخرى أي 20% أكثر من 50 أجير.

ويمثل عدد المؤسسات في التعليم والإدارة العمومية التي توظف أقل من 20 أجير 45% و60%، في المقابل فإن قطاع الصحة يمثل حصة هامة جدا تصل إلى 77%.

وفي ما يخص عدد الموظفين من 20 إلى 49 أجير، فيعد التعليم أزيد من 34% والإدارة العامة 19% والصحة 11%، وأخيراً تمثل المؤسسات

الإدارية التي توظف أكثر من 50 أجير 21% في التعليم وكذلك 21% في الإدارة العمومية و12% فقط في الصحة. وأشار التقرير إلى أن قطاع التعليم يمثل نحو 50% من مجموع المؤسسات الإدارية في العاصمة الجزائرية أما الإدارة العام فبنسبة 37.5%. وقال إن منطقة الجنوب في الصحراء تعد 6936 مؤسسة إدارية أي 12.3% من المجموع.

أما عن المراحل التي مرت بها المؤسسة الإدارية في الجزائر من حيث نظم المعلومات فهي اعتمدت على التطورات التكنولوجية وبصورة خاصة تكنولوجيا الحاسوب في نمو وتطور نظم المعلومات في المؤسسة الإدارية الجزائرية وأهم المراحل التطورية لهذا النظام تتمثل في ما يلي:

عرفت المؤسسة الادارية بعد الاستقلال عدة مراحل تطويرية ، كل مرحلة تحمل سمات خاصة بها تمزها عن سابقتها أو التي تأتي بعدها .

- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات والتي جاءت عقب الاستقلال مباشرة ، وتميزت بالضعف التسييري ، نظرا لعدة اعتبارات منها وجود خبرات محدودة لدى المسيرين الجزائريين آنذاك ، مع قلة العدد والجم المؤسساتاتي .
- ثم مرحلة الشركات الوطنية من 1965 الى 1980: والتي انشأت فيها معظم المؤسسات الوطنية ، وتميزت بفرض الدولة لنفسها في اكتساب جل المؤسسات في ذلك الحين عبر التأميم .

وفي هذا الصدد يقول ناصر دادي عن هذه المراحل (ان الوضعية التي آلت اليها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال مرحلة التسيير البيروقراطي أدت

لاتخاذ اجراءات لإصلاح الوضع من خلال : عملية اعادة الهيكلة العضوية
والمالية ، ثم استقلال المؤسسات ، وأخيرا اعادة الهيكلة)¹.

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية
العامّة ، الجزائر ، ب ط، ص100.

ثالثا : التطورات التي شهدتها المؤسسة الإدارية بالجزائر

عرفت المؤسسة الادارية الجزائرية عدة تطورات كان لجهاز الحاسوب الاثر الاعمق في تبيان الفواصل بين هاته المراحل ،اضافة الى عدة عوامل أخرى كخروج البلاد من استعمار دام أثر من قرن و ثلاثين سنة ، مما جعل المؤسسة الادارية الجزائرية تعاني في فرض مكانتها الداخلية والخارجية ، وسنتطرق في دراستنا هذه الى أبرز المراحل وهي كالاتي :

1- مرحلة الستينيات : تميزت المؤسسة الادارية الجزائرية في هذه المرحلة

بالبساطة من جهة والمعانات من جهة أخرى ، البساطة في كون أن جميع المعاملات الادارية تدون ورقيا ، مما يصعب التسجيل أحيانا ، وكذلك صعوبة العودة الى المعلومة وقت الحاجة اليها ، وربما نجد المعلومة أتلفت بمرور الزمن أو العوامل الخارجية التي تؤثر على السجلات. اما عن المعانات فنجد هناك نقصا فدادحا في الكفاءات المهنية والتسييرية ، نظرا لخروج المستعمر وأخذه للكفاءات التي كانت ترتكز عليها المؤسسات الادارية الجزائرية آنذاك.

2- مرحلة السبعينيات : في هذه المرحلة عرفت المؤسسة الادارية الجزائرية

ولأول مرة استعمال جهاز الحاسوب في العمليات الادارية ، لكن غلاء سعره من جهة وضعف استعماله من جهة أخرى حال دون استعماله في جميع العمليات الادارية ، واقتصر استعماله في هذه المرحلة على حساب الاجور والرواتب وببساطة تامة.

3- مرحلة ما بعد السبعينيات : عرفت هذه المرحلة تطور في جهاز الحاسوب

من جهة وانخفاض سعره من جهة أخرى ، مع تطور ملحوظ كذلك في وسائل وأجهزة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسات ، وكان لمعاهد التكوين الدور البارز في تكوين الكفاءات التي من شأنها أن تتحكم في جهاز

الحاسوب ودفع المؤسسة الادارية لتغير عملياتها الادارية ، وتعاملاتها الخارجية .

رغم التطورات التي شهدتها المؤسسة الادارية في الجزائر خاصة في وسائل الاتصال الا أنها لم تحقق الغرض المنوط ، وهذا ما ذهب اليه ناصر دادي عدون ، وعبد الله قويدر الواحد في تبيان استنزاف الخبرات الجزائرية في قوله : (...هيكل المؤسسة العمومية الجزائرية والذي لا يستجيب لتغيرا المحيط الجديد ، شلل شبه تام في نظام المعلومات ... غياب استراتيجية واضحة للمؤسسة)¹.

¹ ناصر دادي عدون ، وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق ، ص 107.

رابعاً : أساليب تطبيق نظام معلومات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية في

الجزائر

ان نجاح أي مؤسسة كانت مرهون بمدى تطبيقها لقواعد ونظم معلومات الاتصال التنظيمي ، تكون بمثابة عصب تحريك جميع العمليات الادارية ، وتتسم بالجودة، وتكون الفعالية الاتصالية على رأسها .

وفي المؤسسة الادارية الجزائرية نجد وبكل صراحة أنه لا يكاد يوجد نظام معلومات الاتصال التنظيمي المعروف عند الدول و المؤسسات المتطورة ، ولي تؤدي المؤسسة الادارية الجزائرية دورها ، يجب توفر :

- وجود مدراء مؤسسات مسيرين يمتلكون صفة الابداع الاداري .
- توفر الجانب العلمي والتقني والخبرة للموظفين الملتحقين بالمؤسسات الادارية الحساسة .
- محاولة تغيير طرق الاتصال البدائية ، مع التطوير المستمر .
- اقتناء و استعمال اجهزة اعلام الي متطورة ومسايرة للجديد .

ويضيف ناصر دادي عدون الى هذه الاساليب (على المؤسسة تحديد موقعها في هذا المحيط بشكل دقيق مثل السوق ... المتعاملين معها .. الموارد الاولية ..)¹

وهكذا فان نظام معلومات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإدارية الجزائرية لا يرتبط فقط بالأهداف والوسائل التي للإدارة أن توفرها له. وإنما يرتبط أيضا بالجو الداخلي فيها وبالعلاقات العمل التي تؤثر فيها بشكل كبير على كل من النموذج التنظيمي السائد .

¹ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سابق، ص110

خلاصة الفصل

في هذا الفصل الذي لا يقل أهمية عن الفصل الأول حيث أن محور بحثنا يدور حول المؤسسة الإدارية الجزائرية فمررنا في هذا الفصل بعدة محطات مهمة ، بدأنا بتمهيد عام للفصل ، ثم لمحة تاريخية عن نشوء واستعمال الإدارة في الحضارات القديمة ، المصرية والصينية مروراً بتبيان أهمية الإدارة في عصر صدر الإسلام ، ثم انتقلنا إلى النشوء الفكري الإداري في الحضارة الغربية .

وفي العنصر الموالي ركزنا على المؤسسة الإدارية الجزائرية (التي هي موضوع بحثنا) ، وذلك بربط المراحل التي مرت بها المؤسسة الإدارية الجزائرية ونظم المعلومات . ثم بعد ذلك انتقلنا إلى التطورات التي مرت بها المؤسسة الإدارية الجزائرية من التقليد الاستعماري في مجال الإدارة إلى (جزارة الفكر الإداري المؤسساتي الجزائري)، وأخيراً ارتأين إلى تبيان واقع أساليب تطبيق نظام معلومات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية ، الهدف من ذلك هو تسليط الضوء على أهمية الموضوع المدروس مع واقع المؤسسة الإدارية الجزائرية ومدى استعمال نظام المعلومات الحديث في المؤسسة الإدارية الجزائرية .

القسم الميداني

للدراسة

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

أولا : منهج الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا : الأدوات التقنية لجمع المعلومات

رابعا: السجلات والوثائق

خلاصة

- تمهيد

إن الإجراءات المنهجية لأي دراسة تتحدد على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع ، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة في الدراسة والمجال الذي يحدد الدراسة مكاني وزماني وبشري ، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها ، وهذا ما تم تبنيه في هذه الدراسة أي انتهج الباحث واعتمد على ثلاث أدوات لجمع البيانات . فقد استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، وتم الاستعانة بمقابلة مع مساعد مدير الديوان المكلف بالإعلام الآلي لجمع بيانات جديدة أو لاختبار أو تدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من الاستبيان ، والملاحظة لملاحظة الموضوع محل الدراسة وجزئياته وأهدافه .

وكذلك اعتمد الباحث في دراسته حول موضوعه على السجلات والوثائق الخاصة

بميدان الدراسة (مقر ولاية الجلفة).

أولاً : منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء موظفي ولاية الجلفة وطبيعة عملهم نحو واقع استخدامهم لنظم معلومات حديث في وظائفهم، ومدى العلاقة الموجودة بين نظام المعلومات الحديث ونمط الاتصال التنظيمي في مجتمع الدراسة (مقر ولاية الجلفة). فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، يعرف عبيدات وآخرون المنهج بأنه... فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.¹

ويرى العساف أنه (...كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح).²

كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع في الكتب والدوريات العلمية ، والرسائل و الأبحاث العلمية ، وذلك لبناء الخلفية النظرية للدراسة .

¹عبيدات ، ذوقان وعدس ، عبد الرحمان وعبد الحق ، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ، عمان دار الفكر 2001. ص 87.

²العساف ، صالح بن حمد المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ط 1 ، مكتبة العبيكان، الرياض 1998. ص 186.

ثانيا : مجالات الدراسة

1-2- المجال المكاني

عرض شامل لمجتمع الدراسة

1- الموقع:

تبعد ولاية الجلفة ب 300 كم عن الجزائر العاصمة .يحدها شمالا ولاية المدية، ولاية المسيلة شرقا، وغربا ولاية تيارت، ولها حدود جنوبية شرقية مع ولاية بسكرة وولاية الوادي وولاية ورقلة، وحدود جنوبية شرقية مع ولاية الأغواط وولاية غرداية.

تتمتع الجلفة بمساحة تقدر ب 66415 كلم²، وتمثل 2,79 % من المساحة الإجمالية للجزائر.

تعداد السكان للولاية حسب إحصاء سنة 2010 هو 985275 نسمة، المرتبة السادسة وطنيا.

- اشتهر أهل المنطقة بكسبهم للخيل وتداولها والاعتناء بها وتدريبها على الحرب وكانت أكبر ممول لجيش الأمير عبد القادر إبان المقاومة الجزائرية للاستعمار الفرنسي. - صناعة الجلود والسروج. - عرفت المنطقة صناعة النسيج منذ العصور القديمة، باستعمال صوف الأغنام والماعز ووبر الإبل، وكانوا ينسجون قطع الخيام[الفليج]. وكذا الزرابي، والأفرشة، والملابس كالبرنوس الوبري والجلابة [القشابية]والخمري والحايك. - صناعة الحلي. - صناعة الفخار. - من أهم الأكلات المعروفة في المنطقة والتي تشتهر بها الكسكسي، البركوكس، الرفيس، البغير، الفطير... هذا ومما يعرف عن أهلها أنهم أهل جود وكرم وسخاء، وأهل شجاعة وغيره ووفاء، وأهل محبة وإخلاص وحياء.

ب- المناخ

مناخ منطقة الجلفة انتقالي في عمومها، بين مناخ البحر الأبيض المتوسط والمناخ الصحراوي. إذ يتميز بقساوة الطقس في فصل الشتاء وكثرة موجات الصقيع المنتظمة، وبقلة الأمطار وعدم انتظامها وامتداد مدة الجفاف وقصر مدة التساقط. ويقدر متوسط قيمة التساقط بين 150 إلى 350 ملم سنويا.

أنشأت ولاية الجلفة بمقتضى الأمر رقم 74-69 المؤرخ في 12 جمادى الثانية عام 1394 الموافقة لـ 02 يوليو سنة 1974 يتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات. إذ أنها فيما سبق وبالضبط ما بين 1830 و 1955 كانت تابعة لإقليم الجزائر، وما بين 1956 و1974 إلى الإقليم التيطري (المدية) حاليا، تتكون إداريا من 36 بلدية تكون 12 دائرة.

ج- التعريف بالولاية :

يتربع مقر ولاية الجلفة على مساحة 15 هكتار بجميع مرافقها : (مرافق السيارات عامة وخاصة ، وحديقة ، منها 2 هكتار مبنية خصيصا للعمل الإداري أي حوالي 260 مكتب)

الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بقانون

للولاية إقليم، اسم ومقر ولها مجلس منتخب يسمى المجلس الشعبي الولائي، كما يطابق إقليم الولاية أقاليم البلديات التي تتكون منها، وللولاية هيئتان هما :

1. المجلس الشعبي الولائي :

هيئة منتخبة مختصة في إعداد مداورات الولاية، ويتشكل من بين أعضائه لجان دائمة في المجالات :

- الاقتصادية والمالية.

- التهيئة العمرانية والتجهيز.

- الشؤون الاجتماعية والثقافية.

و لجان مؤقتة لدراسة المسائل التي تهم الولاية.

يترأس المجلس رئيساً يسمى رئيس المجلس الشعبي الولائي ينتخب من طرف أعضاء المجلس .

2. الوالي :

ينفذ القرارات التي تسفر عن مداورات المجلس الشعبي الولائي، و يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها ويؤدي الوالي كل أعمال إدارة الأملاك و الحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية باسم الولاية و تحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي.

(يساعد الوالي في ممارسة مهامه الديوان والأمانة العامة على مستوى مقر الولاية ورؤساء الدوائر على مستوى الدوائر).¹

باعتبار الولاية منظمة أو هيئة مركزية تمثل الدولة على المستوى المحلي من خلال تعاملها المباشر مع المواطنين تهدف إلى تخفيف النظام المركزي وجموده وتقريب المواطن من مركز القرار لدرجة تجعله يشارك في صنع هذا القرار ، وهذا لا يتحقق إلا بصدور قوانين وتنظيمات .

تشكل الولاية الجماعات الإقليمية للدولة ، وتمثل الدولة على المستوى المحلي من خلال تعاملها المباشر مع المواطنين الذين يشاركون في هذه الهيئات المحلية من خلال ممثلي المنتخبين ، ولهذا يجب أن يعمل نمط تسيير الجماعات المحلية على خدمة المواطن ورعاية مصالحه (حقوق وواجبات) ، وتمثل الدولة تمثيلاً حسناً على المستوى المحلي .

¹قانون رقم 90 - 09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق لـ: 07 أبريل سنة 1990 يتعلق بالولاية

وقد جسدت الدولة سعيها إلى انتشار هيئات محلية تتوزع على كل التراب الوطني ، تمثل الشعب والدولة في الأمر 24/67 المتضمن قانون البلدية ، والأمر 38/69 ثم القوانين المتمثلة في القانون 08/90 والقانون 09/90 المتعلقين بالبلدية والولاية .

وحسب المادة 92 من القانون رقم 09/90 المؤرخ في 07 أبريل 1990 والمتعلق بالولاية فإن الوالي هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة¹. تحدد دور وتمثيل الولاية على المستوى المحلي ، ومنه يتمحور موضوع الدراسة حول الولاية وهيكلها المختلفة وميدان التربص كان في ولاية الجلفة ، الشيء الذي ساعدني على معرفة واقع الولاية والتعريف بمختلف هياكلها التنظيمية وكيفية تسييرها .

2-2- المجال البشري (عينة الدراسة)

أسلوب اختيار العينة

يرى رشيد زرواتي في أسلوب اختيار العينة(.. من أهم المسائل التي تواجه الباحث الاجتماعي عند شروعه في القيام ببحثه، تحديد المجال البشري لهذا البحث، وذلك وفقا لظروف كل باحث والإمكانيات المتاحة له، وهناك ثلاثة أساليب)²:

أ- الحصر الشامل: يتم اللجوء إليه في حالة التمكن من الدراسة الفعلية لجميع وحدات مجتمع البحث.

ب- العينة: وتتم عن طريق دراسة بعض الوحدات الممثلة لمجتمع البحث.

ج- دراسة الحالة وتكون بدراسة حالة واحدة من مجتمع البحث .

¹محمد السويدي ، علم الاجتماع السياسي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 ، ص 38 .
²رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، الجزائر ، ط2، 2002، ص119.

يذهب موريس أنجرس في تفسيره للعينة (...العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، أما المعاينة هي مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة¹.

وبما أن من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث، هو إختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي، فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها، ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدا -خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير -لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة، فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي، يتم إختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث والتي تدور حول دور نظام المعلومات الحديث في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية.

كما يذهب أنجرس (...هناك ثلاثة أصناف من المعاينة الاحتمالية: المعاينة البسيطة، المعاينة الطبقية و المعاينة العنقودية)².

وبما أن مجتمع البحث يحتوي على ثلاثة فئات أو طبقات من الموظفين (كما سنبينه لاحقا)، فارتأينا إختيار صنف الثاني من المعاينة الاحتمالية وهو المعاينة الطبقية والذي هو وبيين كذلك أنجرس (...المعاينة الطبقية هي أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة)³.

تتطلب إختيار العينة الطبقية، وهي نوع من العينات الاحتمالية.

¹موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال يوشرف، سعيد سبعون، دار القصبية للنشر، ط 2، الجزائر 2008، ص 301

²موريس أنجرس، نفس المرجع، ص 303

³موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 304

كما ارتأيت أن العينة الطبقيّة هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة الدراسة تفرض علينا إختيار العينة الطبقيّة دون غيرها
- نظر لتنوع مناصب العمل داخل مجتمع البحث فكان لزاما علينا أن نعطي لكل طبقة الفرصة المناسبة في الاختيار.
- الاختيار العشوائي البسيط داخل كل طبقة من مجتمع البحث لايجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق.

كذلك عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة الوظيفية ولا من حيث المستوى التعليمي، ...

حرص الباحث على إعطاء لكل طبقة فرصة اختيار عشوائي حسب حجم الطبقة لضمان التناسب الداخلي للعينة.

محاولة إعطاء الفرصة لتمثيل كافة الفئات الموجودة في العينة.

وفي هذا البحث فان مجتمع الدراسة يتكون من 723 فرد، فان هذا العدد الكبير يفرض علينا اختيار الأسلوب الثاني وهو (أسلوب العينة) نظرا لطبيعة مجتمع الدراسة والذي تتعذر فيه الأساليب الأخرى (الحصر الشامل أو دراسة الحالة التي لا تعطينا نتائج معممة).

الجدول رقم (1) يوضح فئات الموظفين الإداريين بمقر ولاية الجلفة:-

نسبة التمثيل في العينة	العدد	فئات الموظفين الإداريين بمقر الولاية (ولاية الجلفة)	الرقم
14%			
10	75	فئة الإطارات	1
14	101	فئة رؤساء المصالح	2
18	130	فئة رؤساء الأقسام	3
58	417	فئة موظفي التنفيذ	4
100	723	المجموع	

وفي المجال الزمني للدراسة يرى عبد الهادي احمد الجوهرى (...ويقصد بالمجال الزمني للبحث ، الفترة التي قضاها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية ، بدء من إعداد الإطار المنهجي وجمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى النتائج والتوصيات)¹.

¹ عبد الهادي احمد الجوهرى ، علي عبد الرزاق إبراهيم ، مدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 2002 ، ص ، 239.

2-3- المجال الزمني

لقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة 47 يوما أي 3 يوليو 2013 إلى غاية 18 اوت 2013. حيث قام الباحث بإجراء جولة استطلاعية في مقر الولاية دامت 5 أيام ، مما سمح للباحث الاطلاع على عدة معلومات تخص المبحوثين والبحث أدت بنا إلى تجهيز استمارة استطلاعية مكونة من 10 نسخ موزعة ، وبعد ذلك غاب الباحث عن ميدان الدراسة لمدة 12 يوما ليضبط ويبنى استمارة تحيط بأقصى حد من جوانب الموضوع المدروس من جهة ومن جهة أخرى للإحاطة بعينة الدراسة ، أما الفترة المتبقية أي 30 يوما فقد صادفت عدة مناسبات وهي العطل السنوية للموظفين وشهر رمضان المعظم وعيد الفطر المبارك . الشيء الذي مدد من مدة استرجاع الاستمارات من عند المبحوثين .

ثالثا : الأدوات التقنية لجمع المعلومات

3-1-الاستبيان

تعتبر الاستمارة في هذه الدراسة أداة رئيسية، ولذلك تطلب إعدادها وتحديد بنودها ومحاورها ، مراحل وتقنيات هامة بوصفها تحتوي على العديد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي ، وتوزع على أشخاص معينين لتعبئتها.

ا - منهجية تطوير الاستبيان

قبل البدء بصياغة أسئلة الاستبيان تم الاطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه ، كما تم الاتصال ببعض الأساتذة في علم الاجتماع والمنهجية للاسترشاد بخبراتهم في وضع الأسئلة وصياغتها ، والتأكد من أنها تغطي موضوع الدراسة وتسهل عملية تفرغ الإجابات المتحصل عليها ، وقد مرت عملية صياغة الأسئلة بمجموعة خطوات رئيسية وهي:

- تحديد مجموعة المؤشرات التي تعكس أسئلة الدراسة .
- صياغة مجموعة من الأسئلة التي تعكس المؤشرات التي تم تحديدها.
- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى ، وتم انتقاء العبارات السهلة المتداولة لدى الموظفين .
- الحرص قدر الإمكان على تقديم الاستمارة يدويا للموظف المستجوب ، و الحرص معه على العد باسترجاعها ، ولو أن هذه المسألة لتطبيقها أخذت من الباحث وقت وجهد كبيرين ، وذلك بهدف استرجاع جميع الاستثمارات أن أمكن ذلك .
- تم وضع الأسئلة في نطاق بدائل أربعة مغلقة وتكون الإجابة على أحدها، كما تم وضع سؤال خامس مع الاحتمالات الأربعة ويكون هذا السؤال مفتوح لكي يعطي نوعا من الحرية في إجابة المبحوث.
- وفي مرحلة نهائية لبناء الاستبيان تم عرضها على المشرف للاستعانة بتوجيهاته

ب- تحديد محاور الاستبيان

يتكون استبيان دراستنا من خمسة محاور رئيسية وكل محور على ثمانية أسئلة وكل سؤال يحتوي على أربعة احتمالات ايجابية مغلقة مع احتمال مفتوح . بالإضافة الأسئلة التي توضح خصائص عينة الدراسة من: سن وجنس والصفة العائلية ومستوى تعليمي ومنصب إداري وعدد سنوات الخبرة وطريقة الالتحاق بمنصب العمل وفي ما يلي محاور الدراسة :

المحور الأول:المعطيات الخاصة بالكشف عن قيمة المعلومات المبنية على التعلم في الاتصال التنظيمي.

المحور الثاني: المعطيات الخاصة بالكشف عن قيمة المعلومات المبنية على المعرفة (المعارف) في الاتصال التنظيمي.

المحور الثالث :المعطيات الخاصة بالكشف عن اهمية البيانات في الاتصال التنظيمي

المحور الرابع: المعطيات الخاصة بالكشف عن أهمية عملية التوجيه في دعم وإسناد الاتصال التنظيمي.

المحور الخامس : المعطيات الخاصة بالكشف عن الدور الذي تؤديه الفاعلية في الاتصال التنظيمي .

3-2- المقابلة

تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة وهي كما يقول **عليان وغنيم**(... محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص

آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة)¹.

ويرى خضير شعبان (...المقابلة هي التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين لتحقيق هدف معين)².

فبواسطة هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقا ، أو لمعرفة تفاصيل وتفسيرات لظواهر وحقائق معينة . وتختلف المقابلة عن الاستبيان ، كونها طريقة مباشرة للاتصال مع المبحوث ، يمكن من خلالها للباحث وفي أي مرحلة من مراحلها أن يغير أو يعدل الأسئلة التي يوجهها للمبحوث ، ويستطيع الباحث أن يحصل على تقدير كبير من المعلومات التي تخدم أهدافه الدراسية ، رغم أنه يعاب على طريقة المقابلة أنها تكلف الجهد أو ربا يسقط الباحث في متهات النسيان .

وفي هذا الصدد جاءت المقابلة لشرح بعض جوانب الاستمارة واطلاع الباحث أهم مجريات الاستبيان ومدى اهتمام وفهم المبحوثين للاستبيان.

3-3- الملاحظة

يقول ربحي مصطفى عن الملاحظة (...تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات ، فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علي منظم ومخطط وهادف ، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات)³.

¹ ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص102.

² خضير شعبان ، مرجع سابق ، ص 151 .

³ ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم ، المرجع السابق ، ص112.

والواقع أن كل من أسلوب الاستبيان والمقابلة السابقين يتضمنان قدرا معيناً من الملاحظة ، ومن ثم يمكن القول بأن : الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب المعتمد في جمع البيانات .

وفي هذا الصدد استخدم الباحث أداة الملاحظة في هذه الدراسة مع الاستبيان والمقابلة، وكذا بصفة منفردة بإبداء ملاحظات تخص الموضوع محل الدراسة وتخدم أهدافه.

رابعاً: السجلات والوثائق

استعانت الدراسة بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للموظفين ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على المديریات والمصالح والأقسام وغيرها ، وذلك من خلال جدول الإحصاءات لتسيير الموارد البشرية ، كما تم الحصول على جدول يوضح تطور عدد الموظفين في الولاية إلى مرتبة ولاية ، إضافة إلى هذا تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كما تم الاستفادة من وثائق خاصة بتاريخ الولاية - مجال الدراسة - وكذلك بيانات خاصة بالإمكانيات المادية للولاية ، زيادة على هذا تمكن الباحث من الحصول على جدول يبين عدد الدراسات الميدانية التي أجراها الطلبة من مختلف التخصصات ومن معاهد متعددة بمقر الولاية محل الدراسة.

خلاصة

في هذا الفصل تحت عنوان الإجراءات المنهجية ، فقد قام الباحث فيه بتبيان المهج المناسب لطبيعة الدراسة ، ألا وهو بالمنهج الوصفي الوثائقي، ثم في العنصر الموالي انتقلنا إلى تحديد مجالات الدراسة وهي ثلاثة على التوالي : بدأنا بتحديد المجال المكاني للدراسة ، بالتعرف على ولاية الجلفة ، عادات وتقاليد ومناخ وعدد سكان . ثم التعريف بالولاية ، ولي ومجلس ولائي ونواب وطريقة عمل كل واحد حسب السجلات والوثائق التي حصلنا عليها من قبل مسير الموارد البشرية في مقر الولاية ، ثم بعد ذلك انتقل الباحث إلى المجال البشري لتبيان مجتمع البحث ثم تحديد عينة الدراسة ، ثم بعد ذلك بين الباحث المجال الزمني الذي جرت خلاله الدراسة الميدانية .

وفي العنصر الثالث من هذا الفصل بينا الأدوات التقنية لجمع المعلومات وهي : الاستبيان ومنهجية تطويره إلى تحديد محاوره ، ثم بعد ذلك إلى تقنية المقابلة ، وكذا الملاحظة، وفي العنصر الأخير بينا السجلات و الوثائق التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية .

الفصل الرابع

تحليل البيانات الميدانية للدراسة

- تمهيد

أولا : تحليل وتفسير البيانات

ثانيا : عرض النتائج التي خلصت إليها الدراسة

- تمهيد

إن تناول وصياغة الظواهر الاجتماعية مختلف في إشكاليات نظرية وأخرى امبريقية ، وتعد ميزة ينفرد بها علم الاجتماع ، ويرجع ذلك الارتباط إلى خصوصيات اجتماعية ،سياسية ، نفسية ..ترتبط بالزمان والمكان ، فالزمان هو تلك التراكمات المعرفية التي شكلت تاريخ المجتمع عبر التغيرات التي مسته ، المكان فهو يتعلق بالتباينات الكلية والجزئية لعدة مجتمعات وحتى لمجتمع واحد .

ولهذا فان تحليل المعطيات الميدانية المجمعة عن طريق أدوات منهجية قد تعطي نفس النتائج التي توصل إليها باحث أو عدة باحثين حول نفس الموضوع ، كما يمكن أن تعطي نتائج مغايرة بتباع نفس المنهج أو غيره .

وموضوع بحثنا تناول مناقشة وتحليل متغيرات البحث، ومن ثم الوصول إلى اختبار صدق الفرضيات أو عدمه. ودار حول محاور في هذا الفصل وهي :

1- عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا ، وذلك في عرض كمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات وتفريغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستبيان ، ثم جداول مركبة تجمع الربط بين أكثر من سؤال متكاملة في نقاط مشتركة وعرض كفي يتضمن إجابات المبحوثين .

2- ثم ننتقل بعد ذلك إلى تحليل وتفسير معمق للبيانات والربط بين متغيرات الدراسة.

3- ثم عرض النتائج الجزئية للدراسة . وبعده عرض الخلاصة العامة للدراسة

أولاً : تحليل وتفسير البيانات

قبل البدء بتحليل وتفسير البيانات يجذب أن ننوه إلى نقطة مهمة وهي أن مجموع الاستثمارات المسترجعة هي ثمانية وتسعون استثماراً تم استرجاعها من أصحابها ، في حين تغيبت استثمارتان .

1-1 - المعطيات التي تكشف عن الحالة الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (2) يمثل جنس المبحوثين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ذكر	44	44.9
أنثى	54	55.1
المجموع	98	100

يلاحظ من خلال الجدول أن العنصر النسوي يفوق نسبة 55 من المائة عن الذكور الذي بلغ 44.9 % من المائة ، وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب الملازمة داخل مكان العمل .

الجدول رقم (3) يمثل سن المبحوثين

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
24.5	24	من 20 إلى 29 سنة
34.7	34	من 30 إلى 39 سنة
40.8	40	من 40 إلى 49 سنة
100	98	المجموع

من خلال دراسة الجدول نلاحظ أن الفئات العمرية متفاوتة ومتتابعة من الفئة التي تتراوح بين الأكبر سنا إلى الفئة التي اقل منها عمرا، وأعلى نسبة في الفئة العمرية الأربعينيات حيث بلغت 40.8 من المائة من مجموع المبحوثين والذين يقتربون من سن التقاعد ، حيث انه مزاولو أعمالهم من فترة الثمانيات إلى يومنا هذا ، ومروا بعدة أنظمة مؤسساتية ، وتليهم فئة الثلاثينيات بنسبة 34.7 من المائة من مجموع المبحوثين ، أما عن نقص عنصر الشباب فان ذلك يعود إلى صعوبة التخلي عن نوي الكفاءات والخبرة ، حيث بلغت نسبة الفئة العشرينيات 24.5 من المائة من مجموع المبحوثين ، وهي الأقل بين النسب الثلاث .

الجدول رقم(4) يوضح الحالة العائلية لأفراد عينة البحث

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
29.6	29	أعزب
50.0	50	متزوج
10.2	10	مطلق
10.2	10	أرمل
100	98	المجموع

من خلال قراءة الجدول نلاحظ أن فئة المتزوجين تنفرد بنصف النسبة المئوية أي بـ 50% تليها فئة العزاب بنسبة 29.6% ويتساوى المطلقون الأراامل بنسبة لكل منهما 10.2% وبارتفاع نسبة المتزوجين على غيرها من الحالات العائلية نلتمس مؤشر ايجابي على الاستقرار الاجتماعي وبالتالي العطاء المهني .

الجدول رقم (5) الصفة التعليمية لدى المبحوثين

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
4.1	4	ابتدائي
35.7	35	متوسط
30.6	30	ثانوي
24.5	24	جامعي
5.1	5	معهد التكوين
100	98	المجموع

يتضح من خلال النسب أعلاه، أن معظم المبحوثين لهم مستوى متوسط بنسبة 35.7% وذلك راجع لكون ان توظيف فئة الأربعينيات في هذا المستوى التعليمي سابقا اما نسبة 30.6% فشاهدناها ذات المستوى ثانوي ،تليها الجامعي بنسبة 24.5%، وهذا يفسر إن العمل الإداري في الولاية يتراوح بين مستويات التعليم المتوسط بالدرجة الأولى تليها الثانوي ثم الجامعي وهي نسب متقاربة مقارنة بالتليها فهي نسب قليلة وذلك في إن نسبة 5.1% ذات مستوى تعليمي معاهد تكوين أما نسبة الابتدائي فقد كانت هي الأقل بنسبة 4.1% نظرا لطبيعة الوظيفة الإدارية .

الجدول رقم (6) طريقة التحاق المبحوث بمنصب العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
69.4	68	مسابقة
15.3	15	توظيف مباشر
15.3	15	تحويل
100	98	المجموع

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول الأخير أن نسبة الأفراد الملتحقين بمناصب أعمالهم عن طريق المسابقة هي الأكثر بين النسب والملفتة للانتباه ، أي بنسبة 69.4% أي فاقت الثلثين من عينة الدراسة أما التحويل والتوظيف المباشر فقد اشتركتا مناصفة في نسبة 30.6 %.

الجدول رقم (7) منصب العمل الإداري لدى المبحوثين

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
57.14	56	موظف
18.36	18	رئيس قسم
14.28	14	رئيس مصلحة
10.2	10	إطار
100	98	المجموع

من خلال قراءة الجدول نجد أن أعلى نسبة من الموظفين يحملون رتبة موظف عادي وتقدر ب 57.14%، أما نسبة رئيس قسم فكانت 18.36% تليها نسبة 14.28% رئيس مصلحة أما في الأخير فنسبة 10.2% وهي الأقل بين النسب فكانت من نصيب الإطارات. والملاحظ من خلال البيانات أن أغلب الموظفين هم من فئة موظفي التنفيذ.

الجدول رقم (8) الإقدمية في العمل الإداري لدالمبحوثين

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
34.7	34	من 1 إلى 5 سنوات
15.3	15	من 6 إلى 10 سنوات
30.6	30	من 11 إلى 15 سنة
7.1	7	من 16 إلى 20 سنة
5.1	5	من 26 إلى 30 سنة
7.1	7	من 31 سنة فما فوق
100	98	المجموع

يتبين من الجدول أن نسبة 34.7% تمثل الموظفين الذين تتراوح مدة عمله في الولاية أقل من 5 سنوات ، نسبة 30.6% فئة من 11 سنة إلى 15 سنة بينما تتوزع النسب المتبقية على من تفوق خدمتهم أكثر من 16 سنة بالإضافة إلى فئة من سنوات 6 إلى 10 سنوات أما فئة من 26 سنة خبرة إلى 30 سنة فلم تسجل .

1-2- المعطيات الخاصة بالكشف عن قيمة المعلومات المبنية على

التعلم في الاتصال التنظيمي

الجدول رقم (09) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: إذا كانت الإجابة

بنعم ، حدد الجهة أو الجهات التي تحملت الإنفاق على تدريبك

النسبة%	التكرار	المؤسسة تولت إنفاق التدريب
13.3	13	مؤسسة التكوين
40.8	40	مؤسسة العمل
10.2	10	على حسابك الخاص
15.3	15	التكوين الذاتي عن بعد
79.6	78	المجموع
20.4	20	النظام الغائب أي جواب المبحوثين ب(لا)
100	98	المجموع العام

من خلال دراسة الجدول والذي هو مكمل للجدول السابق له أي بتحليل إجابات نعم نلاحظ أن النسبة الأعلى هي نسبة 40.8% في إجابات الذين تحملت مؤسسة العمل الإنفاق عليهم بخصوص التدريب وهذا مؤشر ايجابي لاهتمام المؤسسة بالتدريب ، بينما تتقاسم الجهات الأخرى النسب أي المناصفة تقريبا مع التدريب بمؤسسة العمل.

الجدول رقم (10) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : في رأيك ، كيف تعتمد مؤسسة العمل على الطرق في تعلم الإداريين على استعمال وسائل الاتصال ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
29.6	29	التعلم التطبيقي من خلال أداء العمل
25.5	25	التعلم بمركز المعلومات للمؤسسة
24.5	24	برامج تعلم محلية
20.4	20	برامج تعلم دولية
100	98	المجموع

إن المتمعن في نسب الجدول أعلاه والمدرج التكراري بخصوص اعتماد مؤسسة العمل على طرق تعلم الإداريين على استعمال وسائل الاتصال يلاحظ أن النسب متقاربة تقريبا وذلك في 29.6% خاص بالتعلم التطبيقي من خلال أداء العمل تليها التعلم بمركز معلومات للمؤسسة بنسبة 25.5%، وتقاربها في ذلك نسبة 24.5% ببرامج تعلم محلية ، وفي الأخير نجد أن برامج التعلم الدولية أي البعثات بنسبة 20.4%.

الجدول رقم (11) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: الى أي حد ساعدك التعلم على استعمال الوسائل في تطوير مهاراتك الاتصالية داخل مؤسستك الإدارية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
ساعدني إلى حد كبير	35	35.7
ساعدني إلى حد متوسط	44	44.9
ساعدني إلى حد قليل	19	19.4
المجموع	98	100

نلاحظ من خلال دراسة جدول مساعدة التعلم على استعمال الوسائل في تطوير المهارات الاتصالية داخل المؤسسة أن نسبة 44.9% من مجموع العينة ساعدهم التعلم بنسبة متوسطة في تطوير المهارات الاتصالية ، تليها نسبة ساعدنا إلى حد كبير ب: 35.7% وهي نسبة مقبولة نوعا ما مقارنة بنوعية أهمية الوظيفة في مؤسسة الدراسة ، أما نسبة 19.4% فنجدده في بند ساعدني إلى حد قليل فعلى الإدارة أن تنتظر بعين الاعتبار لهذه النسبة لأنها كبيرة نوعا ما .

الجدول رقم (12) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: اذا كانت الاجابة بنعم
' هل سمحت لك بصفتك اداري هذه الدورات ب؟ :

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
اكتساب معارف جديدة لها علاقة بالعمل الإداري	10	10.2
تحصيل معلومات تقنية كنت تجهلها	19	19.4
تحسين مستواك في التخصص	24	24.5
التحكم في الحاسوب وآلاته	35	35.7
المجموع	88	89.8
النظام الغائب أي جواب المبحوثين ب (لا)	10	10.2
المجموع العام	98	100

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أدلوا بأصواتهم على أن الدورات التدريبية ساعدتهم على التحكم في الحاسوب وآلاته بلغت 35.7% تليها نسبة 24.5% للموظفين الذين اختاروا جواب تحسين مستواك في التخصص ، ثم 19.4% تحصيل معلومات تقنية كنت تجهلها ، و 10.2% في اكتساب معارف جديدة لها علاقة بالعمل. أما عن نسبة 10.2% فهي للموظفين الذين صرحوا بأنه لا توجد دورات تدريبية ، وربما لو وجدت فإنهم لم يشاركوا فيها.

الجدول رقم (13) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: بماذا تمتاز الأساليب التي تتبعها مؤسستك للرفع من قدرات الإداريين في الاتصال المنظم ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دقيقة و واضحة	10	10.2
تساهم في خدمة الإداريين بالمؤسسة	35	35.7
تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة	33	33.7
يستفيد منها إداريين معينين	20	20.4
المجموع	98	100

من خلال قراءة الجدول الذي بين أيدينا نلاحظ وجود نسبة 35.7 % من بين المبحوثين الذين أدلوا بأرائهم في إن الأساليب التي تتبعها المؤسسة للرفع من قدرات الإداريين في الاتصال المنظم ، تساهم في خدمة الإداريين بالمؤسسة ، تليها نسبة 33.7 % يرون أن هذه الأساليب تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهناك 20.4 % يرون أن هذه الأساليب يستفيد منها إداريين معينين ، هذا يشير إلى وجود تكتلات بين الموظفين داخل المؤسسة الإدارية ، أما أقل نسبة وهي 10.2 % يرون أن الأساليب التي تنتهجها المؤسسة الإدارية محل الدراسة فيرون أن واضحة ودقيقة بنسبة 20.4 %.

الجدول رقم (14) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : ماهي نظرتك للنظام الخاص بتعلم شؤون الادارة، والهادف لتوثيق الاتصال بين المصالح والمكاتب والفرق داخل مؤسستك ؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
30.6	30	يتوفر على معلومات وفيرة
25.5	25	توجد صلاحيات لجميع الإداريين
18.4	18	يشجع على الاتصال والتواصل المنظم
25.5	25	يساعد على فهم العمل وتطويره
100	98	المجموع

من خلال قراءة جدول نظرة المبحوثين للنظام الخاص بتعلم شؤون الإدارة والهادف لتوثيق الاتصال بين المصالح والمكاتب والفرق داخل مؤسسة محل الدراسة نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن النظام المبين أعلاه يتوفر على معلومات وفيرة بنسبة 30.6% يليه ونلاحظ تساوي النسب في جوابين وهما : 25.5% نسبة المبحوثين الذين لهم وجهة نظر انه توجد صلاحيات لجميع الإداريين ونسبة مثلها للنظام يساعد على فهم العمل وتطويره لكل من الإجابتين ، أما المبحوثين الذين يرون أن النظام المنتهج يشجع على الاتصال والتواصل المنظم فجاءت نسبتهم 18.4% .

الجدول رقم (15) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: إذا كانت الاجابة

بنعم، يسأل عن طبيعة هذه العقبات

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
19.4	19	عقبات مادية
25.5	25	عقبات إدارية
34.7	34	عقبات شخصية
5.1	5	عقبات ترجع لضيق الوقت
84.7	83	المجموع
15.3	15	النظام الغائب
100	98	المجموع

في هذا الجدول الذي هو تفسير للجدول الذي سبقه، تبيان نوعية العقبات التي اعترضت المبحوثين في المشاركة في الدورات التدريبية، ونشاهد أن أعلى نسبة جاءت في العقبات الشخصية بـ 34.7% تليها العقبات الإدارية بنسبة 25.5% وهي نسبة مرتفعة ، وهذا يفسر وجود بيروقراطية الإدارة داخل المؤسسة الإدارية محل الدراسة ، وهذه النسبة والنسبة التي سبقتها تؤثر تأثير سلبي على الأداء الاتصالي للموظفين ، ثم نجد نسبة 19.4% ، ونلاحظ نسبة 5,1% من المبحوثين الذين كانت لهم عقبات لضيق الوقت في المشاركة في الدورات التدريبية.

الجدول رقم(16) يمثل العلاقة بين المهارات الاتصالية والمشاركة في الدورات التدريبية في إجابة المبحوثين على السؤالين التاليين :

إلى أي حد ساعدك التعلم على استعمال الوسائل في تطوير مهاراتك الاتصالية داخل مؤسستك الإدارية * كيف كانت المواقف التي أبدتها الإداريين الذين شاركوا في هذه الدورات التدريبية والتعليمية المتخصصة

المجموع	الإحساس بوجود صعوبة في المواضيع الخاصة بالدورة	التأكد من سهولة أشغال الدورة	التجاوب والاستفادة من الدورة	فهم المشاركين لأهداف البرنامج التدريبي التعليمي	كيف كانت المواقف التي أبدتها الإداريين الذين شاركوا في هذه الدورات التدريبية والتعليمية المتخصصة إلى أي حد ساعدك التعلم على استعمال الوسائل في تطوير مهاراتك الاتصالية داخل مؤسستك الإدارية
35	10	20	5	0	التكرار
35,7%	10,2%	20,4%	5,1%	,0%	النسبة %
44	10	14	10	10	التكرار
44,9%	10,2%	14,3%	10,2%	10,2%	النسبة %
19	10	5	0	4	التكرار
19,4%	10,2%	5,1%	,0%	4,1%	النسبة %
98	30	39	15	14	التكرار
100%	30,6%	39,8%	15,3%	14,3%	النسبة %

لقد بينت وكشفت لنا البيانات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة الدراسة والمقررين ب 39,8 من المائة ممن يؤكدون على سهولة الدورات التدريبية، وجاءت أكثر نسبة في هذه الخانة والمتقاطعة مع سؤال: الى أي حد ساعدك التعلم على استعمال الوسائل في تطوير المهارات الاتصالية داخل المؤسسة الإدارية؟ بنسبة 20,4 بالمائة من مجموع المبحوثين ، هذه الفئة أي 20,4 من المائة من المبحوثين تؤكد على سهولة أشغال الدورة التدريبية وساعدها التعلم على استعمال الوسائل في تطوير المهارات الاتصالية داخل المؤسسة الإدارية إلى حد كبير.

ونجد نسبة 44,9 من المائة من مجموع المبحوثين الذين ساعدهم التعلم على استعمال الوسائل في تطوير المهارات الاتصالية داخل المؤسسة الإدارية (بشكل متوسط) وان أعلى نسبة في هذه الخانة هي 14,3 من المائة تتقاطع مع سهولة البرامج التدريبية للمبحوثين .

في حين نجد في بعض العلاقات بين: (التأكد من سهولة أشغال الدورة مع مساعدة التعلم على استعمال الوسائل في تطوير المهارات الاتصالية داخل مؤسستك الإدارية ؟) نجد النسبة تنعدم أحيانا .

نستنتج من هذا الجدول أن سهولة الدورات التدريبية بالنسبة للمبحوثين لها دورا كبيرا في مساعدة المبحوثين على استعمال الوسائل في تطوير المهارات الاتصالية داخل المؤسسة الإدارية بنسبة 20,4 من المائة.

3-1- المعطيات الخاصة بالكشف عن قيمة المعلومات المبنية على المعرفة (المعارف) في الاتصال التنظيمي

الجدول رقم (17) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :ان نقل المعرفة واستخدامها وتداولها بين الافراد داخل المؤسسة يتم برأيك ل؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
35.7	35	تسهيل عملية الاستشارات داخل المؤسسة
19.4	19	تسهيل الاستفادة من المعلومة
15.3	15	تفعيل دور وسائل الاتصال
24.5	24	لمبادرة باصال المعارف المتوفرة للأفراد
5.1	5	نظرة أخرى المطلوب ذكرها
100	98	المجموع

من خلال قراءة جدول نقل المعرفة واستخدامها وتداولها بينالأفراد داخل المؤسسة نلاحظ أن نسبة تسهيل عملية الاستشارات داخل المؤسسة جاءت ب 35.7 من المائة ، تليها لمبادرة باصال المعارف المتوفرة إلى الأفراد بنسبة 24.5 من المائة ، ثم جواب تفعيل دور وسائل الاتصال جاء بنسبة 15,3 من المائة ، ونلاحظ وجود أجوبة عن السؤال المفتوح ب 5,1 من المائة ، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها .

الجدول رقم (18) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: حسب وجهة نظرك
تكم أهمية المعرفة بالنسبة للإدارة في

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
29.6	29	داعم لحرية البحث العلمي
13.2	13	الاهتمام بإعلام الموظفين بمستجدات المعرفة
40.8	40	توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين أعضاء المؤسسة
16.3	16	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين
100	98	المجموع

نلاحظ من خلال قراءة الجدول أن أهمية المعرفة بالنسبة للمبحوثين تكمن في توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين أعضاء المؤسسة بنسبة 40,8 % ، ووجود نسبة من يرون أن الأهمية المعرفة داعمة لحرية البحث العلمي بنسبة 29,6 % من المبحوثين .

الجدول رقم (19) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: يتم تطوير المعارف بالنسبة اليك من خلال أحد الطرق التالية

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
25.5	25	تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة
19.4	19	العمل على تطوير موجودات المعرفة في المؤسسة
24.5	24	تشجيع الحوار العلمي بين الموظفين على جميع المستويات
30.6	30	دعم الأفكار الجيدة والإبداعية
100	98	المجموع

من خلال قراءة جدول تطوير المعارف بالنسبة للمبحوثين نلاحظ أن النسب جاءت متقاربة في آراء المبحوثين وذلك في 30,6% للذين يرون أنه دعم للأفكار الجيدة والإبداعية تليها نسبة 25,5% لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة ثم نسبة 24,5% لتشجيع الحوار العلمي بين الموظفين على جميع المستويات ، و اخيرا جاءت نسبة 19,4% العمل على تطوير موجودات المعرفة في المؤسسة وليست بنسبة بعيدة عن سابقها ، وهذا يوحي بوعي المبحوثين على أهمية المعرفة في مؤسسة العمل ، وأنه توجد لديهم رغبة في المشاركة في قرارات المنظمة .

الجدول رقم (20) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: كيف ترى المعرفة بين الموظفين؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
40.8	40	يتم تداول المعارف بشكل مكثف
19.4	19	ينظر إبالمعارف على أنها خاصة بمصالح و أشخاص معينين
10.2	10	غاية يسعى كل موظف للوصول إليها
29.6	29	وسيلة تساعد على تحسين عمله
100	98	المجموع

جاءت آراء المبحوثين رؤيتهم لتداول المعرفة بين الموظفين بنسب متفاوتة وذلك في 40,8% للذين يرون تداول المعرفة بشكل مكثف تليها نسبة 29,6% يرون أنها وسيلة تساعد على تحسين العمل ، ونسبة 19,4% ينظرون إلى المعرفة على أنها خاصة بمصالح و أشخاص معينين وهذا راجع لعدة أسباب كما بيناه في جدول العقبات التي واجهت المبحوثين في المشاركة في الدورات التدريبية . أما نسبة 10,2% فهم المبحوثين الذين يرون أن المعرفة غاية يسعى كل موظف للوصول إليها .

الجدول رقم (21) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: بالنسبة لأهمية المعرفة تعمل الإدارة على :

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
20.4	20	مشاركة الموظفين في قضايا المعرفة
29.6	29	توفير ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة
29.6	29	تشجيع الموظفين في اكتساب المعرفة
20.4	20	تعمل على تزويد الموظفين بالمعارف
100	98	المجموع

من خلال قراءة الجدول الذي بين أيدينا نلاحظ أن أهمية المعرفة بالنسبة للإدارة في تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة بنسبة 29,6 من المائة من آراء المبحوثين وكذلك نفس النسبة أن الإدارة تهتم بالمعرفة وذلك في توفير ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة ، تليها منح الموظفين المشاركة في المعرفة وذلك بنسبة 20,4 من المائة ، ونفس النسبة بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن الإدارة تعمل على تزويد الموظفين بالمعارف .

الجدول رقم (22) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :حسب رأيك تنظيم المعرفة وتقييمها بالنسبة للإدارة يتم من خلال:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
25.5	25	تنظيم وتصنيف المعارف حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها
39.8	39	تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة
34.7	34	تقوم بتقييم موجودات المعرفة لديها
100	98	المجموع

من خلال قراءة جدول رأي المبحوثين في تنظيم المعرفة وتقييمها بالنسبة للإدارة نلاحظ أن أعلى نسبة جاءت في تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة بنسبة 39,8% تليها نسبة 34,7% جاءت أمرائهم حول : تقوم الإدارة بتقييم موجودات المعرفة لديها ، وأخيرا نسبة 25,5% تنظيم وتصنيف المعارف حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها ، وهذه النسب المتقاربة تبين أن المبحوثين لهم تقريبا نفس الآراء وفهم الإدارة لما يهملها ويخدم المصالح المشتركة .

الجدول رقم (23) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: برأيك ماهي أهم طريقة وأكثرها استعمالاً لتداول المعرفة في مؤسستك؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
25.5	25	تستخدم الإدارة المكاتبات الرسمية لنشر المعارف بين الموظفين
24.5	24	تلجأ الإدارة إلى الاجتماع لتبادل المعارف
25.5	25	تشجع الإدارة على وسائل الاتصال
24.5	24	تطلب الإدارة من الموظفين إبداء آرائهم تجاه قراراتها
100	98	المجموع

إن القارئ للجدول الذي بين أيدينا والمتضمن إبداء آراء المبحوثين تجاه أهم الطرق وأكثرها استعمالاً لتداول المعرفة في مؤسسة العمل يجد أن نسب إجابات المبحوثين جاءت متساوية إلى حد ما ، وكانت الإجابات كالتالي 25,5 % في استخدام الإدارة للمكاتبات الرسمية لنشر المعرفة بين الموظفين ، وكذلك 25,5 % أن الإدارة تشجع على وسائل الاتصال ، بينما نشاهد أن نسبة 24,5% جاءت مع كلتا الإجابتين المتبقيتين أي تلجأ الإدارة إلى الاجتماع لتبادل المعارف و إجابة المبحوثين حول آرائهم في أن تطلب الإدارة من الموظفين إبداء آرائهم تجاه قراراتها.

الجدول رقم (24) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: برأيك أي هذه الطرق أنجع لبقاء المؤسسة مواكبة للتطور ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
35.7	35	أن تحرص على الاهتمام بالموظفين القدامى
15.3	15	أن تستقطب الإدارة موظفين ذوي المكافآت من خارج المؤسسة
23.5	23	أن تخصص دورات تدريبية لذوي القدرات المعرفية من الموظفين
25.5	25	أن تحرص على تساوي اكتساب المعلومة بين أعضاء المؤسسة
100	98	المجموع

من خلال قراءة الجدول ومشاهدة المدرج التكراري أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يفضلون ان تحرص الإدارة على الاهتمام بالموظفين القدامى بنسبة 35,7%، و تليها نسبة 25,5% على أن تساوي الإدارة بين موظفيها في اكتساب المعلومة داخل المؤسسة ، ثم 23,5% للذين بينوا رأيهم بأن تخصص الإدارة دورات تدريبية لذوي القدرات المعرفية ، وأخيرا جاءت نسبة 15,3% للذين يفضلون في أن تستقطب الإدارة موظفين ذوي الكفاءة من خارج المؤسسة وذلك لمواكبة التطور ، هذه الإجابات تدل على أن المبحوثين رغم أن أغليبيتهم من ذوي خبرة أقل من 5سنوات- كما شاهدناه في جدول الاقدمية – إلا أن هناك قناعات شخصية في هذا الجدول تدل على الاهتمام بالموظفين القدامى ، وهذا مؤشر ايجابي يدل على رغبة الموظفين في التجاوب مع أسئلة الاستمارة.

الجدول رقم (25) يبين العلاقة بين تطوير المعارف بالنسبة للمبشرين من خلال أحد الطرق التالية وعامل السن

المجموع	السن			يتم تطوير المعارف بالنسبة إليك من خلال أحد الطرق التالية
	من 40 الى 49 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 20 الى 29 سنة	
25	5	15	5	التكرار
25,5%	5,1%	15,3%	5,1%	النسبة%
19	5	10	4	التكرار
19,4%	5,1%	10,2%	4,1%	النسبة%
24	15	4	5	التكرار
24,5%	15,3%	4,1%	5,1%	النسبة%
30	15	5	10	التكرار
30,6%	15,3%	5,1%	10,2%	النسبة%
98	40	34	24	التكرار
100%	40,8%	34,7%	24,5%	النسبة%

من خلال دراستنا لهذا الجدول الذي يبين العلاقة بين الطرق التي يتم من خلالها تطوير المعارف بالنسبة للمبشرين والعلاقة بين السن ، نجد أن أعلى نسبة في هذا

الجدول هي 40,8 % من مجموع المبحوثين جاءت في فئة من (40 سنة إلى 49 سنة) ، ونجد في نفس الفئة أن أعلى نسبة بها هي 15,3 % من مجموع المبحوثين الذين يرون أن تطوير المعارف بالنسبة إليهم يأتي وفقا لدعم الأفكار الجيدة والإبداعية وكذلك لتشجيع الحوار العلمي بين الموظفين على جميع المستويات .

من هذا الجدول يتضح لنا جليا أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 و49 سنة) لهم قابلية أكثر من غيرهم في تطوير معارفهم وذلك من خلال استعدادهم للحوار العلمي على جميع المستويات ، وهذا التطوير للمعارف يرون فيه أنه يدعم الجودة والإبداعية ، وهذا مؤشر ايجابي يشير إلى أن هذه الفئة من الموظفين أنها في قمة العطاء .

4-1- المعطيات الخاصة بالكشف عن أهمية البيانات في الاتصال

التنظيمي

الجدول رقم (26) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :إذا كانت الاجابة بنعم

فيسأل أي هذه البيانات اهم ؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
33.7	33	البيانات الخاصة بعملك الشخصي
15.3	15	البيانات التي تربطك بالزملاء
25.5	25	البيانات الخاصة بالمؤسسة
15.3	15	البيانات الخاصة بالزبائن والعملاء
89.8	88	المجموع
10.2	10	النظام الغائب أي إجابات المبحوثين ب (لا)
100	98	المجموع العام

وقراءتنا للجدول الذي بين أيدينا توضح لنا آراء الأشخاص الذين تهتمهم جمع البيانات و أن لكل شخص نظرته في أهمية البيانات التي تهتمه ، وجاءت النسب كالتالي :

33,7% المبحوثين يفضلون الاهتمام بالبيانات الخاصة بعملهم ،أي أن هناك نسبة مرتفعة تفضل أداء عملها بمسؤولية فردية دون التدخل في غيرها ، تأتي نسبة 25,5% من المبحوثين الذين يهتمون بالبيانات الخاصة بالمؤسسة ، ثم نجد نسبة 15.3% اهتمام بالبيانات التي تربط بالزملاء وهذا يفسر وجود اتصال بين الموظفين ، كما أن نفس النسب تكررت في اهتمام المبحوثين بالبيانات التي تربطهم بالزبائن والعملاء وهذا يفسر اهتمام المبحوثين بالاتصال الخارجي للمؤسسة .

الجدول رقم (27) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : عند قيامك بعمل ما في وظيفتك كيف تجد البيانات؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
29.6	29	تحصل عليها بسرعة
20.4	20	كافية لأداء المهمة المنوطة
10.2	10	دقيقة واضحة
39.8	39	صعبة وعليها الكثير من الغموض والرموز
100	98	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول الذي بين أيدينا نلاحظ أن أعلى نسبة بين المبحوثين والتي بلغت 39,8% تشير إلى أن البيانات صعبة وعليها الكثير من الغموض والرموز وهذا لطبيعة المبحوثين الذين يتراوح أغلبهم في مستوى المتوسط والثانوي ، ثم نجد نسبة 29,6% من المبحوثين الذين يرون أن البيانات يتحصل عليها بسرعة ، تليها نسبة 20,4% أن البيانات كافية لأداء المهمة المنوطة ، وفي المقابل جاءت نسبة ضئيلة حول أن البيانات دقيقة وواضحة ب 10,2% مقارنة بالنسبة للذين يرون فيها صعوبة وغموض.

الجدول رقم (28) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: ما هو رأيك في

اهمية البيانات لصنع القرار في مؤسسة عمك ؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
15.3	15	البيانات لا تغيير من صنع القرار
45.9	45	تساعد البيانات في دقة ووضوح القرار
19.4	19	تساعد البيانات في سرعة القرار
19.4	19	تساعد البيانات تحسين مستوى أداء الموظفين
100	98	المجموع

من خلال قراءتنا لجدول آراء المبحوثين في أهمية البيانات لصنع القرار في مؤسسة العمل نجد أن نسبة كبيرة أي 45,9% ممن يرون أن البيانات تساعد في دقة ووضوح القرار ، و 19,4% يرون أن البيانات تساعد في سرعة القرار ، وكذلك 19,4% يرون أن أهمية البيانات تكمن في تحسين مستوى أداء الموظفين ، أما نسبة 15,3% فيرون أن البيانات لا تغير في صنع القرار ، وهذا راجع إلى الواقع الذي تعيشه مؤسساتنا أي القرارات الارتجالية التي تغلب على جل المؤسسات.

الجدول رقم (29) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: تكمن أهمية البيانات بالنسبة اليك في

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
5.1	5	محتوى هذه البيانات أي لها صلة بموضوع عملك
25.5	25	البيانات الموجودة تحقق غايات وأهداف المؤسسة
49.0	48	البيانات المتوفرة ذات مصداقية
20.4	20	البيانات ليست ملمة بموضوع عملك
100	98	المجموع

نلاحظ من خلال قراءة الجدول الذي بين أيدينا والذي يمثل آراء المبحوثين حول أهمية البيانات بالنسبة لهم وكانت النسبة الأعلى ب 49 % للذين يرون أن البيانات التي يحصلون عليها ذات مصداقية تليها نسبة 25,5 % للذين يرون أن البيانات الموجودة تحقق غايات وأهداف المؤسسة ، بينما نجد نسب لا يستهان بها لهم رأي تقريبا مغاير لسابقيهم وهم الذين يرون أن البيانات ليست ملمة بموضوع العمل بنسبة 20,4 % من مجموع المبحوثين ، كما ان جاءت نسبة 5,1 % يرون أن محتوى البيانات له صلة بموضوع العمل .

الجدول رقم (30) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: ماهي المصادر التي تستخدمها في جمع البيانات حول عملك ؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
15.3	15	شبكة الانترنت
39.8	39	من ميدان عمل المؤسسة (الزبائن والعملاء)
20.4	20	من المراسيم والمجلات والقوانين المختصة
24.5	24	المصادر الداخلية للمؤسسة
100	98	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول والمدرج التكراري نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يعتمدون في جمعهم للبيانات من ميدان العمل أي من الزبائن والعملاء بنسبة 39,8 %، ونجد من بين المبحوثين الذين يفضلون جمع البيانات من المصادر الداخلية للمؤسسة بنسبة 24,5 % أي يشجعون على الاتصال الداخلي للمؤسسة ، ثم تليها نسبة 20,4 % للذين يقومون بجمع البيانات من المراسيم والمجلات المختصة ، وأخيرا ممن يستعملون الانترنت في جمع البيانات بنسبة 15,3 %.

الجدول رقم (31) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: إذا كانت الاجابة

بنعم ، يسأل فالى ما يعود سبب هذا الاهتمام ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
34.7	34	نظرا لاهتمامك الكبير بوظيفتك ومؤسستك
15.3	15	وجودك ضمن خلية داخل المؤسسة تهتم بجمع البيانات
19.4	19	تريد الإلمام بموضوع العمل لتسهيل أدائه
15.3	15	تريد الحصول على ثقة رئيسك في العمل
84.7	83	المجموع
15.3	15	النظام المفقود
100	98	المجموع الكلي

من خلال قراءة هذا الجدول والذي هو تنمة للجدول الذي قبله نلاحظ نسبة 34,7% من المبحوثين جاءت اهتمامهم لجمع البيانات لغرض اهتمامهم الكبير بالوظيفة والمؤسسة ، ثم 19,4% للذين يريدون الإلمام بموضوع العمل لتسهيل أدائه ، ونسبة 15,3% للذين يريدون كسب ثقة رئيس العمل ، وجاءت نسبة مماثلة لها للمبحوثين الذين هم في خلية داخل المؤسسة تهتم بجمع المعلومات .

الجدول رقم (32) يمثل العلاقة بين الوظيفة و أثرها على مؤسسة العمل في الإجابة

عن السؤالين التاليين:

عند قيامك بعمل ما في وظيفتك كيف تجد البيانات * هل تهتم بجمع مختلف البيانات التي يمكن أن تؤثر على مؤسسة عملك

المجموع	لا	نعم	هل تهتم بجمع مختلف البيانات التي يمكن أن تؤثر على مؤسسة عملك عند قيامك بعمل ما في وظيفتك كيف تجد البيانات	
29	10	19	التكرار	تحصل عليها بسرعة
29,6%	10,2%	19,4%	% النسبة	
20	0	20	التكرار	كافية لأداء المهمة المنوطة
20,4%	,0%	20,4%	% النسبة	
10	0	10	التكرار	دقيقة واضحة
10,2%	,0%	10,2%	% النسبة	
39	5	34	التكرار	صعبة وعليها الكثير من الغموض والرموز
39,8%	5,1%	34,7%	% النسبة	
98	15	83	التكرار	المجموع
100%	15,3%	84,7%	% النسبة	

من خلال دراسة هذا الجدول الذي يمثل العلاقة اهتمام الباحثين بجمع مختلف البيانات التي يمكن أن تؤثر على مؤسسة عملهم ، مع كيف يجد الباحثون البيانات ، نجد أن أغلبية الباحثين بنسبة 84,7% يهتمون بجمع مختلف البيانات وأن 34,7% من مجموع الباحثين يرون أن هذه البيانات صعبة وعليها الكثير من الغموض والرموز ، تليها نسبة 20,4% من مجموع الباحثين الذين يهتمون بجمع البيانات التي قد تؤثر على أعمالهم بالمؤسسة هذه النسبة ترى أن البيانات غير كافية لأداء المهمة المنوطة ، ونشاهد نسبة 19,4% من مجموع الباحثين ممن لهم اهتمام بجمع البيانات وفي المقابل يحصلون على البيانات بسرعة ، وتأتي نسبة 10,2% من مجموع الباحثين ممن يهتمون بجمع البيانات التي قد تؤثر على مؤسسة العمل ، ويرون في هذه البيانات أنها دقيقة واضحة .

وبالانتقال إلى الباحثين الذين ليس لهم اهتمام بجمع البيانات نجد نسبتهم 15,3% من مجموع الباحثين ، ونلاحظ أن 10,2% من مجموع الباحثين ليس لهم اهتمام بجمع البيانات و أنهم يحصلون عليها بسرعة ، وان 5,1% من مجموع الباحثين لا يهتمون بجمع البيانات ويرون فيها الصعوبة ، هذا دليل على أن هذه الفئة أي 15,3% ممن لا يهتمون بجمع البيانات يتلقون الأوامر جاهزة .

وفي الجهة المقابلة من الجدول نلاحظ أن أغلبية الباحثين يرون في البيانات أنها صعبة وعليها الكثير من الغموض .

ومنه نستنتج من الجدول الذي بين أيدينا أن أغلبية الباحثين يهتمون بجمع البيانات رغم صعوبتها وغموضها ، أن عندهم روح المبادرة والمحاولة .

5-1- المعطيات الخاصة بالكشف عن أهمية عملية التوجيه في دعم واسناد الاتصال التنظيمي

الجدول رقم (33) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :اثناء ممارستك
لعملك المعتاد وتواجهك مشكلة ما لم تتعود على مثلها ماذا تفعل؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
34.7	34	تحاول التغلب عليها عن طريق خبرتك
24.5	24	تستعين بزميل معين
10.2	10	تستعين بمعلومات في حاسوبك الشخصي
25.5	25	تتوقف عن العمل إلى حين وصول الخبير
5.1	5	تصرف آخر اذكره
100	98	موجهة الأعباء

إن المتمعن في الجدول الذي بين أيدينا يلاحظ أن من بين المبحوثين الذين إذ
أصادفتهم مشاكل عمل لم يتعودوا عن مثلها نلاحظ أن نسبة 34,7% يحاولون
التغلب عليها عن طريق الخبرة، هذه النسبة المرتفعة نوعا ما تدل على المبادرة
التي يمتلكها المبحوثين في هذه الفئة ، ثم تأتي نسبة 25,5% للذين يتوقفون عن
العمل لحين وصول الخبير ، هذا يدل كما بيناه وجدناه في جدول سابق أن بعض
الموظفين يملون إلى عدم تحمل المسؤولية . ثم نسبة 24,5% للذين يستعينون
بزميل معين ، وهذا يعود للثقة التي تكمن بين الزملاء وتدل على الترابط بين زملاء
العمل ، أما نسبة 10,2% للذين يستعينون بمعلومات في الحاسوب الشخصي ،
وهذه النسبة رغم ضآلتها إلا أن مؤشر يدل على استعانة هذه الفئة من المبحوثين
بالمعلومات وأنظمتها التي تكون في حواسيبهم . أما النسبة المتبقية فكانت أجوبتهم

متفرقة أي أن هذا السؤال كان مفتوح وأعطيت الحرية للمبحوثين في الإجابة عنه
وسجلنا نسبة 5,1% من مجموع المبحوثين ، كانت إجاباتهم متفرقة .

الجدول رقم (34) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: قبل مباشرتك بعملك اليومي أول عمل تقوم به وفي نظرك هو الأهم بالنسبة اليك ؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
30.6	30	تقيم عمل الماضي
25.5	25	تخطط لعمل اليوم
19.4	19	تتشاور مع الزملاء لبدء العمل
24.5	24	تنتظر التعليمات و التوجيهات في كل يوم من الإدارة
100	98	المجموع

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن الإجابات عن أسئلة الاستبيان جاءت متقاربة وذلك في للمبحوثين الذين يقومون بتقييم العمل الماضي قبل مباشرة عملهم الآني كانت نسبتهم 30,6% من مجموع المبحوثين ،تلتها نسبة 25,5% للذين يخططون لعمل اليوم دون الرجوع لتقييم العمل الماضي ، أما نسبة 24,5% ينتظرون التعليمات والتوجيهات من الإدارة هذه الفئة تحبذ الاتصالات الرسمية على المبادرة وتحمل المسؤولية والنسبة المتبقية من مجمل المبحوثين أي 19,4% هم الذين يتشاورون مع زملائهم قبل بدأ العمل اليومي .

الجدول رقم (35) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: كيف تصف مؤسستك

تجاه موظفيها من ناحية المعلومات والتعليمات ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
10.2	10	التعليمات ارتجالية
28.6	28	حصول الموظفين على المعلومات بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب
51.0	50	زيادة قدرة الموظفين داخل المؤسسة على مواجهة أعباء العمل
10.2	10	المعلومات والتعليمات
100	98	التعليمات ارتجالية

من خلال قراءة هذا الجدول نلاحظ جليا أن اثر من نصف عدد المبحوثين الذين يرون ان المؤسسة تجاه موظفيها من ناحية توفير المعلومات وإصدار التعليمات فهي تسعى لزيادة قدرة الموظفين داخل المؤسسة على مواجهة أعباء العمل بنسبة 51 % من مجموع المبحوثين و هذا مؤشر ايجابي يدل على وضوح أهداف المنظمة بالنسبة للموظفين ، ونجد نسبة 28,6 % يحصلون على المعلومات بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب ، ونجد نسبة 10,2 % من المبحوثين الذين يرون أن التعليمات ارتجالية ، ونفس النسبة نجدها في المبحوثين الذين يعبرون على أن المؤسسة لا تبالي في توزيع المعلومات بين الموظفين وهذا شاهدناه في جدول سابق على أن بعض المبحوثين عبروا عن أرائهم حول المعلومة والتي كانت تشير على أن المعلومة خاصة بجهة وأفراد معينين .

الجدول رقم (36) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: كيف ترى الجو الداخلي الحالي بالنسبة لمؤسستك؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
30.6	30	يساعد على تنظيم العمل
15.3	15	كثرة العمل الروتيني
39.8	39	يساهم في تفعيل الأداء الوظيفي
14.3	14	معقد يحتاج إلباعانة من طرف الخبراء والمختصين
100	98	المجموع

من خلال قراءة الجدول نلاحظ نسبة 39,8% من المبحوثين الذين يرون ان الجو الداخلي للمؤسسة يساهم في تفعيل الأداء الوظيفي ، ثم 30,6% يرون أن الجو الداخلي للمؤسسة يساعد على تنظيم العمل ، بنما نجد فئة من المبحوثين ترى ان العمل كثير و روتيني بنسبة 15,3% ونسبة تقاربها أي 14,3% ترى أن الجو الداخلي للمؤسسة معقد يحتاج إلى إعانة من طرف الخبراء والمختصين وهي جزء من النسبة التي شاهدناه في جدول سابق حول إذا ما صدقتهم مشكلة لم يتعودوا عليها فما هم فاعلين ، وهي التي لا تحب المبادرة وتحمل المسؤولية.

الجدول رقم (37) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: الاجهزة التي تمتلكها مؤسستك كيف هي ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
39.8	39	قلة الأجهزة الحديثة وعدم توفرها إلا عند القليل من الموظفين
20.4	20	انخفاض قدرة الأجهزة على تخزين البيانات
24.5	24	ضعف قدرة الأجهزة على معالجة البيانات
15.3	15	صعوبة الاتصال عن طريق الأجهزة المتوفرة
100	98	المجموع

نرى في هذا الجدول أن 39.8% من المبحوثين الذين يروا أن الأجهزة الحديثة التي تمتلكها المؤسسة قليلة ولا تتوفر إلا عند بعض الموظفين ، 24,5% يرون في الأجهزة أنها تعجز عن معالجة البيانات ، و نسبة 20,4% الذين قالوا أن الأجهزة تفتقد لقدرة التخزين ، و 15,3% يعبرون على أن الأجهزة التي تمتلكها المؤسسة تفتقر لقدرة الاتصالات .

الجدول رقم (38) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: أي الأشياء التالية تأكد عليها مؤسستك؟:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
15.3	15	الاهتمام باصال البياناتكما هي لكافة الموظفين
43.9	43	تؤكد على تنقيح المعلومات قبل أن تصل إلى المستويات الأدنى
25.5	25	تقترح تبادل البيانات بين الموظفين
15.3	15	تحرص على إصدار الأوامر للموظفين
100	98	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول الذي بين أيدينا نرى أن نسبة المبحوثين الذين يلتزمون في إدارتهم (محل الدراسة) أنها تؤكد على تنقيح المعلومات قبل أن تصل إلى المستويات الأدنى بنسبة 43,9%، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة الإدارية محل الدراسة بتبسيط البيانات لغرض جعلها في متناول موظفيها في المستويات الدنيا لكي تسهل عليهم العمل الهادف . و 25,5% يرون أن الإدارة تقترح عليهم تبادل البيانات بين الموظفين هذه الفئة من المبحوثين يرون أن الإدارة تطلب من موظفيها المشاركة في التوجيهات ، ونجد نسبة 15,3% من المبحوثين الذين يلتزمون في إدارتهم أنها تنفرد بالتعليمات والتوجيهات تجاه موظفيها ، بينما كانت 15,3% من المبحوثين الذين يرون أن البيانات تصل إلى الجميع لكن بدون تنقيح .

الجدول رقم (39) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: في رأيك دعم ونجاح الاتصال داخل المؤسسة يعود الى :

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
10.2	10	وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة العليا
43.9	43	قدرة الموظف على استيعاب التوجيهات
25.5	25	حرص الإدارة على مشاركة ذوي الخبرة في التوجيه
20.4	20	ترك نوعا من الحرية للموظف في الاتصال بزملاء عمله
100	98	المجموع

من خلال قراءة الجدول الذي يبين رأي المبحوثين في ونجاح الاتصال داخل المؤسسة يعود إلى ماذا ؟ من المبحوثين من يرى أن سبب هذا النجاح يعود إلى قدرة الموظف على استيعاب التوجيهات بنسبة 43,9% تليها نسبة 25,5% من يرون أن هذا النجاح يعود إلى حرص الإدارة على مشاركة ذوي الخبرة في التوجيه.

ونسبة 20,4% من المبحوثين من يلتزمون في الإدارة أنها تترك لهم نوعا من الحرية للموظف في الاتصال بزملائه لغرض طلب توجيهاتهم . أما نسبة 10,2% فيرون أن هذا النجاح يعود الى وضوح التعليمات الصادرة من الإدارة العليا .

الجدول رقم (40) يوضح العلاقة بين قيمة المعلومات والتعليمات بالنسبة للمؤسسة والصفة التعليمية في الإجابة عن السؤالين التاليين:

كيف تصف مؤسستك تجاه موظفيها من ناحية المعلومات والتعليمات * الصفة التعليمية

المجموع	معهد التكوين	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		الصفة التعليمية
							كيف تصف مؤسستك تجاه موظفيها من ناحية المعلومات والتعليمات
10	0	0	0	10	0	التكرار	التعليمات ارتجالية
10,2%	,0%	,0%	,0%	10,2%	,0%	النسبة %	
28	0	9	10	5	4	التكرار	حصول الموظفين على المعلومات بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب
28,6%	,0%	9,2%	10,2%	5,1%	4,1%	النسبة %	
50	5	10	20	15	0	التكرار	زيادة قدرة الموظفين داخل المؤسسة على مواجهة أعباء العمل
51,0%	5,1%	10,2%	20,4%	15,3%	,0%	النسبة %	
10	0	5	0	5	0	التكرار	توفر المؤسسة على الموظفين الجهد والوقت
10,2%	,0%	5,1%	,0%	5,1%	,0%	النسبة %	
98	5	24	30	35	4	التكرار	المجموع
100,0%	5,1%	24,5%	30,6%	35,7%	4,1%	النسبة %	

من خلال قراءة هذا الجدول الذي يمثل رأي الباحثين في المعلومات والتعليمات التي يتلقونها من الإدارة مع الصفة التعليمية للباحثين ، نلاحظ أن 51 % من الباحثين من يرون أن المعلومات والتعليمات التي تصدرها مؤسسة العمل تزيد

الفرد الموظف داخل المؤسسة القدرة على مواجهة أعباء العمل ، وأن أعلى نسبة جاءت فيها في المستوى التعليمي (الثانوي) بنسبة 20,4 % من مجموع المبحوثين . ولاحظنا ان النسبة التي تليها جاءت في العلاقة بين صفة التعلم متوسط مع التعليمات والمعلومات الصادرة من المؤسسة تزيد الموظف القدرة على مواجهة أعباء العمل بنسبة 15,3 % من مجموع المبحوثين .

في حين نجد أن العلاقة بين الصفة التعليمية والمعلومات والتعليمات الصادرة من مؤسسة العمل تنعدم أحيانا ، وأحيانا أخرى ضئيلة .

ونلاحظ أن ما نسبة 5,1 % من مجموع المبحوثين تلقوا تعليمهم في معاهد التكوين هذه النسبة كلها لها رأي في أن المعلومات والتعليمات الصادرة من مؤسسة العمل تزيد الموظف داخل المؤسسة قدرة على مواجهة أعباء العمل .

نستنتج من هذا أن لمعاهد التكوين دور في زيادة الموظف القدرة على مواجهة أعباء العمل رغم صغير النسبة إلا أنها تمثل جميع من تلقى تعليمه في معاهد التكوين يرى أن المعلومات والتعليمات الصادرة من مؤسسة العمل تزيد الموظف القدرة على مواجهة أعباء العمل .

6-1- المعطيات الخاصة بالكشف عن الدور الذي تؤديه الفعالية في الاتصال التنظيمي

الجدول رقم (41) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل : هل التكوين الذي تلقفته منحك فعالية الاتصال في ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
25.5	25	الاتصال في العمل بالشكل الرسمي
20.4	20	إعطاء قيمة كبيرة لأطراف الاتصال
24.5	24	تبليغ الرسائل الاتصالية على النحو المطلوب
29.6	29	نقل المعلومات بكيفية جيدة
100	98	المجموع

الجدول الذي بين أيدينا يمثل دور التكوين الذي تلقاه المبحوث في إعطائه فعالية الاتصال، وجاءت النسب كالآتي:

29,6 % من المبحوثين منحهم التكوين الذي تلقوه القدرة على نقل المعلومات بكيفية جيدة ، تليها نسبة 25,5 % ساعدهم التكوين الذي تلقوه الاتصال في العمل بالشكل الرسمي ، وكانت نسبة 24,5 % أن ساعدهم التكوين الذي تلقوه في تبليغ الرسائل الاتصالية على النحو المطلوب . بينما نسبة 20,4 % من المبحوثين أعطاهم التكوين الذي تلقوه قيمة كبيرة لأطراف الاتصال .

الجدول رقم(42) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل :فيما رفع التدريب

الذي قمت به من قدراتك الاتصالية بمؤسسة عملك ؟

النسبة %	التكرار	التدريب في القدرات الاتصالية
10.2	10	اجاد توظيف أساليب الاتصال
15.3	15	سرعة استعمال وسائل الاتصال في العمل
34.7	34	ضبط المعلومات التي تخدم النشاط الاتصالي
39.8	39	ربط البيانات ببرامج الاتصال في العمل
100	98	المجموع

من خلال قراءة جدول مساهمة التدريب الذي قام به المبحوث في قدراته الاتصالية بمؤسسة العمل ، تتضح لنا نسبة لا بأس بها قاربت الأربعين من المائة 39,8 % من مجمل المبحوثين الذين جاءت إجاباتهم حول : أن التدريب ساعدهم في ربط البيانات التي تأتيهم ببرامج الاتصال في العمل . ثم نسبة 34,7 % رفع التدريب الذي قاموا به من قدراتهم الاتصالية في ضبط المعلومات التي تخدم النشاط الاتصالي ، تليها نسبة 15,3 % سرعة استعمال وسائل الاتصال في العمل أي التمكن من استعمال وسائل الاتصال ، ونجد نسبة 10,2 % من المبحوثين ممن يجدون في التدريب الذي قاموا به توظيف أساليب الاتصال .

الجدول رقم(43) يمثل وفي حال الاجابة بنعم ، يسأل فيما تتمثل هذه الفعالية الاتصالية ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
29.6	29	القدرة على تمرير الرسائل الاتصالية
15.3	15	القدرة على تمرير المعلومات الخاصة بالاتصال
15.3	15	القدرة على تقنين البيانات في الاتصال
29.6	29	القدرة على إعطاء الفعل الاتصالي القيمة المستحقة
89.8	88	المجموع
10.2	10	النظام الغائب أي جواب المبحوثين ب (لا)
100	98	المجموع الكلي

من خلال قراءة هذا الجدول الذي هو مكمل للجدول الذي سبقه نجد نسبة 29,6 % من المبحوثين أكسبهم نوعية العمل الذي يمارسوه القدرة على تمرير الرسائل الاتصالية ، وكذلك نفس النسبة نجدها في المبحوثين الذين أكسبهم نوعية العمل الذي يمارسوه بمؤسسة العمل القدرة على إعطاء الفعل الاتصالي القيمة المستحقة ، بينما نجد نسبة 15,3 % من المبحوثين من منحهم النوعية العمل الذي يمارسوه في المؤسسة الإدارية محل الدراسة القدرة على تمرير المعلومات الخاصة بالاتصال ، تماثلها نفس النسبة من مجموع المبحوثين الذين أكسبهم نوعية العمل بالمؤسسة القدرة على تقنين البيانات الاتصالية .

الجدول رقم (44) يمثل جواب المبحوثين عن السؤال القائل: حدد صفات المرونة في فعالية اتصالاتك بالمؤسسة ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
20.4	20	تقديم الردود المقنعة في الاتصال
35.7	35	تغيير طرق الاتصال بسلاسة في العمل
14.3	14	اعتماد المعلومات الجديدة في الاتصال
29.6	29	دعم الاتصال بالبيانات الحديثة
100	98	المجموع

من خلال قراءة الجدول نرى أن صفات المرونة في فعالية الاتصال بالمؤسسة بين المبحوثين تتجلى نسبها في : أن 35,7 % من المبحوثين من يرون أن صفات المرونة في فعالية الاتصال داخل المؤسسة يأتي عن طريق تغيير طرق الاتصال بسلاسة في العمل ، ثم من المبحوثين ومن يرون أن المرونة في فعالية الاتصال داخل المؤسسة تأتي عن طريق دعم الاتصال بالبيانات الحديثة بنسبة 29,6 %.

ونجد نسبة 20,4 % من المبحوثين من يرون أن صفات المرونة في فعالية الاتصال بالمؤسسة يعود إلى تقديم الردود المقنعة في الاتصال، ثم نسبة 14,3 % من المبحوثين جاءت وجهات نظرهم حول تحديد صفات المرونة في فعالية الاتصال بالمؤسسة تعود إلى اعتماد المعلومات الجديدة في الاتصال.

الجدول رقم (45) يمثل الإجابة عن العلاقة بين السؤالين التاليين: حدد صفات المرونة في فعالية اتصالاتك بالمؤسسة؟* فيما رفع التدريب الذي قمت به من قدراتك الاتصالية بمؤسسة عملك؟

المجموع	ربط البيانات ببرامج الاتصال في العمل	ضبط المعلومات التي تخدم النشاط الاتصالي	سرعة استعمال وسائل الاتصال في العمل	اجاد توظيف أساليب الاتصال	فيما رفع التدريب الذي قمت به من قدراتك الاتصالية بمؤسسة عملك	
					حدد صفات المرونة في فعالية اتصالاتك بالمؤسسة	
20	5	10	0	5	التكرار	تقديم الردود
20,4%	5,1%	10,2%	,0%	5,1%	النسبة %	المقنعة في الاتصال
35	15	10	5	5	التكرار	تغيير طرق الاتصال
35,7%	15,3%	10,2%	5,1%	5,1%	النسبة %	بسلاسة في العمل
14	0	14	0	0	التكرار	اعتماد المعلومات الجديدة في الاتصال
14,3%	,0%	14,3%	,0%	,0%	النسبة %	
29	19	0	10	0	التكرار	دعم الاتصال بالبيانات الحديثة
29,6%	19,4%	,0%	10,2%	,0%	النسبة %	
98	39	34	15	10	التكرار	المجموع
100%	39,8%	34,7%	15,3%	10,2%	النسبة %	

من خلال قراءة هذا الجدول الذي يمثل علاقة صفات المرونة في فعالية الاتصال داخل المؤسسة مع مدى رفع التدريب للقدرات الاتصالية لدى المبحوثين نجد ان نسبة 19,4% من مجموع المبحوثين ساعدها التدريب في رفع القدرات الاتصالية بربط البيانات ببرامج الاتصال في العمل و أن صفة المرونة في فعالية الاتصال لدى هذه الفئة في المؤسسة تتجلى في دعم الاتصال بالبيانات الحديثة .

الجدول رقم (46) يمثل الإجابة عن العلاقة بين السؤالين التاليين:

حدد صفات المرونة في فعالية اتصالاتك بالمؤسسة؟* هل نوعية عملك أكسبك فعالية في الاتصال بالمؤسسة؟

المجموع	هل نوعية عملك أكسبك فعالية في الاتصال بالمؤسسة		حدد صفات المرونة في فعالية اتصالاتك بالمؤسسة	
	لا	نعم	التكرار	تقديم الردود المقنعة في الاتصال
20	0	20	% النسبة	تغيير طرق الاتصال بسلاسة في العمل
20,4%	,0%	20,4%	التكرار	اعتماد المعلومات الجديدة في الاتصال
35	5	30	% النسبة	دعم الاتصال بالبيانات الحديثة
35,7%	5,1%	30,6%	التكرار	المجموع
14	5	9	% النسبة	
14,3%	5,1%	9,2%	التكرار	
29	0	29	% النسبة	
29,6%	,0%	29,6%	التكرار	
98	10	88	% النسبة	
100%	10,2%	89,8%		

من خلال قراءة هذا الجدول الذي يمثل العلاقة بين صفات المرونة الاتصالية لدى
المبحوثين بالمؤسسة مع نوعية العمل بالمؤسسة ، نجد أن نسبة 89,9% من مجموع
المبحوثين الذين يرون أن نوعية العمل أكسبهم فعالية اتصالية بالمؤسسة وأن
35,7% من مجموع المبحوثين ممن يرون أن صفات المرونة في فعالية الاتصال
بالمؤسسة كان عن طريق تغيير طرق الاتصال بسلاسة في العمل .

ونستنتج أن الفعالية الاتصالية للمبحوثين داخل المؤسسة الإدارية محل الدراسة تأتي
عن طريق تغيير طرق الاتصال بسلاسة في العمل ، وذلك كما شاهدناه في الجدول
الذي بين أيدينا بنسبة 30,6% من مجموع المبحوثين .

ثانيا : عرض النتائج التي خلصت إليها الدراسة

في هذا العنصر قمنا بتفريغ بيانات الاستمارات وتوصلنا إلى نتائج موضوع دراستنا الذي هو " دور نظم المعلومات الحديث في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية " ، وقد جاءت دراستنا هذه وفقا لمعايير قد تحدث تغييرا في نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية هذه المعايير هي: التعلم ، المعرفة ، البيانات ، المعلومات والإسناد والتوجيه لقد تؤثر في نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية ، وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة يتمحور حول معرفة دور نظم المعلومات الحديث في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية .

و اعتمد الباحث في عرضه لنتائج النهائية المتوصل إليها على ثلاثة محاور رئيسية لتثمين النتائج المتوصل إليها ووضعها في قالبها الاتصال التنظيمي العلمي الدقيق ، وفي هذا الصدد سنقوم بوضع النتائج في ضوء الدراسات المشابهة ثم في ضوء النظريات التي تطرقنا إليها ، ثم نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها تحت تساؤلات الدراسة .

2-1- عرض نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة

- الدراسة الأولى قام بها الباحث / مجدي السيد أحمد محمد ترك بعنوان :
"الإطار العام لنظام المعلومات المحاسبي لصناديق التأمين الخاصة في ضوء الفكر المحاسبي الإسلامي"

وخلص الباحث إلى نتائج نذكرها وهي :

تلعب نظم المعلومات المحاسبية دورا أساسيا في إمداد الطرف المتعددة بحاجتها من المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات المناسبة وفقا للسرعة الإسلامية ، و تقدم تغطية تأمينية لإخطار الأشخاص بأسلوب يتفق مع الشريعة الإسلامية .

- الدراسة الثانية

قام بها كل من الأساتذة: فروم محمد الصالح ، وبوجمعة الياس بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير – جامعة سكيكدة ، إضافة إلى الأستاذ سليمان عزالدين أستاذ بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة سكيكدة . جاءت الدراسة والتي احتضنها الملتقى الوطني السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (يومي 27 و 29 جانفي 2009). عنوان المداخلة : " دور أنظمة المعلومات المتعددة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية " .

نتائج الدراسة

على المؤسسات على اختلاف أنشطتها أن:

- استخدام نظم المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية؛
- تكوين الإطارات على القدرة على استخدام التطبيقات الحديثة في تقنيات المعلومات في شتى المستويات الإدارية.
- الاستفادة من المزايا التي تقدمها الشبكات العصبونية فيما يتعلق بالجهد والوقت والمال والتي تمكنها من الاستجابة للظروف والتغيرات البيئية.

- الدراسة الثالثة قام بها الطالب الباحث مراد رايس

بعنوان : " اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة "

نتائج الدراسة

يجب على المسيرين مشاركة العنصر البشري بقوة في القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا المراد إدماجها وهذا يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة منها، فكل الجهود أو الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة تبقى مبتورة ما لم يشارك في صنعها الأفراد.

1. تحفيز وتوعية الأفراد العاملين بأهمية هذه التكنولوجية و أنها ليست تحدى لهم بقدر ما هي أداة فعالة للرفع من أدائهم و تسهيل مهامهم.
2. تعبئة وتجنيد الأفراد داخل المديرية لاستعمال هذه التكنولوجية بشكل مكثف وقوي و منهجي عن طريق تكوينهم و تمكينهم في استعمالها.
3. إرساء مختلف التطبيقات المعلوماتية داخل التنظيم ومراعاة خصوصيات العمل في تصميمهم لهذه البرامج و النظم المعلوماتية حتى تكون هذه التطبيقات أكثر استجابة للاحتياجات المنصب.

- الدراسة الرابعة قام بها الطالب الباحث إسماعيل مناصرة

بعنوان: "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية "

وخلصت الدراسة إلى نتائج وتوصيات جاءت على النحو التالي حسب الباحث:
مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات مع تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية و السعي لتوسيع نظام المعلومات جغرافيا، و السعي إلى إدخال مقياس نظم المعلومات الإدارية كمقياس إجباري في البرامج التعليمية الجامعية.

درجة الاستفادة من الدراسات السابقة

إن الدراسات المشابهة تمحورت نتائجها حول :

- 1- على المؤسسات تكثيف الدورات التدريبية مع مواكبة التطور التكنولوجي
 - 2- تحفيز الأفراد العاملين على أهمية التكنولوجية .
 - 3- نظم المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات بأنواعها.
- من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة نلاحظ أنها تطرق الى نظم المعلومات وشجعت المؤسسات على استعماله وبينت محاسنه وانه يوفر على

العاملين بالمؤسسات والمتعاملين معهم الجهد ، واشتركت جل الدراسات المشابهة التي بين أيدينا مع بعضها في دور هذه النظم في صنع القرار أما في وجه الشبه الذي بينها وبين دراستنا هو نظم المعلومات .

في حين تختلف دراستنا على سابقتها بأنها تركز على نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية وتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الحديث في ذلك.

و بعد نزولنا إلى الميدان وجمعنا لمختلف البيانات التي تحصلنا عليها من استمارات الاستبيان التي تمثل آراء موظفي الولاية ، لاحظنا أن نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة تتحكم فيه معايير كالتعلم والمعرفة ونوعية البيانات والمعلومات التي يتلقاه الموظف أو الإطار بالمؤسسة وان هذه المعلومات التي تخزن في جهاز الكمبيوتر غيرت من نمط الاتصال التنظيمي ذلك في أن الاتصال أصبح يعتمد بشكل كبير على : بين الفرد والآلة أكثر مما كان عليه بين الأفراد ، فالحاسوب يحتوي على معلومات وضعها الفرد العامل داخله ويسترجعها إلى حين الحاجة إليها .

2-2- عرض نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة

إن أي دراسة يقوم بها باحث لا بد له من ان يتطرق الى نظريات سبقه غيره في معالجة موضوع مثل موضوعه أو له صلة به ، وفي هذه الدراسة قام الباحث بعرض نظريات تخدم موضوع دراسته ، و قد جاءت نتائج الدراسة وفقا للنظريات التي عرضت سالفا في ما يلي:

أولاً: نظرية التعلم والمعرفة

رأينا في الجانب النظري للدراسة أن العاملين داخل المنظمة ملزمين بالبحث والتقصي المستمر على المعلومات التي لها علاقة بأعمالهم ويحتاجونها في وظائفهم ، والتي بدورها تخدم المنظمة ، ولا يحدث ذلك إلا باتصال منظم هادف بين أعضاء المنظمة أو المؤسسة .

و رأينا حسب محمود سليمان في كتاب السلوك التنظيمي في المنظمات ، كما أشرنا إليه سابقا ... إن الفرد قادر على إعادة ترتيب وتنظيم ما تعلمه وإخراجه بأسلوب جديد.¹

وبذلك الفرد يستطيع تنظيم ما تعلمه وعلى الإدارة أن تحرص على تعليم أفرادها في مجال التدريب والتطوير الإداري.

كما توصلنا في الدراسة الميدانية لاستنتاج أن التعلم يساعد في تطوير المهارات الاتصالية وذلك في سؤال الاستمارة إلى أي حد ساعدك التعلم على استعمال الوسائل في تطوير مهاراتك الاتصالية داخل مؤسستك الإدارية؟ وكانت أغلبية إجابات المبحوثين تشير الى أن التعلم يساعدهم في تطوير المهارات الاتصالية، موزعة بين نسب ساعدهم التعلم على تطوير مهاراتهم الاتصالية بشكل كبير، وبشكل متوسط ، 35,7 و 44,9 على التوالي .

و لاحظنا في جدول العلاقة بين : كيف تصف مؤسستك تجاه موظفيها من ناحية المعلومات والتعليمات مع الصفة التعليمية ؟ أن للتعلم دورا فعالا في أنه يزيد الموظف قدرة على مواجهة أعباء العمل ، وذلك في النسبة التي رأيناها في أن كل من تلقى تعلمه عن طريق معاهد التكوين زاده هذا التعلم قدرة على مواجهة أعباء العمل بالمؤسسة . وعلى المنظمات لإثبات نجاحها يجب إن تهتم بتعليم وتدريب

¹محمود سليمان العميان ، مرجع سابق، ص 151.

موظفيها على التحكم واستعمال الأجهزة التي لها دور في تفعيل العمليات الاتصالية داخل المنظمة .

ثانيا : النظرية البنائية

كما أثبتته النظرية البنائية أن بناء المعلومات داخل المنظمة يأتي عن طريق تحديد المعلومات اللازمة كما ونوعا وزمانا ثم تحديد المعوقات التنظيمية لتقصي المعلومات وبنائها ثم وضع الأهداف من بناء المعلومات لاحظنا من خلال دراستنا أن هناك نظام لبناء المعلومات يتم من خلال تحديد الأهداف من جمع مختلف المعلومات والبيانات وذلك في اهتمام معظم المبحوثين في المؤسسة الإدارية محل الدراسة بجمع البيانات التي تتعلق بوظائفهم والمؤسسة معا .

ثالثا النظرية الوظيفية

رأينا فيما سبق أن للمعلومات وظائف عديدة تكمن في الإدارة والمالية والمحاسبة وكذا وضع التقارير في جميع الأنشطة واسترجاع المعلومات لمن يطلبها، ووجدنا في هذه الدراسة أن المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة تزيد الموظفين القدرة على مواجهة أعباء العمل داخل المؤسسة.

رابعا : نظرية الإسناد

رأينا في هذه النظرية أن للحاسب الآلي دور في تفعيل العملية الإدارية داخل المنظمة ، وأن الأهمية تكمن في استخدام شبكة المعلومات والحاسب الآلي بالنسبة لدعم ومساندة وتوجيه العمليات الاتصالية داخل المنظمة أو المؤسسة ، وكذا تبادل المعلومات والآراء .

وإن العملية الإدارية هي عبارة عن تخطيط وتنظيم واتصالات وتوجيه ورقابة ، ثم اتخاذ القرارات ، وتحتاج إلى إداري أو أكثر يقوم بهذه العملية مستعينا بمعلومات تخزن في جهاز الكمبيوتر للقيام بهذه المراحل أو المهام السالفة الذكر .

في دراستنا وجدنا أن البيانات تساعد وتساند على دقة ووضوح القرار وهنا نقصد بالبيانات التي تم جمعها سالفًا وتخزينها في الحاسوب الشخصي للموظف لاسترجاعها وقت الحاجة إليها .

وعند تخزين بيانات ومعلومات داخل الحاسوب ، تكون عبارة عن نظم تساند في عملية التخطيط والرقابة والتنظيم الإداري والتوجيه ، وهذا ما لاحظناه في سؤال : هل تهتم بجمع مختلف البيانات التي يمكن أن تؤثر على مؤسسة عملك ؟ وجدنا اهتمام الباحثين بجمع البيانات التي تؤثر على مؤسستهم بنسبة 84,7 من مجموع الباحثين ، هذا مؤشر ايجابي يشير إلى الدور الذي يدركه أغلب الباحثين في جمعهم للبيانات واقتناعا منهم أنها ستساعدهم في أعمالهم المستقبلية داخل المؤسسة.

2-3- عرض نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

في هذه الدراسة قمنا بعرض الجانب النظري لدراستنا ثم الجانب الميداني الذي يحمل أهم ما توصلت إليه الدراسة وهو نتائجها ، هذه النتائج جاءت نتيجة عرض لمختلف النظريات التي تخدم موضوع الدراسة لتثمين العمل الميداني ، هذا الأخير أي العمل الميداني جاء لتقصي الواقع داخل مؤسساتنا الإدارية من حيث الاتصال التنظيمي داخلها .

وفي هذا الصدد نقوم بالإجابة عن تساؤلات الدراسة، فلا بأس أن ونذكر بها.

التساؤل الرئيسي

كان على النحو التالي

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات (حواسيب محمولة ،هواتف نقالة ، شبكات المعلوماتية ..) على سرعة التفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه متحدية في ذلك حاجز الزمان والمكان .

وفي هذا الصدد تجد المؤسسة الجزائرية اليوم نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعه المؤسسات العصرية ، (إن هي أرادت المحافظة والاستمرار).

واعتماد إحداه تكنولوجيا الاتصالات ومعالجة المعلومات واستغلالها بشكل جيد في زيادة وفعالية العملية الاتصالية التي تتخذ على مستوى إدارتها ومصالحها ، وعليه يمكن طرح السؤال التالي : " ماهو دور نظام المعلومات الحديث في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية ؟ "

إن الطرق التقليدية في التخزين والمتمثلة بالكتابة الورقية المعروضة ،ولاستشارات الشفوية والتسيير المؤسسي التقليدي لم تتمكن من الإحاطة بهذا السيل العارم من المعلومات فعجزت عن تحقيق أهدافها ، وظهر ضعفها ، لذلك لجأ الإنسان إلى استغلال التكنولوجيا والتطور وذلك بإنشاء نظام يشمل جميع المعلومات التي يحتاجها في عمله والتي لها علاقة من قريب أو من بعيد في مجال عمله أو وظيفتها وبالاستعانة بالحواسيب الآلية التي تخزن المعلومات ، هذا النظام الحديث الذي أنشأ يقوم بتأمين المعلومات والاستفادة منها في وقت الحاجة .

ونظام المعلومات هو تشكيل منظم مكون من مصادر المعلومات وأشخاص وتكنولوجيا ، تعمل هذه العناصر معا حسب مخطط مدروس لتسهيل وتوصيل المعلومات من مكان إلى مكان آخر.

ومع ظهور أنظمة المعلومات الحديثة في المؤسسات الإدارية الجزائرية ، ومع ندرة الدراسات حول الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الحديث في تغيير نمط

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية ، أو حتى انعدام الدراسات في هذا المجال ، قمنا بتسليط الدراسة على الموضوع بإثارة تساؤلات فرعية من شأنها إن تخدم موضوع الدراسة ، وكانت أسئلة الدراسة على النحو التالي :

- التساؤل الفرعي الأول

ما هي أهمية التعلم في تغير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية ؟

نستنتج من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ما يلي:

1- اهتمام المؤسسة الإدارية الجزائرية بتدريب موظفيها داخل مؤسسات العمل التي يعملون بها.

2- وتعتمد المؤسسة الإدارية الجزائرية في تعليمها للداريين على استعمال وسائل الاتصال بطريقة التعلم التطبيقي من خلال أداء الموظف لعمله.

3- ساعد التعلم الموظفين على استعمال الوسائل في تطوير مهاراتهم الاتصالية داخل المؤسسة الإدارية بشكل متوسط .

4- والمؤسسة الإدارية الجزائرية تنتهج منهاج إقامة دورات تدريبية موجهة لتمكين الفرق العاملة من أداء العمل الإداري بشكل مكثف مما ساعد الإداريين من تحسين مستواهم في التخصص.

5- مواقف الإداريين الذين شاركوا في الدورات التدريبية التي قامت بها مؤسساتهم انقسمت بشكل متساوي تقريبا بين من يرى في هذه الدورات التدريبية السهولة ،ومنهم من يرى فيها الغموض .

6- وتساهم الأساليب التي تتبعها المؤسسة الإدارية من أجل الرفع من قدرات الإداريين في الاتصال المنظم في خدمة الإداريين وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

7- ينظر الإداريين للنظام الخاص بتعليم شؤون الإدارة والهادف لتوثيق الاتصال بين المصالح والمكاتب والفرق داخل المؤسسة على أنه يحتوي على معلومات وفيرة.

8- رغم وجود عقبات اعترضت أغلبية الإداريين عن المشاركة في الدورات التدريبية وكانت هذه العقبات تتراوح بشكل كبير بين العقبات الشخصية و العقبات الإدارية ونسبة لا يستهان بها العقبات المادية، إلا أنها لم تحول بين الإداريين والمشاركة في هذه الدورات.

من خلال قراءة الدلالات السابقة نلتمس أن هنا أهمية توليها المؤسسة الإدارية الجزائرية لتعليم الموظفين، واقتناع الموظفين بأهمية التعلم، وكذا نلتمس أن هناك مثابرة من قبل الموظفين الإداريين على التدريبات التي تقوم بها مؤسساتهم.

- التساؤل الفرعي الثاني

ما هي قيمة المعرفة في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية؟

من خلال الدراسة التي أجريناها ميدانيا نستنتج ما يلي:

1- نرى أن رأي المبحوثين حول نقل المعرفة واستخدامها وتداولها بين الأفراد داخل المؤسسة يتم من أجل تسهيل عملية الاستشارات داخل المؤسسة.

2- يرى المبحوثين أن أهمية المعرفة بالنسبة للإدارة تكمن في توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين أعضاء المؤسسة.

3- ويتم تطوير المعارف بالنسبة للموظفين لدعم الأفكار الجيدة والإبداعية وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة و التشجيع على الحوار العلمي بين الموظفين في جميع المستويات.

4- نرى أن هناك اهتمام بين الموظفين وبشكل كبير حول المعرفة.

5- وأن الإدارة تعمل على توفير ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة وتشجع الموظفين في امتلاك المعرفة.

6- وجدنا أن الإدارة في تنظيمها وتقييمها للمعارف يأتي من خلال التكامل المعرفي بين جميع المستويات الإدارية.

7- يتم تداول المعارف في المؤسسة الإدارية محل الدراسة بشتى الطرق المعروفة وهي استخدام الإدارة المكاتبات الرسمية وذلك لنشر الإعلانات ، وتستعين بالاجتماعات لتبادل المعارف والآراء ، وتشجع الموظفين على استعمال وسائل الاتصال لهدف طلب موظفيها المشاركة في الرأي .

8- نلاحظ أن الموظفين يرون أن على الإدارة المحافظة على موظفيها القدامى بهدف مواكبة التطور التكنولوجي .

بعد عرض لهذه النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن للمعارف قيمة بين الإدارة والموظفين في شتى العمليات الإدارية ، إلا انه هناك بعض التجاوز في الاستنتاج الثامن من الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني وهو : (إن لمواكبة التطور حسب الواقع فانه على الإدارة أن تقوم بعمليات رسكلة وتدريب لموظفيها وكذا استقطاب ذوي الكفاءات الإدارية) كما يؤكد **عادل حرحوش** صالح في قوله ...المنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناس ناجحون. وعليه فان الاستقطاب المخطط

بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها¹.

- التساؤل الفرعي الثالث

ما أهمية البيانات في العملية الاتصالية داخل المنظمة و ما هو أثر البيانات في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية ؟

1- نجد انه هناك إقبالا كبيرا من الموظفين على جمع البيانات التي يرونها فيها أهمية لإعانتهم على أعمالهم داخل المؤسسة والتي تخص عملهم الشخصي ثم الاهتمام بجمع البيانات التي تخص المؤسسة عامة.

2- رغم اهتمام المبحوثين بجمع مختلف البيانات إلا أنهم يرونها عليها غموضا وصعوبة في التعامل معها.

3- تباينت آراء المبحوثين حول هدف المؤسسة في جمع مختلف البيانات في أنهم يرونها في هذا الاهتمام تحسين الممارسات الإدارية وتخفيض تكاليف العمل.

4- يقبل معظم الموظفين في جمعهم للبيانات معتمدين على معيار السهولة في جمعها ولتسهيل عليهم العمل الإداري

5- يرى غالبية المبحوثين أن البيانات تساعد في دقة ووضوح القرار الإداري

6- تكمن أهمية البيانات لدى الموظفين بالمؤسسة في مصداقيتها

7- إن من أهم المصادر التي يعتمد عليها جل الموظفين في جمع البيانات هي من ميدان العمل.

8- نرى وجود اهتمام كبير بين الموظفين في جمع البيانات خاصة التي لها صلة بمنصب العمل وتؤثر على المؤسسة .

¹ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 82

من هذا العرض للنتائج نستنتج أن هناك دراية لدى الموظفين بالمؤسسة الإدارية محل الدراسة بأهمية ودور البيانات في العمليات الإدارية كصنع ووضوح القرار وان لديهم رغبة في جمع البيانات التي تؤثر على أعمالهم ومؤسستهم.

- التساؤل الفرعي الرابع

ما هو دور التوجيه في دعم وإسناد العملية الاتصالية داخل المؤسسة الإدارية ؟.

1- نشاهد من خلال الدراسة الميدانية أن غالبية المبحوثين أن لهم رغبة في المحاولة على التغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء ممارسة العمل بالمؤسسة، وان هناك نسبة لا بأس بها تتوقف عن العمل لحين وصول الخبير.

2- يوجد هناك من الموظفين قبل مباشرة أعمالهم داخل المؤسسة أنهم يقومون عمل الماضي ، كما لاحظنا أن هناك من ينتظر التعليمات من قبل الإدارة العليا لتوجيهه ماذا يعمل .

3- هناك نسبة تفوق النصف من مجموع المبحوثين لهم تطلعات على سير الأعمال بالمؤسسة وكذلك التطلع على حجم العمل الذي سيقومون به لاحقا في المؤسسة.

4- يرى غالبية الموظفين بالمؤسسة أن المعلومات والتعليمات الصادرة من الإدارة أنها تزيد الموظفين قدرة على مواجهة أعباء العمل. كما انه لاحظنا نسبة ضئيلة ممن يرون أن التعليمات الصادرة من الإدارة العليا أنها ارتجالية .

5- رأينا أن الجو الداخلي في المؤسسة محل الدراسة أنه يساهم في تفعيل الأداء الوظيفي ويساعد على تنظيم العمل الإداري بالمؤسسة ،وانه توجد فئة يجب وضعها في الحسبان أنها ترى في العمل بالمؤسسة انه كثير و روتيني .

6- إن الأجهزة التي تمتلكها المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على قدرة استيعاب ومعالجة المعلومات والبيانات، والمساعدة على الاتصال، إلا القليل منها نجده عند فئة قليلة من الموظفين.

7- تؤكد المؤسسة محل الدراسة على تنقيح المعلومات قبل أن تصل إلى المستويات الأدنى .

8- انه لدعم ونجاح الاتصال داخل المؤسسة يعود الى قدرة الموظف على استيعاب التوجيهات .

بعد عرضنا لهذه التحاليل نستنتج انه هناك مبادرة من قبل المبحوثين على المحاولة في التغلب على مشاكل العمل ووجود فئة تحب التوجيه ، ووجود بعض المسؤولين بالمؤسسة ينفردون بالرأي ، ودراية المبحوثين بأهمية الأجهزة في تفعيل العملية الإدارية ، ويرون في مؤسستهم أنها يجب عليها توفير أعداد كبيرة من الأجهزة ذات معالجة المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، ونلتمس أن هناك اهتمام من الإدارة على تنقيح المعلومات وتسهيل استعمالها.

ولاحظنا أن لمعاهد التكوين دور في زيادة الموظف القدرة على مواجهة أعباء العمل رغم صغير النسبة الا أنها تمثل جميع من تلقى تعليمه في معاهد التكوين يرى أن المعلومات والتعليمات الصادرة من مؤسسة العمل تزيد الموظف القدرة على مواجهة أعباء العمل .

- التساؤل الفرعي الخامس

1- يرى المبحوثين إن موهبة التفاعل مع الغير وموهبة حسن التعبير لهما دور في تفعيل التفعيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة .

2- إن التكوين الذي تلقاه المبحوثين يساهم في تفعيل العملية الاتصالية بنقل المعلومات بكيفية جيدة.

3- نجد أن التدريب رفع من القدرات الاتصالية لدى المبحوثين وذلك يربطهم للبيانات ببرامج الاتصال في العمل .

4- نجد إن الفعالية في الاتصال داخل مؤسسة العمل جاءت من استعداد الموظف للرصد المستمر للبيانات المفيدة في الاتصال.

5- نوعية العمل تكسب الموظف بالمؤسسة الفعالية في الاتصال وذلك من خلال قدرة الموظف على إعطاء الفعل الاتصالي القيمة المستحقة له و قدرته على تمرير الرسائل الاتصالية.

6- توجد هناك مرونة لدى الموظفين تزيد الاتصال فعالية وذلك من خلال تغيير طرق الاتصال بسلاسة في العمل.

7- إن فعالية الاتصال لدى المبحوثين في العمل يعود إلى وضوح قنوات الاتصال بالمؤسسة.

8- غالبية المبحوثين يتحرك اتصالهم ذا الفعالية نحو الأهداف التي تتعلق بمواقع العمل والأهداف العامة للمؤسسة، ووجدنا فئة قليلة منها من تسعى في اتصالها نحو الأهداف الفردية.

رأينا أن غالبية المبحوثين في ترتيبهم للعوامل التي لها دور أكثر في جعل الاتصال فعالاً من الناحية التنظيمية بالمؤسسة، أنهم أولوا الاستعدادات في الاتصال التنظيمي وجاء التدريب في المرتبة الأخيرة.

4-2 عرض نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

من خلال هذا الطرح نستشف ان الفرضية العامة قد تحققت وفقاً للفرضيات الجزئية ، وذلك في ان لنظام المعلومات الحديث دور في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الادارية (إذ أنه : المعلومات المخزنة داخل جهاز الحاسوب وتنظيمها ببرامج يسهل على مستعملها وقت الحاجة استرجاعها فيما يخدم الاتصال التنظيمي والفعال داخل المؤسسة الادارية).

كما وجدنا أن للتعليم وتدريب العاملين على أجهزة الاتصال والحواسيب دور في تغيير نمط الاتصال التنظيمي بمقر ولاية الجلفة.

أما عن الفرضية الجزئية الثانية فقد تحققت نسبيا في ان التوجيه لا يحدث فعالية في الاتصال التنظيمي داخل مقر الولاية وذلك بوجود فيئة لابس بها من مجتمع الدراسة لا تحب التوجيه في العمل.

و أن هناك عدة عوامل تتحكم في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ولو بأشكال قليلة هذه العوامل هي القدرة على التفاعل الايجابي بين الموظفين واستعدادات الموظف ونوعية العمل والمرونة في الاتصال وتغيير طرق الاتصال بسلاسة ووضوح قنوات الاتصال وأن هناك قابلية للعمل الجماعي نحو أهداف الجماعة بفعالية .

قمنا بدراسة حول المؤسسة الإدارية الجزائرية مركزين اهتمامنا حول نظم المعلومات الحديث، والاتصال التنظيمي بما يخدم التخصص، وقمنا بإثارة تساؤل رئيسي وهو: ما هو دور نظم المعلومات الحديث في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية ؟ واخترنا ميدان الدراسة مقر ولاية الجلفة لان هذه الإدارة تستوفي جميع شروط الدراسة من الطابع الوظيفي للمؤسسة والذي يتمثل بالإداري ، وكذا توفر مجتمع بحث كبير يفوق سبع مئة موظف .

من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية، لقد تبين أن الإجابة على التساؤل الرئيسي قد تحققت وذلك بالطريقة الآتية:

- هناك أهمية توليها المؤسسة الإدارية الجزائرية لتعليم الموظفين، واقتناع الموظفين بأهمية التعلم، وكذا نلتمس أن هناك مثابرة من قبل الموظفين الإداريين على التدريبات التي تقوم بها مؤسساتهم.

- إن للمعارف قيمة بين الإدارة والموظفين في شتى العمليات الإدارية .
- لدى الموظفين بالمؤسسة الإدارية محل الدراسة بأهمية ودور البيانات في العمليات الإدارية كصنع ووضوح القرار وان لديهم رغبة في جمع البيانات التي تؤثر على أعمالهم ومؤسستهم.
- وجود مبادرة من قبل المبحوثين على المحاولة في التغلب على مشاكل العمل ووجود فئة تحب التوجيه ، و وجود بعض المسؤولين بالمؤسسة ينفردون بالرأي ،ودراية المبحوثين بأهمية الأجهزة في تفعيل العملية الإدارية ، ويرون في مؤسستهم أنها يجب عليها توفير أعداد كبيرة من الأجهزة ذات معالجة المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، ونلتمس أن هناك اهتمام من الإدارة على تنقيح المعلومات وتسهيل استعمالها.
- لمعاهد التكوين دور في زيادة الموظف القدرة على مواجهة أعباء العمل رغم صغير النسبة إلا أنها تمثل جميع من تلقى تعليمه في معاهد التكوين يرى أن المعلومات والتعليمات الصادرة من مؤسسة العمل تزيد الموظف القدرة على مواجهة أعباء العمل .
- هناك عدة عوامل تتحكم في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ولو بأشكال قليلة هذه العوامل هي القدرة على التفاعل الايجابي بين الموظفين واستعدادات الموظف ونوعية العمل والمرونة في الاتصال وتغيير طرق الاتصال بسلاسة ووضوح قنوات الاتصال وأن هناك قابلية للعمل الجماعي نحو أهداف الجماعة بفعالية .
- لاحظنا إجابات عن الأسئلة المفتوحة تراوحت بين ثلاثة من المائة من مجموع المبحوثين الى خمسة من المائة جاءت إجاباتهم متفرقة .

- خلاصة عامة للدراسة

وكخلاصة لما سبق نجد إن المؤسسة الإدارية محل الدراسة لها اهتمام بتدريب موظفيها على وسائل وأجهزة الحواسيب و الاتصال الحديثة لغرض التحكم ومسايرة التطور التكنولوجي وان الموظفين داخل مؤسسة العمل محل الدراسة لهم إقبال على تحسين مستوياتهم الإدارية ولاحظنا انه رغم وجود أجهزة تمتلكها المؤسسة محل الدراسة هذه الأجهزة التي يراها معظم المبحوثين أنها لا تحقق الغاية المنوطة للمؤسسة إلا انه هناك مثابرات جماعية وفردية في الاهتمام بالبيانات وجمعها ومحاولة تغطية هذا العجز ، اقتناعا من الموظفين إن كثرة البيانات والمعلومات حول موضوع ما ومعالجة هذه البيانات بالطرق العلمية الحديثة من شأنه أن يغير من العمليات الإدارية التي يعتبر الاتصال فيها عصب الحياة .

كذلك لاحظنا وجود استعدادات لدى أفراد المؤسسة في الاتصال والتفاعل مع غيرهم من الزملاء ، كمال التمسنا وجود قدرة لدى المبحوثين في سلاسة تمرير الرسائل الاتصالية بفعالية داخل المؤسسة الإدارية محل الدراسة .

من خلال ما سبق ومن خلال الدراسة الميدانية لاحظنا كذلك أنه في الماضي القريب وبالضبط في مصلحة البطاقات الرمادية للسيارات ، هذه المصلحة الأقرب في التعاملات مع الزبائن من غيرها من المصالح الأخرى ، كان هناك تأخر كبير في تسليم البطاقات لأصحابها نظرا لاعتماد المصلحة على الأرشيف الورقي في ملفات السيارات والذي يأخذ من الموظف وقت كبير في بحثه على ملف سيارة ما ، ويتعرض الملف إلى التلف أحيانا والى التزوير أحيانا أخرى، فالبطاقة الرمادية التي تكون سيارتها آتية من ولاية أخرى تستغرق وقتا في تسليمها لصاحبها ، وهذا المشكل يزداد كلما كانت البطاقة آتية من ولاية أبعد تبقى لسنوات تصل في بعض الأحيان إلى خمسة أو ستة سنوات في انتقالها من ولاية إلى أخرى ، والبطاقات الداخلية أي التي تنتقل داخل الولاية تصل مدة تسليمها لأصحابها إلى شهور ، وتتراوح هذه المدة من شهر إلى ستة أشهر .

لاحظنا في هذه المصلحة أن الإجراءات في تسليم البطاقات الرمادية إلى أصحابها يعود بالدرجة الأولى إلى وضع بيانات على السيارة وكذا هناك بيانات على مالك السيارة هذه البيانات تترابط معا وفقا لنظام يسيره أشخاص بفعالية ، فالموظف الذي يعمل في هذه المصلحة يقوم بعمل بسيط وهو إدخال معطيات البطاقة الرمادية في جهاز الحاسوب هذا الأخير تكون فيه بيانات عامة وخاصة بالسيارة منذ أن دخلت التراب الوطني فيقوم بدراسة ملف السيارة بمعية الحاسوب الذي يوفر عليه الجهد والوقت ، فإذا كان الملف سليم سلمت لصاحبها في غدها بالنسبة التي تأتي من ولاية أخرى ، وفي ساعتها التي تكون تنتقل داخل تراب الولاية .

هذه المعلومات المسجلة في الحاسوب بمعية الاتصال الفعال داخل المنظمة سهلت على الموظف عمله داخل المصلحة وخارجها ، وهذا التسهيل تعود فائدته على المواطن.

إن نظام المعلومات في تطور مستمر وسريع يوفر الجهد على الموظف وعلى الزبون وله أثر كبير في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية ، ومثال بالنسبة لشراء الدواء من عند الصيدلي ، فكان المريض يقوم بشراء الدواء نقدا بواسطة الوصفة الدوائية ثم يقوم بدفع الوصفة إلى صندوق التعويضات الاجتماعية وينتظر لشهور لكي يسترد جزءا من المبلغ الذي دفعه عن طريق مصلحة البريد فالمريض في هذه الحالة يقوم بالاتصال الفعلي مع عدة مصالح وإدارات تستغرق منه وقتا وجهدا ، أما حاليا مع اختراع بطاقة شفاء ودورها الفعال تجاه تسهيل الإجراءات الإدارية نجد أن هذه الأخيرة (بطاقة شفاء) التي تحمل بيانات عن المريض (شخصية ، وظيفية وكذا الصورة ..) فيقوم المريض بتسليم البطاقة مع الوصفة الدوائية للصيدلي فيقوم هذا الأخير بإدخال البطاقة في حاسوبه المزود بنظام معلومات عن الأدوية المدعمة والأشخاص المعنيين بالتدعيم الدوائي لمعرفة الأدوية المدعمة من غيرها ، والصيدلي هو الذي يتولى عناء الاتصال بمصلحة التعويضات الاجتماعية .

- خاتمة وتوصيات

تناولنا في هذه الدراسة موضوع دور نظم المعلومات الحديث نظم المعلومات الحديث - الذي هو عبارة عن بيانات ومعلومات تخزن داخل الحاسوب - في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية ، وسلط الضوء بالتحديد في هذه الدراسة على مقر ولاية الجلفة .

ونظام المعلومات الحديث يتكون من أطرافه هم الحواسيب والمعلومات المخزنة داخلهم وأشخاص يقومون بتسيير العملية الإدارية بالاستعانة بما خزناه سالفاً في حواسيبهم هذه العمليات تتمثل في جمع البيانات ومعالجتها مروراً بتوجيه ورقابة العمليات الإدارية وهذه النظم تساعد المسئول في مراقبة سير العمل والتخطيط له

وتغير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية يتجلى في أن الموظف يقوم بتعبئة حاسوبه بشتى البيانات ويسترجعها وقت الحاجة فهنا تغير النمط الاتصالي من بين شخصين أحدهما مرسل والآخر مستقبل إلى نمط اتصالي بين الإنسان والآلة التي هي من صنع يده وأفكاره ، فصار جهاز الكمبيوتر عبارة عن خبير يساعد في الرقابة الإدارية والتوجيه ومعالجة البيانات ووضع الخطط المناسبة للعمل وتجنب مشاكل العمل .

نرى أنه لنجاح نظام المعلومات الحديث بالمؤسسة الإدارية يجب أن تكون هناك توعية على هذه الأهمية البالغة لنظم المعلومات الحديث ودوره في تفعيل العملية الإداري ، وكذلك لاحظنا أن نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية تغير بفعل هذه النظم الحديثة ، وذلك في أن سالفاً في المعاملات الإدارية كان للاتصال نمط ينتهجه يكون المرسل فيه شخص والمستقبل فيه شخص آخر والآن مع ظهور نظم المعلومات الحديث الذي هو عبارة عن بيانات ومعلومات تخزن داخل الحاسوب

- التوصيات

إن كل دراسة يقوم بها باحث ما في مجال بحث ما يجب أن تخلص إلى توصيات لتتمين الجهد المبذول ، وقد ارتأينا إلى تلخيص بعض من التوصيات وهي كما يلي : امتلاك المؤسسة الإدارية محل الدراسة لأجهزة إعلام إلي لا تقي بالعرض المنوط وهو التحكم في جميع العمليات الإدارية .

1- وجود قابلية لدى غالبية الموظفين في العمل نحو تحسين العملية الإدارية وذلك التمسناه من خلال المثابرة ، فعلى أصحاب القرار أن يثمنوا هذه المثابرة بكسر العقبات التي من شأنها أن تحول دون الإصلاحات الإدارية .

2- توعية الموظفين على فائدة نظم المعلومات الحديث في تحسين العمليات الإدارية.

3- لاحظنا في الجدول الذي يمثل مساعدة التعلم على تطوير المهارات الاتصالية : على الإدارة أن تنظر بعين الاعتبار النسب المسجلة في الجدول وتسعى لتغيير نمط التعلم والاتصال ، وتطويرهما بالمؤسسة .

4- إن للبحث السوسولوجي دورا كبيرا في تغيير وتحسين النمط الوظيفي في المؤسسات الإدارية وغير الإدارية ، لذا نطلب من المبحوثين في البحوث القادمة أن يكونوا أكثر جدية في التعامل مع البحث السوسولوجي .

المراجع

المراجع باللغة العربية

المصادر

1- القرآن الكريم، مؤسسة الرسالة للطباعة، الطبعة الأولى، بيروت، 1421هـ.

الكتب

2- أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي فرنسي عربي، مكتبة لبنان ، ب ط ، لبنان، 1977.

3- احمد الجوهري عبد الهادي، علي عبد الرزاق إبراهيم، مدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2002.

4- إحسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، بغداد ، دار وائل للنشر ، ط1، 2005.

5-العساف ،صالح بن حمد (1998) المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ط ،1 الرياض مكتبة العبيكان .

6-بشير العلاق ، نظريات الاتصال ، مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ب ط، 2009.

7- بن خرف الله الطاهر وآخرون ، الوسيط للدراسات الجامعية ، الجزء الرابع ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، 2003.

8- بلقاسم سلاطنة ، إسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، التصور والمفهوم ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ط1 ، 2008.

- 9- بوخنوفة عبدالوهاب ، نشوء وتطور بيروقراطية الدولة في الجزائر 1963-1979 ، دراسة بنائية تاريخية ، علم الاجتماع ، جامعة عين الشمس ، مصر ، 1990.
- 10- حامد أحمد رمضان بدر ، ادارة المنظمات ، اتجاه شرطي ، دار الفيلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، ط1، 1982.
- 11- حسن المشرقي ، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 1997.
- 11- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ط1 ، 2006.
- 12- خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط 1 ، 2002.
- 13- خليل محمد حسن الشماع م خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ط 2 عمان ، دار المسيرة للنشر ، 2005.
- 14- خضير شعبان ، مصطلحات في الاعلام والاتصال ، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر ، ط 1 ، 1422هـ ، باتنة ، الجزائر.
- 15- ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ط1، 2000.
- 16- ربحي مصطفى ، ادارة المعرفة ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.
- 16- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، الجزائر ، ط2، 2002.
- 17- زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة) ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن .

- 18- عامر مصباح ،علم الاجتماع الرواد والنظريات ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، برج الكيفان ،الجزائر 2005
- 19- عبيدات محمد ، ذوقان وعدس ، عبد الرحمان وعبد الحق ، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ، عمان دار الفكر 2001.
- 20- عبيدات محمد ، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ،دار وائل للنشر 1999
- 21- علي شريف،إدارة المنظمات الحكومية،الإسكندرية،الدار الجامعية، 1999.
- 22- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ،ط1، 2004.
- 23-علي محمد منصور،مبادئ الإدارة"أسس و مفاهيم"،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999.
- 24- عمار بحوش: الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر، 1984.
- 25- فايز جمعة صالح النجار،نظم المعلومات الادارية ، دار الراية لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 26- سليم الحسنية ، مبادئ نظم المعلومات الادارية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، 1998 ، عمان الأردن .
- 27- سعيدان علي: بيروقراطية الإدارة الجزائرية. الشركة الوطنية للنشر و التوزيع . الجزائر . 1981 .
- 28- لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، ج 2 ، مخبر التنظيمات النفسية والتربوية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006 .

- 29- محمد بن يوسف النمران العطيان ، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2006.
- 30- محمد فتحي ، 766مصطلح اداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة ، 2003.
- 31- محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحوة ، نظم المعلومات المحوسبة ، دار المناهج ، عمان الأردن .
- 32- محمد الجوهري، الدخلى إلى علم الاجتماع دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية ط3، 2006.
- 33- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 3 ، 2005.
- 34- محمد السويدي، علم الاجتماعالسياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
- 35محمد عبد الله البرعي و محمد عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام وقائع ندوة رقم 31 . مكتبة الملك فهد للنشر ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب جدة ، ط 2، المملكة العربية السعودية ، 2001.
- 36- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي ،كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، دار القصة للنشر ، ط 2 ، الجزائر 2008
- 37- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
- 38- نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، عمان 2009، ط1.

الرسائل والأطروحات:

39- أعتامنة جواد: الإصلاحات الإدارية و التعددية السياسية في الجزائر 1990-
1992، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، الجزائر سنة 1996

40- إسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية
اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،قسم العلوم التجارية
كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية ،جامعة محمد بوضياف –
المسيلة، سنة 2003/2004 ص ص 1-217

41- عماد محمود سعيد طبيب ، أثر التعزيز على التحصيل العلمي لطلبة المرحلة
الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمهم في مدينة قلقيلية بفلسطين، رسالة ماجستير ،
فلسطين ، 2005.

42- ناصر محمد إبراهيم مجمي ، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية
وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير
،العربية السعودية 1424،/هـ.

43- سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ،
جامعة الجزائر ، 2001.

44- فروم محمد الصالح ، وبوجمعة الياس، سليمان عزالدين، دور أنظمة
المعلومات المتعددة على الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرارات الإدارية،
الملتقى الوطني السادس حول دور التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية
العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، السنة الجامعية
2008/2009. ص ص 1-13

45- مجدي السيد أحمد محمد ترك، الإطار العام لنظام المعلومات المحاسبي
لصناديق التامين الخاصة في ضوء الفكر المحاسبي الإسلامي، ندوة : إدارة

صناديق الادخار والمعاشات ودور تكنولوجيا المعلومات ،قسم المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، مصر ،بدون سنة جامعية ، ص ص 1-32.
46- مراد رايس، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية: 2006/2005، ص ص 1-211.

47- ياسين محجر. الهاشمي لوكيا تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء (دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر) yacine7730@yahoo.fr جامعة قاصدي مرباح -ورقلة(الجزائر) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد السابع ، ص 3 ، جانفي 2012.

النصوص القانونية والتنظيمية:

48- الأمر 26/74 المؤرخ في 74/02/20 المتعلق بتكوين الإحتياطيات العقارية للبلديات والذي تم تعديله بموجب الأمر 25/90 المؤرخ في 90/11/18 والمتضمن التوجيه العقاري .

49- المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها (ج ر - رقم 48) .

50- منشور وزير الداخلية رقم 499 المؤرخ في 05 جوان 1993 يعدل المنشور رقم 224 المؤرخ في 01 سبتمبر 1992 المتضمن تنظيم مصالح الأمانة العامة بالولاية.

51- القانون رقم 09/90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالولاية (ج ر - رقم 15) المواد من : 42 إلى 102 ، 93 إلى 91 (ج ر - رقم 15) .

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

51- Alex muchielli (a). Les sciences de l'information et de la communication. Edition. Hachette. Paris. 2001. p67.

52- El Hadi CHALABI : Droit , Etat et pouvoir de l'Algérie coloniale à l'Algérie indépendante p 36La revue NAQD , 1992.

53- Gean gerbier. Organisation et fonctionnement de l'entreprise. Edition tec doc. Lavoisier. Paris 1993.p49.

54- GB. David .et autres. Systèmes d'information pour le management. (Éditions .G vermentte. et économique. vo 101. Paris. France.1986.p 06).

55- MAHIOU Ahmed : Cours des institutions administratives. OPU. P41.

56- Tabi hafsi .gérer l'entreprise .publique .opu .Alger.1990. p 221.

مواقع الكترونية :

57- هاني عرب ، محاضرات في نظم المعلومات الإدارية ، ملتقى البحث العلمي
2007 www.rsscra.info

58- <http://daifi.montadarabi.com/t1785-topic>

59- منتديات العمارة: <http://omaria.mountada.biz>

[22 août 2012, 05:54](#)

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان:

بداية أتقدم ببالغ الشكر ووافر الاهتمام لحسن تعاونكم وكريم تجاوبكم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذه الاستمارة و الإجابة على الأسئلة الواردة فيها.

حيث أن الهدف من إعداد هذه الاستمارة هو استكمال متطلبات رسالة الماجستير علم الاجتماع تخصص الاتصال التنظيمي.

موضوع البحث :

نظام المعلومات الحديث ودوره في تغيير نمط الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإدارية

- دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة-

إشراف الدكتور :

لوشن حسين

إعداد الطالب الباحث :

رابحي سعدي

ملاحظة :

المعلومات الواردة في استمارة الاستبيان خاصة بخدمة البحث السوسولوجي.

مؤكدًا أن جميع الاستمارات سوف تحفظ لدى الباحث بكل ما تشمل عليه من معلومات ' لتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي الذي يستهدف التطوير والتحسين بما يحقق أهداف المنظمة والأفراد .

السنة الجامعية : 2013/2012

أولاً: المعطيات الخاصة بالكشف عن قيمة المعلومات المبنية على التعلم في الاتصال

التنظيمي :

1 / هل تلقيت دورات تدريبية قبل التحاقك بمنصب عملك ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم ، حدد الجهة أو الجهات التي تحملت الإنفاق على تدريبك :

- مؤسسة التكوين

- مؤسسة العمل

- على حسابك الخاص

- التكوين الذاتي عن بعد

صفات أخرى للتكوين تذكر :

أما في حالة الإجابة ب : لا ، أذكر الأسباب :

2/ في رأيك ، كيف تعتمد مؤسسة العمل على الطرق في تعلم الإداريين على استعمال وسائل

الاتصال ؟

- التعلم التطبيقي من خلال أداء العمل

- التعلم بمركز المعلومات للمؤسسة

- برامج تعلم محلية

- برامج تعلم دولية

و ان وجدت طرق أخرى ، تفضل بتحديدتها

.....

3/ الى أي حد ساعدك التعلم على استعمال الوسائل في تطوير مهاراتك الاتصالية داخل مؤسستك الادارية ؟

- ساعدني الى حد كبير
- ساعدني الى حد متوسط
- ساعدني الى حد قليل

مساعدة أخرى تذكر

.....

4/ هل هل نظمت مؤسستك دورات موجهة لتمكين الفرق من أداء العمل الاداري ؟

- نعم
- لا

إذا كانت الاجابة بنعم ، هل سمحت لك بصفتك اداري هذه الدورات ب؟ :

- اكتساب معارف جديدة لها علاقة بالعمل الاداري
- تحصيل معلومات تقنية كنت تجهلها
- تحسين مستواك في التخصص
- التحكم في الحاسوب وألاته

استفادة أخرى تذكر

..... أما اذا كانت الاجابة ب: لا، عليك بذكر المبررات

5/كيف كانت المواقف التي أبداها الاداريين الذين شاركوا في هذه الدورات التدريبية والتعليمية المتخصصة ؟

- فهم المشاركين لأهداف البرنامج التدريبي التعليمي
- التجاوب والاستفادة من الدورة
- التأكد من سهولة أشغال الدورة
- الاحساس بوجود صعوبة في المواضيع الخاصة بالدورة

مواقف أخرى تفضل بذكرها

.....

6/ بماذا تمتاز الاساليب التي تتبعها مؤسستك للرفع من قدرات الاداريين في الاتصال المنظم ؟

- دقيقة و واضحة
 - تساهم في خدمة الاداريين بالمؤسسة المؤسسة
 - تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة
 - يستفيد منها اداريين معينين
- مميزات أخرى تذكر

.....

7/ ماهي نظرتك للنظام الخاص بتعلم شؤون الادارة، والهادف لتوثيق الاتصال بين المصالح

والمكاتب والفرق داخل مؤسستك ؟

- يتوفر على معلومات وفيرة
- توجد صلاحيات لجميع الاداريين
- يشجع على الاتصال والتواصل المنظم
- يساعد على فهم العمل وتطويره

نظرة أخرى المطلوب ذكرها

8/ هل اعترضتكَ عقبات ، أدت الى تأخركَ عن المشاركة في الدورات التدريبية التعليمية

الخاصة بالعمل الاداري ؟

- نعم لا

اذا كانت الاجابة بنعم، يسأل عن طبيعة هذه العقبات :

- عقبات مائة
- عقبات ادارية
- عقبات شخصية
- عقبات ترجع لضيق الوقت

عقبات أخرى ، وجب ذكرها

ثانيا: المعطيات الخاصة بالكشف عن قيمة المعلومات المبنية على المعرفة (المعارف) في الاتصال التنظيمي :

9 / ان نقل المعرفة واستخدامها وتداولها بين الافراد داخل المؤسسة يتم برأيك ل؟:

- تسهيل عملية الاستشارات داخل المؤسسة
- تسهيل الاستفادة من المعلومة
- تفعيل دور وسائل الاتصال
- المبادرة باصال المعارف المتوفرة الى الافراد

نظرة أخرى المطلوب

ذكرها.....

10 / حسب وجهة نظرك تكمن أهمية المعرفة بالنسبة للإدارة في :

- الاهتمام باعلام الموظفين بالمستجدات المعرفية
- داعم لحرية البحث العلمي
- توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين أعضاء المؤسسة
- نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين

نظرة أخرى المطلوب

ذكرها.....

11 / يتم تطوير المعارف بالنسبة اليك من خلال أحد الطرق التالية :

- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة
- العمل على تطوير موجودات المعرفة في المؤسسة
- تشجيع الحوار العلمي بين الموظفين على جميع المستويات
- دعم الأفكار الجيدة والابداعية

نظرة أخرى المطلوب ذكرها.....

12/ كيف ترى المعرفة بين الموظفين ؟

- يتم تداول المعرفة بشكل مكثف
 - ينظر الى المعرفة على أنها خاصة بمصالح و أشخاص معينين
 - غاية يسعى كل موظف للوصول اليها
 - وسيلة تساعد على تحسين عمله
- شيء آخر تفضل بذكره

13/ بالنسبة لأهمية المعرفة تعمل الادارة على :

- مشاركة الموظفين في قضايا المعرفة
 - توفير مزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة
 - تشجيع الموظفين في اكتساب المعرفة
 - تعمل على تزويد الموظفين بالمعارف
- شيء آخر تفضل بذكره.....

14/ حسب رايك تنظيم المعرفة وتقييمها بالنسبة للادارة يتم من خلال:

- تنظيم وتصنيف المعارف حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها
 - تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة
 - تقوم بتقييم موجودات المعرفة لديها
- شيء آخر تفضل بذكره.....

15/ برأيك ماهي أهم طريقة وأكثرها استعمالاً لتداول المعرفة في مؤسستك؟

- تستخدم الادارة المكاتبات الرسمية لنشر المعارف بين الموظفين
- تلجأ الادارة الى الاجتماع لتبادل المعارف
- تشجع الادارة على وسائل الاتصال
- تطلب الادارة من الموظفين ابداء آرائهم تجاه قراراتها

نظرة أخرى المطلوب ذكرها.....

16/ برأيك أي هذه الطرق أنجح لبقاء المؤسسة مواكبة للتطور ؟

- أن تحرص على الاهتمام بالموظفين القدامى
- أن تستقطب الادارة موظفين ذوي الكفآت من خارج المؤسسة
- أن تخصص دورات تدريبية لذوي القدرات المعرفية من الموظفين
- أن تحرص على تساوي اكتساب المعلومة بين أعضاء المؤسسة

..... نظرة أخرى المطلوب ذكرها

ثالثا :المعطيات الخاصة بالكشف عن اهمية البيانات في الاتصال التنظيمي :

17/ هل تعتبر أن البيانات (الأرقام والاحصائيات وغيرها ...) مهمة بالنسبة لك ؟

- نعم
- لا

إذا كانت الاجابة بنعم فيسأل أي هذه البيانات اهم ؟

- البيانات الخاصة بعملك الشخصي
- البيانات التي تربطك بالزملاء
- البيانات الخاصة بالمؤسسة
- البيانات الخاصة بالزبائن والعملاء

..... اهتمام آخر المطلوب ذكره

18/ عند قيامك بعمل ما في وظيفتك كيف تجد البيانات؟

- تحصل عليها بسرعة
- كافية لاداء المهمة المنوطة
- دقيقة و واضحة
- صعبة وعليها الكثير من الغموض والرموز

..... نظرة خرى

19/ مارأيك في اهداف المؤسسة في جمع البيانات ؟

- للتعرف على متغيرات البيئة الخارجية
- لتلبية حاجات المواطنين
- لتحسين الممارسات الادارية
- تخفيض تكاليف العمل

أهداف أخرى

20/ لغرض تصميم البيانات التي تهتمك ، ماهو المعيار الذي تعتمده في ذلك ؟

- على أساس السهولة في جمعها
- على أساس تسهيل العمل
- على أساس اخبار الزملاء في العمل
- على أساس اخبار العملاء والزملائ

أخرى

21/ ماهو رأيك في اهمية البيانات لصنع القرار في مؤسسة عمالك ؟

- البيانات لا تغير في صنع القرار
- تساعد البيانات في دقة ووضوح القرار
- تساعد البيانات في سرعة القرار
- تساعد البيانات تحسين مستوى أداء الموظفين

وظيفة اخرى للبيانات أذكرها من فضلك

22/ تكمن اهمية البيانات بالنسبة اليك في :

- محتوى هذه البيانات أي لها صلة بموضوع عمالك
- البيانات الموجودة تحقق غايات وأهداف المؤسسة
- البيانات المتوفرة ذات مصداقية
- البيانات ليست ملمة بموضوع عمالك

شيء اخر أذكره

23/ ماهي المصادر التي تستخدمها في جمع البيانات حول عملك ؟

- شبكة الانترنت
- من ميدان عمل المؤسسة (الزبائن والعملاء)
- من المرسيم والمجلات والقوانين المختصة
- المصادر الداخلية للمؤسسة

..... مصادره أخرى أذكرها

24/ هل تهتم بجمع مختلف البيانات التي يمكن أن تؤثر على مؤسسة عملك ؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، يسأل فالي ما يعود سبب هذا الاهتمام ؟

- نظرا لاهتمامك الكبير بوظيفتك ومؤسستك
- وجودك ضمن خلية داخل المؤسسة تهتم بجمع البيانات
- تريد الالمام بموضوع العمل لتسهيل ادائه
- تريد الحصول على ثقة رئيسك في العمل

..... اهتمام آخر أذكره

..... أما إذا كانت الإجابة ب لا ، فلما يعود سبب ذلك ؟

رابعاً : المعطيات الخاصة بالكشف عن أهمية عملية التوجيه في دعم واسناد الاتصال التنظيمي :

25/ اثناء ممارستك لعملك المعتاد وتواجهك مشكلة ما لم تنتعود على مثلها ماذا تفعل؟ :

- تحاول التغلب عليها عن طريق خبرتك
- تستعين بزميل معين
- تستعين بمعلومات في حاسوبك الشخصي
- تتوقف عن العمل الى حين وصول الخبير
- تصرف آخر اذكره.....

26/ قبل مباشرتك بعملك اليومي اول عمل تقوم به وفي نظرك هو الالم بالنسبة اليك ؟

- تقييم عمل الماضي
- تخطط لعمل اليوم
- تتشاور مع الزملاء لبدء العمل
- تنتظر التعليمات و التوجيهات في كل يوم من الادارة
- اخرى

27/ اثناء قيامك بالدخول الى الشبكة الداخلية للمؤسسة تقوم بتطلعات بحاسوبك الخاص على :

- الاطلاع على علاقات المؤسسة الخارجية
- ملاحظة سير الاعمال داخل المؤسسة
- الاطلاع على حجم العمل
- الاطلاع على الارشيف

تطلعات أخرى أذكرها

28/ كيف تصف مؤسستك تجاه موظفيها من ناحية المعلومات والتعليمات؟

- التعليمات ارتجالية
- حصول الموظفين على المعلومات بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب
- زيادة قدرة الموظفين داخل المؤسسة على مواجهة أعباء العمل
- المؤسسة لا تبالي في توزيع المعلومات بين الموظفين
- غير ذلك ، اذكرها

29/ كيف ترى الجو الداخلي الحالي بالنسبة لمؤسستك؟

- كثرة العمل الروتيني
- يساعد على التغلب على عقبات العمل
- يساهم في تفعيل الاداء الوظيفي
- معقد يحتاج الى اعانة من طرف الخبراء والمختصين
- اذا كانت وجهة نظر اخرى اذكرها

30/ الاجهزة التي تمتلكها مؤسستك كيف هي ؟

- قلة الاجهزة الحديثة وعدم توفرها الا عند القليل من الموظفين
- انخفاض قدرة الاجهزة على تخزين البيانات
- ضعف قدرة الاجهزة على معالجة البيانات
- صعوبة الاتصال عن طريق الاجهزة المتوفرة
- أخرى

31/ أي الاشياء التالية تأكد عليها مؤسستك ؟:

- الاهتمام باصال البيانات كما هي الى كافة الموظفين
- تؤكد على تنقيح المعلومات قبل أن تصل الى المستويات الادنى
- تقترح تبادل البيانات بين الموظفين
- تحرص على اصدار الأوامر للموظفين
- اذا كانت وجهة نظر اخرى اذكرها

32/ في رأيك دعم ونجاح الاتصال داخل المؤسسة يعود الى :

- وضوح التعليمات الصادرة من الادارة العليا
- قدرة الموظف على استيعاب التوجيهات
- حرص الادارة على مشاركة ذوي الخبرة في التوجيه
- ترك نوعا من الحرية للموظف في الاتصال بزملاء عمله

اذا كانت وجهة نظر اخرى اذكرها.....

خامسا : المعطيات الخاصة بالكشف عن الدور الذي تؤديه الفعالية في الاتصال التنظيمي :

33/ في تقديرك هل لهذه المواهب دور في جعل اتصالاتك بمؤسسة العمل يتصف بالفعالية ؟:

- المواهب في دقة التفكير
- المواهب في حسن التعبير
- المواهب في اجاد التفاعل
- المواهب في فهم واستيعاب الحوار

- وان كانت توجد مواهب أخرى ، ففضل بذكرها

34/ هل التكوين الذي تلقيته منحك فعالية الاتصال في ؟

- الاتصال في العمل بالشكل الرسمي
- اعطاء قيمة كبيرة لأطراف الاتصال
- تبليغ الرسائل الاتصالية على النحو المطلوب
- نقل المعلومات بكيفية جيدة

- جوانب أخرى أذكرها

35/ فيما رفع التدريب الذي قمت به من قدراتك الاتصالية بمؤسسة عملك ؟

- اجاد توظيف اساليب الاتصال
- سرعة استعمال وسائل الاتصال في العمل
- ضبط المعلومات التي تخدم النشاط الاتصالي
- ربط البيانات ببرامج الاتصال في العمل

- قدرات أخرى ، حاول أن تحددتها

36/ هل الفعالية في اتصالاتك داخل المؤسسة ، جاء من استعدادك ؟

- التفاعل الايجابي مع أعضاء العمل
- التجاوب الديناميكي مع الزملاء والزملائن
- الاصغاء للمعلومات التي تخدم العمل
- الرصد المستمر للبيانات المفيدة في الاتصال
- استعدادات ذات آثار فعالة ، أذكرها

37/ هل نوعية عملك أكسبك فعالية في الاتصال بالمؤسسة ؟

- نعم لا
- وفي حال الاجابة بنعم ، يسأل فيما تتمثل هذه الفعالية الاتصالية ؟

- القدرة على تمرير الرسائل الاتصالية
- القدرة على تمرير المعلومات الخاصة بالاتصال
- القدرة على تقنين البيانات في الاتصال
- القدرة على اعطاء الفعل الاتصالي القيمة المستحقة
- قدرات أخرى ، سجلها

38/ حدد صفات المرونة في فعالية اتصالاتك بالمؤسسة ؟

- تقديم الردود المقنعة في الاتصال
- تغيير طرق الاتصال بسلاسة في العمل
- اعتماد المعلومات الجديدة في الاتصال
- دعم الاتصال بالبيانات الحديثة
- صفات أخرى للمرونة الاتصالية ، أذكرها

39/ في رأيك فعالية اتصالاتك بمؤسسة العمل تعود الى ؟

- وضوح قنوات الاتصال بالعمل
- وضوح روابط الاتصال بين مستويات العمل
- وضوح القيم التي يقوم عليها الاتصال
- وضوح المعلومات و البيانات التي تسند الاتصال
- درجات أخرى للوضوح في الاتصال ، حددها

40/ هل اتصالاتك ذو الفعالية يتحرك نحو ؟:

- الاهداف العامة للمؤسسة
- الاهداف التي تخص الوحدات الفرعية
- الاهداف التي تتعلق بمواقع العمل
- الاهداف الفردية في العمل
- أهداف أخرى ، أذكرها

41/ أي من هذه العوامل لها دور أكثر في جعل الاتصال فعالاً من الناحية التنظيمية بمؤسسة

العمل ؟:

(رتبها من 1 الى 8 حسب قيمتها بالارقام)

- المواهب في الاتصال التنظيمي
- التكوين في الاتصال التنظيمي
- التدريب في الاتصال التنظيمي
- الاستعدادات في الاتصال التنظيمي
- القدرات في الاتصال التنظيمي
- المرونة في الاتصال التنظيمي
- الوضوح في الاتصال التنظيمي
- الهدفية في الاتصال التنظيمي

المعطيات التي تكشف عن الحالة الشخصية لعينة الدراسة :

الجنس:

ذكر أنثى

السن :

سنة

الصفة العائلية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

الصفة التعليمية :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي معهد تكوين

طريقة التحاقك بمنصب عملك:

- مسابقة
- توظيف مباشر
- تحويل

منصب عملك الإداري:

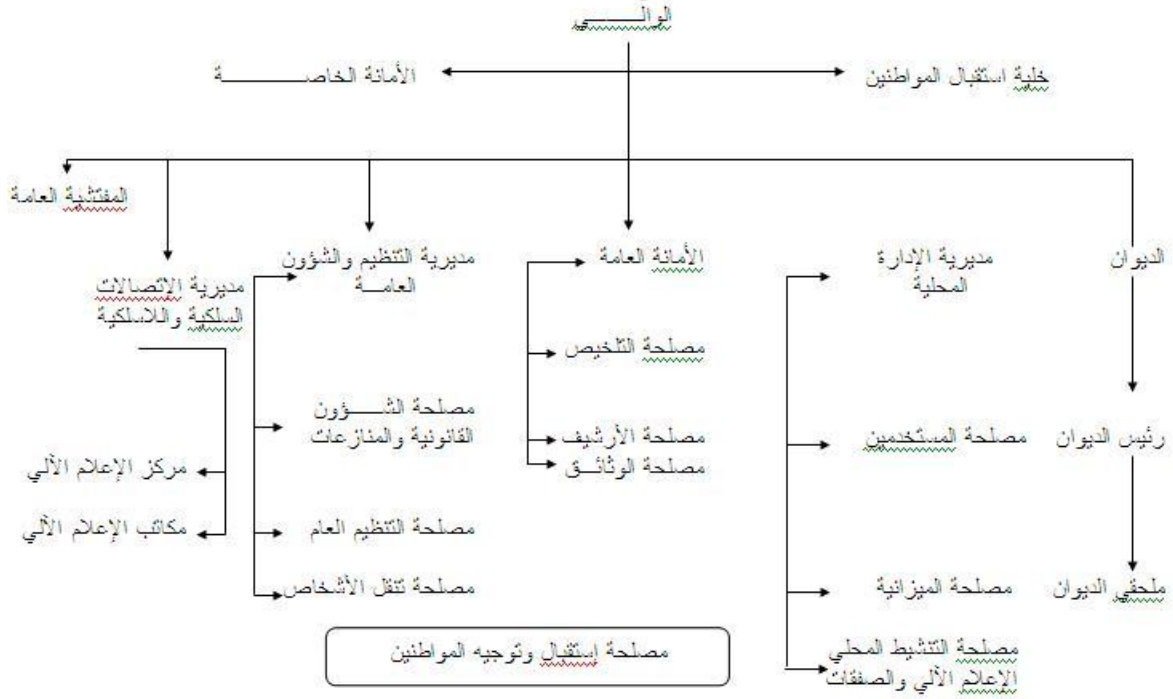
موظف رئيس سم رئيس لحة إطار

الاقدمية في العمل الإداري :

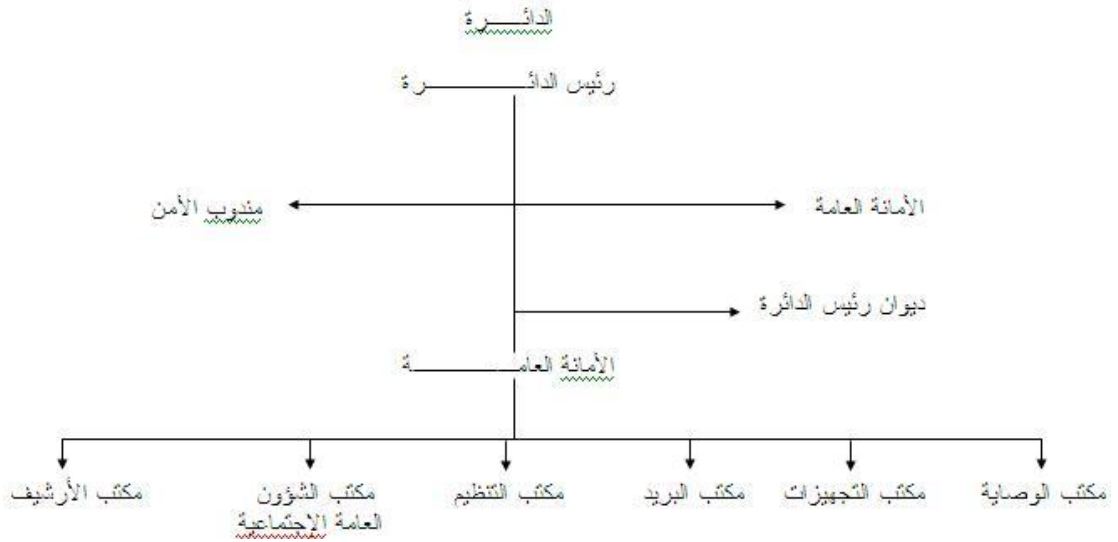
سنة

ملحق رقم 2

الهيكل التنظيمي لولاية الجلفة



الهيكل التنظيمي لدائرة الجلفة



هياكل وأجهزة الولاية

الوالي وديوانه

حسب المادة 92 من القانون رقم 09/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 والمتعلق بالولاية فإن الوالي هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة في مستوى الولاية، ويتخذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من الوزراء وبذلك فله اختصاصات كممثل الدولة واختصاصات كممثل الولاية ، فهل ممثل الدولة باعتباره مندوب الحكومة على مستوى الولاية ، وممثل للولاية باعتباره هيئتها التنفيذية ، ويتم تعيين الوالي بمرسوم رئاسي يتخذ في مجلس الوزراء وباقتراح من وزير الداخلية والجماعات المحلية وتندرج وظيفته ضمن الوظائف السامية في الدولة .

الوالي كممثل للدولة

حسب القانون رقم 09/90 المؤرخ في 07/04/1990 المتعلق بالولاية (ج ر - رقم 15) المواد من : 42 إلى 102 ، 93 إلى 91 (ج ر - رقم 15) والمتضمن ...بهذه الصفة فإنه يمثل سلطة عدم التركيز ولذلك فهو مكلف سياسيا لأنه يعتبر وسيط بين الإدارة المحلية والإدارة المركزية، كما يكلف بتنفيذ القوانين والتنظيمات والقرارات والمحافظة على الأمن العمومي والسكينة العامة بمساعدة مصالح الأمن الموضوعة تحت تصرفه ، ومن الناحية الإدارية فهو ضابط إداري يراقب عمل مصالح الدولة ويوجهه باستثناء المصالح التي نص عليها المشرع في المادة 93 من القانون 09/90 المتعلق بالولاية .

ويقوم الوالي أيضا بتمثيل الدولة ، أمام القضاء والمسئول عن إجراءات الدفاع والحماية المدنية .

يكلف الوالي بالمهام التالية

- تنفيذ قرارات المجلس الشعبي الولائي الهيئة الثانية في الولاية
وتقديم تقرير عن هذه العملية عند افتتاح كل دورة عادية للمجلس الشعبي
الولائي.

- 01 - نشر مداوالات المجلس والسهر على حسن سير مصالح الولاية
- 02 - يعتبر الأمر بالصرف في الولاية ، ويعد مشروع الميزانية ويقوم بتنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها .

03 - يدير أملاك الولاية ويمثلها أمام القضاء

الديوان

يوضع الديوان تحت سلطة الوالي مباشرة ، يتكون من 05 إلى 10 مناصب للملحقين بالديوان تحدد بقرار وزاري مشترك بين وزير المالية ووزير الداخلية والجماعات المحلية ومدير الوظيف العمومي ، ويقوم رئيس الديوان بمهمة تنسيق وتنشيط ورقابة نشاطات ملحق الديوان ، ويستفيد من تفويض التوقيع من الوالي .

حسب المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها (ج ر - رقم 48) يكلف الديوان بالمهام التالية.
01 - العلاقات الخارجية والتشريفات .

02 - العلاقات مع أجهزة الصحافة الإعلام.

03 - أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية .

ويحتوي ديوان والي ولاية الجلفة على 06 ملحقين بالديوان مكلفين بمساعدة الوالي في أداء مهامهم وهم:

01 - ملحق بالديوان مكلف بالتشريفات والعلاقات الخارجية .

02 - ملحق بالديوان مكلف بالشؤون الاجتماعية.

03 – ملحق بالديوان مكلف بملفات الشباب والرياضة والثقافة والسياحة والحركة الجموعية .

04 – ملحق بالديوان مكلف بالملفات التقنية.

05 – ملحق بالديوان مكلف بالشؤون الخاصة.

06 – ملحق بالديوان مكلف بالعلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام:

الأمانة العامة للولاية

يديرها الأمين العام تحت إشراف وسلطة الوالي ويعد الشخص الثاني بعد الوالي لذلك يدرج ضمن قائمة الوظائف السامية

وتنظم الأمانة العامة في ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة التنسيق والتنظيم:

2 - مصلحة التنشيط المحلي والصفقات والبرامج:

المصلحة كانت تضم مكتب الإعلام الآلي والذي يسهر على اقتناء تجهيزات لفائدة المصالح ومتابعة صيانتها بالإضافة إلى مهام أخرى سوف نتطرق إليها لاحقا .

3-مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية :

تشير المادة 88 من قانون الولاية أن الوالي يعد على المستوى التقني مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي كما تشير المادة 136 بأن الميزانية تشمل على قسمين متوازيين للإيرادات والنفقات قسم التسيير وقسم التجهيز .

وضمامنا للسير الحسن لمصلحة الميزانية فقد وزعت مهامها على ثلاثة

مكاتب:

أ - مكتب ميزانية الولاية

يتولى مع المصالح المعنية تحضير وتنفيذ الميزانية وحسابات الولاية قصد تقديمها للوالي ولجنة الاقتصاد والمالية الذي يعد تقريرا يقدم للمجلس .

الإيرادات الجبائية خلال سنة 2001 الرسم على النشاط المهني

(مديرية الضرائب) 315212712.11 دج

- حصة الولاية من الدفع الجزافي : 132452602.45 دج .
- منحة معادلة للتوزيع : 89005125.14 دج .
- مداخيل الأملاك : 37245786.25 دج .
- إعانات الصندوق المشترك للجماعات المحلية .

ب - مكتب ميزانية الدولة

يتكفل هذا المكتب بتسيير الإعتمادات المالية المحصل عليها في أول سنة مالية والناجمة عن القسط المالي الذي حولته وزارة الداخلية والجماعات المحلية لفائدة ولاية الجلفة في إطار ميزانية التسيير المحددة بقانون المالية السنوي ، وقد قدرت إعتمادات السنة المالية 2001 بـ : 48256522.41 دج

في حين يسيّر المكتب أيضا الإعتمادات التكميلية التي ينشأها قانون المالية التكميلي مثال : سنة 1999 قدرت بـ : 24531452.87 دج .

وتحتوي ميزانية التسيير على عدة أبواب أهمها الباب المخصص لرواتب المستخدمين حيث خصصت له ميزانية لسنة 2001 إعتمادات مقدرة بـ : 23 % ولقد كانت نسبة التخليص 88 % كما يتكفل المكتب بالإعتمادات المخصصة للإنتخابات ، وكذا تعويض ضحايا الإرهاب بالإضافة إلى كل عمل يكون للدولة تدخل فيه على مستوى الولاية في إطار التكاليف أو في إطار مساعدة الولايات ، كما يعد المكتب تقارير ترسل إلى الوزارة .

ج - مكتب أملاك الدولة

يقوم هذا الأخير بتسيير الأملاك المنقولة وغير المنقولة للولاية ، حيث تنص المادة 86 أن الوالي يؤدي كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية بإسمها وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي ، وفي هذا الإطار يقوم هذا المكتب بـ :

- 01 - عمليات الصيانة سواء بالنسبة للعقارات أو المنقولات .
- 02 - عمليات تقدير الإيرادات بالنسبة للممتلكات المنتجة ومتابعتها .
- 03 - ملية جرد الممتلكات نهاية كل سنة .

مصلحة المستخدمين تضم هذه المصلحة مكتبين :

- أ - مكتب مستخدمي الولاية .
- ب - مكتب مستخدمي البلديات .

ويلاحظ على العموم تشابه مهام المكتبين غير أن مكتب مستخدمي البلديات يتقيد بأحكام المرسوم التنفيذي 26/91 المؤرخ في 02/06/1991 المتضمن القانون الخاصة بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وإجمالاً تقوم المصلحة بـ :

- 01 - السهر على تطبيق القوانين الأساسية للمواطنين التابعين للمصالح العمومية ومتابعة العمليات الخاصة بالتسيير الإداري للموظفين .
- 02 - مسك فهرس متكامل وجدول إحصائية بالموظفين البلديين تسمح بمعرفة تطورهم باستمرار تبعاً لاحتياجات المصالح المشغلة .
- 03 - السهر على السير العادي للجان المتساوية الأعضاء المحلية والمقدرة

ب : 56 لجنة .

04 - القيام بكل نشاط لتحسين مستوى الموظفين التابعين للمصالح العمومية.

05 - القيام بمهام دورية لتنشيط تفتيش المصالح البلدية

06 - إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

>> ولقد بلغ تعداد مستخدمي الولاية في إطار ميزانية الدولة 429 مستخدما و 80 يعملون بصفة مؤقتة خلال سنة 2001.

وفي إطار ميزانية الولاية لسنة 2001 حدد عددهم ب: 169 مستخدم مرسم و321 مستخدم مؤقت .

أما بالنسبة للمستخدمين البلديين فقد قدر عددهم ب : 3386 مستخدما خلال نفس السنة .

تشكل نسبة التأطير 13 % من إجمالي المستخدمين أي ب : 76 إطارا على مستوى الولاية لسنة 2001 << .

مديرية التنظيم والشؤون العامة

يسيرها مدير معين بموجب مرسوم تنفيذي طبقا للمرسوم 127/90 السالف الذكر ويلاحظ الشطر الكبير فيما يخص توزيع المهام الملقى على عاتقه، خاصة فيما يخص النزاعات، نزع الملكية، تسوية الماضي العقاري... إلخ .

ومنه فهي منظمة في ثلاثة مصالح هي:

أ - مصلحة الشؤون القانونية والنزاعات : وتضم 03 مكاتب :

أ - مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية.

ب - مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية .

ج - مكتب المنازعات ونزع الملكية .

مصلحة تنقل الأشخاص

وتتولى المصلحة كل القضايا المتعلقة بالهوية وحالة لأشخاص وتنقلاتهم وتسهر على تطبيق التنظيم وتشتمل على 03 مكاتب:

أ - مكتب حالة الأشخاص وتنقلاتهم

ب - مكتب الأجانب

وهو مكلف بتطبيق التنظيم المتعلق بإقامة، الأجانب وتنقلاتهم

ج - مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية

مصلحة التنظيم العام وتشمل هذه المصلحة 03 مكاتب

أ - مكتب للانتخابات والجمعيات

في مجال الجمعيات

يهتم بتطبيق التنظيم المتعلق بالجمعيات بكل أنواعها وذلك بمتابعة الإجراءات الخاصة بها وذلك على ضوء القانون 31/90 المتعلق بالجمعيات وكذا المنشور 46/99 ، ويتم ذلك بدءا من طلب الترخيص إلى منح الإعتمادات لنشاط جمعية ما ، وملخص هذه الإجراءات يتمثل فيما يلي :

- 01 - طلب ترخيص بعقد جمعية عامة .
 - 02 - دراسة الطلب وإرساله إلى الإدارة المختصة لإبداء الرأي فيها ، وفي حالة الرأي الموافق يتم الترخيص ، وتبلغ مصالحي الأمن .
 - 03 - تكوين ملف يتكون من القانون الأساسي للجمعية ، محضر التنصيب ، قائمة أعضاء المكتب التنفيذي ، قائمة المؤسسين ، الجمعية العامة ، وثيقة إثبات المقر ، تصريح شرفي من طرف الرئيس .
 - 04 - عقد تأسيس الجمعية في الجريدة ثم منح الاعتماد .
- والجدير بالذكر أن ولاية الجلفة تشهد نشاطا معتبرا لهاته الجمعيات على الصعيد الثقافي وهو ما يترجمه عدد هذه التنظيمات الذي بلغ إلى غاية نهاية جوان 2002 : 1314 جمعية بمختلف أنواعها .

في مجال للإنتخابات

لقد أوكل لهذا المكتب في مجال للإنتخابات المهام التالية :

- 01 - إعداد العمليات الانتخابية وتنظيم إجرائها.
 - 02 - مسك فهرس المنتخبين ومتابعة ملفاتهم الإدارية .
 - 03 - تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بممارسة المنتخبين مهامهم .
- ورغم أن المكتب في اهتمامه بقضايا الانتخاب والمنتخبين ذات البعد السياسي إلا أنه يتعامل معها من جانبها الإداري فقط.

ب - مكتب تنقل السيارات

يقوم هذا المكتب بتطبيق التنظيم المعمول به في مجال تنقل السيارات ويقوم بتسليم الوثائق المعدة طبقاً لهذا التنظيم.

وهو بذلك ينظم بالاتصال مع المصالح المعنية عملية السير في الطرق وتسجيل السيارات ومنح رخص السياقة والبطاقات الرمادية .

ج - مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة

الملاحظات المسجلة بخصوص الولاية

إن تكريس اللامركزية عن طريق هيئة المجلس الشعبي الولائي وعدم التركيز عن طريق مجلس الولاية إختلف حسب المراحل التي عاشتها الجزائر بعد الاستقلال وصدور القوانين الثلاثة التي تنظم الولاية .

أول قانون للولاية بعد الاستقلال هو الأمر 38/69 الذي أدخل قواعد جوهرية على تنظيم الولاية بانتخاب المجلس الشعبي الولائي كهيئة مداولة في الولاية ، وتعين الوالي والمجلس التنفيذي للولاية بصفتها الهيئة التنفيذية ، وهنا تظهر النقطة الأولى الملاحظة عن المجلس التنفيذي للولاية الذي لم يتطرق القانون 09/90 المتعلق بالولاية إلى تنظيمه وسيره ومهامه وأقتصر على الوالي في تجسيد

الهيئة التنفيذية للولاية ، ولم يشر إليه إلا في نصوص تنظيمية لاحقة فقد نص على مجلس الولاية في المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 27 جويلية 1994 المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها .

كما أن القانون 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد قد ألغي المواد من 166 إلى 170 من الأمر 38/69 المتعلقة بالدائرة وهنا تظهر النقطة الثانية الملاحظة إذ أن هذا الإلغاء ترك فراغا قانونيا إلى غاية اليوم .

وبالنظر للتقسيم الإقليمي الجديد الذي ضاعف من عدد البلديات ورفع عدد الولايات من 31 ولاية إلى 48 ولاية مما أدى إلى صعوبة في مراقبة هذه البلديات وتنشيطها من قبل الولاية في غياب درجة إدارية تفصل بينهما وهي الدائرة .

الملاحظات المسجلة بخصوص عمل أجهزة الولاية وهياكلها

سنقوم بتقسيم هذه الملاحظات إلى 03 أقسام تخص الموارد المادية والموارد البشرية وسير وتنظيم الولاية .

الموارد المادية

إن الملاحظ هو عجز موارد الجباية المحلية عن تحقيق جميع المشاريع المسطرة من طرف الولاية ، فهي تكاد لا تكفي لتغطية نفقات التسيير اليومي لمصالحها .

كما يلاحظ نقص في أجهزة الإعلام الآلي بمكاتب إدارة الولاية خاصة الأمانة العامة ، وحتى بتوفرها بمديريتي الإدارة المحلية والتنظيم والشؤون العامة فهي لا تستغل أحسن استغلال ، وإنما حلت محل أجهزة الآلة الرقنة التقليدية عوض استعمالها في التسيير ومعالجة المعلومات وتخزينها باستعمال برامج خاصة ، وهذا

ما يمكن تحقيقه في مجال المالية والميزانية وتسيير المستخدمين ومصحة التنظيم العام بمديرية التنظيم والشؤون العامة .

الموارد البشرية

عند الحديث عن تسيير الموارد البشرية نتساءل عن نسبة التأطير التي تبلغ مستوى متدني بالمقارنة بالإدارة المركزية إذ لا تتجاوز نسبة الإطارات 5 % من مجموع موظفي وعمال الولاية .

كما يلاحظ غياب سياسة واضحة تتعلق بتكوين المستخدمين وتجديد معارفهم ما عدا لقاءات تكوينية قصيرة ، تتمثل في أيام دراسية للمنتخبين المحليين تتعلق بتسيير الموارد البشرية على مستوى البلدية وأيام دراسية تتعلق بميزانية وأملاك البلدية .

كما نسجل سوء توزيع الموظفين على مستوى مصالح الولاية فنجد على مستوى الأمانة العامة للولاية فعاليات في العمل بأعداد قليلة من الموظفين ، مثل مكتب الصفقات بالأمانة العامة الذي يشرف عليه موظف واحد رغم أهمية هذا المكتب على مستوى الولاية ، أما في مديرية الإدارة المحلية تسيير بطاقة مقنعة فنجد 03 مساعدين لرئيس مكتب واحد .

تنظيم وسير الولاية

نلاحظ وجود تداخل في مهام بعض المصالح وهذا ما يعرقل العمل الإداري فنجد في الأمانة العامة أن المنشور رقم 499 لوزير الدولة ، وزير الداخلية والجماعات المحلية المؤرخ في 05 جوان 1993 المعدل للمنشور رقم 224 المؤرخ في 01 سبتمبر 1992 ينظم الأمانة العامة في ثلاثة مصالح هي : مصلحة التلخيص ، مصلحة التوثيق ومصحة الأرشيف .

فقد تم دمج مصلحة التلخيص ومصلحة التوثيق تحت إسم جديد هو مصلحة التلخيص والتوثيق تضم مكتب التوثيق ومكتب التلخيص ولكن في الواقع فمكتب التوثيق مسير من قبل مصلحة الأرشيف تحت إسم مكتب التوثيق والحفظ .

كما تم إنشاء مصلحة جديدة هي مصلحة التنسيق والتنظيم وذلك بضم مكاتب مصلحة التلخيص (مكتب التنسيق ، مكتب التنظيم ومكتب الصفقات) إلى هذه المصلحة الجديدة .

كما أن مصلحة الأرشيف بالأمانة العامة قانونيا تتكون من مكتبين مكتب الحفظ والتوثيق ومكتب الإعلام والمساعدة ، أما واقعا فمكتب الإعلام والمساعدة غير موجود لعدم تجهيزه ، كما نلاحظ عدم وجود منصب رئيس مكتب في هذه المصلحة رغم وجود مكتبين .

كما أنه في مديرية التنظيم والشؤون العامة يتكلف مكتب واحد بمتابعة جميع المنازعات وقضايا نزع الملكية بينما أهمية كل منهما يتطلب وضع مكتب خاص لكل منهما ، كما نجد ذلك أيضا في مكتب الانتخابات والجمعيات .