

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouafia - Mascara

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouafia - Mascara

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول موضوع :

واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة العمومية
دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والاقواف
- ولاية برج بوعريريج -

تحت اشراف الأستاذة:

د. محمدي اسمهان

إعداد الطالبة :

بوزيان يمينة

لجنة المناقشة :

الصفة	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	شادي خولة
مشرفا	محمدي اسمهان
ممتحنا	مرزقلال إبراهيم

السنة الجامعية: 2024/2023

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإجازة بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): بمينة بوتريان

الصفة (طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100973650

الصادرة بتاريخ: 2016/09/28 عن دائرة: بلدية الرابطة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية واج قسم: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 23073081505

والمكلف بإجازة اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) ماستر

عنوانها: واقع الاتصال التنظيمي في الادارة العمومية

دراسة ميدانية بمدينة لسون الدبنة والوقوف

لولاية بزر بوتريان

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة): [Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

سورة التوبة

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: "وبالوالدين إحسانا" إلى من أعطتني

الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح أمي الحبيبة.

إلى من سهر وتعب وجد وكد لتوفير الحياة الكريمة أبي الغالي

إلى من كانوا السند والدعم دائما اخوتي الاعزاء

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني

شكرا

شكر وعرفان

بعد شكر الله وحمده على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية

نتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا وقدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل بصفة عامة ونتقدم بالشكر إلى والدينا وزملائنا على كل التوجيهات والنصائح ودعمهم لنا.

كما نتقدم بالشكر الخاص إلى الدكتورة المشرفة محمدي اسمهان على المعلومات التي قدمتها والعون الذي حييناه منها في أصعب وقت

إضافة نتقدم كذلك بجزيل الشكر لكل اللجنة المناقشة، وعلى كل من ساندنا ولو بكلمة طيبة. إلى كل هؤلاء كل الشكر والتقدير والاحترام

ملخص

منطلقا من هذه الدراسة والتي تهدف في الأساس الى الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي وأهميته في الادارة العمومية وإبراز مختلف الجوانب التي تميزه ودوره في تحقيق اهداف المنظمة وكذا العراقيل التي من شأنها أن تحد من فعاليته وكل هذا تم في دراسة منهجية نظريه ميدانيه وهذه الاخيرة كانت مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بولاية برج بوعرييج.

ولتحقيق أهداف الدراسة انتهجت المنهج الوصفي معتمدة على الاستبيان والملاحظة كأدوات للقياس وجمع المعلومات موزعة على عينة قدرت بـ: 59 فردا ولقد أسفرت الدراسة على عدة نتائج أهمها:

أن للاتصال التنظيمي دور مهم في الادارة العمومية باعتباره شيء ضروري ومهم داخل الجماعات الانسانية فلا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون اتصال أو تواصل كما تقوم المديرية باستخدام طرق وأساليب مختلفة ووسائل متنوعة في الاتصال.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، التنظيم، الاتصال التنظيمي، الادارة العمومية.

Summary

Based on this study, which mainly aims to reveal the reality of organizational communication and its importance in public administration and highlight the various aspects that distinguish it and its role in achieving the goals of the organization, as well as obstacles that would limit its effectiveness, and all this was done in a theoretical, field methodological study, the latter was the Directorate of Religious Affairs and endowments of Bordj Bou Arreridj state.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was adopted, relying on the questionnaire and observation as tools for measuring and collecting information distributed to a sample of 59 individuals. the study resulted in several results, the most important of which is that organizational communication plays an important role in public administration as a necessary and important thing within humanitarian groups. the latter cannot be imagined without communication or communication. the Directorate also uses different methods and methods and various means of communication

Key words: Communication, Organization, Organizational Communication, Public Administration.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	اهداء
	شكر وعرهان
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
06	1_ الاشكالية
06	2_ الفرضيات
07	3_ اسباب اختيار موضوع الدراسة
07	4_ اهمية وأهداف الدراسة
08	5_ مجالات الدراسة
08	6_ تحديد المفاهيم
10	7_ منهج الدراسة
10	8_ ادوات الدراسة
10	9_ مجتمع الدراسة وعينته
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الاول: الاتصال التنظيمي	
14	تمهيد
المبحث الاول: ماهية لاتصال التنظيمي	
15	1- مفهوم الاتصال التنظيمي
17	2- اهمية الاتصال التنظيمي
18	3- اهداف الاتصال التنظيمي
19	4- انواع الاتصال التنظيمي
المبحث الثاني: اساليب الاتصال التنظيمي	
22	1- شبكات الاتصال التنظيمي
25	2- وسائل الاتصال التنظيمي

26	3- وظائف الاتصال التنظيمي
27	4- معوقات الاتصال التنظيمي
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الادارة العمومية	
34	تمهيد
المبحث الاول : مدخل مفاهيمي للإدارة العمومية	
35	1- تعريف الادارة العمومية
36	2- خصائص الادارة العمومية
37	3- مبادئ الادارة العمومية
38	4- اهمية الادارة العمومية
39	5- المشاكل التي تعاني منها الادارة العمومية
المبحث الثاني : الاتصال التنظيمي في الادارة العمومية	
40	1- دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل لإدارة العمومية
40	2- الفرد والاتصال داخل الإدارة
42	3- الاتصال كأداة لتنشيط وتغيير سلوك العاملين في الادارة العمومية
44	خلاصة الفصل
الاطار التطبيقي للدراسة	
47	تمهيد
47	1- نشأة مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريج
47	2- الموقع الجغرافي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريج
47	3- وسائل الاتصال داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريج
48	4- الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريج
49	5- تفرغ وتحليل البيانات
65	6- النتائج العامة للدراسة
66	7- مقترحات الدراسة
67	الخلاصة
69	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	49
02	توزيع افراد العينة حسب السن	49
03	المستوى التعليمي لإفراد العينة	50
04	الخبرة لأفراد العينة	51
05	وجود خلية اتصال بالمديرية	52
06	اتجاهات الاتصال السائدة داخل المديرية	52
07	اهتمام الادارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات	53
08	اتصال العمال برؤسائهم	54
09	اتصال المرؤوسين برؤسائهم عندما تواجههم مشكلة	55
10	الروح الجماعية للعمال	55
11	الاتصال في باقي الاقسام الاخرى	56
12	علاقة العمال مع زملاءهم	57
13	طرق تنفيذ القرارات التي تصدرها المديرية	57
14	وضوح المعلومات التي تنقل الى عمال المديرية	58
15	الهدف من اتصال العامل برئيسه	59
16	كيفية الاتصال بالمسؤول	60
17	المشرف يوضح طريقة العمل لمرؤوسيه	61
18	الوسائل المستخدمة في المديرية	61
19	سهولة الاتصال بين الزملاء في العمل	62
20	عوائق الاتصال داخل الهرم التنظيمي للمديرية	63
21	حصول سوء التفاهم بين العامل ومسؤوله	64
22	وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل المديرية	64

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	يمثل الاتصال النازل	01
20	يمثل الاتصال الصاعد	02
20	يمثل الاتصال الافقي	03
21	يمثل مستويات الهيكل الاداري واتجاهات الاتصال فيه	04
23	يمثل شبكة العجلة	05
23	يمثل شبكة السلسلة	06
24	يمثل شبكة الدائرة	07
24	يمثل شبكة Y	08
25	يمثل شبكة النجمة	09
48	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج	10

مَقَامَةٌ

مقدمة

يعد الاتصال عملية ضرورية وحتمية طبيعية مصاحبة لظهور البشر والتعايش مع بعضهم البعض، حتى وإن اختلفت الوسائل والقنوات وتعددت بحسب اختلاف البيئة والأهداف، فقد ارتبط وجود الانسان وبقائه على وجود نظام للاتصال، فالمنتبع لنمط ونظام الاتصال عبر التاريخ بدء من العصور الأولى أين كانت لغة الرموز والنقوش هي وسيلة التواصل، ومع مرور الزمن ابتكر الانسان طرق أخرى للاتصال والتواصل فظهرت اللغة وتعددت وأصبحت كما هي عليه في عصرنا الحالي، غير أن ذلك لا يكفي إذ تحتاج اللغة إلى قنوات وأساليب معينة لتحقيق الهدف وهذا ما يسمى بالعملية الاتصالية.

إذا كان الاتصال بين والغاية من وجودها؛ ألا وهي التواصل فيما بين الأفراد عن طريق نقل واستقبال المعلومات فيما بينهم الأفراد على بساطته لا يحتاج إلى وسائل وقنوات كثيرة ومعقدة، فإن العملية الاتصالية داخل التنظيم أكثر تعقيدا، فمع ظهور المنظمات والمؤسسات وكذا الهيئات بمختلف أنواعها وأنماطها وهيكلتها وأحجامها، أصبح لزاما عليها إيجاد أنماط اتصالية تتماشى وهذا التطور والتعقيد الحاصل فظهر ما يسمى بالاتصال التنظيمي، الذي أخذ أنواعا وأشكال ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة، على اعتبار أن المنظمات تتعدد وتنوع بين الاقتصادية منها والاجتماعية والإدارية...

ويعتبر الاتصال التنظيمي العصب الرئيسي للعملية الإدارية لأنه يوفر المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها، ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المنظمة، كما تعتبر عملية الاتصال فيها بمثابة همزة وصل تربط بين وظائف المنظمة وأجزائها، فهو بمثابة عصبها الرئيسي وشريانها النابض وفي غياب شبكة اتصالية إدارية خاصة وفعالة لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها.

كما يهدف الاتصال التنظيمي إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة من أجل استمرارية العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (الأفقية، الصاعدة، النازلة) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، ويعرف الاتصال في المنظمات كأحد أهم الدعائم لأي تنظيم ودوره يظهر جليا من خلال تأثيره الفعال على سلوكيات وأداء العاملين الوظيفية والإدارية بغض النظر أكان التنظيم ذو طابع اقتصادي أو خدماتي، لأن فهم محتوى الرسالة يتوقف على عدة عوامل كالتحديف من الاتصال وطبيعة الاتجاه الفكري السائد في المنظمة.

يصنف الاتصال التنظيمي على أنه أحد فروع الاتصال الذي حظي باهتمام كبير منذ مطلع ثمانينيات القرن الماضي، من طرف عديد الباحثين في مختلف التخصصات والعلوم كعلم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، علوم التسيير، وكذا علوم الإعلام والاتصال، ومع بداية التسعينيات أصبح الاتصال التنظيمي يشكل موضوعا رئيسيا في دراسات علوم الاعلام والاتصال.

إذا كان للعملية الاتصالية من الأهمية بما كان في جميع المنظمات والهيئات الإدارية، فإنها ليست بالسهلة في نفس الوقت، إذ تتداخل فيها مجموعة من العوامل والأسباب تزيد من تعقيدها كالفهم، الأسلوب، الوسائل، المكان، القنوات...، كما لا يمكن معرفة مختلف هذه العوامل ومدى تأثيرها على نجاح العملية الاتصالية، إلا من خلال دراسة ميدانية للوقوف على واقع الاتصال وفاعليته من عدمه داخل التنظيم بين الإدارة وموظفيها وعمالها داخل الهيئة الإدارية وبيئتها الخارجية، ولهذا جاءت هذه الدراسة الميدانية والتي تهتم بمعرفة واقع الاتصال التنظيمي بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج كنموذج للهيئات الإدارية العمومية، ولأجل ذلك تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث إطارات:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة والذي اشتمل على: الإشكالية، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهمية واهداف الدراسة، مجالات الدراسة، تحديد المفاهيم، منهج الدراسة، وأدوات الدراسة، وأخيرا مجتمع الدراسة وعينته.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة والذي تناولت فيه فصلين:

- الفصل الأول: الاتصال التنظيمي والذي تضمن مبحثين، فالمبحث الأول تمثل في ماهية الاتصال التنظيمي، والمبحث الثاني في أساليب الاتصال التنظيمي، بينما الفصل الثاني فتمثل في الإدارة العمومية، والذي اشتمل على مبحثين بدوره فكان المبحث الأول مدخل مفاهيمي للإدارة العمومية، والمبحث الثاني تمثل في الاتصال التنظيمي في الإدارة العمومية.

ثالثاً: الإطار التطبيقي للدراسة والذي كان عبارة عن دراسة ميدانية تمثل في تعريف عن نشأة المديرية النموذج وهي مديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية برج بوعريريج وموقعها الجغرافي، وكذا الهيكل التنظيمي لها بعدها وسائل الاتصال داخلها ثم قمت بتفريغ وتحليل البيانات لنستخلص بذلك النتائج العامة ومقترحات الدراسة، في النهاية الخاتمة مع ملخص للموضوع.

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 4- أهمية وأهداف الدراسة.
- 5- مجالات الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- منهج الدراسة.
- 8- أدوات الدراسة.
- 9- مجتمع الدراسة وعينته.

الإطار المنهجي للدراسة

1 الإشكالية

يعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية لكونه عماد العلاقات بين الافراد حيث تتم من خلاله تبادل ونقل الافكار والمعلومات والآراء والانطباعات بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وله دور هام في جميع مجالات الحياة ويكون داخل الأسرة أو في المدرسة أو داخل المؤسسات وبالتالي توطيد قيم التواصل والترابط بين الأفراد في المجتمع ككل.

تزداد أهمية الاتصال لكونه أحد المكونات الرئيسية والمهمة في أي تنظيم فأصبح محل اهتمام الباحثين أكثر نظرا لما يقدمه من اسهامات في التحكم بالسلوك التنظيمي للعامل وكذلك بناء علاقات انسانية جيدة داخل الإدارة ، ومنه نجد أن الاتصال التنظيمي يعد بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة كيفما كان نشاطها. و بمواكبة التطورات التكنولوجية و أنماط التسيير الحديثة تسعى المؤسسة لتطوير وتحسين منظومتها الاتصالية. ونلقي الضوء على واقع الاتصال التنظيمي في المنظمات العمومية وتأثيره على السلوك التنظيمي للعامل من خلال بحث علمي منهجي ذو البعد السيسولوجي انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع الاتصال التنظيمي في الادارة العمومية؟

ومنه انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي أنماط الاتصال التنظيمي داخل الادارة العمومية(مديرية الشؤون الدينية والأوقاف ببرج بوعريرج)؟
2. هل للاتصال التنظيمي دور بارز في تحسين الاداء الاداري داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف ببرج بوعريرج ؟
3. هل هناك عوائق للاتصال التنظيمي داخل مديرية الشؤون الدينية والاقواف؟

2/ فرضيات الدراسة

فرضية عامة: يعتبر الاتصال التنظيمي ركيزة أساسية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف.

فرضيات جزئية:

- 1- باعتبار أن الاتصال التنظيمي وسيلة فعالة لعمل الادارة فهو يبرز مدى فعاليتها.
- 2- للاتصال دور بارز في تحسين الأداء الاداري داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف.
- 3- هناك عوائق تعرقل عملية سير الاتصال التنظيمي داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف.

3 / أسباب اختيار موضوع الدراسة

1. أسباب ذاتية

- تلاؤم موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.
- الرغبة في التعرف على فعالية الاتصال التنظيمي في الادارة العمومية وكسب الخبرة من خلال معرفة أنواعه ووسائله.

2. أسباب موضوعية

- _ يعتبر من البحوث التي يمكن من خلالها النزول الى الميدان لتحقيق هدف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.
- _ محاولة اثبات الأهمية التي يلعبها الاتصال التنظيمي داخل الادارة العمومية ومدى اهتمامها بتطبيقه.
- _ التعرف على طبيعة الاتصال السائد في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعرييج.

4 / أهمية وأهداف الدراسة

1. أهمية الدراسة

إن أهمية أي دراسة تتوقف على أهمية الموضوع المراد دراسته وعلى القيمة العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج والمتمثلة في ابراز أهمية واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة باعتباره جوهر العملية الادارية والتنظيمية.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشكل الاتصال بين المنظمة والعمال أو العكس أو بين العمال في نفس المستوى داخل المنظمة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية

2. أهداف الدراسة

- _ ابراز واقع الاتصال التنظيمي في المنظمات العمومية بصفة عامة ومديرية الشؤون الدينية والأوقاف بصفة خاصة والتعرف على مختلف عناصره ووسائله

_ اعطاء فكرة واضحة عن الاتصالات التنظيمية والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة
_ محاولة معرفة المعوقات التي قد تعرقل وصول المعلومات بالدقة المطلوبة والوقت المحدد للعامل بالمنظمة والقضاء عليها.

5/ مجالات الدراسة

لكل دراسة مجالين رئيسيين هما:

1. **المجال الزمني:** وهي الفترة التي استغرقت في انجاز هذه الدراسة، شملت المرحلة الأولى الدراسة النظرية وكانت من بداية شهر أبريل 2024 بعد افتتاحك وضبط عنوان المذكرة، أما بالنسبة للدراسة الميدانية لموضوع بحثنا فكانت من: 02 ماي 2024 إلى غاية 27 ماي 2024.
- المرحلة الأولى كانت مخصصة للبحث وجمع المادة العلمية حول موضوع الدراسة.
- المرحلة الثانية كانت مخصصة للجانب الميداني بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف بولاية برج بوعرييج.
2. **المجال الجغرافي:** وتمثل في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بولاية برج بوعرييج.

6/ تحديد المفاهيم

أ. مفهوم الاتصال

- **لغة:** في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ. فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.
- وكلمة اتصال مشتقة من الاصل اللاتيني Communes بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية Communism مشتركة أو اشتراكي. وبذلك فإن الاصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.¹
- اصطلاحاً:** يعرفه "كارل هوفلاند" بأنه: "العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال المنبهات لكي يعدل سلوك الافراد الاخرين"²

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 1، عربية للطباعة والنشر، مصر، 1998، ص24.

² المرجع نفسه، ص24.

وعرفه "العلاق" بأنه: "أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات من فرد أو مجموعة إلى أفراد آخرين بغرض الإبلاغ أو التأثير"³

تعريف الاتصال اجرائيا: هو عملية نقل وتبادل المعلومات وارسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال معلومات جديدة للآخرين والتأثير في سلوكياتهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات داخل المنظمة وخارجها، أو تغيير في هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق مجموعة من الأهداف الانسانية أو الاجتماعية تنظيمية كانت.

³ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2009، ص ص. 18 . 17.

1_ التنظيم:

لغة: انتظام، نظم وقته، نظم اموره، تنظيم، تنظيمًا، نظم.²

اصطلاحًا: يعرف بأنه الترتيب والتنسيق للأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق الاهداف وهو الإطار الذي يحوي القواعد والأنظمة وتعليمات.³

التعريف الاجرائي: هو نظام يعمل على التحديد الاداري للأنشطة او القوى الشخصية المنسقة بين شخصين او أكثر لتسهيل العمليات الادارية داخل المؤسسة.⁴

_ الاتصال التنظيمي:

اصطلاحًا: هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي او الخارجي. اجرائيًا: هو عملية ادراكية واجتماعية ونفسية تقوم داخل المنظمة، وتساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار والمعلومات عبر القناة الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحقيق مشاريعها وأهدافها والحفاظ على مقوماتها ومسيرتها.⁵

_ الادارة العمومية

تعريفها: حسب "درورسون" في كتاب "ثابت عبد الرحمان" حيث قال انها: "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما تحقق الرضا لأفراد الشعب".⁶

7_ منهج الدراسة

يعرف المنهج على انه مجموع الخطوات التي يتبعها الباحث بغرض تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث اذ هو الذي يبين الطريق للباحث ويساعده في تحسين وضبط بحثه.⁷ للإجابة على الاسئلة التي تثيرها اشكالية البحث، واختيار المنهج المناسب يحدده موضوع الدراسة واهدافها.

¹ بشير العلاق، المرجع السابق، ص 17.

² بن وهيبه نورة. الاتصال المؤسسي ط1، دار الايام للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2020 ص17.

³ محمد محمود مصطفى. الادارة العامة، ط1، دار البداية عمان، 2012، ص 71.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص365.

⁵ بسام عبد الرحمان مشاقبة. نظريات الاتصال، دار اسامة، الاردن 2011، ص 103.

⁶ نبيهة حميدة، الحضور الاجتماعي للعلاقات العامة في الإدارة العمومية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 15، جامعة البليدة 2، جويلية

2018، ص 62.

⁷ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، ص 176.

بما ان دراستنا تتمحور حول الاتصال التنظيمي في الادارة العمومية فان المنهج المناسب له الدراسة هو المنهج الوصفي لان موضوع او مضمون البحث يتطلب الحصول على معلومات ادق وتحليل الظواهر، ومنه يعرف المنهج الوصفي بانه اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع ما، وذلك من اجل الحصول على اجابات علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية.¹

8_ أدوات الدراسة

ان حسن اختيار الادوات المناسبة في البحث العلمي تساعد كثيرا في تحديد دقة أي بحث علمي مما تسهل في جمع المعلومات التي تتماشى والموضوع او الظاهرة المدروسة وقدرة الباحث في الوصول الى البيانات التي تخدم اهداف الدراسة، باعتبار دراستنا تتمحور حول واقع الاتصال التنظيمي في الادارة العمومية تم الاعتماد على استمارة استبيان باعتبارها من الادوات الشائعة الاستعمال في العلوم الانسانية، خاصة في علوم الاعلام والاتصال، ومنه ادوات جمع البيانات الضرورية للبحث هي:

الاستمارة: والتي تعد اهم الادوات المستخدمة في جمع البيانات حيث يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الاسئلة الموجهة اليه.

الملاحظة: تعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها احيانا باستخدام الطرق الاخرى لجمع المعلومات وبهذا اعطتنا وصفا دقيقا عن الظاهرة المدروسة، وتعد الملاحظة من أقدم الوسائل في الحصول على المعلومة.

9_ مجتمع الدراسة وعينته

1_ مجتمع الدراسة: في أي بحث علمي لابد من وجود مجتمع تقوم عليه الدراسة العلمية وبما ان مجتمع الدراسة يفوق طاقة الباحث هنا يلجأ الى اختيار مجموعة من افراد المجتمع ويجري عليها بحثه ثم يعمم النتائج التي يتوصل اليها على كل افراد المجتمع، وعليه تتمحور مجتمع البحث في دراستنا على الموظفين بمديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية برج بوعريريج ب 59 موظفا.

2_ عينة الدراسة: بما انه يصعب على الباحث ان يدرس كل مفردات المجتمع الاصيلي إذا كان عدد الافراد كبيرا فيختار الباحث عينة ملائمة لبحثه يمكنه من دراسة النتائج بشكل واضح ودقيق وهذا ما استخدمته خلال بحثي هو اختيار العينة القصدية لأنها الانسب لتحقيق اهداف الدراسة لعدة اسباب منها:

¹ محمد عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، قسنطينة، 2008، ص 176.

_ طبيعة الدراسة، الاشكالية، الفرضيات، المتغيرات، تفرض علينا هذه العينة.

_ كبر حجم المجتمع الأصلي.

ولأن مجتمع أفراد مجتمع البحث ليس كبيراً، فقد اعتمدنا المسح الشامل لمجتمع البحث (59 موظفاً).

.....

الإطار النظري للدراسة

الفصل الاول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الاول: ماهية الاتصال التنظيمي

1. مفهوم الاتصال التنظيمي
2. اهمية الاتصال التنظيمي
3. اهداف الاتصال التنظيمي
4. انواع الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: اساليب الاتصال التنظيمي

1. شبكات الاتصال التنظيمي
- 2 . وسائل الاتصال التنظيمي
- 3 . وظائف الاتصال التنظيمي
- 4 . معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

ظهرت في العصر الحديث اشكالا متعددة من المنظمات تهدف الى تلبية الحاجات المختلفة للفرد المعاصر وتتوعدت هذه المنظمات فمنها الاقتصادية، التعليمية، الاجتماعية، الطبية، الرياضية، العلمية، وهذه المنظمات لا تستطيع الاستمرار في الوجود وفي اداء المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال سواء داخل البيئة التنظيمية او في علاقتها مع المحيط.

والاتصال الى جانب كونه عملية إدارية فهو ايضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة او خارجها، فداخلها يعمل الرئيس او المدير ومشرفوه على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه، وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي، ومنه يمكن تحقيق اهداف المنظمة وأهداف العامل على حد سواء.

المبحث الاول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

1 تعريف الاتصال :

يعرفه "ماكوبل" بأنه: "حدوث حدث أو إرسال رسائل معينة إلى شخص معين وهو المستقبل¹.

كما يعرف بأنه: تبادل المعلومات الفهم عن طريق إيصالها من مرسل إلى مستقبل².

يعرفه "ريد فيلد" بأنه: "المجال المتسع لتبادل الحقائق والآراء بين البشر"³.

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة من وسائل التأثير لذلك من وجهة نظرهم يعرف بأنه: «السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر»⁴.

كما أنه عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة⁵.

-**تعريف الاتصال في مجال الاتصال والاعلام:** يعرف الاتصال بأنه بث وسائل واقعية او خيالية تتصل بموضوعات معينة علي اعداد كبيرة من الناس، أي ان الاتصال في علوم الاعلام والاتصال يتضمن جانبين:

-**الجانب الواقعي :** الاحداث اليومية، اخبار الدول والمجتمعات المحلية، اخبار الرؤساء والمسؤولين.

-**الجانب الخيالي :** القصص والمسرحيات الاغاني والتمثليات⁶.

بهذا يمكن أن نستخلص بأن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وهي عملية ضرورية في حياة أي إنسان.

¹ فؤاد عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب للنشر، ط1، القاهرة، 4004، ص1.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 1991، ص222.

³ زهير إحدادن، مدخل لعلوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت، دار النهضة الوطنية للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1991، ص420.

⁵ سفيان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 4009، ص07.

⁶ فضيل ديلو، الاتصال نظرياته، وسائله، دار الفجر، القاهرة، 1996، ص17.

2-تعريف التنظيم:

هو الإطار الذي يتم فيه تبادل جهود جماعة من الأفراد في سبيل تحقيق أهداف معينة، كما أنه إحدى الوظائف الإدارية للمنظمة، يتضمن تحديد نشاطات المنظمة وتوزيعها على الأفراد العاملين فيها¹، يعمل التنظيم على إعداد الهيكل الذي تتبعه السلطات بشكل منسق، حتى يعرف كل شخص حدود سلطته ومسؤولياته.²

3-تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرفه "شنين" بأنه: "كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو بناء والمحافظة على تنظيم سليم".³

وعرفه "ريتشارد بيهارد" بأنه: "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيمية".⁴

الاتصال التنظيمي هو الاتصال المتواجد في المؤسسة وبشارك فيه تسيير الأفراد حيث يؤثر على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة كما تستعمل العديد من الاتصالات كالمجالات أداخية الاعلانات واللوائح.⁵

كما يشير "برناد" أن: "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة ألي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص".⁶

1 معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، 2008، ص50.

2 مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص. 70.

3 عبد الله آل منصور، سامي عمر الماسني، إدارة التغيير التنظيمي: التطوير التنظيمي، من منشورات جامعة الباحة، كلية العلوم الادارية والمالية، 2016، ص 18.

4 نفس المرجع، ص 20.

5 بشار حزي، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 14.

6 بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص3.

عرفه "ريدريغو سانبيور " أنه: "ترحيل واستقبال المعلومات داخل تنظيم معين؛ أي أنه عبارة عن نقل وتناقل المعلومات والبيانات وفق تنظيم معين".¹

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي يحدده المدير في المؤسسة ويتمثل في الاتصال الرسمي الذي يتحدد بين المسؤولين والسلطات، وفي المقابل الاتصال غير الرسمي ويتحدد بين العاملين على أسس شخصية²، وبذلك فهو أحد أهم الطرق التي تتبعها المؤسسات لتسيير العمل والعمال وتحقيق التوافق والانسجام داخل الإدارة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

الاتصال هو جوهر بقاء كل مؤسسة بحيث ال يمكن تخيل مؤسسة ناجحة بدون اتصال فهو أساس كل العمليات الرسمية أو غير الرسمية، يعتبر الرباط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم، فهو جزء أساسي لكافة الخطوات الإدارية الأساسية، ويمثل نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها³.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل فرد داخل المنظمة من الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة، كما أنه يساعد على تطوير الأفكار والتجديد في طرق العمل. كما تبدو أهمية الاتصال التنظيمي في:

_ التأقلم مع التغييرات من خلال الاجتهاد الفردي والتنظيمي والتكيف مع ذلك.⁴

_ توجيه العاملين بحيث يسمح باستخدام الاتصال بهدف إعلامهم بواجباته وأعمالهم.

_ تحفيز العاملين نحو عملهم.

_ الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل.

_ نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.

_ الحفاظ على العلاقات بين الناس.

_ له دور بارز في نجاح المنظمات.

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد 1، القاهرة، 2003، ص 119.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص 247.

³ فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الاول، جوان 2017، ص 220.

⁴ منير بركاني مفهوم الاتصال التنظيمي: اشكاله وانواعه مع ذكر اهميته، اخر زيارة 10 ماي 2024، 20:30 سا <https://www.tadwina.com>

_ التعريف بالمشكلات وسبل عالجها.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي

للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات، فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على ذلك، لهذا ينظر للاتصالات التنظيمية على أنها عملية تعتمد على كافة العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة والأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها تتمثل في:

أ/ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الاتصال بين أفعال وتصرفات المؤسسة فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم وبالتالي تفقد المؤسسة تنسيق الموظفين، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية فقط.

ب/ المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة، وتساعد هذه المعلومات في تحقيق:

_ توجيه سلوك الأفراد.

_ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وواجباتهم.¹

ج/ اتخاذ القرارات:

هذا الأخير يحتاجه الموظفون في معلومات معينة، حيث يتسنى لهم تحديد المشاكل، تقييمها، واختيار أحسن عالج ومن ثم اتخاذ القرارات.

د/ التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن آراءهم مساعدتهم ومخاوفهم تجاه الآخرين كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده في الاتصال بموظفيه في كافة المستويات الإدارية.²

¹ احمد العيد ابو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر، ط 1 ص 84.

² العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية، والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008، ص ص 146.147.

المطلب الرابع: انواع الاتصال التنظيمي

لقد صنف العديد من الكتاب الباحثين الاتصالات وفقا لمعايير محددة ومن هذه التقسيمات نجد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

1. الاتصال الرسمي :

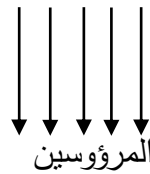
وهو اتصال داخل المنظمة يكون في مختلف المستويات الإدارية، يسير وفق أطر وأساليب وقواعد رسمية محددة، ويكون غالبا موثقا بصور مكتوبة ورسمية، لوائح مكتوبة... وينقسم الاتصال الرسمي إلى الاتصال النازل، الصاعد، الأفقي.

أ. **الاتصال النازل:** وهو الاتصال الذي يتم من أعلى السلطة إلى أسفل، حيث يتم إرسال المعلومات والأوامر من المستويات العليا في المنظمة نحو المستويات الدنيا، وتحمل هذه المعلومات الأوامر، القرارات، التعليمات، وتعتبر من الاتصالات الواجب تنفيذ قراراتها.¹ ويهدف الاتصال النازل إلى:

- _ توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة، حتى يمكن فهمها.
- _ قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.²

شكل رقم(01) يمثل الاتصال النازل

الرؤساء (الإدارة العليا)

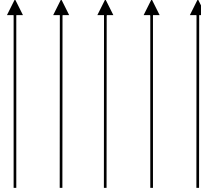


ب. **الاتصال الصاعد:** ويسمى أيضا الاتصال من أسفل إلى أعلى، وهو الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم نحو الأعلى وتستخدم التقارير الاقتراحات شكاوى.³ ويتمحور الاتصال الصاعد حول:

¹ فؤاد عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب للنشر، ط1، القاهرة، 2002، ص129.
² بوعطيط جلال الدين مرجع سابق، ص 41.
³ طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص122.

- تقديم التقارير عن أداء العمل.
- تقديم التقارير الإيجابية أو سلبية عند الآخرين.
- الإجابة عن الأسئلة الوارد من أعلى.
- تقديم الشكاوى عن المشاكل¹.

شكل رقم (02) يمثل الاتصال الصاعد



رؤساء (الادارة العليا)

ج/ الاتصال الأفقي: وهو الاتصال الذي يتم من نفس المستوى الهرمي للمنظمة، وهذا يسمح بالحصول على المعلومات زيادة والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصالات الأخرى،

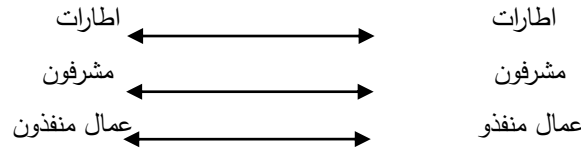
يسمح بالتنسيق مع مختلف المصالح الأخرى وهذا لفاعلية أكثر.² ويؤدي الوظائف التالية:

- _ التنسيق بين العمال في نفس المستوى للقيام بمهامهم.
- _ حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- _ تبادل المعلومات.
- _ التقليل من الجهد والوقت الإلزامين لتبادل المعلومات بين العمال في نفس المستوى.
- _ كما يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرز أدوارهم.³

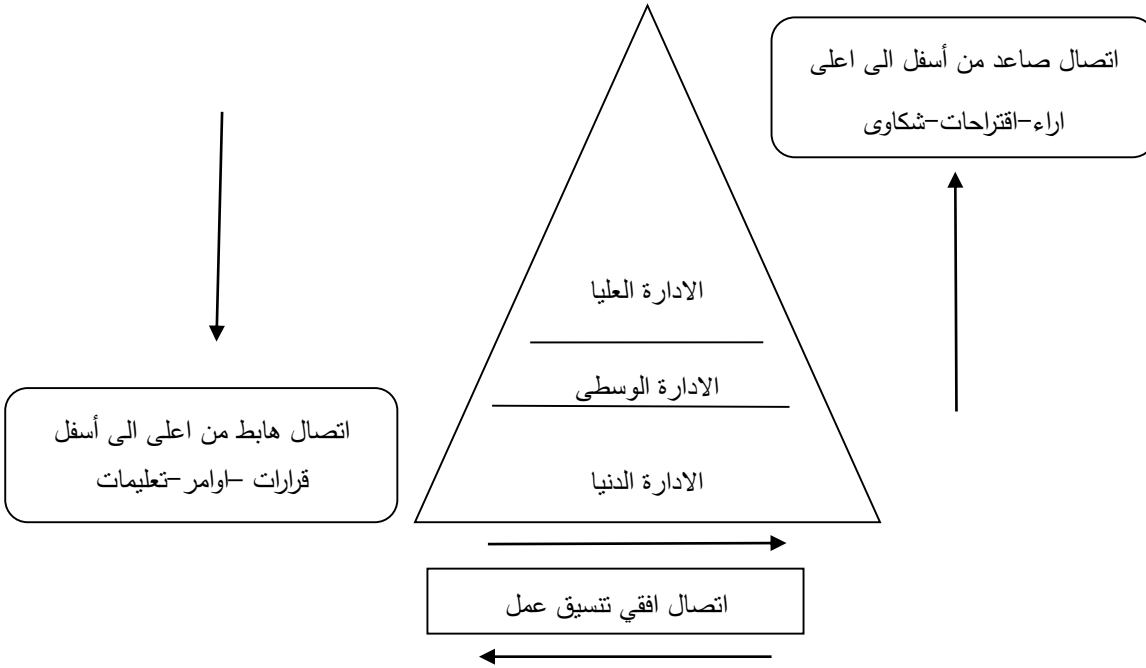
¹ جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية فالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2015، ص 30.

² الامين قاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي عدد 02_12_2014، ص ص 72.73.

³ بشار عزي مرجع سابق ص 21.



شكل رقم (03) يمثل الاتصال الافقي



شكل رقم (04) يمثل مستويات الهيكل الاداري واتجاهات الاتصال فيه.

2. الاتصال غير الرسمي :

إن الاتصالات في المنظمات ال تقصر على الاتصالات الرسمية فحسب، فهناك الاتصالات غير الرسمية وتعني هذه الاخيرة بأنها الاتصالات التي تنشأ بطريقة عفوية خارج أطر القوانين بطريقة غير مقصودة، وهذا راجع إلى التفاعل بين مختلف العاملين داخل المنظمة، كما يتخذ الاتصال غير رسمي طقوس خاصة وقواعد، حيث تظهر على القوانين التنظيمية للمؤسسة، كما أن إدارة المؤسسة تكون مسؤولة عن فهم هذا النوع من الاتصال، كون له تأثير جيد على أداء العاملين والعمل ككل.¹

أ/ فوائد الاتصال غير الرسمي:

- السرعة في الاتصال وتحسين نوعيته.

¹ قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية،

- توليد أفكار جديدة وذلك بفضل تنويع بيئة العمل.
 - خلق روح الفريق بين العمال والتسهيل من عملية تكييفهم.
 - إشباع رغبات العمال وخاصة في الامور التي ال تتماشى معهم في التنظيم الرسمي.¹
- يمكن القول بأن الاتصالات داخل المنظمة تجاوزت الأساليب الرسمية والطرق المقننة، وأصبحت في الاتصالات غير الرسمية إفادة أكثر للمؤسسة لكون العمال يجدون راحتهم في هذا الاتصال كونه يحقق أكثر ديناميكية وفاعلية، بالإضافة لسرية العمل.

ب/ سلبيات الاتصال غير الرسمي:

- انتشار الشائعات مما يؤدي إلى تدهور العالقات الإنسانية داخل المنظمة.
 - التأثير السلبي على الإنتاجية وضعف الأداء.
- ظهور جماعات تأثير على الاتصال والتي تثير المشاكل.²

المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: شبكات الاتصال التنظيمي

يمكن النظر في أي تنظيم على انه عبارة عن شبكات من الاتصالات، حيث أن وظيفة الاتصال في المنظمة يتمثل في تدفق ونقل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات من داخل وخارج المنظمة.

تعرف شبكات الاتصال بأنها تكون ذات فعالية في حل أنواع معينة من المشاكل وهناك شبكات تحقق أكثر رضا الموظفين أو العمال من غيرها من الشبكات الأخرى. وعلى وجه العموم فإن شبكات الاتصال التنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العناصر التالية:

- من يتصل بمن.
- عدد الأشخاص الذين يتصل بهم الفرد الواحد.
- مدى انتشار المعلومات بين أعضاء الشبكة.
- مدى رضا الأفراد عن أدوارهم وأعمالهم من المجموعة.³

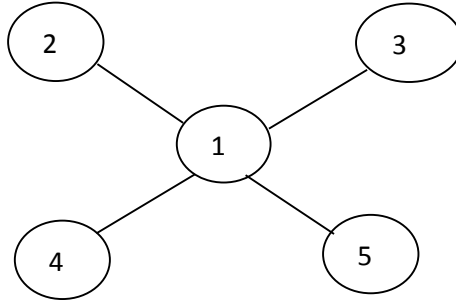
شبكة العجلة:

¹ كرم منصور غازي، مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2015، ص.89

² محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، kutub ltd للنشر، ط1، 2019، ص 44.

³ احمد العبد ابو السعيد، مرجع سابق ص 98.

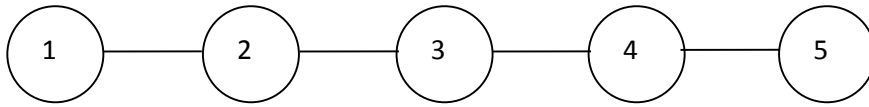
وهو نمط شائع لنشر ونقل الكلام، حيث يجلس شخص وسط المجموعة على شكل عجلة ويعتبر القائد، حيث يكون قادر على الاتصال ببقية أفراد المجموعة دون وسط، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال فيما بينهم مباشرة، حيث يكون الاتصال في ممر واحد، ولهذا يكون اتصالهم عبر المدير أو القائد في نفس المحور



شكل رقم (05) يمثل شبكة العجلة¹

- شبكة السلسلة:

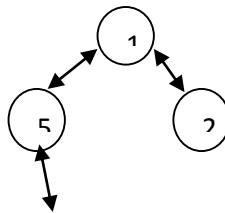
يمثل هذا النوع من شبكات الاتصال من إمكانية الرئيس أو المدير من الاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، ويبرز هذا النوع من الاتصال في المؤسسات الصغيرة التي يستطيع المدير من أداء مهامه والاتصال بمساعديه بصورة سريعة.



شكل رقم (06) يمثل شبكة السلسلة²

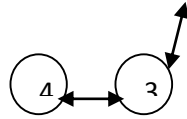
- شبكة الدائرة:

وفي هذا النمط من الشبكات يستطيع كل فرد من الاتصال بشخصين آخرين وهذا ما يزيد من مساحة الاتصالات لان الممر يبقى مفتوح.



¹حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

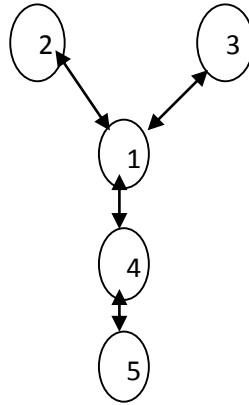
²العربي بن داود، مرجع سابق، ص 166.



شكل رقم (07) يمثل شبكة الدائرة¹

4-شبكة (y):

في هذا الشكل من الاتصالات يكون عادة اتصال إداريا مع عدد معين من التابعين له، وثم يتصل بالمستويات الإدارية الأعلى منه، في سلم التنظيم الهرمي للمؤسسة.



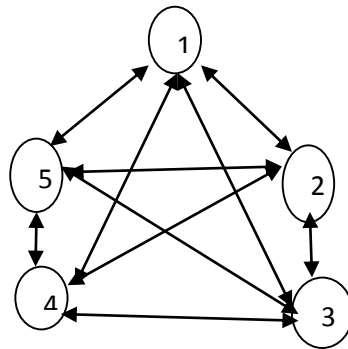
شكل رقم (08) يمثل شبكة y²

- شبكة النجمة:

يعتبر هذا الشكل من أفضل شبكات الاتصال السائدة في أي مؤسسة، حيث تعتبر مثالية في الاتصال بالأفراد والجماعات، ويؤدي إلى المشاركة وارتفاع الروح المعنوية لدى العمال، إذ أن هذا النمط من الاتصال يفرض بأن جميع الأفراد في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن جميع المعلومات المتاحة تكون متوفرة لكل منهم في التنظيم، وبالتالي يتسم بالديمقراطية في الاتصال بين مختلف العاملين، حيث يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، ويدفع بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

¹ سليم كفان، مرجع سابق، ص 59.

² العربي بن داود، مرجع سابق، ص 111.



شكل رقم (09) يمثل شبكة النجمة¹

المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي

تتعدد وسائل الاتصال التنظيمي في المنظمات ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة أو نشرها داخل التنظيم، لكن استعمال أي منها يعود إلى طبيعة النشاطات داخل المؤسسة، رغبة الأفراد في استخدام الوسيلة المناسبة أو قرار من المنظمة في استخدام وسيلة دون غيرها، ويعود هذا التعدد إلى الوسائل التكنولوجية المعاصرة والحديثة، وهناك عدة وسائل مباشرة وغير مباشرة، سمعية، مرئية. لهذا في هذا المطلب نحاول التطرق ألهم الوسائل المستعملة في المنظمات وهي:

1/ وسائل شفوية: الاتصالات الشفهية هي التي تتم بين شخصين أو داخل جماعة، أو الاتصال مع الجمهور وهي تؤدي إلى نقل المعلومة دون تشويش²، ومن بين وسائلها نذكر:

-المقابلات : وتكون بين شخصين أو أكثر حيث يدور بينهم نقاش حول موضوع ما لتحقيق هدف معين.³

-الاجتماعات : هي إحدى الوسائل الشفهية، تعتبر ذات أهمية نظرا للالتقاء بالعاملين ودراسة آرائهم ومقترحاتهم.

-الخطابات : حيث تتم عن طريق مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب بهدف شرح أو تقديم تقارير.⁴

¹ مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص102.

² رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 95.

³ شعبان فرح مرجع سابق، ص 164.

⁴ صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 150.151.

2/ وسائل مكتوبة : وهي الوسائل التي يمكن قراءتها والتمعن فيها، ويمكن الرجوع لها وقت الحاجة ونذكر منها :

التعليمات-لوحات الاعلانات-التقارير-الجرائد الرسمية-المجلات والمطبوعات-الدوريات-النشرات.¹

3/ وسائل سمعية والالكترونية: وهي القرارات والتعليمات التي تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة وهي:

الإنترنت-الفاكس-الاتصالات الإلكترونية-الهاتف-التسجيلات-أجهزة الفيديو.²

هذه الوسائل تساعد في تجديد المنظمة وإعطائها طابعا حديثا ورقميا.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي

إن للاتصال التنظيمي وظائف إدارية ضرورية تساعد المنظمة على إنجاز وظائفه ومهامه ويساعد الموظفين على فهم بعضهم البعض، والتعرف على اتجاهاتهم مما يساعدهم على إنجاز عملهم في أحسن الأحوال وبكل ثقة ويرفع من معنوياتهم.³

وتتعدد الوظائف التي يؤديها الاتصال التنظيمي وهي:

-**التخطيط**: يعتبر من الوظائف الضرورية، حيث يصنفه البعض على أنه أهم الوظائف في الاتصال التنظيمي.

كما يراه البعض على أنه سبب وجود المنظمة إذ أنه يساهم في بناء الاتصال والمنظمة وازدهارها، ويعرف أيضا على أنه عملية إدارية تضمن البحث والمناقشة والاتفاق والعمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.⁴

¹صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص 263.

² صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص 29.

³ لايبخ خالد اسود، واقع الاتصال الاداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية، مج5، ع4، جامعة بابل، 2012، ص193

⁴ معين محمود عباصرة مرجع سابق، ص 43.44

-**التنظيم:** هو التنسيق بين أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية الضرورية وتنفيذ فعال للخطط الموضوعية، وهنا تلعب دور اتخاذ القرار حيث لا يمكن اتخاذ أي قرار دون معلومات كافية وسليمة ومنظمة، وبواسطة التنظيم يستطيع المدراء في نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي.¹

-**القيادة:** وذلك عن طريق اختيار القائد الجيد الادارة الاتصال والتنسيق بين مختلف الموظفين، حيث يمكن لاتصال الجيد بأن يسهل من عمل القائد ومباشرة مهامه وهذا عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين جميع فروع وأقسام المنظمة من أجل الطالع على كل المجريات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التأثير على الآخرين وتحفيزهم لإنجاز أهدافهم.

-**الرقابية:** وتعني متابعة كافة الأعمال والأداء المحقق من قبل الموظفين، وهذا ما يحققه الاتصال التنظيمي كونه يحدد الانحرافات واتخاذ إجراءات صحيحة، من خلال العملية الرقابية يحافظ المديرون على وجود صلة مستمرة بين الأعمال الجارية تنفيذها لجمع المعلومات.²

-**الإنتاج:** إن الاتصال التنظيمي يساهم في عملية الإنتاج بصورة حقيقية، حيث يعد الاتصال الجيد له الدور في إنجاز أفضل للعمل، ويؤدي إلى زيادة الإنتاج.

-**الإبداع:** يلعب الاتصال دورا هاما في تحقيق الإبداع لدى المنظمة، وذلك بتقديم المقترحات والأفكار الجديدة لتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمة نظرا للمقاومة من جميع الأطراف.

-**الصيانة:** وذلك يؤدي إلى استمرار العملية الاتصالية والإنتاجية، تغيير مواقع الأفراد، وهذا بفضل الاتصال التنظيمي حيث يساهم في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل وتقويمه، وتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء³

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي.

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من المشاكل والعوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة وتؤدي إلى تشتيت المعلومات، لابد من التعرف على هذه الصعوبات ودراساتها حتى يتم تجنبها والتصرف فيها، حتى ترتفع كفاءة الاتصال داخل المنظمة وتكون قادرة بهذا تحقيق أهدافها، وهناك أنواع من المعوقات نذكر منها: **1 معوقات نفسية (شخصية):**

¹ كريم منصور غازي مرجع سابق، ص 75.

² عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الاداري والحوار، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن، ص ص 30.31.

³ عواج سامية، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، 2020، ص 85.

وهي التي تعود على الشخص سواء كان مرسل أو مستقبل وتحدث أثرا عكسيا يسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ونذكر من أهم هذه العوائق:

1-تباين الإدراك :

ويحدث نتائج الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني، حيث أن فهم الرسالة من طرف الآخرين وعدم الانتباه لها من طرف المستقبل يؤثر ذلك على تباين الإدراك، كذلك صعوبة فهم الرسائل المحتويات غير المألوفة، وتكمن اسباب الادراك المشوش للمرسل اليه على الاسباب التالية:

أ. تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

ب. مدى تناسب المتغيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.¹

• الإدراك الانتقائي:

وهذا لكون المستقبل يميل إلى سماع جزء من الرسالة ويهمل بقية المعلومات، ويستجيب المستقبل مع المعلومات التي تتناسب مع معتقداته، آرائه وقيمه، ويرفض الرسائل التي تتعارض مع ذلك.

• صعوبة اللغة:

تعتبر اللغة وسيلة مهمة في نقل المعلومات بطريقة كتابية أو شفوية، إلا أنها قد تتحول إلى عائق في حالة تباين المستوى التعليمي والثقافي مما يؤدي على سوء فهم الرسالة وما تحتويه بين الطرفين، فيفسرها كل طرف حسب معتقده الخاص.

• الانفعالات:

تبين هذه الأخيرة ما تحتويه الرسالة، فكل من انفعال المرسل والمستقبل يبين ما تحتويه الرسالة، وهذا قد يقف حاجز في سيرورة العملية الاتصالية.²

¹ محمد الفاتح، محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 173.174.

² علي حامد هارون حامد، مقومات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال: (دراسة وصفية تحليلية)، مجلة كلية الفنون والاعلام، السنة الخامسة، جامعة مصراته، ع 10، يوليو 2020، ص ص 83.82.

2- معوقات تنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية، ومراكز اتخاذ القرارات، والوظائف وقنوات الاتصال بين العاملين ورؤسائهم، ووجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في الاتصال التنظيمي، ويمكن تقسيم المعوقات التنظيمية على النحو الآتي:¹

- تعدد المستويات الإدارية؛ حيث أن عملية الاتصال تتشوش بالصعود الهرمي والبناء بين السلطة السفلى والعليا.
- عدم وضوح نظام الاتصال الموجود.
- قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة.
- ضغوط العمل المتزايدة على العاملين.
- كبر حجم المؤسسة.²

3- معوقات اجتماعية وثقافية

ويرجع هذا إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد وكذلك البيئة التي يعيش فيها، سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعتقدات، ويمكن توضيح هذه المعوقات في:

أ/ التباعد الاجتماعي:

وتشمل كل الفوارق اللغوية، المعرفية، الدينية والفكرية، حيث إن كل فرد ينتمي إلى بيئة اجتماعية مختلفة، وهذا ما يحدد التباعد في الفهم من شخص إلى آخر ويؤدي إلى إعاقة العملية الاتصالية.

ب/ الاختلافات الثقافية:

يحدث التمايز في إطار اللغة المستخدمة لكل فرد؛ حيث أن داخل المؤسسة تتعدد الثقافات واللغات، حيث إن بعض الأفراد ينتمون إلى العادات والثقافات المنشئون عليها، ويكون ذلك عن طريق تبني أفكار ومعتقدات ويتضح هذا في الانحياز في انه يؤدي إلى التفرقة بين العاملين.³

4- معوقات تقنية:

وتتمثل في:

¹ روم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، دون سنة، ص 287.

² محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، تخصص العلوم الادارية، 2006، ص ص 32.33.

³ علي حامد هارون، مرجع سابق، ص 84.

- ارتفاع التكاليف المادية لبعض وسائل الاتصال المستخدمة؛ حيث يؤثر على المستويات التي لا تحظى بدخل جيد.
- عدم ملائمة بعض التقنيات مع طبيعة أنشطة المؤسسات.
- انخفاض مستوى تدريب العاملين حول عمل التقنيات الحديثة.
- عدم توفر الصيانة لأنظمة الاتصالات وتقنياتها.¹

خلاصة الفصل الاول

يعتبر الاتصال التنظيمي القاعدة الأساسية لأي تنظيم او مؤسسة، حيث يعمل على تسهيل وتسيير التعاون بين الأفراد، وبين مختلف الإدارات، من اجل الوصول الى الغايات المرجوة، وأثره في تحقيق الانسجام داخل المنظمة الادارية، ويزداد ذلك من خلال الدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق الرفاهية وتوفير متطلبات المجتمع.

¹ الامين بلقاضي، مرجع سابق، ص 77.

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

التعريف بالمؤسسة النموذج

- 1-نشأة مديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية برج بوعريريج
 - 2-الموقع الجغرافي لمديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية برج بوعريريج
 - 3-وسائل الاتصال داخل مديرية الشؤون الدينية والاقواف (باقة فنية)
 - 4-الهيكل التنظيمي للمديرية
 - 5-تفريغ وتحليل البيانات
 - 6-النتائج العامة للدراسة
 - 7-مقترحات الدراسة
- خلاصة

تمهيد:

يأتي هذا الجانب تدعيماً لما ورد في الجانب النظري، وهو اسقاط الدراسة النظرية ميدانياً لتقييم واقع الاتصال التنظيمي في إحدى المؤسسات المحلية وهي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج، وفي هذا الصدد سنعطي تقييماً من حيث النشأة والهيكل التنظيمي والوسائل المستخدمة داخل المديرية، وكذلك عرض وتحليل محاور الاستمارة للخروج بالنتائج والتوصيات.

❖ التعريف بالمؤسسة¹

1. نشأة مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج

انضمت مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج سنة 1991 بموجب المرسوم رقم 83.16.91 المؤرخ في 1991.03.16

2. الموقع الجغرافي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج

تقع في الحي الإداري، المساحة الكلية 2380 م²، المساحة المبنية 660 م³

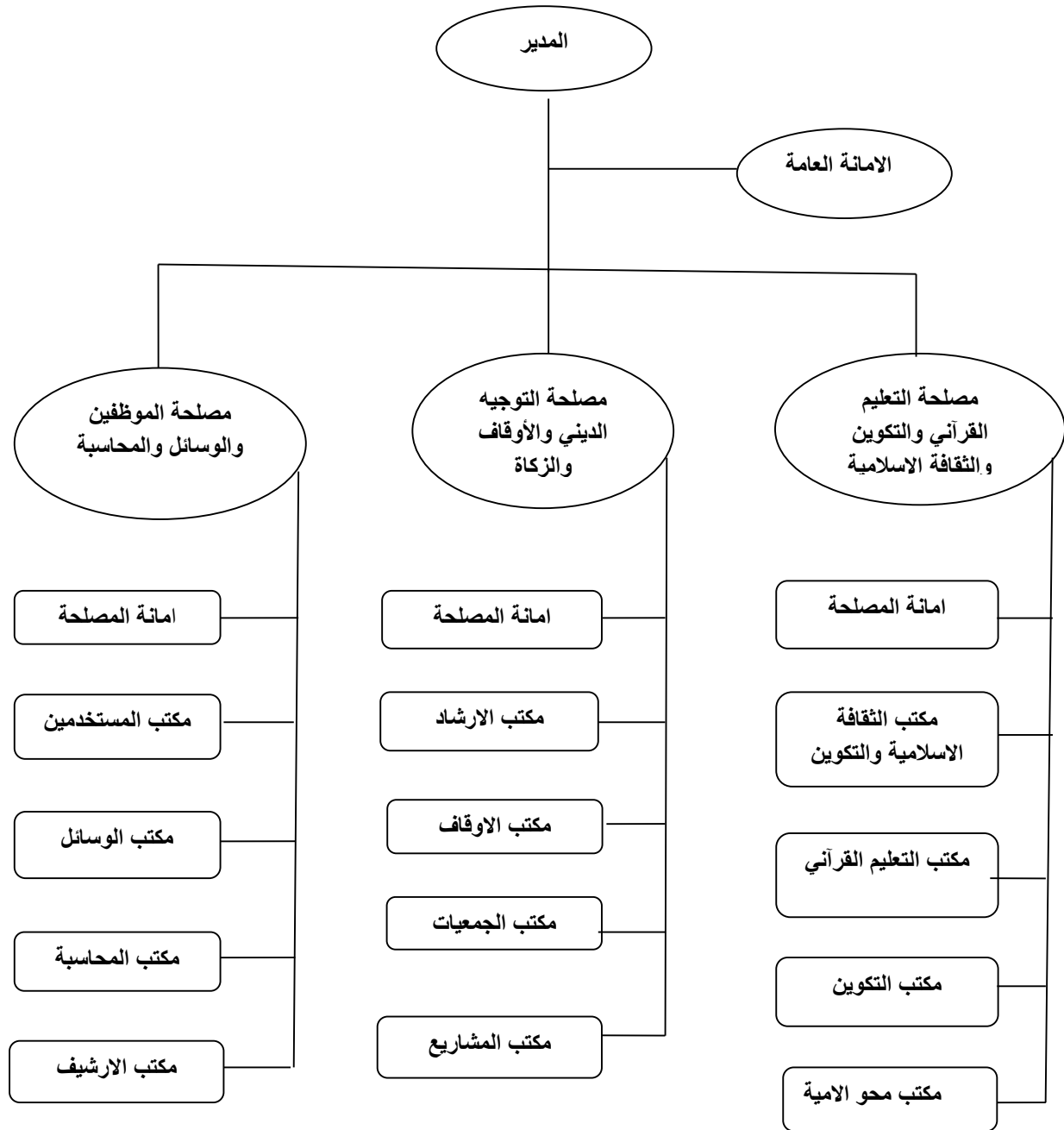
3. وسائل الاتصال داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج

- الهاتف: تضع المديرية رقم خاص بها هو 035.69.24.48 عبر هذا الرقم تستقبل المديرية مكالمات المواطنين والإدارات.
- الفاكس: للمديرية رقم فاكس خاص هو 035.69.24.50 وذلك لتبادل مختلف الوثائق بين الإدارات والهيئات داخل وخارج الولاية.
- المقابلات: من بين الوسائل التي تلجأ إليها المديرية في عملية الاتصال وتختلف حسب الموضوع، منها مقابلات التوظيف ومقابلات من أجل العمل.
- الاجتماعات: تحدث هذه الاجتماعات من أجل اتخاذ القرارات وإعطاء آراء وأوامر استعجاليه ومن أجل حل المشاكل والسير الحسن للعمل.
- الإعلانات ألحائطية تضع المديرية إعلانات (مخصصة للخدمات، النقابات، الإدارة، مذكرات) للاتصال والإعلان بأي أمر يخصهم وذلك بتعليقها في الحائط.
- سجل الشكاوى وضع تحت تصرف المواطنين سجل لمعرفة آراءهم اقتراحاتهم، وشكاويهم.
- صفحة الفيسبوك: تواكب المديرية التطورات التكنولوجية حيث تتخذ صفحة خاصة على موقع فيسبوك لنشر المستجدات ومختلف الأعمال التي تقوم بها المديرية.

¹ وثيقة إدارية من مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج.

تستخدم مديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية برج بوعريريج معظم الوسائل الكتابية، الشفهية، الالكترونية، وكل هذا ينصب في إطار نقل وتبادل المعلومات وتنظيم العملية الاتصالية، ونلاحظ ان هذه الوسائل تعبر عن اساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المديرية أي انها تعمل على الاشباع في مختلف الاوامر والقرارات الصادرة من مختلف المستويات الادارية للمديرية.

4 - الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية و الاوقاف لولاية برج بوعريريج



الشكل رقم (10) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والاقواف لبرج بوعريريج.

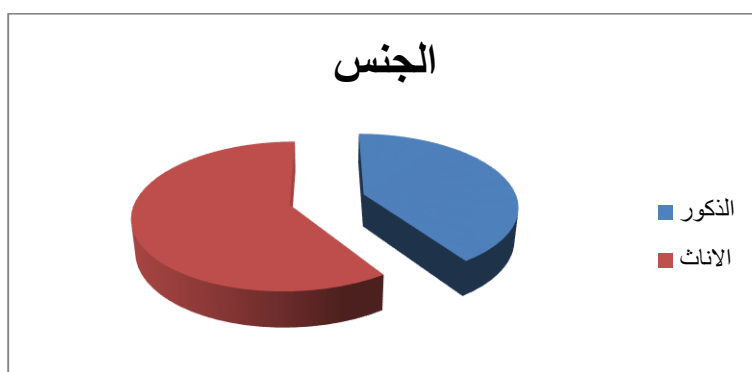
المخطط من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المستقاة من المديرية.

5-تفريغ وتحليل البيانات

البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) توزيع افراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
40,6%	24	ذكور
59,3%	35	اناث
100%	59	المجموع

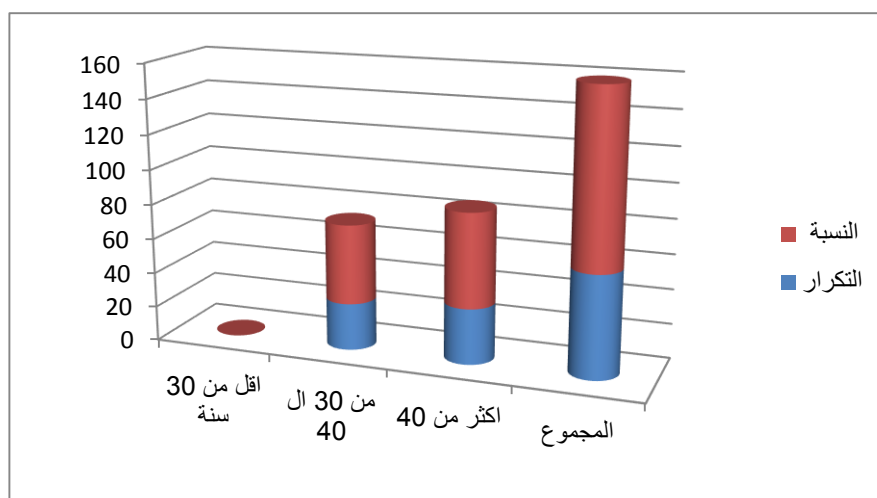


الشكل رقم (11) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس.

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان اغلبية المبحوثين هم اناث حيث بلغ عددهم 35 انثى بنسبة 59,3% في حين بلغ عدد الذكور 24 بنسبة 40,6% أي ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور وهذا يدل على العمل الاداري يناسب الاناث ويستطعن القيام به بشكل جيد.

جدول رقم (02) توزيع افراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
0	لا يوجد	اقل من 30 سنة
45,7	27	من 30 سنة الى 40 سنة
54,2	32	أكثر من 40 سنة
100	59	المجموع

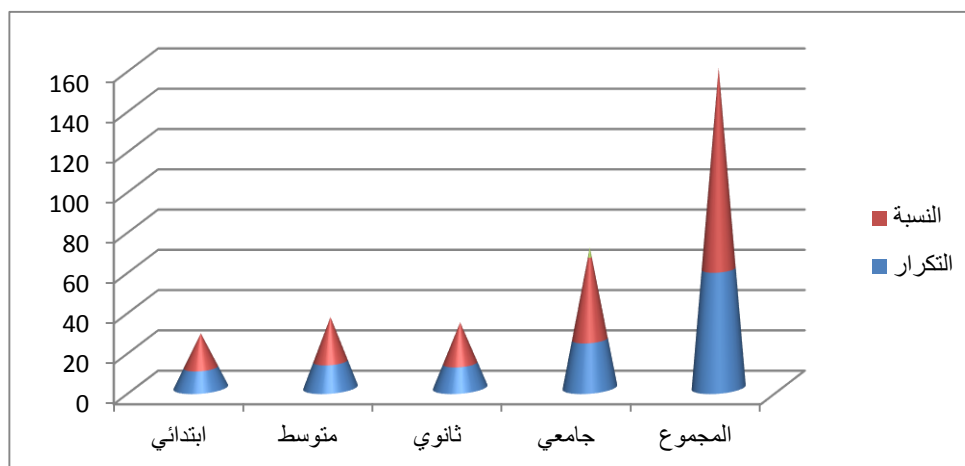


الشكل رقم (12) توزيع افراد العينة حسب السن.

من خلال هذا الجدول اتضح ان عينة المبحوثين من غالبية الذين تتراوح اعمارهم أكبر من 40 سنة بنسبة 54,2% تليها فئة ما بين 30 الى 40 سنة بنسبة 45,7%. اما الفئة الثالثة الذين كانت اعمارهم اقل من 30 سنة منعدمة فنستنتج ان غالبية افراد العينة أكثر من 40 سنة.

جدول رقم(03) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
16,9%	10	ابتدائي
22%	13	متوسط
20,3%	12	ثانوي
40,6%	24	جامعي
100%	59	المجموع

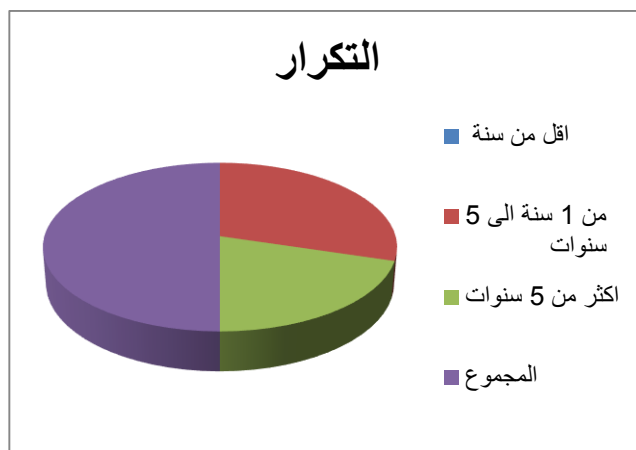


الشكل رقم(13) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

يبين الجدول اعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث ان اغلب الموظفين ذو مستوى جامعي وقدرت ب 40,6% ويأتي بعدها المستوي المتوسط قدر ب 22%، والثانوي بنسبة 20,3% اما المستوى الابتدائي فقدر ب 16,9% وهذا يفسر ان اغلبية افراد العينة لديهم مستوى عالي وهذا يؤكد حرص الادارة على انتقاء ذوي المستوى والمؤهلين لتقديم اضافة للإدارة.

جدول رقم(04) يمثل الخبرة لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	الخبرة
0%	0	اقل من سنة
59,3%	35	من سنة الى خمس سنوات
40,6%	24	أكثر من خمس سنوات
100%	59	المجموع



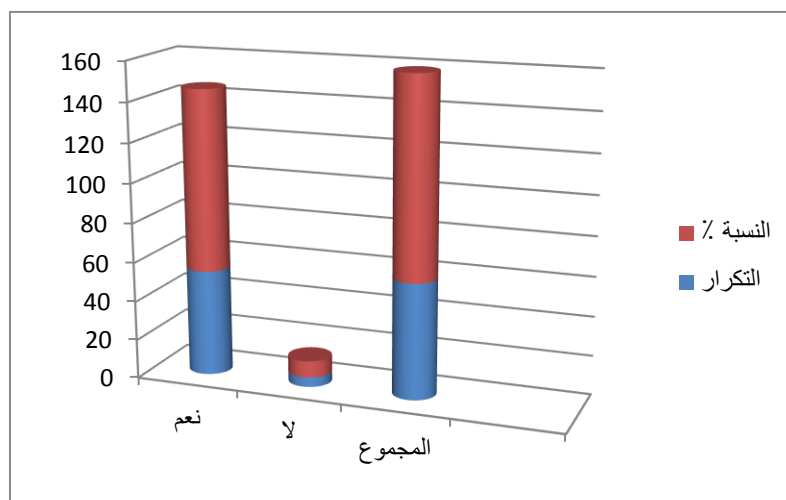
الشكل رقم (14) الخبرة لأفراد العينة.

بين الجدول اعلاه الخبرة لأفراد العينة حيث بلغت خبرة لأقل من سنة معدومة بينما اصحاب خبرة من سنة الى خمس سنوات 59,3% وكانت الاكبر نسبة، اما أكثر من خمس سنوات فقدرت ب 40,6%. ومن هنا نستنتج ان معظم افراد العينة من الموظفين ذو خبرة متوسطة.

المحور الاول: اساليب ووسائل الاتصال داخل المديرية.

جدول رقم (5) اثبات وجود خلية اتصال بالمديرية.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	54	91,5%
لا	05	8,4%
المجموع	59	100%

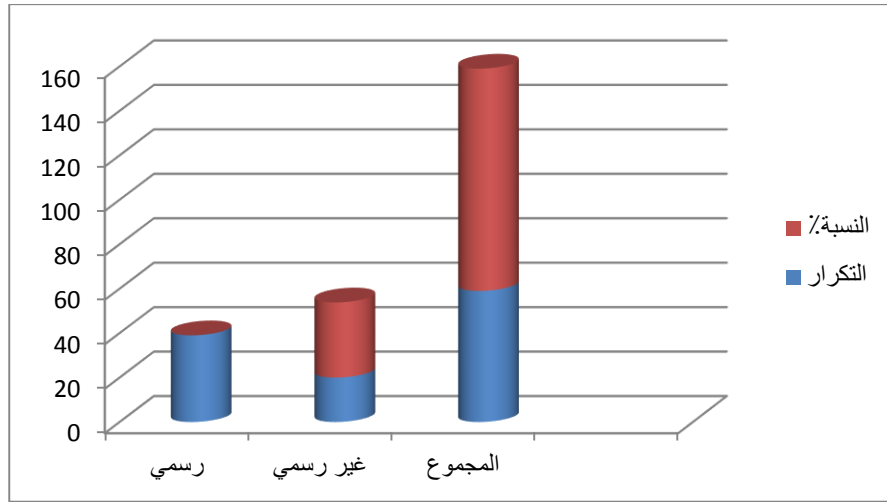


الشكل رقم (15) اثبات وجود خلية اتصال بالمديرية.

يبين هذا الجدول ان اغلبية افراد العينة اثبتوا ان هنالك خلية اتصال بالمديرية وذلك بنسبة 91,5% نفهم من هذا ان مديرية الشؤون الدينية والأوقاف تولي اهتمام كبير للاتصال بدليل وضعها لخلية اتصال.

جدول رقم (06) اتجاهات الاتصال السائدة داخل المديرية.

المتغير	التكرار	النسبة %
رسمي	39	66,1%
غير رسمي	20	33,8%
المجموع	59	100%

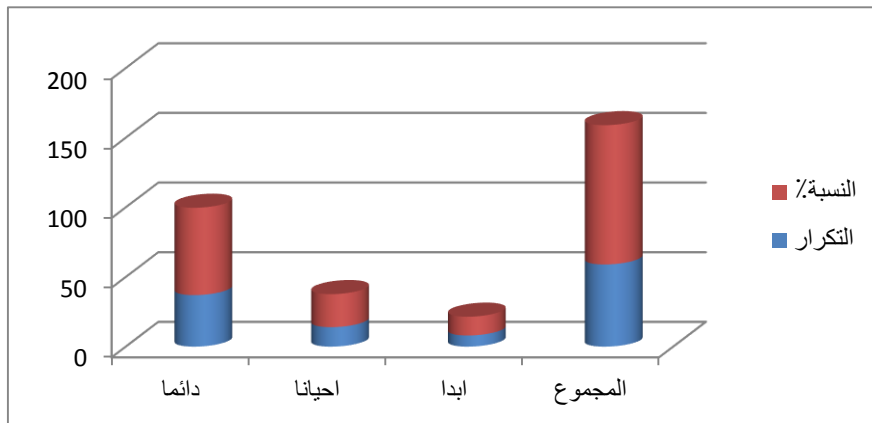


الشكل رقم (16) اتجاهات الاتصال السائدة داخل المديرية.

نلاحظ من خلال الجدول ان الاتصال السائد في المديرية هو الاتصال الرسمي وهذا راجع الى الجدية في العمل والعمل وفق قوانين، وقدرت نسبته ب: 66,1%، كما ان المبحوثين في اجابتهم على السؤال المتعلق بالاتصال الرسمي تراوحت ما بين الاتصال الصاعد، النازل والأفقي وذلك في شكل تقارير وتعليمات وتوجيهات، اما الاتصال غير الرسمي تراوحت بنسبة 33,8%، راجع الى ان الموظفين يستعملون هذا الاتصال بشكل قليل.

جدول رقم (07) اهتمام الادارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات.

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	37	62,7%
احيانا	14	23,7%
ابدا	8	13,5%
المجموع	59	100%

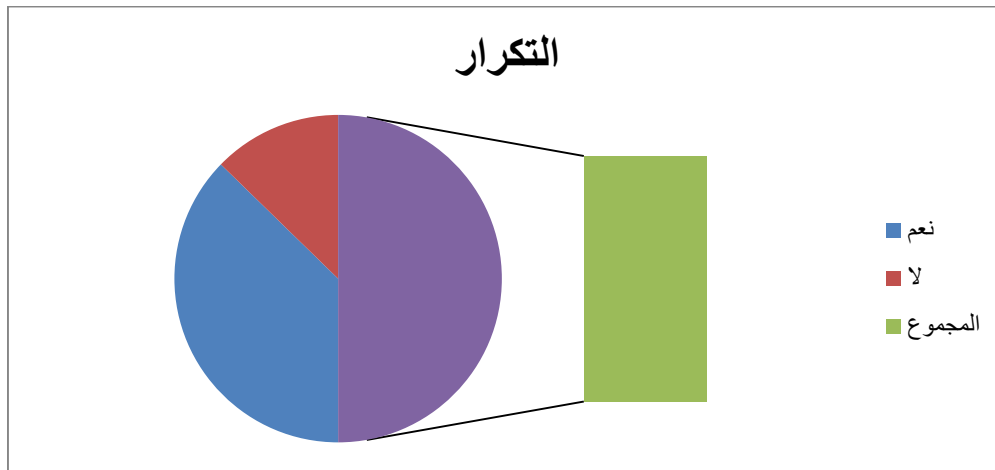


الشكل رقم (17) اهتمام الادارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات.

نلاحظ من خلال الجدول ان الادارة دائما ما تسعى الى ايصال المعلومات في مختلف المستويات داخل الادارة ويتضح ذلك من خلال اجابات المبحوثين حيث بلغت النسبة في هذا الصدد 62,7% بينما الذين اجابوا احيانا بلغت النسبة 23,7% وبلغت نسبة الذين اجابوا ب ابداء ب 13,5% وهي نسبة ضئيلة.

جدول رقم (08) هل تتصل برؤسائك؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	44	74,5%
لا	15	25,4%
المجموع	59	100%



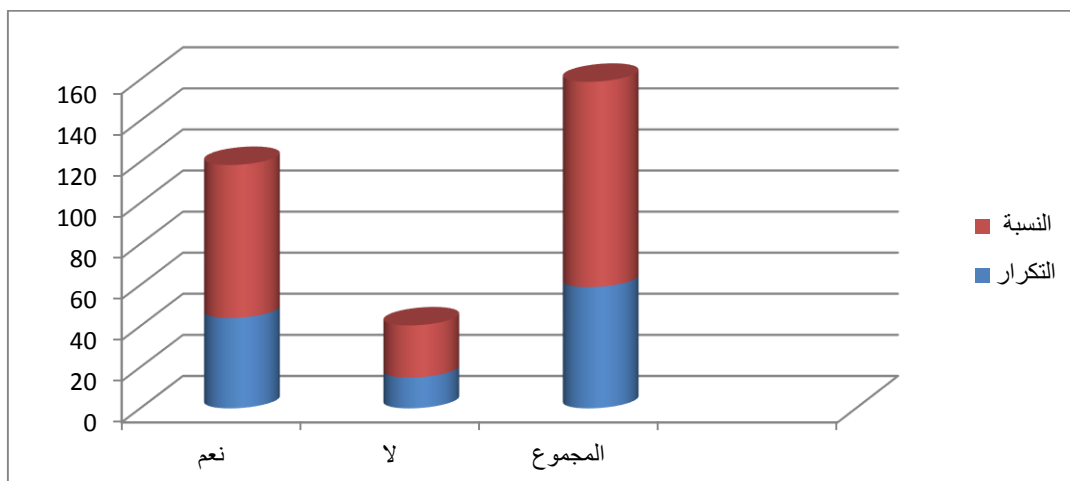
الشكل رقم (18) اتصال المرؤوسين برؤسائهم.

يتضح من الجدول ان المرؤوسين يتصلون برؤسائهم وهذا ما تبين من خلال اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الذين اجابوا ب نعم 74,5% وكانت هذه الاجابات تختلف من تقديم التقارير وطلب الاستفسار اما نسبة المجيبين ب لا بلغت 25,4% وهذا راجع الى عدم اهمية عملهم فلا يحتاجون الاتصال برؤسائهم.

نستنتج ان معظم الموظفين يهتمون بعملهم ودائما الى ما يسعون جاهدين في انجاز اعمالهم والاتصال برؤسائهم.

جدول رقم (09) في حالة مواجهتكم لمشكلة او استشارة في امر معين بمن تتصل فورا؟

المتغير	التكرار	النسبة %
أحد الزملاء	13	22%
رئيس المصلحة	27	45,7%
المدير	19	32,2%
المجموع	59	100%



الشكل رقم (19) يبين بمن يتصل المرؤوسين في حالة مواجهتهم لمشكلة.

بلغت النسبة الاكبر فالجدول اعلاه لرئيس المصلحة بنسبة 45,7% وتليها نسبة 32,2% للذين

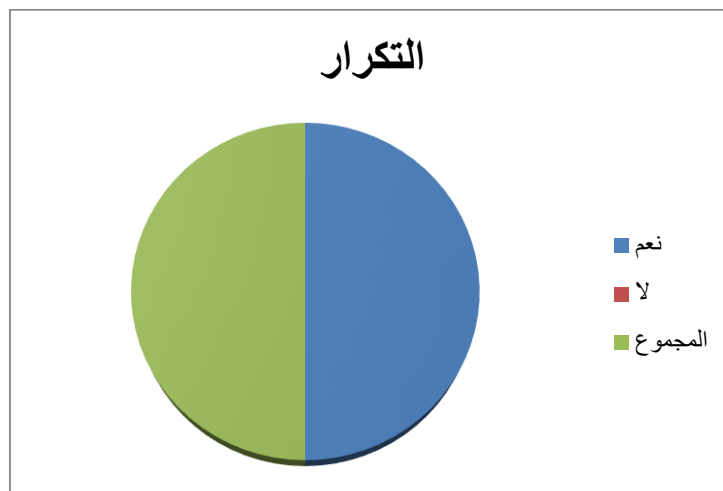
اجابوا ب المدير، والنسبة الاضعف من نصيب أحد الزملاء ب 22%.

اتضح ان هناك علاقة وطيدة بين العمال ورؤسائهم حيث انهم دائماً يستشيرونهم لحل مشاكلهم.

جدول رقم (10) الروح الجماعية بين الموظفين.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	59	100%
لا	0	0%

المجموع	59	%100
---------	----	------



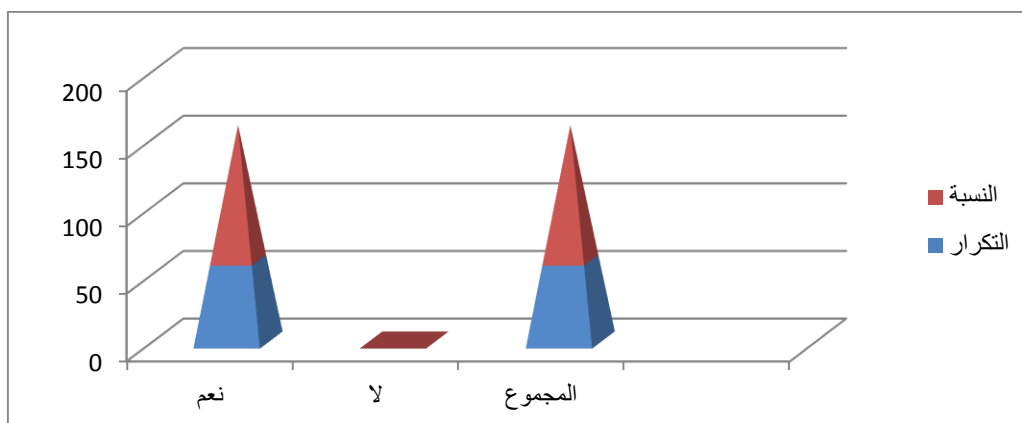
الشكل رقم (20) الروح الجماعية بين العمال.

اثبت كل الباحثين على ان هناك روح جماعية بين الموظفين حيث بلغت النسبة %100 وهذا يدل على ان المديرية ذات طابع خدماتي.

ومنه نستنتج ان موظفي المديرية يتمتعون بالروح الجماعية وهذا يبدو من خلال الفعالية فالعمل.

جدول رقم (11) الاتصال في باقي الاقسام الاخرى.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	59	%100
لا	0	%0
المجموع	59	%100



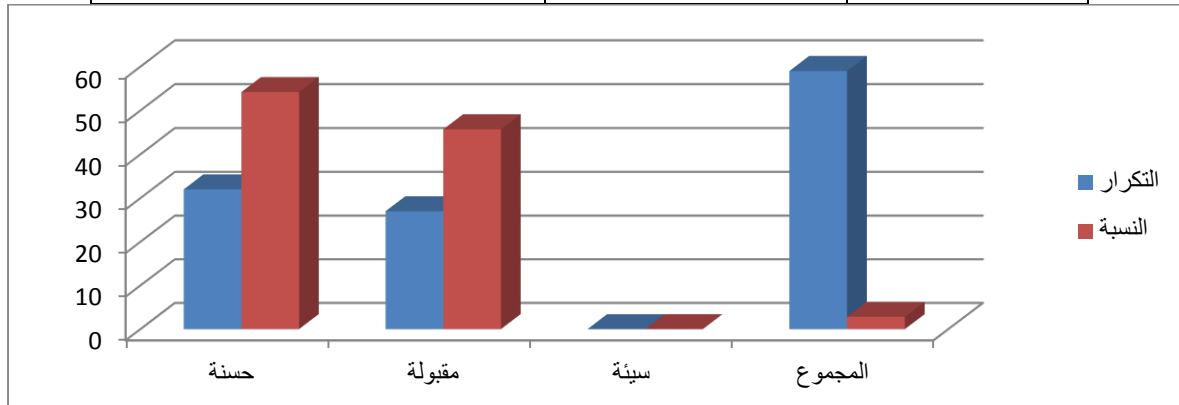
الشكل رقم (21) الاتصال في باقي الاقسام الاخرى.

بلغت النسبة 100% وهذا يدل على ان كل الموظفين من خلال اجابة المبحوثين يرون الاتصال في جميع اقسام المديرية.

نستنتج بان للاتصال دور هام فالمديرية وكل اقسامها وهذا راجع الى كونه أحد اهم الاسباب في تطور المديرية وتحقيقها أكثر فاعلية في اداء العمل.

جدول رقم (12) علاقة العمال مع زملائهم.

المتغير	التكرار	النسبة %
حسنة	32	54,2%
مقبولة	27	45,7%
سيئة	0	0%
المجموع	59	100%



شكل رقم(22) علاقة العمال مع زملائهم.

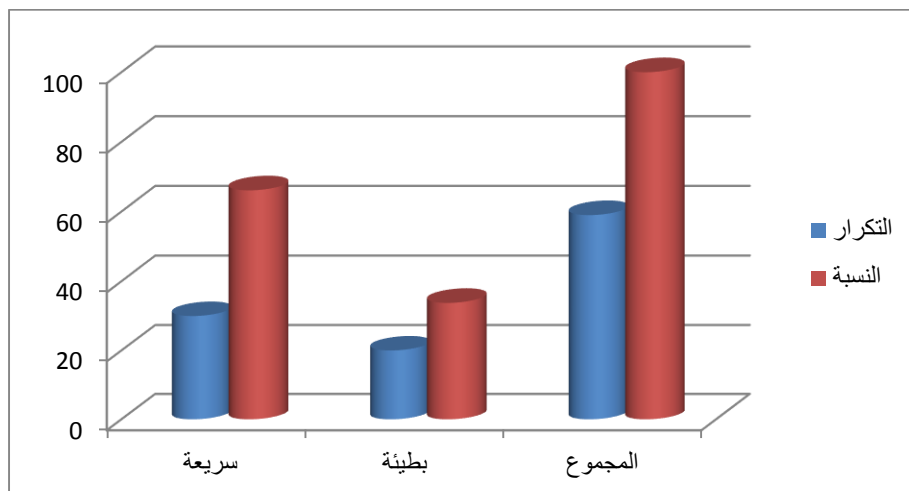
تراوحت الاجابات من حسنة، مقبولة، وكانت بنسبة معدومة في سيئة، بلغت النسبة الاكبر لحسنة ب 54,2%، فيما بلغت نسبة المبحوثين الذين اجابوا بمقبولة ب 45,7%.

ومنه نلاحظ ان معظم الموظفين متماسكين فيما بينهم.

جدول رقم (13) كيفية تنفيذ القرارات التي تصدرها المديرية.

المتغير	التكرار	النسبة %
سريعة	39	66,1%
بطيئة	20	33,8%

المجموع	59	%100
---------	----	------



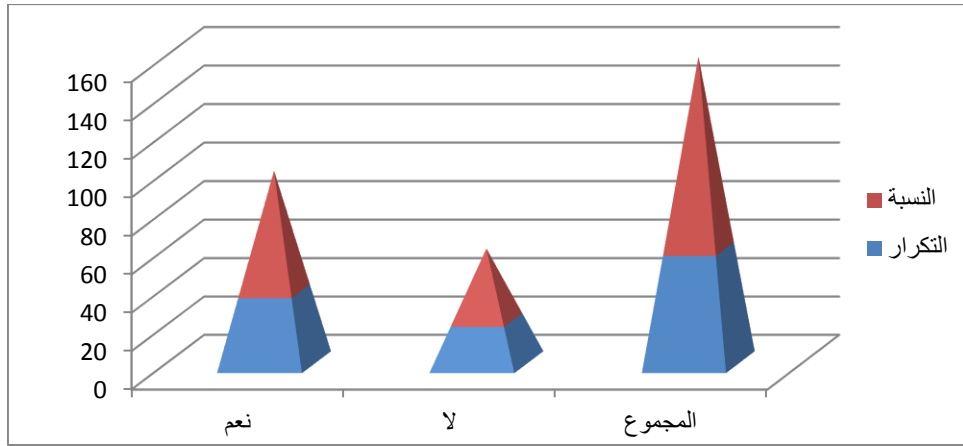
الشكل رقم (23) كيفية تنفيذ القرارات التي تصدرها المديرية

يتضح الجدول نسبة المبحوثين الذين يرون بان المعلومات تصل سريعة بنسبة 66,1% اما بالنسبة للذين يرون ان المعلومات تصل ببطء بنسبة 33,8%.

من خلال النتائج المحصل عليها نستنتج بان المديرية تسعى الى توصيل المعلومات في جميع اقسام المديرية ولكن تواجهها بعض العراقيل.

جدول رقم (14) هل المعلومات التي تتقل اليكم واضحة؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	37	62,7%
لا	22	37,3%
المجموع	59	100%



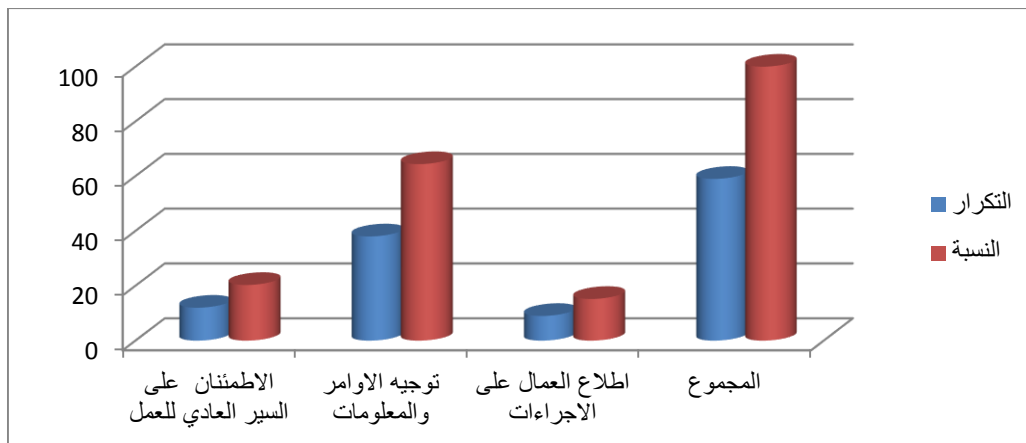
الشكل رقم (24) وضوح المعلومات التي تصل الى الموظفين

بلغت نسبة 62,7% بإجابة نعم اما بالنسبة ل لا فقدت ب 37,3% وهذا راجع لان بعض التقارير تصل باللغة الفرنسية.

تعبر النسبة بان المعلومات معظمها ما تصل بشكل واضح.

جدول رقم (15) الهدف من الاتصال بين الموظف ورئيسه.

المتغير	التكرار	النسبة %
للاطمئنان على السير العادي للعمل	12	20,3%
توجيه الاوامر والمعلومات	38	64,4%
اطلاع العمال على الاجراءات الجديدة	9	15,2%
المجموع	59	100%



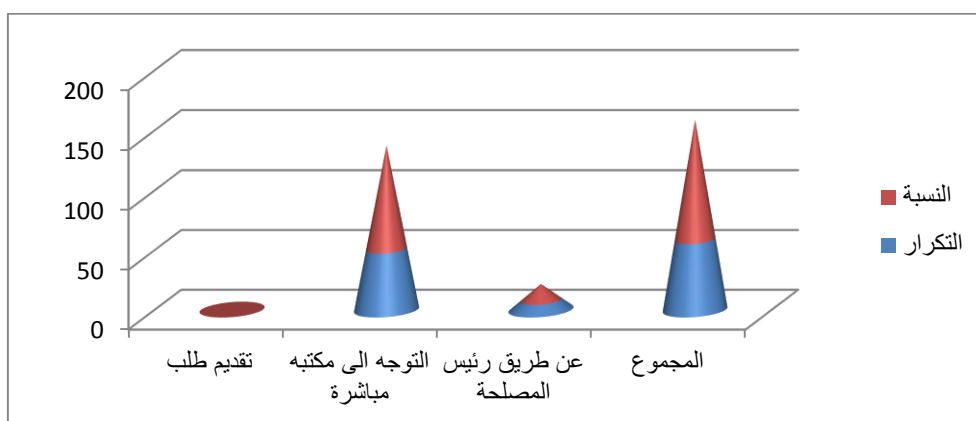
الشكل رقم(25) الهدف من الاتصال بين الموظف ورئيسه.

من خلال الجدول اعلاه بلغت النسبة الاكبر للمبحوثين الذين اجابوا بتوجيه الاوامر والمعلومات بنسبة 64,4%، اما بالنسبة للذين اجابوا بالاطمئنان على السير العادي للعمل ب 20,3%، فيما بلغت النسبة الاخيرة ب 15,2% للذين اجابوا باطلاع العمال على الاجراءات الجديدة.

ومنه نستنتج بأنه تختلف الاهداف من الاتصال داخل المديرية وكلها فيما يخص شؤون سير العمل.

جدول رقم (16) كيفية اللقاء بالمسؤول.

المتغير	التكرار	النسبة %
تقديم طلب	0	%0
التوجه الى مكتبه مباشرة	51	%86,4
عن طريق رئيس المصلحة	8	%13,5
المجموع	59	%100



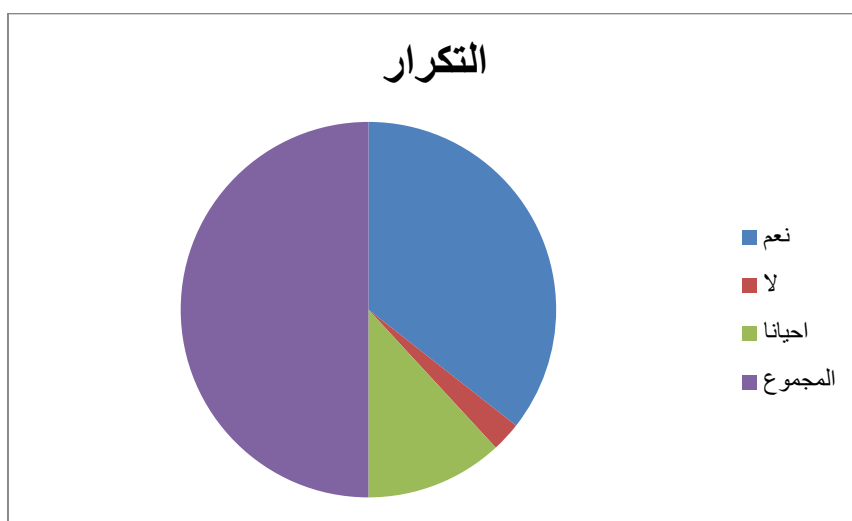
الشكل رقم(26) كيفية اللقاء بالمسؤول.

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان النسبة الاكبر كانت من نصيب التوجه الى مكتب المسؤول مباشرة وقدرت ب 86,4% وكانت النسبة الأكبر اما بالنسبة ل عن طريق رئيس مصلحة فكانت 13,5% فيما كانت نسبة معدومة لمن يتقدمون بطلب.

نلاحظ ان معظم الموظفين يتواصلون بشكل أكبر برؤسائهم.

جدول رقم (17) إذا كان المشرف يوضح كيفية القيام بعمل لمؤوسه.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	42	71,1%
لا	3	5%
احيانا	14	23,7%
المجموع	59	100%

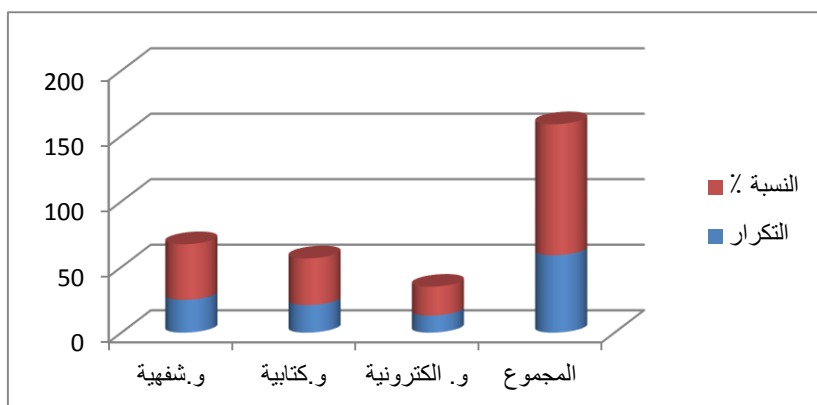


الشكل رقم (27) إذا كان المشرف يوضح كيفية القيام بعمل لمؤوسه.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه على نسبة 71,1% هي الاكبر كانت تحت اجابة نعم، فيما وصلت نسبة الذين اجابوا ب لا 5%، اما نسبة المجيبين باحيانا بلغت 23,7%.
يتبين بان الرؤساء يجتهدون غالبا للتوضيح بطريقة العمل.

جدول رقم (18) الوسائل المستعملة في الاتصال داخل المديرية.

المتغير	التكرار	النسبة %
وسائل شفوية	25	42,4%
وسائل كتابية	21	35,6%
وسائل الكترونية	13	22%
المجموع	59	100%



الشكل رقم (28) الوسائل المستعملة في الاتصال داخل المديرية.

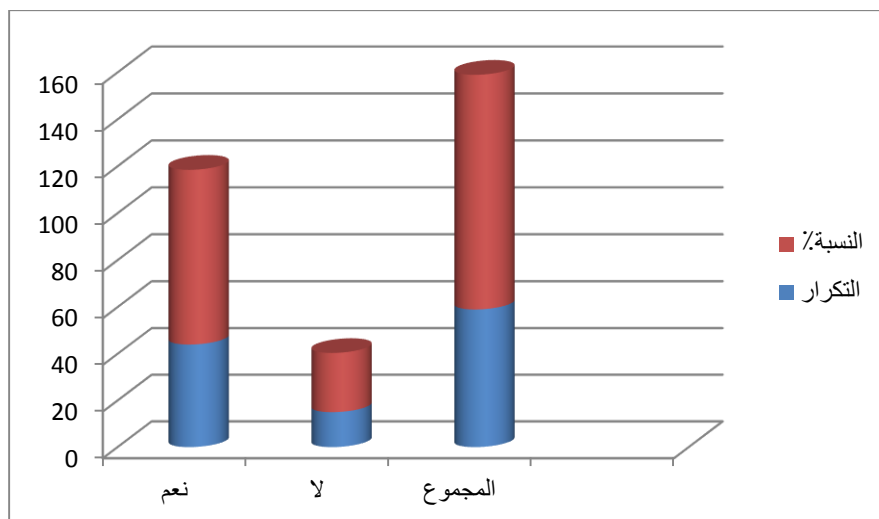
نلاحظ ان نسبة المبحوثين الذين اجابوا باستعمالهم الوسائل الشفوية قدرت ب 42,4 %، فيما بلغت نسبة المبحوثين اللذين اجابوا باستعمالهم للوسائل الكتابية 35,6 %، بينما كانت النسبة الاضعف للوسائل الالكترونية بنسبة 22 %.

من خلال اجابات المبحوثين نلاحظ ان وسائل الاتصال متعددة داخل المديرية، وتستعمل كلها بشكل متقارب، حيث ان كل وسيلة لها اهمية في التواصل.

المحور الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف.

جدول رقم (19) سهولة لاتصال بين الزملاء في العمل.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	44	74,5%
لا	15	25,4%
المجموع	59	100%



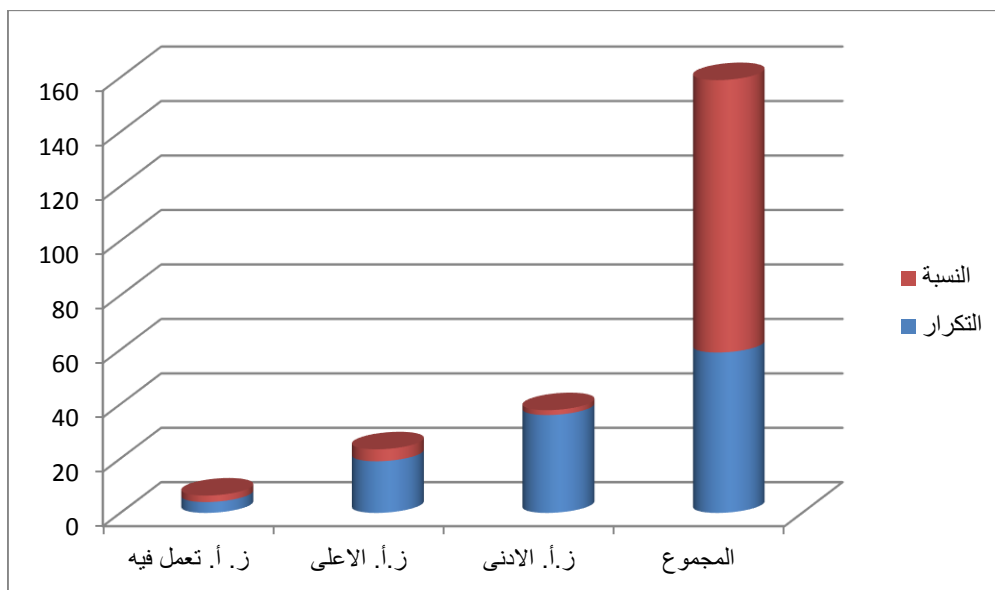
الشكل رقم (29) سهولة الاتصال بين الزملاء بالعمل.

نستنتج ان معظم المبحوثين يرون ان بإمكانهم الاتصال مع زملائهم بسهولة وذلك بنسبة 74,5%، اما بالنسبة للذين يرون صعوبة الاتصال بنسبة 25,4%.

تبين سهولة الاتصال مع الموظفين وذلك من خلال الروح الجماعية بينهم.

جدول رقم (20) عوائق الاتصال داخل الهرم التنظيمي للمديرية.

المتغير	التكرار	النسبة %
الزملاء في المستوى الاداري الي تعمل فيه	4	6,7%
الزملاء في المستوى الاداري الاعلى	19	32,2%
الزملاء في المستوى الدنى	36	61%
المجموع	59	100%

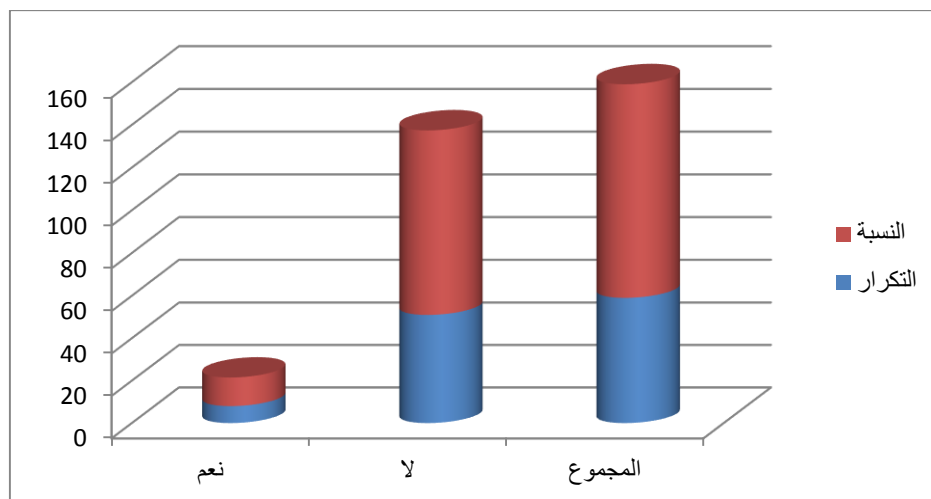


الشكل رقم (30) عوائق الاتصال داخل الهرم التنظيمي للمديرية.

يتبين لنا من خلال الجدول انه يوجد عوائق في كل مستويات الادارة حيث بلغت النسبة 6,7%، اما بالنسبة للذين يجدون عائق في المستوى الاداري الذي يعملون فيه، فيما بلغت 32,2% بالنسبة للذين يجدون عوائق في المستوى الأعلى، اما في المستوى الاداري الادنى فقدرت ب 61%. يتضح بأنه لا يوجد مؤسسة تخلو من عوائق تحد من عملها، حيث تختلف العراقل وتكون في جميع الادارات.

الجدول رقم (21) إذا حصل سوء تفاهم بين الموظف والمسئول.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	8	13,5%
لا	51	86,4%
المجموع	59	100%



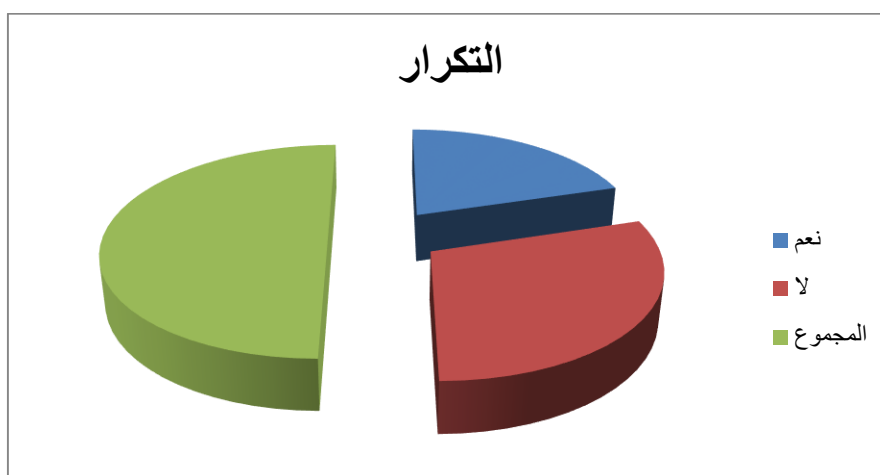
الشكل رقم (31) إذا حصل سوء تفاهم بين الموظف والمسؤول.

فكانت الاجابات كالتالي: نعم بنسبة 13,5%، ولا بنسبة 86,4%.

يتبين بان بعض العمال يواجهون بعض المشاكل مع رؤسائهم.

الجدول رقم (22) وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل المديرية.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	24	40,6%
لا	35	59,3%
المجموع	59	100%



الشكل رقم (32) وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل المديرية

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة 40,6% من المبحوثين يجدون عراقيل داخل مديرياتهم فيما ان نسبة 59,3% داخل مديرياتهم.

وذلك بسبب مشاكل مع بعض زملائهم فالعمل.

6- النتائج العامة للدراسة:

من خلال توزيع الاستمارات وتحليل البيانات توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- استنتجنا في تحليلنا وجود خلوية اتصال في المديرية بنسبة كبيرة وهذا ما يدل على أنها تهتم بالجانب الاتصالي داخلها ، حيث تعتبر خلوية الاتصال من أهم الأسباب في تحريك العمل داخليا أو خارجيا.
- للمديرية مكتب استقبال وتوجيه يلعب دور الوسيط في الإدارة.
- تزاح اتجاهات الاتصال بين الرسمي وغير الرسمي داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لبرج بوعريبرج يجعل منها تحقق فعالية في أداء العمل لأنها وباستخدامها الأساليب الرسمية وغير الرسمية تجعل من الموظفين في أريحية ودائما ما يسعون في تحقيق عملهم.
- الاتصال التنظيمي في المديرية قائم على الاتصالات الرسمية بشكل كبير ويتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، وهذا يعكس مدى حرصها على إنجاز العمل والاهتمام به، كما انه يعمل على تدفق المعلومات وتبادل الآراء والاستجابة لردود الأفعال والتي تتمثل في الشكاوى والانشغالات.
- الاهتمام الكبير للخلوية بالروح الجماعية بين العمال يحقق من ذلك نتائج جد ايجابية فهذا يولد لدى العمال حب عملهم، ويجعل منهم فريق واحد يساعدون بعضهم البعض في إنجاز العمل ويشتركون في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تختلف طرق الاتصال مع الرؤساء والموظفين، فهناك عدة طرق من بينها الوثائق والمقابلات الشخصية، فهذا يندرج ضمن إطار العمل.
- تعمل بالبحث دائما عن وسائل أخرى تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة.
- تستعمل مديرية الشؤون الدينية لبرج بوعريبرج عدة وسائل من بينها الشفهية، الكتابية، الالكترونية ودائما ما تسعى في تحقيق الاتصال باستعمال هذه الوسائل، كما تسعى أيضا في تحديث وتطوير منظومة الاتصال، فهي الأخرى تواجه معوقات تحد من عملها وتندرج هذه الصعوبات في إطار حجم المؤسسة الكبير، إضافة إلى بعض المشاكل الشخصية بين الموظفين، كما أن التفاوت في المستوى التعليمي يعتبر عائقا في التفاهم بين العمال ولو أنه يعتبر غير كبير.

- الرؤساء والمرؤوسون دائما ما يسعون الى حل المشاكل والبحث عن بدائل للتخلص من الصعوبات والعراقيل التي تواجههم بالاجتماع والبحث عن مخرج أو سبل للتخلص منها وذلك بإعطاء كل واحد رأيه حول المواضيع الراهنة التي تخصهم.

7-مقترحات الدراسة:

من خلال هاته الدراسة استنتجت مجموعة من المقترحات اهمها:

- العمل على تشجيع الاتصال غير الرسمي أكثر.
- العمل على الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز العمل المطلوب.
- محاولة الإصغاء لمشاكل المرؤوسين.
- تدعيم وتحديث وتطوير شبكة الإنترنت والوسائل الحديثة.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تدعيم ثقافة الاتصال في المؤسسة من خلال حملات إعلامية في مجال الاتصال حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق فعالية أكبر في هذا المجال.
- بينت الدراسة ان الاتصال يزيد من شعور العامل من الانتماء للمديرية.
- حتى يتمكن الموظفون من استخدام الوسائل بشكل جيد لا بد من تعريفهم بيها واقامة دورات تكوينية.
- العمل على تحقيق التعاون والعمل مع مختلف الأقسام والمصالح وتطوير الوسائل والأساليب الاتصالية بينهم لضمان تبادل أوضح للمعلومات.
- تزويد المديرية بمختلف الكفاءات في مجال الاتصال للارتقاء بها وذلك لتحقيق مستوى عالي من الفعالية في العمل، وتحسين العلاقة بين مختلف عمال الإدارة.
- توفير الجو الملائم والمناسب للعمل في كل المجالات.
- التخلص من العراقيل والمشاكل وتقريب كافة المستويات الإدارية لتسريع الاتصال.

الخلاصة

جرت حوصلة الدراسة الميدانية لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لبرج بوعريريج حول أهمية الاتصال واعطائه اهتمام كبير حيث تتخذ له خلية قائمة به، كما ان العلاقات بين الموظفين تساهم بشكل كبير في تطوير الاتصال وبذلك تحقيق اهداف المديرية.

تبقى مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لبرج بوعريريج مجرد عينة مطبق عليها، والتعرف على صحة واقع الاتصال التنظيمي فالإدارة العمومية وذلك لأنها أقرب هيئة يمكن دراستها.

الإدارة العمومية

الفصل الثاني: الإدارة العمومية

تمهيد

لمبحث الأول: ماهية الإدارة العمومية.

- 1- تعريف الإدارة العمومية.
- 2- خصائص الإدارة العمومية.
- 3- مبادئ الإدارة العمومية.
- 4- أهمية الإدارة العمومية.
- 5- المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية.

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي في الإدارة العمومية

- 1- دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل الإدارة العمومية.
- 2- الفرد والاتصال داخل الإدارة.
- 3- الاتصال كأداة لتنشيط وتغيير سلوك العاملين في الإدارة العمومية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تحتاج مشروعات الاعمال لتحقيق اهدافها الى مباشرة نشاطات مرسومة بدقة لاستثمار ما هو متاح لها من موارد وامكانيات وللتعامل مع الظروف والاوزاع المحيطة بها. وبمعنى محدد فان مشروعات الاعمال تحتاج الى ادارة عملياتها بطرق وأساليب علمية سليمة. وتمثل عملية الادارة النشاط الحيوي الرئيسي في مشروع الاعمال او الركن الاساسي الذي تستند اليه كافة نشاطات المشروع، والذي يحدد كفاءته وفعالياته جميعا.

وتتم الادارة في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، يقوم على ممارستها مديرون متخصصون يعملون في تناسق وتكامل للوصول الى الاهداف العامة.

المبحث الاول: ماهية الادارة العمومية.

المطلب الاول: تعريف الادارة العمومية

تعريف الإدارة العمومية:

تتعدد تعريف الإدارة العمومية بتعدد جهات نظر الباحثين وزاوية المعالجة، فقد عرفها Woodrow Wilson بأنها الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة، بما يتفق مع رغبات الناس، وحاجاتهم. فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها. (قطيش، 3013 ، ص 23) أما Dr. Leonard, White يريان أن الإدارة العامة هي جميع العمليات التي غرضها تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تعلنها السلطات المختصة، و Prof. Pfifner يضيف بأنها : تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة، في حين يرى Harvey Walker بأن العمل الذي تقوم به الحكومة من أجل تفعيل القانون يسمى الإدارة.

وعليه فالإدارة العامة هي مجموع الجهود الجماعية والعمليات الإدارية التي تسهر عليها مجموعة من المؤسسات الخدمائية العمومية ، الغرض منها تنفيذ السياسة العامة للحكومة وتحقيق الصالح العام في المجتمع.

ومنه نستخلص أن الإدارة العامة ليست مجرد مجموعة من الأنشطة والعمليات والمهام الإدارية فقط، بل هي علم كغيره من العلوم الاجتماعية تنحصر تطبيقاته على الشؤون الحكومية العامة بالدرجة الأولى.¹

وحتى نكون ملمين أكثر بمفهومها يجب أن نتعرف على بعض المفاهيم المرتبطة بها.

من بين المفاهيم المهمة المرتبطة بالإدارة العامة مفهومي المركزية التي تتبناها المؤسسات العامة واللامركزية التي تتبناها بقية المؤسسات.

- **مفهوم المركزية:** المقصود بالمركزية تركيز السلطة على يد الرئيس دوناً عن غيره من بقية كبار الموظفين، فهي تتميز بإكساب السلطة الإدارية قوة تجعلها قادرة على توجيه حيث يخضع الموظف لتنظيم هرمي يشعره بالانتماء والتماسك ويبعده عن الشعور بالتنافر بين مختلف الاقسام.

¹ سامية منزر، زرفة بو لقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الادارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 30.

• **مفهوم اللامركزية:** أما اللامركزية فيقصد بها إعطاء كل وحدة فرعية الحق في اتخاذ القرارات وفقا للظروف المحلية المحيطة بها، على أن تكون في حدود إطار عام يضعه الجهاز الإداري المركزي.

من خلال مفهومي المركزية واللامركزية يمكننا القول أن الإدارة العامة هي إدارة مكبلة مقارنة بالإدارات الأخرى فالموظف فيها غير قادر على الإبداع أو الابتكار أو التطوير بما يرقى السلوك الاجتماعي فهو خاضع لا مبدع ولكن تبقى طبيعة العلاقات بين الأفراد أكثر مرونة في الوسط الإداري عكس الوسط الصناعي.²

المطلب الثاني: خصائص الإدارة العمومية

تتميز الإدارة العامة بمجموعة من الخصائص، أهمها:

- **الهدف:** هدف المشروعات الاقتصادية واضحة الجوانب تتمثل في تحقيق الربح، لكن قليلا ما نجد هذا الهدف في المؤسسات والمشاريع الحكومية ، التي تتميز بتعدد الأهداف التي يكتنفها الغموض ، حتى في حالة هدف واحد، والنقطة الثانية هي صعوبة المقارنة بين تكاليف الدائرة الحكومية وقيمة خدماتها للمواطنين، وأخيرا فإن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الإدارة العامة ويصعب التحكم فيه.

- **المسؤولية:** يكون الموظف الحكومي مسؤولا أمام الجهات العليا التشريعية ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح، وقد يهاجم من طرف الصحف ويطلب منه تفسير سلوكه وتبرير السياسة التي ينفذها.

- **الصبغة الرسمية:** تمثل الإدارة العامة العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكم الإدارة العامة القانون العام، والموظف العام يعمل بصفته الرسمية وليس الشخصية.

والإدارة العامة تنشئها السلطة العامة وتخضع لسلطة الدولة ولمؤسساتها السياسية الرسمية، وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.

- **بيئة الإدارة العامة :** أهداف الإدارة العامة تتعلق أساسا بالمصالح العام وإدارة الشعب، كما أنها مرتبطة تماما بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة.

- **المنافسة:** العمل في الإدارة العامة محكوم بأنواع مختلفة من الرقابة الداخلية والخارجية، والطرق والأساليب والإجراءات التي لا تترك مجالاً لحرية التصرف، كل هذا من شأنه إضفاء طابع الجمود والحد

²حميدة نبيهة، الحضور الاجتماعي للعلاقات العامة في الإدارة العمومية، مجلة افاق لعلم الاجتماع، جامعة البليدة 2-الجزائر، ع 15، جويلية 2018،

من الفعالية في تحقيق الأهداف، بالإضافة فإن نشاطاتها موجهة لخدمة جميع المواطنين، لذلك من النادر أن تتعرض للمنافسة.

في حين هناك من يحدد خصائص الإدارة العامة في النقاط الآتية:

- **الطابع المتكامل** : طريقة قيادة المؤسسات العامة في المجتمع بالمعنى الواسع، تُعنى بدمج جميع مجالات الحياة الاجتماعية: التعليم، الإدارة، خدمات الرعاية الصحية...إلخ.
- **الشخصية السياسية**: الإدارة العامة هي نطاق أو دائرة إدارية تتأثر بالعوامل السياسية، فلا يمكن أن تكون الأهداف التي يسعى إليها ممثلو الإدارة العامة متطابقة بوجود أنظمة سياسية مختلفة في الدولة.
- **طابع التنوع**: تتمتع الإدارة العامة بطابع التنوع، حيث توجد مؤسسات ذات كفاءات مادية عامة، ومؤسسات ذات كفاءة اجتماعية، ومؤسسات مركزية ومحلية. وهذا يجعل الإدارة تتميز وفقاً للمستوى الإداري الذي ترتبط به.
- **طابع التعقيد**: الإدارة العامة لها طابع معقد، باعتبار أنها تجمع عناصر إدارية في مجالات مختلفة من القطاع العام؛ التعليم، الثقافة، خدمات الرعاية الاجتماعية، الصحة...إلخ، ومجرد تعداد هذه المجالات يجعلنا نفهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارة العامة.
- **الطابع التوليقي**: تأخذ الإدارة العامة من مختلف المجالات المعرفية كعلم الاجتماع، علم النفس، الاحصاء، بيئة العمل، القانون، والاقتصاد... وغيره من المعارف التي يستطيع توظيفها موظفو الخدمات المدنية، لذلك يتطلب تكييف تلك المعارف والنظريات المأخوذة منها مع خصوصيات القطاع العام.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة العمومية

مبادئ الإدارة العامة: تخضع الإدارة العامة على اختلاف أنواعها لمجموعة من المبادئ اللازمة لإنجاح مهامها وتحقيق الصالح العام، ومن بين هذه المبادئ:

- **مبدأ دوام سير الإدارة**: ويعني استمرار سير الإدارة العامة بانتظام حتى لا يدب الخلل والاضطراب في حياة المستفيدين في حالة تعطلها، كما هو الحال في حالة انقطاع الكهرباء، أو توقف وسائل المواصلات، ويترتب عن هذا المبدأ نتائج متعددة أهمها تحريم الاضراب.

- **مبدأ المساواة**: ويعني أن المواطنين متساوين أمام الإدارة العامة ما توافقت فيهم الشروط المطلوبة.

- **مبدأ قابلية نظام الخدمة العامة للتغيير**: ويعني أنه من حق الإدارة أن تدخل في أي وقت لتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم الخدمة العامة، حتى تتفق وتحقق المصلحة العامة على أفضل وجه، لأن الإدارة العامة تعمل للوصول إلى التشغيل بأكبر كفاءة ممكنة في ظل الظروف القائمة، فإذا تغيرت الظروف أو

ظهرت طرق أفضل لزيادة كفاءة الخدمة العمومية-ابتغى تحقيق المصلحة العامة- تجري تعديلا في تنظيمها، دون أن يكون هناك اعتراض سوا من المستفيدين أو العاملين، وهذا الحق ثابت دون الحاجة إلى نص.

- **مبدأ حياد المرافق العامة:** يرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة، ويعني إدارة المرافق العامة بطريقة موضوعية بصرف النظر عن الخلافات الشخصية، بما يكفل رفع كفاءتها وتحقيقها للمصالح العام، وتوزيع خدماتها على كافة المستخدمين دون التفرقة بسبب الاتجاهات السياسية، العرقية، الدينية، أو الفلسفية، ووفق هذا المبدأ لا بد من تجاوز كل الخلافات لتحقيق الفائدة والمنفعة العامة.

- **مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارة العامة:** الأصل في هذا المبدأ أنه يجب على الإدارة العامة إقامة مؤسسات عمومية، وعدم حرمان الأفراد من الاستفادة من خدماتها القائمة، غير أن هذا المبدأ لا يعني مجرد إقامة تلك المؤسسات وعدم حرمان الأفراد من التمتع بخدماتها فحسب، وإنما يعني التجاوب مع مقتضيات الإدارة الحديثة المتطورة لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات العامة لأفراد المجتمع.

المطلب الرابع: أهمية الإدارة العمومية

تسند للإدارات العمومية مجموعة من المهام كل حسب اختصاصها ونطاق صلاحياتها، ومن هذه المهام نذكر الأمن، العدالة، الصحة، التربية، الثقافة، الخدمة الاجتماعية،...إلخ، فهي ترجمة لسياسات وأهداف الحكومة والإدارات المركزية، انطلاقا من تطبيق مبادئها العامة.

1. فالإدارات العمومية تعتبر الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتوفير الخدمات العمومية لأفراد المجتمع، فهي مركز الحوار بين أصحاب القرار والمواطنين، وعليه تكمن أهمية الإدارة العامة في تنفيذ السياسة العمومية، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، انطلاقا من تقديم خدمات عمومية تلبية المتطلبات والاحتياجات العامة لأفراد المجتمع، وتساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الحكومة، فكل هذه المزايا والفوائد من شأنها تعزيز مكانة ودور الإدارات العمومية على المستوى المجتمعي، وعليه يمكن اعتبارها من المؤسسات القاعدية التي يركز عليها المجتمع لتحقيق الاستقرار والأمن والعدالة الاجتماعية، في مختلف المستويات المجتمعية.

2. تُسند للإدارات العمومية مجموعة من المهام كل حسب اختصاصها ونطاق صلاحياتها، ومن هذه المهام نذكر الأمن، العدالة، الصحة، التربية، الثقافة، الخدمة الاجتماعية،...إلخ، فهي ترجمة لسياسات وأهداف الحكومة والإدارات المركزية، انطلاقا من تطبيق مبادئها العامة.

3. فالإدارات العمومية تعتبر الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتوفير الخدمات العمومية لأفراد المجتمع، فهي مركز الحوار بين أصحاب القرار والمواطنين، وعليه تكمن أهمية الإدارة العامة في تنفيذ السياسة العمومية، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، انطلاقا من تقديم خدمات عمومية تلبية المتطلبات

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي في الإدارة العمومية

المطلب الاول: دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل الإدارة العمومية

ان عالقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليتته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذه القرارات الى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكياتهم.

بالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، ال تزال مشكلة المنظمة في الوقت الحاضر هي مشكلة الاتصال، فالقرارات ال يمكن ان تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات.

والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والتي تركز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة في:

- تزويد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة: حتى يستطيع القائد اتخاذ القرارات الصحيحة يجب على المرؤوسين تزويده بالمعلومات والبيانات السليمة، وال يمكن الحصول على هذه الاخيرة إلا بوجود نظام فعال للاتصالات خاصة في المؤسسات والمنظمات الكبرى.
- معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل المنظمة: توفر وسائل اتصال فعالة تمكن المدير من معرفة ما يجري داخل المنظمة عن كثب ومن دون تأخير، ان المعلومات والبيانات التي تصل متأخرة الى المدير تصبح غير مجدية لاتخاذ القرار.⁴
- تأثير المدير في مرؤوسيه: لكل قائد اتجاهاته وافكاره التي يريد توصيلها للعاملين، وحتى يستطيع التأثير على مرؤوسيه والقيام بوظيفته في التوجيه والإشراف على أكمل وجه البد من وجود نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه حتى يضمن تنفيذ القرارات التي اتخذها.

المطلب الثاني: الفرد والاتصال داخل الإدارة

في أثناء العملية الاتصالية يتأثر الفرد بعدة متغيرات منها مستوى إدراكه للرسائل الذي يتوقف على الجانب العقلي والذكاء وسرعة فهم الرموز، كما يتأثر بالخصائص النفسية للفرد وحالته النفسية في أثناء تلقي الرسالة، ثم بالخصائص الاجتماعية التي ترتبط بوضع اجتماعي معين أو بالخصائص الثقافية التي تعطي

⁴هزاع سيد خالد السبيعي، دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات: رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض،

معاني محددة للرموز وبالتالي للرسائل الواردة نحو الأفراد، وأخيرا بمستوى الأداء في إصدار الرسالة وفي معالجة الرموز والمعلومات من طرف الفرد.

وللعملية الاتصالية أبعاد أساسية لدى الفرد داخل المنظمة فهي ذات عالقة وطيدة بإدراك الأفراد لمضمون الرسالة وفهمها فهما مطابقا لفهم المرسل ويتضمن صحة الإدراك واستيعاب المرسل إليه لكل الرموز ضمن نسق الاتصال التنظيمي، أما الجانب الاجتماعي فيتمثل في علاقات التفاعل بين الأفراد والجماعات الناتجة عن جو العمل، كما يؤثر نمط الاتصال الرسمي وغير الرسمي في الجوانب النفسية للأفراد والجماعات، وهذا ما نلاحظه في نتائج دراسة **التون مايو** حيث أن نمط الاتصال يؤثر في نفسية العاملين في المجموعة الضابطة ومن جهة أخرى فإن تأثر الاداء بالاتصال هو تحصيل حاصل خاصة نمط الاتصال الذي تفرضه الإدارة ويفرضه القائد.⁵

ويختلف الفعل الاتصالي للفرد في مختلف الأوضاع فهو يلتزم بقواعد الاتصال الرسمي في حالة تعامله مع الاتصال الرسمي ومع التنظيم الرسمي، أما إذا كان منتميا إلى جماعة غير رسمية فهو يستعمل قواعد الاتصال غير الرسمي التي تعتمدها، وفي هذه الحالة قد يسند إليه دور محدد مثل جمع المعلومات أو تحليلها أو نشر الإشاعة أو إنتاجها، فسلوكه الاتصالي يتميز إذا (بالاستقلالية والحذر والأخذ في الاعتبار مصالحه الشخصية والتحفظ في كل الأحوال).⁶

ويختلف وضع الفرد الاتصالي بين الموظف أو العامل الجديد في الوظيفة أو المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، فالموظف الجديد يبدو غريبا أمام بيئة العمل المادية والاجتماعية، وهنا جماعة العمل تنتظر منه مبادرة للتعرف عليه أولا وفي نفس الوقت تعمل الجماعة على التعرف عليه من خلال جمع المعلومات الخاصة به، ومدى قربه من الجهات القيادية في المنظمة، وهذه المعلومات وغيرها مهمة بالنسبة للجماعة لتحديد وجهة الاتصال ومسار العلاقات في المستقبل، لذا فإنها هي التي تأخذ بالمبادرة، من خلال تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالتوازن بين ما يمكن أن يستفيد الشخص من المنظمة وما تستفيد هي منه في حالة ربط وتطوير العلاقة معه، وإظهار المودة وتقديم النصح والمساعدة في أداء مهامه حتى يكسبون ثقته، وفي المرحلة الآتية يحاولون إظهار مساوئ الجماعات الأخرى وإقناعه بوجهة نظرهم وفي المرحلة الآتية يندمج هذا الموظف الجديد مع هذه الجماعة، هذا إذا افترضنا أنه حسب هذه العالقة والتعرف على ما يربحه وما يخسره إذا اندمج فيها، فإذا حصل اندماج تأتي مرحلة التعرف التفصيلي على قواعد العمل وقواعد الاتصال ومعايير الجماعة ليلتزم بها مع شرط إظهار الولاء للجماعة وإظهار سلوك الالتزام.

⁵هزغ سد خالد سبيعي، مرجع سابق، ص 124.

⁶ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 110.

من جهة أخرى تؤثر الخصائص الفردية للأشخاص ومرجعياتهم الثقافية والاجتماعية في الاتصال داخل المنظمة والإمكانات الاتصالية للأفراد ومنها صعوبات الانتقال والاتصال بالحياة الحضرية والتكيف معها، وهذا يعني صعوبات التكيف مع التنظيمات الحديثة بمختلف تخصصاتها ونشاطاتها التي تنطلق أوال من فهم العمليات الاتصالية داخل المنظمة والتحكم فيها. وهناك خصائص أخرى مصدرها التباين الثقافي مثل اختلاف اللغة والعادات والدين واختلاف الاتجاهات السياسية والعقيدة والمستويات الاقتصادية، بحيث أن العملية الاتصالية وعمليات التبادل تتأثر بهذه الخصائص بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، ومن ثم يتأثر مستوى الانسجام بين الأفراد والجماعات، ويمكن تجسيد العوامل المؤثرة في الفرد من خلال نشاطه الاتصالي الذي يبدو من خلال الرسم الآتي الذي يظهر الفرد داخل المنظمة غير مخير في الكثير من الأحيان فهو خاضع لمتغيرات كثيرة ومتأثر بها وعليه أن يحافظ على نقطة التوازن بين عناصرها وبالتالي يحافظ على سير التبادل مع الأطراف التي يتعامل معها. فالفرد يريد الحفاظ على المنافع من خلال الاتصال والتبادل واستمرار هذه المنافع كما يريد الحفاظ على كرامته ومكانته وعلى طموحه وتحسين خبراته والحصول على مختلف الحوافز.⁷

وفي نفس الوقت يعمل على الحفاظ على صحة علاقاته الاجتماعية لذا فهو يبحث عن الموقع الذي يحقق له ذلك ويبقى في حالة تغيير المواقع كلما تغيرت المعطيات والتي منها ضغوط جماعات المصالح والأعداء داخل المنظمة، وقد يصل من خلال مهاراته الاتصالية إلى تجاوز الضغوط والوصول إلى نقطة التوازن ونقطة التعايش.

وفي حالة المتطلبات الفردية والجماعية يتأثر الفرد بمرجعيتين تحكمان سلوكه الاتصالي هما متطلبات التنظيم الرسمي من خلال الالتزام بالمهام الرسمية ومتغيرات النسق الخارجي الاجتماعي والثقافي والديني التي تؤثر في سلوكه داخل المنظمة.

المطلب الثالث: الاتصال كأداة لتنشيط وتغيير سلوك العاملين في الإدارة العمومية

إن استخدام العالقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع والحافز إلى العمل الموجودة في المنظمة مكتملة كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة) ولعل الاتصال داخل المنظمة من أهم أنواع نظم التحفيز التي

⁷ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 112.

تؤثر على تكوين أنماط العالقات الإنسانية، حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات ، والاجتماعات، والتقارير، والشكاوي⁸...

ويمكن للاتصال ذو الصبغة الإنسانية ان تكون له الكثير من النتائج الإيجابية على سلوك العاملين الإنتاجي الاجتماعي بصفة عامة، وكما يمكن للاتصال المستمر ان يكتشف الكثير من الحالات عدم الرضا من خلال ملاحظة التغييب المستمر وضعف الأداء والحالات المرضية عن طريق محاولة فهم أسباب هذه الظواهر في وسط العاملين ، كما يمكن للاتصال الفعال ان يغطي على النقص الموجود في النصوص القانونية المعتمدة في نظم الحوافز، ففي الكثير من الأحيان خاصة في المنظمات العمومية ال يمكننا التأثير في نظم الحوافز، ويأتي الاتصال ليقفل من هذه الثغرة ليزيد من حماس العاملين ويعطيهم الكثير من التحفيز المعنوي.

تتأثر العملية الاتصالية وتؤثر من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة حيث تستند جميع أوجه التشابه الاتصالية على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار ان الشخص أو الفرد أو العامل أو المسؤول الناجح يجب ان يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس ان إحداث التغيير في السلوك يمكن ان يتخذ أكثر من سلوك واحد.

ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتها بمروؤوسهم بهدف إحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين والمرؤوسين وتحقيق النظام والتجانس بينهم وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف.

أما من وجهة نظر المرؤوسين فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كفاية بل الأهم كيفية استخدام هذه السلطة، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن اتصال الرؤساء والمرؤوسين وقد ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامه، لذا يطلق على هذا النمط اسم الأسلوب الاستبدادي.

أما بالنسبة للإغراء والتشويق كوسيلة لتأثير في سلوك العاملين فان الرئيس يقوم بمحاولة تغيير سلوك مرؤوسيه عن طريق إقامة عالقات طيبة معهم مع استغلال هذه العالقات في تحقيق الأهداف اعتماداً على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن والود والتعاطف أو إحراز النجاح وكسب التقدير.

وإذا ما تعذر على الإدارة استخدام الأسلوبين السابقين في اتصالاتها بالعاملين، فانه يمكن اعتماد المدخل التعاوني والنفسي والاجتماعي.

⁸ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 156.

خلاصة الفصل

استخلص من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل ان الاتصال التنظيمي له دور هام في الادارة العمومية لما له من اهمية في تنشيطها للوصول للأفضل واتخاذ القرار داخلها لكونها الركيزة الاساسية للدولة فهي تخدم الدولة وترفع عنها الاعباء، وتطرقنا للإدارة العمومية من خلال التعريف بها وعرض بعض المفاهيم المرتبطة بها وإظهار خصائصها وانواعها وأهدافها ومدى اهميتها ثم التعرّيج نحو الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار داخل الادارة العمومية.

خاتمة

خاتمة

انطلقت الدراسة التي قمت بها من هدف يتمحور حول واقع الاتصال التنظيمي في الإدارات العمومية، محاولين ابراز أهمية ودور الاتصال في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية.

ورأيت ان الاتصال في الإدارة العمومية يلعب دورا كبيرا في الاستمرارية والتواصل والانسجام داخلها لضمان الاستقرار والكفاءة والبقاء في الميدان مع منافسيها، وذلك باستغلالها لوسائل الاتصال بشكل ملائم وفقا لهيكل الإدارة العمومية وكذا مدى مساهمة الموظفين في الإدارة لتأدية مهامهم على أكمل وجه ليتم نجاح المؤسسة في طريقة توظيفها لهته الوسائل بمختلف عناصرها.

فالإدارة تحرص على الاتصال الفعال مع موظفيها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والرقابة، وكذا بمعالجة المعوقات التي تعيق العمليات الاتصالية، وفيما يخص الفرضيات التي قدمت في أول الدراسة:

- فرضية عامة يعتبر الاتصال التنظيمي ركيزة أساسية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج.

- أما الفرضيات الجزئية تمثلت في أولا باعتبار أن الاتصال التنظيمي وسيلة فعالة لعمل الإدارة فهو يبرز مدى فعاليتها.

ثانيا للاتصال دور بارز في تحسين الأداء الإداري داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف ببرج بوعريريج.

أما الفرضية الثالثة باعتبار ان الاتصال التنظيمي وسيلة فعالة لعمل الإدارة فهو يبرز مدى فعاليتها.

وبالنسبة للفرضية الرابعة تبرز دور الاتصال في تحسين الأداء الإداري داخل مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية برج بوعريريج.

وفي الفرضية الخامسة بحثت في العوائق التي تعرقل سير الاتصال التنظيمي داخل المديرية.

باختصار لقد حققت هذه الدراسة كشفا أوليا لعلاقة الموظف بالإدارة والإدارة بالموظف داخل المديرية، وبذلك تعتبر نتائج هذه الدراسة ذات قيمة علمية وعملية، وما هذا البحث إلا نوع من البحوث العلمية في مجتمع مازال بحاجة ماسة مثل هذه المشكلات.

الاقتراحات:

- ✓ لجودة الاتصال داخل المديرية لا بد من تحديث الوسائل المستعملة بالمديرية خصوصا في ظل التطور السريع لوسائل الاتصال لكي تواكب المديرية التطورات الحاصلة.
- ✓ إعطاء أهمية من جانب المسؤولين للاتصال بالموظفين خاصة فيما يتعلق بالاتصال الصاعد.
- ✓ حتى يتمكن الموظفون من استخدام الوسائل بشكل جيد لا بد من تعريفهم بها وإقامة دورات تكوينية.
- ✓ يستحسن إقامة اجتماعات بشكل دوري وقد رأينا أن الموظفون يعانون من عدم وجود تنسيق فيما بينهم وهذا راجع لقلّة الاجتماعات.
- ✓ إعطاء الإدارة اهتمام لمعرفة حاجيات الموظفين وأن تسهر على توفيرها لأن هذا يساهم في توازنهم واستقرارهم.
- ✓ احترام آراء ومقترحات أفراد الإدارة.

قائمة المصادر والمراجع

القواميس:

- 1- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد 1، القاهرة، 2003.
الكتب:
- 1- احمد العيد ابو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الاخرين، دار البازوري العلمية للنشر، ط1.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1991.
- 3- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1997.
- 4- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
- 5- بن وهيبه نورة. اتصال المؤسسات ط1، دار الايام للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2020.
- 6- حسين حريم، السلوك التنظيمي: السلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 1991.
- 7- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة.
- 8- زهير إحدادن، مدخل لعلوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت، دار النهضة الوطنية للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
- 9- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2009.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005.
- 11- طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسي المصري، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
- 12- عواج سامية، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، عمان، 2020.
- 13- فضيل ديلو، الاتصال نظرياته، وسائله، دار الفجر، القاهرة 1996.
- 14- فؤاد عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب النشر، ط1، القاهرة، 2004.
- 15- كرم منصور غازي، مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2015، ص. 89.
- 16- محمد الفاتح، محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016.

17- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، قسنطينة، 2008.

18- محمد محمود مصطفى. الإدارة العامة، ط 1، دار البداية عمان، 2012.

19- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي إعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003.

20- معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، 2008.

21_ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 1، عربية للطباعة والنشر، مصر، 1998.

22_ ناصر قاسيمي: الاتصال بالمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2008.

23- عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دارالمعز للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.

24- محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، kutub ltd للنشر، ط 1، 2019.

الرسائل الجامعية:

1- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.

2- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، تخصص العلوم الادارية، 2006.

3- هزغ سيد خالد السبيعي، دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات : رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003.

4_ جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية فالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2015.

5_ قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، 2010.

6_ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008.

7- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية، والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008.

المجلات:

1-فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الاول، جوان 2017.

2-سامية منزر، زرفة بولقواس، الادارة العمومية في الجزائر و استراتيجيات تطبيق الادارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

3- حميدة نبيهة، الحضور الاجتماعي للعلاقات العامة في الادارة العمومية، مجلة افاق لعلم الاجتماع، جامعة البلدية 2- الجزائر، ع 15، جويلية 2018.

4- رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل، جامعة ورقلة، دون سنة، ص 287.

5_ الامين قاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، عدد 02_12_2014.

6_ عبد الله آل منصور، سامي عمر الماسني، إدارة التغيير التنظيمي: التطوير التنظيمي، من منشورات جامعة الباحة، كلية العلوم الادارية والمالية، 2016.

7_ علي حامد هارون حامد، مقومات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال: (دراسة وصفية تحليلية)، مجلة كلية الفنون والاعلام، السنة الخامسة، جامعة مصراتة، ع 10، يوليو 2020.

8_لابخ خالد اسود، واقع الاتصال الاداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية، مج5، ع4، جامعة بابل، 2012.

المقالات والمنشورات والملتقيات:

1-بشار حزي، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

المواقع الالكترونية:

1-منير بركاني مفهوم الاتصال التنظيمي: اشكاله وانواعه مع ذكر اهميته، آخر زيارة 10 ماي

2024، 20:30 سا. <https://www.tadwina.com>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم والإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة بحث بعنوان

واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة العمومية

دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية برج بوعريريج

تحت إشراف
د. محمدي اسمهان

إعداد الطالبة
يمينة بوزيان

تدخل هذه الاستمارة في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في شعبة علوم الاعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة.
نرجو منكم الإجابة على أسئلة هاته الاستمارة مع العلم ان نتائج هاته الدراسة لا تستعمل الا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية

2024-2023

استمارة فيما يخص الاتصال التنظيمي في الإدارة العمومية (مديرية الشؤون الدينية والاقواق لولاية برج بوعريج).

ضع علامة (x) في المكان المناسب:

البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة 41 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
5. عدد الأولاد:
6. الخبرة: أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الأول: يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المديرية وزيادة فعاليتها كما يستعمل عدة وسائل تخدمه.

7. هل يوجد خلية اتصال فاعلة في المديرية؟ نعم لا
8. ما هي اتجاهات الاتصال السائدة في المديرية؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)
اتصال رسمي اتصال غير رسمي
9. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟
دائماً أحياناً أبداً
10. هل تتصل برؤسائك؟ نعم لا
- إذا كان "نعم" لماذا؟ طلب استفسار تظلمات وشكاوى تقارير
- أخرى تذكر
11. في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين، بمن تتصل فوراً؟
بأحد الزملاء رئيس المصلحة المدير
12. هل هناك روح جماعية بين الموظفين؟ نعم لا
13. هل يتم الاتصال في باقي الأقسام الأخرى؟ نعم لا
14. كيف تقيم طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك؟ حسنة مقبولة سيئة
15. كيف تنفذ القرارات التي تصدرها الإدارة للموظفين؟ سريعة بطيئة
- إذا كانت بطيئة ما السبب في رأيك؟
هل هذا راجع إلى طول التسلسل الإداري؟
- راجع إلى احتكار المعلومات من مستوى إداري معين؟
- حالات أخرى أذكرها

16. هل المعلومات التي تنقل إليكم واضحة؟ نعم لا

إذا كانت ب لا هل هذا راجع إلى؟ غموض المضمون طبيعة اللغة

17. ما الهدف من الاتصال بينك وبين رؤسائك؟

- للاطمئنان على السير العادي للعمل
- توجيه الأوامر والمعلومات
- اطلاع العمال على الإجراءات الجديدة

18. كيف يتم اللقاء بالمسئول؟

تقديم طلب التوجه إلى مكتبه مباشرة عن طريق رئيس مصلحة

19. هل يوضح لك المشرف كيفية القيام بعملك؟ نعم لا

20. ما هي الوسائل التي تستخدمها أكثر في عملية الاتصال داخل الإدارة؟

وسائل شفوية وسائل كتابية وسائل الكترونية

المحور الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي داخل الإدارة.

21. هل تجد سهولة في الاتصال مع زملائك في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا علل.....

.....

22. هل تجد عوائق في الاتصال مع؟

- الزملاء في المستوى الإداري الذي تعمل فيه
- الزملاء في المستوى الإداري الأعلى
- الزملاء في المستوى الإداري الأدنى

23. هل سبق وان حصل سوء تفاهم بينك وبين مسئولك بالعمل؟ نعم لا

24. هل توجد عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل الإدارة؟ نعم لا

في حال الإجابة بنعم حدد هذه العوائق؟.....

.....

.....