

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

دورالاتصال المؤسساتي في ترقية أداء المؤسسة العمومية
- دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية برج بوعرييج -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة:

كھ فطوم بلقبي

إعداد الطالب(ة):

كھ زرايبي مايسة

لجنة المناقشة :

...../1

...../2

...../3

جوان: 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a compact, rounded shape. Five long, vertical arrows point upwards from the top of the letters, indicating the direction of the primary strokes. Small numbers (1, 2, 3) and arrows are placed at various points along the strokes to denote the sequence and direction of individual pen movements. The calligraphy is set against a plain white background.

اهداء

إلى نبراس حياتي و بلسم ألمي ... التي جعلت للحياة معنى وزرعت في القلب
بسمة... وبعثت في الفؤاد بهجة إلى بر الأمان... رمز العطاء... أمي الحنون.
إلى أغلى وأعز ما في الوجود... إلى من رعاني بالكلمات و الأفعال وزادني بنور
الدعاء إلى الذي خطى درب الصعاب من أجلنا ... فبعث في روح الحياة و قوة
الدفاع.

إلى أمراء و أميرات مملكة الأخوة و الأخوات :حنان . وسميرة وأولادها:أنفال ،يونس
،آلاء، حمزة ،وليد،. إلى الكتكوت:محمود،. إلى أنبل الأخوات ،صديقاتي إلى كل
:أحلام ،خليصة ؛حسينة،أمينة .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

كلمة شكر

قال الله تعالى :

" رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه
و ادخلني برحمتك في عباده الصالحين "

سورة النمل الآية 19

نشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه ، التي لا تعد ولا تحصى ، فله الحمد كما ينبغي
لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، فله الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل .
نتقدم بالشكر الجزيل إلى من تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل المتواضع **الإستاذة**
بلقي فطومة وما أبدته من توجيهات قيمة ومعلومات نيرة ومستمرة لإتمام المشروع إلى النور .
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتنتنا باطعمه على مساعدتهم لنا وتوفيرهم الجو المناسب
ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخاص إلى العاملون بمديرية التجارة لولاية برج بوعريريج على
مساعدتهم طواصلة وإتمام الدراسة .

ونشكركم مسير مكتبة الفاتح " " حسين زرواق " على مجهوداته في إتمام وإخراج هذا العمل
إلى النور

إلى كل من كانت له يد في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد .

إلى هؤلاء جميعا

نتقدم إليهم مرة أخرى بالشكر الجزيل وجميل العرفان ، والله المستعان .



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

صفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
4	1- الإشكالية
5	2- أهمية الدراسة
5	3- أسباب اختيار الموضوع
5	4- أهداف الدراسة
6	5- نوع ومنهج الدراسة
7	6- عينة الدراسة
9	7- أدوات جمع البيانات
10	9- تحديد المفاهيم
11	10- الدراسات السابقة
14	11- مدخل نظري للدراسة
الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي	
19	تمهيد:
20	1. ماهية الاتصال المؤسسي
27	2. أنواع الاتصالات داخل المؤسسة
36	3. وسائل الاتصال المؤسسي
47	4. أهمية الاتصال المؤسسي ومعوقاته
51	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء في المؤسسة العمومية	
53	تمهيد
54	1. تعريف الأداء في المؤسسة العمومية.
56	2. أنواع الأداء في المؤسسة العمومية.

59	3. العوامل المؤثرة في المؤسسة العمومية
62	خلاصة
الفصل الرابع الإطار التطبيقي للدراسة	
64	تمهيد
65	1- بطاقة فنية لمديرية التجارة بولاية برج بوعريرج
66	2- مهام مديرية التجارة بولاية برج بوعريرج
67	3- تنظيمات مصالح المديرية
الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
70	أ- تحليل البيانات الوصفية
75	ب- تحليل أسئلة الاستبيان
75	- نتائج المحور الأول
81	- نتائج المحور الثاني
87	- نتائج المحور الثالث
90	النتائج العامة
92	التوصيات
94	الخاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	يمثل أهم وسائل الاتصال ودورها في المؤسسة	01
70	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
71	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
72	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	04
73	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	05
74	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	06
75	يوضح وجود جهاز مختص بالاتصال داخل المؤسسة	07
76	يوضح الجهة المكلفة بالاتصال	08
77	يوضح وجود اتصال بين عينة الدراسة وبين موظفي خلية الاتصال	09
78	يوضح حالة الاتصال في حالة الإجابة بنعم	10
79	يوضح إطار تعامل الموظفين مع موظفي الخلية	11
81	يوضح كيفية الاتصال بين الموظفين والمسؤولين	12
82	يوضح كيفية الاتصال بين المسؤولين والموظفين	13
83	يوضح الغرض من الاتصال بين الموظف والمسؤول	14
84	يوضح رأي عينة الدراسة حول تقديم اقتراحات للمسؤولين	15
85	يوضح مدى إهتمام المسؤولين بالإقتراحات التي يقدمها الموظفون في حالة الإجابة بنعم	16
86	يوضح إعتقاد عينة الدراسة بمساهمة الاتصال المؤسساتي في ترقية الأداء داخل المؤسسة	17
87	يوضح رأي الباحثين بأن الاتصال المؤسساتي يزيد من فعالية الأداء	18
87	يوضح رأي الباحثين بأن الاتصال المؤسساتي يحسن من إستراتيجية المؤسسة	19
88	يوضح رأي الباحثين بأن الاتصال المؤسساتي يحسن من محيط العمل	20

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الأشكال
22	يمثل عناصر العملية الاتصالية عند روس	01
29	يمثل الاتصال النازل.	02
70	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
71	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
72	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	05
73	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	06
74	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	07

مقدمة

يشهد الوضع الراهن تغيرات اجتماعية واقتصادية ومبتكرات تكنولوجية وعلمية في مجال الاتصال والإدارة وغيرها، مما ساهم في تطور العديد من المؤسسات والإدارات الوطنية والمحلية في خدمة احتياجات الأفراد والجماعات، كل ذلك ولد حاجة ماسة إلى وجود جهاز إداري مختص تناط له مسؤولية تحقيق التفاهم مع الجمهور الداخلي، وهذا الجهاز يتمثل في أقسام وخلايا الاتصال إذ أن الاتصال بالمؤسسة كفيل بفتح قنوات اتصالية دائمة بين تلك الإدارات والمؤسسات وبين جماهيرها الداخلية والخارجية من خلال التعريف بأهدافها وبرامجها وسياساتها وتطلعاتها من جانب والتعرف على الاحتياجات المتغيرة والمشكلات المتزايدة من جانب آخر، بهذا كله أصبح الاتصال مرافق لكل إدارة ناجحة .

فالالاتصال نشاط إنساني له هدف معين ، وبما أننا نعيش في عصر الاتصالات والمعلومات

بات محتوما علينا الاعتماد على عملية نقل وتبادل المعلومات والخبرات من مكان لآخر بسرعة وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية من أجل زيادة إنتاجية الأفراد والمؤسسات خاصة .

كما تنبثق أهمية الاتصال المؤسسي في الإدارة العمومية من كونه وسيط يعمل على التنسيق بين مصالح الإدارة ومصالح الموظفين ، وفي كسب ثقته ويعتبر الاتصال المؤسسي بمختلف أشكاله وظيفية علمية تعتمد عليها وحدات الغدادة لزيادة درجة فاعليتها حتى تكون دائما حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة سواء مع موظفيها ، أو مع المواطنين المستفيدين من خدماتها لذلك تضع تحت تصرفهم المعلومات والحقائق المعبرة عن نشاطاتها وخدماتها ، مستعملة في ذلك جميع الوسائل الإعلامية والاتصالية وفي ذات الوقت تعمل هذه الإدارات على متابعة اتجاهات الرأي العام المحلي للتعرف على رغبات الجمهور ، ومطالب الفئات المختلفة قصد تقويم منهجية العمل بهدف التحسين الدائم النوعي للخدمة ومواكبة التغير الحاصل باستخدام التقنية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لعصرنة الإدارة.

ونظرا لكثرة الوظائف والمهام الملقاة على عاتق الإدارة الجزائرية نجدها بحاجة ماسة للاتصال المؤسسي كجهاز مختص يساعدها في أداء وظائفها وتسيير شؤونها الرادارية ن وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل.وعليه فوجود الاتصال بالمؤسسة العمومية (مديرية التجارة) له أهمية قصوى حيث يضطلع جهاز الاتصال بمهمة الشرح والتفسير، التوجيه، التسيير ، الذي يحقق الاستجابة الايجابية كما يعمل على دعم الثقة بين الإدارة والمواطن وتحسين العلاقات الإنسانية داخل الوحدة المحلية وخارجها مما ينعكس بشكل ايجابي على تحسين أداء المؤسسة وفي ذلك ضمان لاستقرارها ومؤشر على نجاحها.

ونظرا لهذه الأهمية البالغة التي يكتسبها وجود الاتصال المؤسسي في الإدارة العامة ، جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الاتصال في مديرية التجارة لولاية برج بوعريريج ومدى مساهمتها في ترقية أداء المؤسسة

وذلك بتناولنا عدة فصول حيث كان **الفصل الأول** خاص بالإطار المنهجي للدراسة والذي اشتمل على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها و أسباب اختيار الموضوع وأهدافها وأهم مصطلحات الدراسة مع ذكر المنهج المتبع وتحديد العينة واختيار أدوات الدراسة ،مع التطرق بالى منظور الدراسة والدراسات السابقة أما **الفصل الثاني** الاتصال المؤسسي فتناولنا من خلاله ماهية الاتصال المؤسسي وأنواع الاتصالات داخل المؤسسة إضافة إلى وسائل الاتصال المؤسسي كما تطرقنا إلى أهمية الاتصال المؤسسي ومعوقاته.

لنتطرق بعدها إلى **الفصل الثالث** الخاص بالأداء داخل المؤسسة العمومية وتضمن هذا الفصل نقاط من بينها: تعريف الأداء في المؤسسة العمومية، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الرابع وكان **الإطار التطبيقي** الذي اشتمل على تقديم بطاقة فنية لمديرية التجارة لولاية برج بوعريريج، مهام المديرية ، وتنظيمات مصالحها، كما تم تحليل البيانات كميًا وكيفيًا حسب المحاور والنتائج النهائية للدراسة وفي الأخير تطرقنا إلى التوصيات والخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

- 1- الإشكالية
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- نوع الدراسة والمنهج المتبع
- 6- عينة الدراسة
- 7- أدوات جمع البيانات
- 8- حدود الدراسة
- 9- تحديد المفاهيم
- 10- الدراسات السابقة
- 11- المدخل النظري للدراسة

1- الإشكالية:

يعد الاتصال أحد المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإنسانية، وبصورة خاصة علوم الإعلام والاتصال، لما له من اثر بالغ الأهمية في تحقيق الأهداف ضمن ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه، فالإتصال كونه وظيفة اجتماعية مهمة، الهدف منها تنظيم وتوجيه المعاملات الإنسانية التي تحدث في المجتمع، فإنه بات أيضا مهما في المؤسسة مهما كان النشاط الذي تؤديه في المجتمع من منطلق أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد تجمعهم علاقات العمل والتي تتطلب تنظيمها وتوجيهها وفق ما يخدم نشاط المؤسسة وهذا طبعاً لا يتحقق إلا باستخدام عامل الإتصال كأداة للوصول إلى الغاية المطلوبة.

فلا يمكن تصور أي تنظيم دون اتصالات موجودة بداخله، فالإتصال المؤسسي هو الذي ينظم العلاقة الموجودة بين مختلف الأفراد والأقسام ويجعلها متكاملة ومنسجمة، بما يخدم نشاط تلك المؤسسة وغيابه قد يؤثر سلباً عليها .

كما يعتبر الإتصال المؤسسي من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين، فمن خلال ما يقدمه الإتصال من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد بفضل آليات ووسائل وقنوات اتصالية تساهم في تعزيز وتسهيل تبادل المعلومات بين جميع المستويات، إضافة إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لديهم.

إلا أننا نجد معظم المؤسسات العمومية بمختلف الأنشطة التي تؤديها في المجتمع تعاني من عدة مشاكل داخلية وبشكل كبير بجانب الإتصال وبالأخص العلاقة بين مختلف أجزائها وأطرافها سواءً بين الإدارة والموظفين أو فيما بين هؤلاء لعدة أسباب أهمها: البيروقراطية الإدارية، احتكار المعلومات على مستوى الإدارة، إضافة إلى ذلك الخلافات التي قد تنشأ فيما بين الموظفين بسبب اختلاف وجهات النظر واختلاف المصالح، فمديرية التجارة ليست بمعزل عن تلك المشاكل بل هي معرضة مثل باقي المؤسسات إلى عدة صعوبات في الإتصال الداخلي بالرغم من أنها تسعى لتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة إلا أنها تبقى غير كافية أمام ما يواجهه هذا الأخير من عراقيل وصعوبات وعلى ضوء ما سبق، ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى اهتمام مديرية التجارة بمسألة الإتصال المؤسسي؟ وما هو دورها في ترقية أداء المؤسسة؟ .

- طرح التساؤلات:

يندرج عن التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية نوجزها كالآتي:

1- كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تصريف الأعمال داخل المؤسسة؟

2- كيف تتم العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة؟

3- ما مدى مساهمة الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية؟

2- أهمية الدراسة:

يعتبر الاتصال عاملاً حيوياً لكل المؤسسات التي ترغب في تجنب المشاكل والصعوبات التي قد تنشأ بين مختلف العلاقات الإنسانية مما يجعل عملية لاهتمام بهذا العامل أمراً ضرورياً.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال الداخلي للمؤسسة في تفعيل عملية اتصال مديرية التجارة لولاية برج بوعرييج في ترقية وإحداث الانسجام والتكامل بين كل الأطراف المشاركة في تلك العملية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع :

أ. الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الاتصال الداخلي نظراً لأهميته على مستوى المؤسسات.

- الفضول والرغبة في معرفة المؤسسة لمعرفة الاتصال الداخلي فيها .

- الأهمية المتزايدة التي يحظى بها الاتصال المؤسسي على كل المستويات والمجالات .

ب. الأسباب الموضوعية:

أصبح الاتصال الداخلي اليوم موضوع اهتمام كل الباحثين لما له من أهمية كبرى في حياة ونشاط المؤسسة، فهو الأداة التي من خلالها يمكن تجنب مختلف المشاكل والصعوبات التي قد تقع فيها المؤسسة خاصة وان عملية تنظيم وتوجيه المعلومات الإنسانية وفق ما يخدم أهدافها أمر صعب وهذا ما يتطلب منا الاهتمام بهذا العامل المهم.

4- أهداف الدراسة:

- معرفة دور الاتصال المؤسسي في تصريف الأعمال داخل المؤسسة.

- الكشف عن الأساليب الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة.

- معرفة مدى مساهمة الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية.

وعليه فهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق هدف أساسي، يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة والمواطنين ومعرفة أو إبراز أهمية الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق أهدافها.

5- نوع الدراسة والمنهج المتبع:

5-1 نوع الدراسة،

إن طبيعة الإشكالية والتساؤلات التي اعتمدها الدراسة جعلت التصميم الأساسي للبحث يتناول الدراسة الوصفية التحليلية، التي تهدف إلى تحليل وتقديم خصائص ومميزات ظاهرة أو موقف معين، كما تهتم بالأساس بشرح وتوضيح الأحداث والمواقف المختلفة المعبرة عن ظاهرة أو مجموعة ظواهر مهمة ومحاولة تحليل الواقع الذي تدور عليه تلك الأحداث ومحاولة تحليل وتفسير الأسباب الظاهرية لتلك الأحداث بقصد الوصول إلى استنتاجات منطقية مفيدة تهتم بحل المشكلات وإزالة اللبس والغموض الذي يكتنف بعض الظواهر حول الاتصال المؤسسي في المديرية.

والتعرف على وسائله والإحاطة بمختلف جوانبه التي لها تأثير على نوعية الخدمة الموجهة للجمهور من أجل تطوير الواقع وإستحداث أفكار ومعلومات ونماذج سلوك جديدة.¹ لذا فالهدف العلمي للدراسات الوصفية هو تصويري للواقع المدرس²

5-2 منهج الدراسة:

يعد المنهج أساس أي دراسة علمية لأنه كفيل بقيادة الباحث في مختلف مراحل البحث، ويقصد به "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى تصل إلى نتيجة معلومة".³ وقبل التطرق إلى المنهج المستخدم لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط ومتطلبات وقدرات محدودة في البحث والتقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، وإن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة إعتباطية، وإنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه ونوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر، كما تفرض طبيعة الموضوع الذي نعالجه توظيف عدد من المناهج تتمثل في:

¹ مصطفى حميد الطائي، خبير ميلاد أبو بكر: مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية، دار الوفاء، الاسكندرية، 2001، ص95.

² أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2005، صص 51-52.

³ جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي: نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ التحريبي، دار المعرفة الجامعية، 2002، ص 149.

أ- المنهج المسحي: في شق أسلوب المسح بالعينة، يعرف المنهج المسحي أنه المنهج الذي يقوم جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها.¹

كما يعرفه جابر عصفور في كتابه "مناهج البحث العلمي": المنهج بأنه يهدف للكشف عن الحقيقة من حيث أنه يساعد على التحديد الدقيق والصحيح لمختلف المشكلات التي يمكن معالجتها بطريقة علمية ويمكننا من الحصول على البيانات والنتائج.²

وفي دراستنا حول دور الاتصال المؤسسي في ترقية أداء مديرية التجارة لولاية برج بوعرييج سوف تعتمد على المنهج المسحي في شق المسح بالعينة "عينة ممثلة" من مجتمع البحث وهو في هذه الحالة مسحاً بالعينة على عمال المديرية.

وتهدف من خلال هذا المنهج في شق المسح بالعينة إلى تصوير الظاهرة ونوعية تقديم الخدمة وتحليلها وتفسيرها في وضعها الراهن وضمن ظروفها الطبيعية لذا فهو يعتبر أحد المناهج الأساسية للدراسات الوصفية.³

6- عينة الدراسة:

تعريف العينة:

المعروف أن العينة جزء من المجتمع المراد تحديد خصائصه لما يتماشى وطبيعة الدراسة، يقول بايلي كنهث "bailey kenethe" أنه «ليس هناك اتفاق عام على تحديد الحجم الأمثل للعينة في البحوث الاجتماعية والإنسانية حتى الآن، حيث يعتمد تحديد حجم العينة على طبيعة المجتمع وأغراض الدراسة.⁴

كما يعرفها مادلين قرافين Grafim بمجتمع البحث: على أنها مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.⁵

ومن خلال دراستنا هذه إعتدنا على العينة القصدية التي يمكن تعريفها بأنه العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.⁶

¹ - أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 286.

² - مصطفى حميد الطائي، خبير ميلاد أبو بكر: مناهج البحث العلمي، مرجع سابق، ص 95.

³ أحمد بن مرسللي: مرجع سابق، ص 289.

⁴ محمد عبد الحميد: تحليل المحتوى في البحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979، ص 95.

⁵ موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي، وآخرون، ط2، الجزائر، القصة، 2006، ص 62.

⁶ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 96.

ونظرا لصعوبة القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع البحث ، إكتفينا بأخذ حصة قدرها 40 موظف من المجتمع الكلي للدراسة أي اختيار 16% من مجموع 240 موظف وذلك للوقوف على دور الاتصال المؤسسي داخل المديرية ومعرفة الوسائل المستعملة.

7- أدوات جمع البيانات:

إن دقة أي بحث علمي يتوقف إلى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع وإمكانية الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة.

- استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية خاصة في علوم الإعلام والاتصال، حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، وقد استخدمنا أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية في البحث كونه:

- يساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت "بالإضافة على أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء ويوفر كثيراً من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتدوينها وتبويبها مما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج.¹

كما تعتبر من أحد الأساليب التي تستخدم في جمع البيانات الأولية الأساسية والمباشرة من العينة المختارة أو من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق التعرف على حقائق معينة أو وجهات نظر للمبحوثين واتجاهاتهم والدوافع والمؤثرات التي تدفعهم إلى تصرفات سلوكية معينة.²

ولقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية وفروض الدراسة ولما كان الهدف من الدراسة هو معرفة دور الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة وتحديد إدارة مديرية التجارة واعتمدنا على طرح أسئلة في هذا الإطار.

فقسم الاستبيان إلى مجموعة من المحاور وهي:

المحور الأول: ويتضمن بيانات شخصية للمبحوثين "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة."

المحور الثاني: يحتوي على:

- بيانات خاصة بمساهمة الاتصال المؤسسي في تصريف الأعمال والكشف عن وجود جهاز خاص بالاتصال.
- بيانات خاصة بأساليب العملية الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة.

¹ محمد عبد الحميد: الحب العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة، عالم الكتب، 2000، ص 106.

² سمير محمد حسين، مرجع سابق، ص 206.

بيانات خاصة بمساهمة الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية.

وتم العداد مجموعة من الأسئلة المبدئية، وعرضناها على الأستاذة المشرفة الدكتورة بلقي فطوم التي أبدت ملاحظتها، وتم تصحيح الاستبيان بناء على ذلك، ثم عرضت على مجموعة من الأستاذة المحكمين لإبداء ملاحظاتهم حول الاستبيان.¹

8- حدود الدراسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني وزماني، فهي في دراستنا كالاتي:

أجريت هذه الدراسة بمديرية التجارة بولاية برج بوعرييج قصد الوقوف على واقع الاتصال من جهة والتعرف على دور المؤسسة في ترقية أدائها من جهة أخرى.

أ- الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من الموسم الدراسي من العام الجامعي 2015-2016. من الفترة الممتدة من 2016/03/24 إلى غاية 2016/04/04.

ب- الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على الأعضاء الإداريين العاملين بالمؤسسة حيث اعتمدنا على العينة القصدية واكتفينا بـ 40 عامل.

ج- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تناول موضوع الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية بمديرية التجارة لولاية برج بوعرييج من خلال الهيئة الإدارية.

ثالثا: مصادر جمع البيانات: اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر وتتمثل في مصادر أولية: استبيان. مصادر ثانوية: رسائل جامعية، كتب.

9- تحديد المفاهيم:

الاتصال- الاتصال المؤسسي- المؤسسة العمومية- .

¹الأستاذ ورئيس الفس بوكير بوعزيز،الأستاذ سعيداني،الأستاذ زاوي أحمد المهدي.

1- تعريف الاتصال:

لغة: إن الأصل في كلمة communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل communicante بمعنى يشع عن طريق المشاركة.

ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يعود إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناه commun بمعنى عام أو مشترك.

اصطلاحاً:

عرفه زهير احدادن: بأنه التفاعلات الاجتماعية التي تنشأ عن طريق الإشارات والكلمات والوسائل التي ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم وهناك تعريف آخر: أن الاتصال هو العملية التي ينقل من خلالها الفرد أو الجماعة (المراسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك الأفراد والجماعات الأخرى (المستقبلون) وهذا المعنى العام الذي تمحورت حوله مفاهيم الاتصال الكلاسيكية.¹

ويعرفه "شارلز كولي": بأنه ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله العلاقات البشرية أن تقوم وتتطور وأمکن من خلاله رموز العقل الإنساني أن ترتبط عبر الزمان والمكان.²

وعرفه الدكتور سمير حسين: "بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو انتشار الشبوع المؤلف لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص إلى عدة أشخاص باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كلا من الطرفين".³

التعريف الإجرائي:

هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين جميع مستويات المعرفة في المؤسسة العمومية بالاعتماد على وسائل الاتصال وكذلك من خلال التعرف على احتياجات جمهور المواطنين وللتخفيف من أعبائهم وإيصال المعلومات.

¹ زهير احدادن: مدخل لعلوم العلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 9.

² فضيل دليو: فعاليات الملتقى الثاني في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 7-8.

³ محمد حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 20-21.

- الاتصال المؤسساتي:

اصطلاحاً: هو تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات " هابطة، صاعدة، أفقية" داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسيير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب: بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين " التعريف الإجرائي: نستنتج أن الاتصال المؤسساتي هو عبارة عن أعمال متبعة لإقامة علاقات بين عمال المؤسسة العمومية وهو يرمي إلى إنجاز مهام موحدة، وبلوغ أهداف مشتركة.¹

المؤسسة العمومية:

هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتميز المؤسسات العمومية بعدة سمات منها: إمكانات مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية.

التعريف الإجرائي:

هي تلك العملية التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إليه (المستقبل) عن طريق وسيلة أو قناة، كما تقوم بتقديم خدمات لكافة المواطنين وتسهر على حسن استقبالهم وتسيير شؤونهم وفق متطلباتهم. وتعني أيضاً دراسة: "قيام المؤسسة العمومية بتوفير وسائل إتصال مختلفة وإعلام الموظفين بكل التدابير الإدارية.

10- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المشاهدة بمثابة إطار نظري يعود إليه الباحث كي يستطيع أن يمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم وصياغة الفروض بشكل واضح أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان.

¹ فضيل دليو،: اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 28.

الدراسة الأولى: أساليب الاتصال (مكوناته وأنماطه) في الإدارة¹

أثارت الدراسة إشكالية محددة تدور حول دراسة مدى وضوح القواعد البيروقراطية الاختصاصات الأدوار في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي، بعبارة أخرى أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة ومحددة ودقيقة كانت العملية الاتصالية سهلة، وكلما تحددت الأدوار كلما اتضح اتجاه وسريان الاتصال داخل المؤسسة، كما أنه كلما استند التدرج الهرمي للسلطة على أساس الاختصاص كلما سهل ذلك عملية الاتصال كل هذه الأطروحات تشكل بذرة استقصاء هذه الدراسة.

وقد وضعت الطالبة لهذه الدراسة الفروض الآتية:

- ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي.
 - يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعقيد الجهاز الإداري في البلدية .
 - ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.
- أما أدوات جمع المعلومات من الميدان فكانت الملاحظة الوثائق، السجلات، الاستمارة والمقابلة وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية المنتظمة وشملت موظفي البلدية.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن العملية الاتصالية في البلدية تتجسد من خلال وضوح القواعد البيروقراطية الاختصاصات والأدوار، هذا يعني أن وضوح الإجراءات والقواعد يجعل العملية الاتصالية سهلة وميسرة .
- تحديد الأدوار والتقسيم المدروس للعمل يوضح اتجاه سريان الاتصال والقنوات التي يمر عبرها في البلدية بالإضافة إلى ذلك فالعملية الاتصالية تسهل كلما اسند التدرج الهرمي للسلطة على أساس الاختصاص، كما تتجسد العملية الاتصالية في ظهور المناخ الديمقراطي الذي يساعد البلدية على الوصول إلى درجات عليا من التنسيق والتكامل الاجتماعي .

هذه الدراسة مهمة إذ من خلالها استطعنا معرفة واقع الاتصال الداخلي وأساليبه في البلدية والتي تشكل محور مهم من محاور العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي وآليات الاتصال به سواء بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي.

وتلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في مجال الدراسة الميدانية وهو خلية الاتصال لمديرية التجارة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها استطعنا معرفة تحديد نوع الأسئلة التي توجه للجمهور الداخلي، لكن يبقى وجود اختلاف

¹ رسالة ماجستير: نجبية هبوب، أساليب الاتصال (مكوناته وأنماطه) في الإدارة المحلية، بلدية سكيكدة نموذجاً، كلية العلوم الانسانية، 2001-2002.

بسيط لهذه الدراسة مع دراستنا إذ ركزت على العملية الاتصالية ككل في البناء التنظيمي للبلدية ،بينما نحن سنركز على واقع الاتصال بين الموظفين والعمال والمسؤولين ومعرفة ما هي الصورة التي يحملها الجمهور الداخلي وإستراتيجية الإدارة المتبعة ونقيس أثر ذلك على أداء المديرية.

- الدراسة الثانية: واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية¹

في هذه الدراسة حاولت الباحثة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي وسائل الاتصال المؤسساتي ؟ ما هي أطره التنظيمية؟ وبالتالي جاءت الفرضيات كالاتي:
- يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية.
- عدم توفر الأطر المنافسة للاتصال المؤسساتي في الجامعة.
- يتميز الاتصال المؤسساتي في الجامعة بقلّة المتخصصين.
- تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال المؤسساتي.
- * **المجال المكاني:** جامعة محمد خيضر بسكرة.

* **المجال البشري:** 241 عامل في الإدارة و 301 أستاذ و 8590 طالب.

* **المجال الزمني:** استغرقت هذه الدراسة الفترة الممتدة من 2001/01/20 إلى غاية 2007/03/27.

* **المنهج وأدواته:** استعملت الباحثة منهج المسح بالعينة واستعملت لجمع البيانات الأدوات التالية:

- الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

* **العينة:** عينة عشوائية منتظمة شملت طلبة، عمال، إدارة، أساتذة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج الدراسة:

- أن توفير وسائل الاتصال واستغلالها بصورة جيدة يساعد على إبلاغ ونشر المعلومات وإيصالها داخل المؤسسة.
- إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية.
- التحوار والنشاط بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة.
- الجامعة لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي، ومن ثمة يجب عليها الاهتمام بمشاكله وتقديم الحلول من خلال البحوث والدراسات العلمية.

¹ رسالة ماجستير، عمارين زليخة، واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، 2000-2001.

- ضرورة توفير وسائل الاتصال اللازمة والتي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات وتحقيق العدالة في استغلال الوسائل من طرف كل الفئات.
- رسم برامج سياسية اتصالية خاصة بالمؤسسة مجال الدراسة بمشاركة جميع الأطراف .
- قيام هذه البرامج على أسس ميدانية وواقعية.
- تنويع الرسائل الإعلامية شكلا ومضمونا.
- توفير أطراف اتصالية "خلايا، مصالح، مكاتب، مديريات" يشرف عليها أخصائيين وجعلها فروعاً من الكليات والأقسام.
- توسيع وتطوير مجالات العلاقات الخارجية.
- إن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ساعدتنا على بناء تصورات حول وسائل الاتصال وحسن استغلالها، والذي يساهم في إثراء وإنجاح التواصل بين مختلف الأطراف.¹ لكن يبقى هناك اختلاف بسيط مع هذه الدراسة وهو اختلاف المجال المكاني .

11- المدخل النظري للدراسة:

- يعتبر منظور الدراسة بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه البحث وتوجهه وفق اتجاه معين، فيسير الباحث في إطاره حتى يتسنى له استفهام بعض جوانب مشكلة البحث والمفاهيم المساعدة والأدوات واعتمدنا على المدخلين "النسقي والوظيفي" ويرجع اختيار المدخل النسقي لعدة أسباب:
- إن النموذج النسقي يعنى بدراسة الاتصال التنظيمي وضرورة التكامل بين عناصر العملية الاتصالية في التنظيم.
 - تتمحور الدراسة حول الاتصال في المؤسسة العمومية وهو من أنواع الاتصال الداخلي للمؤسسة والنموذج النسقي يركز على أن المؤسسة كنسق .
 - يمكن القول عنه بالكامل يضم أنساقاً فرعية مرتبطة ببعضها البعض وتتفاعل فيما بينها وهنا يبرز الاتصال المؤسسي كوسيلة.

1- المدخل النسقي: مدخل النظم:

- تعتبر المدرسة النسقية من أحدث المدارس التي تناولت بالدراسة التنظيم المؤسسي ومن روادها "كي برتولو نفي" إذ يعتبر أول من وضع تصور للأنساق في التنظيمات وفي ظل هذه المعطيات يضاف لبيئة الخاصة بالمؤسسة والتي كانت تعرف تغيراً وتطوراً سريعين، ألزم المؤسسة بضرورة الاهتمام بالجوانب التنظيمية.¹

مفهوم النسق:

ويقصد به مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها في نظام معين، النسق هو الكل الذي يضم أجزاء تتسم بالتفاعل والتكامل فيما بينها لتأدية وظيفة معينة والمؤسسة كنسق فهي تعرف كما يلي:

هي نسق أو نظام يتكون من عدة أجزاء فرعية تكون مرتبطة ببعضها ومتكاملة وتتميز بوجود تفاعل بين عناصرها وهو ما يعني وجود علاقة ديناميكية بين العناصر أو الأجزاء الداخلية هذا من جهة والعلاقة مع البيئة الخارجية المحيطة من جهة أخرى.

2- المدخل الوظيفي:

عرفت النظرية تسميات مختلفة مثل البنائية الوظيفية ونظرية التحليل الوظيفي وتتوفر النظرية على مجموعة من مفاهيم مثل: البناء، النسق، الوظيفة، الخلل الوظيفي، البدائل الوظيفية.²

مفهوم الخلل الوظيفي: يستند إلى النقد الموجه من طرف "ميرتون" نحو ما يسمى ب: الوحدة الوظيفية بحيث يفسر "ميرتون" التي مفاده أن العناصر أو الأجزاء الثقافية ليست بالضرورة وظيفية لكل مكونات النسق أو النظام، وعليه تختلف درجات وظيفتها من مستوى لآخر³ وللتحقق من تأدية أو عدم تأدية كل نظام جزئي لوظيفته داخل نطاق المجتمع الكلي.⁴

أ. **تعريف النظرية الوظيفية:** هي من النظريات المهمة في علم الاجتماع تستمد أصولها وأفكارها من أداء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية "يرسو في أساس هذا الاتجاه تحليل بنية ووظائف التكوينات الاجتماعية وبالدرجة الأولى المؤسسات الاجتماعية."⁵

تركز هذه النظرية بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام واستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت وهذا ما تمثل في أفكار رواد علم الاجتماع

¹ سناء جاسم محمد الذبجوي: التحسيس بالمستمر، تعليم مصغر مقدر إلى مركز تطوير التدريس الجامعي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012 نقلاً عن موقع <http://www.enotoes.com>

² حورية بولعويديت: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، قسنطينة، 2008، من مذكرة الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2008، ص 33.

³ نور الدين هميس: أنماط الإعلان في الصحافة الجزائرية المكتوبة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، قسنطينة، 2007.

⁴ فريال مهنا: علوم الإعلام والاتصال والمجتمعات الرقمية، دار الفكر العربي، دمشق، سوريا، ط2، 2002.

⁵ معين خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشرق، عمان، 2006، ص 256

الغريين امثال : اوجست كونت، إيميل دوركايم، هربرت سبنسر وآراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل: تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون.¹

المعنى السوسيولوجي: يعني مصطلح وظيفته في علم الاجتماع مجموعة من الوقائع والتأكدات حول ما يمكن أن يعنيه مجتمع ما.²

بمعنى النظر إلى المعتقدات والأنشطة الاجتماعية بإظهار الكيفية التي تعمل بها تلك الأنشطة والوظائف التي تؤديها للحفاظ على البناء الأساسي للمجتمع، وغالبا ما تشير الوظيفة إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل، وهذا الكل يكون ممثلا في المجتمع أو ثقافة "ولعل ذلك هو المعنى الذي يقصده كثير من الأنثروبولوجيين مثل: كليف براون وراف لينون و مالينوفسكي ودوركايم أيضا عندما يستخدمون كلمة وظيفة. إذاً فالإتجاه الوظيفي يؤكد على ضرورة تكامل الأجزاء في إطار الكل أو فيما يطلق عليه في بعض الأحيان تساند الأجزاء.³

ب- ركائز النظرية الوظيفية:

الاتجاه الوظيفي يهتم بتحليل العلاقة بين النظام ككل والوحدات المكونة لهذا النظام ويمكن تلخيص ذلك في فكرتين:⁴

الأول: ترى ضرورة دراسة الوحدات الكبرى في المجتمع مع الارتكاز على البعد العضوي في علم الاجتماع.

الثانية: تركز اهتمامها على وظيفة الوحدات الصغرى في المجتمع واعتبارها التحليل السوسيولوجي.

ورغم تعدد آراء العلماء : حول مفهوم الوظيفة إلا أنهم يجمعون فيما بينهم على بعض القضايا بناءا على ما قدمه "روبرت ميرتون" في النقاط التالية:

إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاماً لأجزاء مترابطة وأنه تنظيم للأنشطة المترابطة والمتكررة والتي يكمل كل منهما الآخر.⁵

¹ عبد الله عبد الرحمن: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام "النشأة التطويرية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية" دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 146.

² حسين ملحم: التفكير العلمي والمنهجية،

³ نيكولا تيمبا تشيف: نظرية علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 321.

⁴ صالح مصطفى الفوال: معالم التفكير السوسيولوجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 367.

⁵ حسن عماد مكاوي، ليلي حين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 125.

- إن بعض العمليات المكررة والنمطية تتسم بالتحتمية وهي مستمرة في وجودها أي أن هناك شروط أولية تلي الحاجات الأساسية للنظام ولا تستطيع الاستمرار دونها.¹

- النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ الاعتماد المتبادل بين الأجزاء إن أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الآخر أو النظم الأخرى.

د- النظرية الوظيفية ودراسة الاتصال المؤسسي:

تفترض "البنائية الوظيفية" أن التنظيم وعلاقته يعد جزء من نسق أكبر والعمليات التي تؤدي إلى وجود تلك التنظيمات مثل "التعاون، الصراع الاتصال" تحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة في النسق تتأثر وتتكيف مع بعضها البعض من اجل حماية البناء ككل .

كما تعتبر الوظيفية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة وهو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسبب في إنشائه وتغييره فالإتصال يعتبر مادة ملموسة تنقل أفقياً وعمودياً داخل هيكل المؤسسة.²

¹ حسن جاعد محسن الدليمي: علم اجتماع الإعلام (رؤية سوسيولوجية مستقبلية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 58.

² فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 15.

الفصل الثاني : الاتصال المؤسسي

- تمهيد :

1. ماهية الاتصال المؤسسي
2. أنواع الاتصالات داخل المؤسسة
3. وسائل الاتصال المؤسسي
4. أهمية الاتصال لمؤسسي ومعوقاته

- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال عصب الحياة الاجتماعية، فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل إذ يصبح أفرادها في حالة من الجمود، وذلك لغياب الشبكة المترابطة والمعقدة من العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم.

وعليه، فالالاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، والأداة المهمة والضرورية التي لا غنى عنها في ضمان وسيورة المؤسسة، والتي تعد هي الأخرى جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فهي تمثل نموذجاً اجتماعياً مصغراً يتم فيه تفاعل أعضائها من أجل السير الحسن لنشاطها و استمرارها وتواصلها.

1- ماهية الاتصال المؤسسي:

إن الحديث عن ماهية الاتصال المؤسسي يجعلنا نتطرق إلى مفهوم العملية والاتصالية وأهميتها في الحياة الاجتماعية والفرق بين مفهوم الإعلام والاتصال.

1-1- تعريف العملية الاتصالية:

الاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو داخل الأسرة أو حتى في نطاق المجتمع ككل.

فحسب محمود عودة، "الاتصال هو العملية التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي أو تنظيم اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه". المبعث هنا، هو أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخص أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى لمجتمع إنساني ككل¹.

الجلي من هذا التعريف؛ "أن الاتصال هو العملية التي تسمح لأطراف الاتصال بتبادل المعلومات والرسائل وذلك مهما كان النسق الاجتماعي الذي تحدث فيه تلك العملية".

لا يتوقف دور العملية الاتصالية عن هذا الحد بل يزيد إسهامها في جعل المعاملات الإنسانية ذات معنى وقيمة لذلك يقول ويكوكس R.P WILCOSC: "إن آرائكم الأكثر إبداعاً ليس لها معنى أو قيمة إذا لم تتقنوا عملية وكيفية إيصالها إلى الطرف الآخر"².

هذه الفكرة يدعمها قول إبراهيم إمام "أن الاتصال هو حامل العملية الاجتماعية وهذا بنقل أشكالها ومعانيها من جيل إلى جيل"³.

إذن؛ فالإتصال يسمح بتبادل المعاني والقيم في إطار عملية ديناميكية تساعد المعاملات الاجتماعية على الاستمرار.

¹ محمود عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 50.

² Duarte : « les formas de la commotion », édition Baird, Paris, 1982. p15

³ Rager p.wilcox M : « Technique de les posé et de la communication Lans entrepris », édition hommes et te clinques, Parais', 1991, p88.

إن السؤال الذي يطرح نفسه الآن، ما هو الشيء الذي يجعل المعاملات الاجتماعية ذات قيمة ومعنى تتم في إطار أي عملية اتصال تكون كذلك؟.

والإجابة على هذا السؤال، يقدمها ياسين عامر في قوله أن: "الاتصال ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، وبالعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال القائمة على نقل وتبادل المعلومات و الأفكار والمعاني المختلفة؛ التي نفهمها باستخدام لغة مفهومة لدى الطرفين من خلال قنوات معينة¹."

وعليه؛ فالعملية الاتصالية تساهم في أي نسق اجتماعي كان على جعل المعاملات الإنسانية تقوم على عملية التأثير والتأثر، وهذا عبر تبادل الأدوار فيما بين أطراف الاتصال.

هذه الفكرة تجرنا إلى الحديث عن العناصر التي تقوم عليها العملية الاتصالية، إذا أن الفعل الاتصالي مهما كان مضمونه؛ هدفه أو سببه يقوم على مجموعة من العناصر المشكلة في النهاية للعملية الاتصالية، لذلك فحسب جون دورا J.Duraut: "الاتصال هو ذلك الفعل الذي من خلاله يثرى اثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة ورسالة تحميل معلومات معينة"².

وعليه تقوم العملية الاتصالية على العناصر التالية:

"المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل"، لكن الملاحظة أن هذه العناصر غير كافية لجعلها أكثر ديناميكية لغياب عنصر مهم هو رجوع الصدى.

تبين من هذا النموذج إن عناصر العملية الاتصالية لا تتوقف عند ما حدده سابقا دورا

J.Duraut وإنما تضم نقطة أساسية في عملية إحياء وتجديد الاتصال وهي عملية رجوع الصدى.

إن دور المستقبل في عملية الاتصال حسب "كين كايد" و"شرام" Kin Caid et Sharme لا يتوقف عند استقبال الرسائل بل يتم إعادة إنتاجها في شكل رجوع صدى هذا ما يسمح بإحياء العملية الاتصالية، وبالتالي يلعب المستقبل في هذه العملية دورا أساسيا ، ولهذا يرى "ريمون روس"

¹ إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال الجماهيري، المكتبة لأنجلو سكسونية، القاهرة، 1963، ص 27-28.

² يسن عامر: الأعلام و الاتصال الجماهيري، المكتبة لأنجلو سكسونية، القاهرة، 1969، ص 27-28.

Rymone Ross أن "الاتصال سيرورة تتضمن ترتيب الانتقاء والتعبير عن الرموز بطريقة تسمح

للمستقبل بإعادة إنشاء فكرته بطريقة مستمرة"، وذلك من خلال العناصر التالية:

✓ الأعداد: وهي مرحلة تحدد نوعية ومضمونة الرسالة التي سوف يرسلها المرسل.

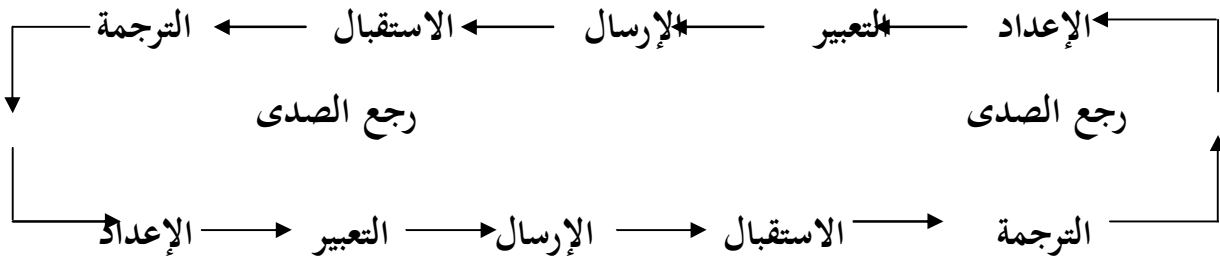
✓ التعبير: ما هي اللغة التي سيعبر من خلالها المرسل عن الرسالة.

✓ الإرسال: نقصد الوسيلة التي من المفروض أن تتم عن طريقها نقل الرسالة من (أ) إلى (ب).

✓ الاستقبال وهو المستقبل (ب) الذي يقوم باستقبال الرسالة في شكل رموز.

✓ الاسترجاع: وهو المستقبل (ب) عندما يتفاعل ويرد على رسالة (أ) وهذا الاسترجاع يسمح

بإحياء العملية الاتصالية التي تكون على النحو التالي:



شكل رقم (1): يمثل عناصر العملية الاتصالية عند روس 1

تبين لنا مما طرحه ريمون روس Rymone Ross، أن المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية لهما

أدوار منسجمة، تقوم على عملية تبادل الأدوار التي تؤدي بدورها إلى إعادة إحياء العملية الاتصالية

المتوقعة على مدى فهم المستقبل للرسالة بصورة سليمة.

من هنا؛ فالعملية الإسترجاعية أساسية في إنجاح عملية الاتصال، خاصة إذا ما توقفت على

التجارب والمخزون الفكري الذي يتمتع به المستقبل، ودورها في تحديد نوعية الرسالة التي سوف

يرسلها المرسل.

على ضوء ما سبق، تكتسي العملية الإسترجاعية أهمية كبرى في العملية الاتصالية فهي أساس

تواجد واستمرار المعاملات الاجتماعية، أضف إلى ذلك؛ فهي لا تسمح فقط بنقل الرسائل فيما بين

أطراف الاتصال، وإنما أيضا بتوفير مناخ من التفاعل القائم على تبادل الأدوار من أجل أن تكون

العملية الاتصالية أكثر ديناميكية وحيوية.

1-2- المقارنة بين الإعلام والاتصال:

بعدها تطرقنا في النقطة السابقة إلى أهمية الاتصال، كعملية أساسية في تحديد وتحريك العلاقات الاجتماعية، فإنه من الضروري أن نتناول في هذا القسم الفرق الموجود بين مفهوم الإعلام والاتصال.

أ- مفهوم الإعلام:

يمكن القول بأن الإعلام هو: اتجاه واحد، أو بكلمة أخرى؛ وحيدة الاتجاه تنقل المعلومات وتهدف إلى التأثير على الجمهور لكنه لا يتأثر باستجاباتهم¹.

وعند أحمد سليم وجرار مارتيناز Gérard Martinez: "هو عملية نقل المعارف المهيكلة والنقل يفترض وجود إرسال واستقبال"².

تبين مما سبق، الإعلام هو كل ما يتعلق بعملية إرسال وتبادل المعلومات دون وجود عنصر التفاعل المتم أو الاستجابة لدى مستقبل هذه المعلومات؛ هذا ما يعني أن الإعلام يتضمن المادة الإعلامية الإخبارية الخام التي يرسلها المرسل إلى المستقبل.

ب- مفهوم الاتصال:

إن كان مفهوم الإعلام يعني مجموع الرسائل والمعلومات التي يتم إرسالها إلى الطرف الآخر دون إحداث استجابة من هذا الأخير، فإن مفهوم الاتصال: "هو أي سلوك يديه الفرد الذي يقوم بإرسال البيانات، وينتج عنه نقل المعنى الذي يرغب فيه الأفراد الآخرون الذين سيتقبلون هذه البيانات وتثبت عن ذلك استجابتهم للسلوك"³.

حسب سمير حسين: "الاتصال هو ذلك النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الشيع، والانتشار أو المألوفية؛ الفكرة أو الموضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء

¹ مصطفى الحجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارة، دار المطبعة، بيروت، ص12.

² Ahmed salim & gerard matinez : « infos des salariés et stratège de communication » édition organisation, paris, 1982,p17.

³ عبد الرحمن عبد الباقي: الاتصالات في مجال الإدارة، مركز البحوث الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة،، 1979 ص8.

والاتجاهات بين شخصين أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لكلا الطرفين¹.

ويرى كلا من: "كين كايد" و"شرام" Kin Caid et shrame أن للاتصال ثلاث أهداف: "الإعلام، الإقناع، الحوار".

يبدو مما سبق؛ أن مفهوم الاتصال أشمل من مفهوم الإعلام، فهو لا يتوقف على عملية إرسال المعلومات، وإنما على عملية التأثير والتأثر التي تحدث بين شخصية وفق رموز ومعان مفهومة لدى الطرفين.

مفهوم الاتصال المؤسسي:

بديهي جدا في أن يكون للاتصال أهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية، فهو العملية التي تسمح بتحديد المعاملات فيها بين الأفراد والسؤال الذي يمكن طرحه، ما هو مفهوم الاتصال المؤسسي؟ وقبل الخوض في تحديد هذا المفهوم المركب فلا بد أن نشير إلى علاقة الاتصال بالمؤسسة.

ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية، تتكون من مجموعة أفراد ينقلون فيما بينهم طبيعة النشاط والوظيفة التي يؤديونها في المؤسسة، وهذا ما يجعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كوظيفة طبيعية في المجتمع، وإنما كوظيفة أساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم و توجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف المنشود.

ولبيان هذه العلاقة يطرح أ.سيمون A. Simon نقاط الاختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد، فيقول:

1. الجماهيرية التي يتوجه إليها الراديو، التلفزيون ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة، فمن الصعب معرفة أفكار وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام².

¹ سمير حسين: الإعلام والاتصال الجماهيري والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص 21.

² J.GMarch et A.H Simon cc les organisations.éditions Dunod paris.

وحسبه، توقف دور وسائل الاتصال الجماهيري على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين الطرفين أو شخصين داخل المؤسسة ويمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة، الشيء الذي يسمح لهم بالحوار والاتصال وإرسال وتبادل رموز مفهومة في إطار عملية التأثير والتأثر.

وحسبه أيضا؛ تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في إطار معاملاتهم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربة طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكوين رصيد معرفي عن كل شخصية وقدراتها.

2. ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل فاعلية تنحصر في إرسال المعلومات فقط، ليس هناك عامل التفاعل الذي نبذه في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة¹.

كما يطرح سيمون **A.Simon** أيضا مصطلح الدور الاجتماعي فيقول: " أن الأدوار داخل المؤسسة على عكس مختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد هي ليست فقط الفكرة التي يجب أن يحفظوها بل هم على ارتباط أو علاقة معه"².

على غرار ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيري والأفراد من عملية تقنية فقط قائمة على نقل المعلومات دون وجود تفاعل وانسجام، فإن وظيفة الاتصال داخل المؤسسة هو كل فعل اتصالي يكون الهدف منه تبادل المعلومات والتفاعل فيما بين أعضائها وتحقيق أدوار منسجمة.

حسب أحمد خاطر: "هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها، والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونة تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف"، وهي أيضا: "عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام، وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي".

¹ Ibid. pp 03-04.

² Ibid. P04.

ويضيف أيضا أنه: "تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها، بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه لوجهة معينة، كما يمكن اعتباره أحد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري¹.

الجلي من هذا التعريف، أن الاتصال يساهم داخل المؤسسة في إدارة وتسيير الموظفين بهدف التأثير والتأثير على سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع توجهات الإدارة، وإن كان أحمد خاطر أعتبر الاتصال المؤسسي "عملية إدارية تنظمه للموارد البشرية دون تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية المختصة في ذلك"، فإن ألكس مكايي Alkese Michelin يعتبره "مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المتخصصين الآخرين والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التدخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة، وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعلى كل: "هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة، وذلك بإستعمال عدة وسائل أهمها " جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات"².

الجدير بالتنويه، أن الاتصال المؤسسي ليس بالعملية الإدارية التي تهدف إلى تسيير الموظفين، وإنما هو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها المديريات والمصالح المتخصصة التي تستعمل العديد من الوسائل "كالإصدارات الكتابية مثلا"، وذلك وفق أهداف محددة بهدف تحقيق انسجام اجتماعي بين الإدارة والموظفين قصد توجيه نشاطهم وسلوكهم وفق إستراتيجية مؤسستهم. الملاحظ من التعريفين السابقين أن الاتصال المؤسسي: "هو العملية التي توجه من خلالها إدارة المؤسسة أو مديريات الاتصال سلوكيات الموظفين وفق أهدافها"، لكن السؤال المطروح:

¹ أحمد خاطر: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة الحديث، القاهرة، 1982، ص139-140.

² Alces Marchelli : « cc les sciences de l'information et de la commotion », édition hachette, Paris, 1995, p166 .

هل يمكن تحديد معنى الاتصال المؤسسي فقط في تلك العملية التي تحدث بين القمة والقاعدة ؟
 فحسب محمد العطروري: " هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس، أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء، لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء التعليمات أو التوجيهات بقضية تسهيل العمل".¹

وعليه، فالاتصال المؤسسي " هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحراز تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن للنشاط المؤسسة".

على ضوء ما سبق، لا يمكن تحديد مفهوم الاتصال المؤسسي فقط بمجموع الأنشطة الإعلامية الاتصالية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوكا الموظفين وفق اتجاهاتها، وإنما هو ذلك الفعل الاتصالي شكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة يكون بهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطاتها.

2-أنواع الاتصالات داخل المؤسسة.

بعد أن تم التطرق في العنصر الأول إلى مفهوم الاتصال المؤسسي، والذي يمثل مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تساهم في تجمع الطاقات البشرية نحو خدمة نشاط المؤسسة، فإن العرض الموالي سيكشف عن أنواع هذه الاتصالات وأبرز خصائصها:

1-2 الاتصالات الرسمية:

تعد من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة، حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه: " ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في تنظيمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير".²

¹ محمد فهمي العطروري، مرجع سابق، ص 360.

² عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص 22

وهناك من يعرفه على أنه: "عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل هيكلية السلطة"¹.

انطلاقاً من التعريفات السابقة؛ يلاحظ أن الاتصال الرسمي يخضع للسياسة المنتهجة من قبل الإدارة ويأخذ عدة اتجاهات من التدفق الإعلامي داخل المؤسسة:

✓ الاتصال النازل.

✓ الاتصال الصاعد.

✓ الاتصال الأفقي.

وعليه، فالالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقاً والذي يبقى معروفاً ومتعارفاً عليه داخل المؤسسة وخاضعاً للتنظيم الهيكلي للمؤسسة .

وهناك من يعرفه على أنه: " ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسة المؤسسة"².

أ- الاتصال النازل:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر شيوعاً وانتشاراً في التنظيمات الإدارية ومع الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصباً على نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من الأعلى للأسفل³.

وعليه، فالالاتصال النازل هو: "كل اتصال تهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها للموظفين وهذا عبر عدة وسائل كالإصدارات الكتابية، الجريدة الداخلية، الملصقات، المذكرات"⁴.

¹ مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي لمؤسسة الوطنية للكتاب، الجرائد 1991، ص 14

² عدلي العبد، مرجع سابق، ص 23

³ مصطفى العشوي، مرجع سابق، ص 144

⁴ phi lippe Morel le commination d eûtes prix. Edition Vuibert. Paris. Fév. 2000p89

كما يهدف الاتصال النازل إلى توجيه سلوكيات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين، مما جعل هذا النوع من الاتصالات قائما على اتصال من جانب واحد.

هذا ما يستدعي من الاتصال النازل ومن الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية لذلك يجب أن يخضع الاتصال النازل إلى الخطة التالية:

الإعلام ← التوضيح ← الإقناع ← الإدماج

الشكل رقم (2) يمثل الاتصال النازل.

علاوة على أهمية الاتصال النازل في توجيه سلوكيات الموظفين على حسب ما يتوافق مع أهداف المؤسسة، فإن لهذا النوع عدة سلبيات أهمها:

1. استخدام هذا النوع من أجل مهمة دعائية تستعملها الإدارة لتزيين الواقع الذي تعيشه المؤسسة وإخفاء كل السلبيات قد تشوه صورتها أمام الموظفين.
2. إعطاء الأوامر للموظفين دون السماح لهم في مقابل ذلك لعرض أو تقديم آرائهم وبالتالي يصبح هذا النوع من الإتصال أداة للاحتكار والسيطرة على الموظفين.
3. إقامة جدار فيما بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالتهميش وبأنهم بعيدون كل البعد عن نشاط وأهداف مؤسستهم، وهذا من نشأته أن يوسع من الفجوات الاتصالية بين الإدارة والموظفين.

ب- الاتصال الصاعد:

لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان أقل انتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي؛ إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالهم.

وإذا كان النوع الأول يركز على الاتصال من جانب واحد دون إشراك الآخر، فإن الاتصال الصاعد يمكن القاعدة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة، وهذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة، الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على

اتخاذ القرارات السليمة؛ فحسب عبد الرحمان الباقي: "لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات، وإنما تعطى له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه؛ وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة"¹.

وعليه، يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك المشاركة في الإدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين، وهو بذلك يعتبر أسلوبا من أساليب الإدارية المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.

أما أهمية هذا النوع من اتصالات داخل المؤسسة، فإنها قد توجد في عدة أشكال:

- ✓ رسمية: أي محادثة من حيث أطراف العملية الاتصالية المرسل، المستقبل.
- ✓ غير رسمية: غير محددة ونستطيع رغم ذلك التعرف على المرسل، والمستقبل.
- ✓ قد تتعلق بإشاعة: عندما تكون غير محددة وليس هناك مرسل أو مستقبل معروفين.
- ✓ تكون بمثابة رجوع الصدى: أن تكون كرد فعل لوضعية جديدة تحمل انشغالات الموظفين².

الاتصال الصاعد أهم عنصر في العملية الاتصالية التي تحدث بين المرسل والمستقبل، وهو رجوع الصدى الذي لا نجده في الاتصال النازل، والذي لا يعطي الفرصة لمستقبل الرسالة بالتعبير عن آرائه والإجابة عنها بكل حرية، لذلك تكتسي التغذية الإسترجاعية في الاتصال الصاعد أهمية بارزة كونها تساعد الإدارة على أن تكون على اتصال وارتباط دائم ومباشر مع الموظفين، فالالاتصال الصاعد وسيلة للانفتاح وليس بعملية إدارية وهو الرابط غير المباشر للاختيار الإسترجاعي لمدى تطور ونمو الموظفين³، كما يمكن القول بأن الاتصال الصاعد يسمح بـ:

بالنسبة للموظفين:

- ✓ نقل اتجاهاتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم.
- ✓ مساهمتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسساتهم.

¹ عبد الرحمان: عبد الباقي، مرجع سابق، ص 08.

² Philippe Morel, op, cit, P92 .

³ أحمد خاطر، عاصم الأعرج وآخرين، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 1978، ص 222 .

✓ المناسبة التي تسمح لهم بتغيير سلوكيات مسؤولين والتقرب أكثر منهم¹.

بالنسبة للإدارة:

✓ معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.

✓ التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليتهم ومحاولة التقرب منهم .

✓ تسمح استطلاعات الرأي بالاختبار الإستراتيجي لما يعيشه ويحسه الموظفين، ولهذا السبب فإنه

على الإدارة أن تظهر أي تهديد أو خطر على إجابات الموظفين التي تحملها استطلاعات الرأي لذلك فهي مطالبة بإظهار روح الثقة والمرونة في التعامل².

على الرغم من أهمية هذا النوع من الاتصالات في تجسيد المناخ الاتصالي القائم على الديمقراطية والشفافية فإنه يعرف عدة عراقيل أهمها:

✓ يؤدي وجود هيكل تنظيمي معقد إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفين لقيمتها

ومعناها قبل وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المستويات الإدارية .

✓ قد تستخدمه الإدارة فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بأنهم يحطون باهتمام داخل المؤسسة وبالتالي

تبقى آراء الموظفين مجرد آراء محملة في إدراج مكاتب المسؤولين.

ج- الاتصال الأفقي:

يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين

بهدف تجنب وصول مشاكل القاسية إلى القمة، زيادة على ذلك يسمح الاتصال الأفقي بالحصول

على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل³.

¹ المرجع السابق، ص222.

² لمرجع نفسه، ص229.

³ عبد الرحمن عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25.

وعليه، إذا كان الاتصال النازل قائماً في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة.

الأكثر من ذلك، تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجمع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك أمام أهمية هذه الاتصالات في نشاط المؤسسة فإنها تخضع لمجموعة من الشروط مثل:

- 1) ضرورة وجود الانسجام في الأهداف يعني هنا؛ وجود توافق بين أهداف لمجموعة وتوجهات المشاركين في اجتماع أو في ندوة ما.
- 2) عدد المشاركين كلما زاد عدد المشاركين في العملية الاتصالية كلما ساهم ذلك في وجود آراء متعددة ومختلفة وبالتالي يحدث احتكاك وانسجام فيما بين الموظفين.
- 3) الفضاء المناسب أن بعض الوضعيات قد تعرقل فعاليات الاتصالات التي تحدث داخل مجموعة من الموظفين خاصة تلك التي تتم وفق أساليب غير مدروسة ولا تساعد على احتكار الموظفين فيما بينهم، وبالتالي فهي تعرقل الاتصالات وتعرضها إلى اضطرابات على مستوى تناقل المعلومات.
- 4) التجربة في الاتصال ضرورة وجود قسط من التجربة في الاتصالات التي تهدف فيما بين الموظفين تجعلهم يشعرون بارتياح في مجموعة علاقاتهم دون خوف أو تحفظ وتحفزهم على الاجتهاد والتعبير عن آرائهم ويقترحون حلولاً دون تردد.
- 5) تساهم الاختلافات في الآراء ووجهات النظر السطحية في تشكيل مناخ اتصالي قائم على التنافس والحماس، فحسب "شاو SHAW" التفاعل يعني "الاختلاف الموجود في الآراء والسلوكيات، فمن أجل رفع مستوى الاحتكاك والحماس داخل المجموعة لابد من أن كل فرد في المجموعة أن يتمسك بآرائه الخاصة فعدم الاتفاق يرفع من درجة التفاعل وبالتالي فالاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تنمو وتتطور باحتفاظ كل فرد بخصوصيته.

على ضوء ما سبق؛ يمكن القول بأن الشروط الأولى والرابع والخامس من أهم العناصر الواجب توفرها في الاتصالات التي تحدث فيما بين أطراف العملية الاتصالية خاصة تلك المتعلقة بمدى وجود انسجام وتوافق بين أهداف المجموعة وأعضائها، وهذا حتى تكون اتصالاتهم تنصب في هدف مشترك ومتفق عليه دون إهمال عنصر الحرية، الشفافية ودورها في تحسيس الموظفين بالطمأنينة والارتياح خلال نقاشاتهم وتدخلاتهم.

3-الاتصالات غير رسمية:

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الاتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة، دون تسليط الضوء على نوع آخر من الاتصالات التي قد يكون لها دورا فعالا في العلاقات الإنسانية وخاصة في نشاط المؤسسة، فالمدارس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي مما أوى إلى نشوء تنظيم غير الرسمي رموز للتنظيم الرسمي¹.

إذا كانت الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقاتها الاجتماعية وفق التنظيم الإداري، فإن الاتصالات غير الرسمية هي على العكس من ذلك تشكل مجموع العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة، فهناك من يعتبرها تلك العلاقات غير الرسمية كتعبير و حركات وأفعال يتبناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية اعتبارات محددة ومثال ذلك، روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة².

وعليه تشمل الاتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقة الصداقة، وعلاوة على ذلك، فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها، لذلك أيضا يرى "صالح الشبكشي" أن الإتصال غير رسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية اتجاهات محددة كما هو الحال في

¹ مصطفى العشوي، مرجع سابق، ص 100 .

² jeanGavon Barren :information et mangement, édition D UNOD PARIS , 1970,PPG1-G2.

الاتصالات الرسمية، وهذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر حتمي ومن ضروريات الحياة الاجتماعية¹.

زيادة على ذلك، ينشر هذا النوع من الاتصالات على مستوى المؤسسة لعدة عوامل ترتبط بالعمل ووجود الموظفين في أمكنة واحدة أو مقارنة كما يقدر ذلك حسب الجيلاني².
وعليه فمتطلبات العمل والفضاء المكاني الذي يتواجد فيه الموظفين هي من أهم العوامل التي تساهم في تكون الاتصالات غير رسمية.

وتتضمن الاتصالات غير الرسمية ما يلي:

- 1) الاتصالات العفوية فيما بين أفراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي .
- 2) اللقاءات والأحاديث التي تحدث داخل مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى أو مطعم المؤسسة وهناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الاتصالات، مثل اللقاءات التي تحدث في أروقة المؤسسة أو خارجها.

كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الاتصال الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة بقدر ما تصبح الاتصالات غير الرسمية أكثر فعالية في توجيه سلوكات الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة. إن ضعف الاتصال الرسمي بشكل عام وعدم تكامل أنواعه وانتهاج أسلوب التسيير القائم على المراقبة، يدل على أن أسلوب المشاركة والتعاون يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون وغير مرتاحين بل والكثير من ذلك لا يمثل لهم اتصال مع الإدارة أي أهمية، وبالتالي لديهم نزعة المعارضة لكل ما هو رسمي مما يؤثر سلبا على نجاح الاتصالات الرسمية ولا يسمح بالتدفق الإعلامي الصحيح في المؤسسة واتجاه بعض الموظفين لاستعمال علاقاتهم الشخصية لإتمام عملهم، وما يعزز من انتشار الاتصالات غير الرسمية هو عدم فعالية وقدرة إدارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين وبالتالي لجوء هؤلاء إلى التكثيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون والاحتكاك والمواساة.

¹ صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت، 1978، ص296.

² حسن الجيلاني: التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، ص45.

أخيرا وبالرغم من الأهمية التي تشكلها الاتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط اجتماعي قائم على التعاون والاحتكاك ودور هذه الأخيرة في توجيه سلوكات ونشاط الموظفين في المؤسسة، فإن انتشارها بصورة كبيرة يؤدي إلى تكوين تكتلات ولوبيات توحد تلك الاتصالات وتعزز من تواجدها على حساب الاتصالات الرسمية، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف العلاقات الموجودة بين القمة والقاعدة وانتشار الإشاعات وتناقل المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة. وتجنباً لأن تصبح الإشاعات كمصدر أساسي للمعلومات داخل المؤسسة فتنامي وتأخذ مكانة كبيرة كلما تضاءلت الاتصالات الرسمية¹.

فالمؤسسة مطالبة بتفعيل وتشجيع نظم الاتصالات الرسمية، بحيث كلما كانت مكثفة كلما نقصت حاجة اللجوء للاتصالات غير الرسمية بل تصبح غير مرغوب فيها، وعليه فمن الضروري إعادة تنظيم الاتصالات الرسمية والتحكم في اتجاهاتها، وفي عملية انتشار المعلومات فيما بين مختلف مستويات المؤسسة من أجل تنظيمها وتوجيهها نحو خدمة نشاط الموظفين والإدارة على حد سواء، وهذا لا يعني محاربة الاتصالات غير الرسمية ولا إلغائها فوجودها شيء طبيعي في كل المعاملات الإنسانية إذا لا يمكن إلغاء لقاء قد يحدث داخل مكتب الموظف أو إلغاء حديث بين جماعة من الموظفين أمام آلة القهوة أو داخل المطعم ولا يمكن أيضا قطع الحديث من الفم إلى الأذن.²

إن المؤسسة التي تحاول محاربة هذا النوع من الاتصالات هي مؤسسة غير ديمقراطية في إدارة مواردها البشرية فعليها "إحداث التوازن بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية" من خلال تنظيم قواعد التعامل الرسمي داخل المؤسسة وإعطائها الفرصة للاتصالات غير الرسمية دون منعها.³

¹ عزي عبد الرحمان: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص161

² Amine Bartoli: commination et organisation élution les origami tison pains. 1994. p94.

³ عزي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 164.

3- وسائل الاتصال المؤسسي.

بعد الحديث عن أهم نوعين في الاتصال المؤسسي وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي، فإننا سنستدرج في هذا العنصر أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة وكذلك معايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اختيار تلك الوسائل.

3-1 وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

1) الملصقات الحائطية:

تعتبر الملصقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل استعمالا في الاتصال المؤسسي ومن أهم أنواعها نذكر:

أ- مذكرة المصلحة (Note de service)

تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط ودقيق ولا يجب فيها الجمل الطويلة.¹

كما أنها من أكثر الوسائل المستعملة من قبل الإدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم، لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، اعتمادا منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة الأكثر استعمالا في المؤسسة الضخمة.

ب- الجداول الملصقة:

يهدف هذا النوع من الملصقات على وجه الخصوص إلى تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.²

لكن ما يعاب على النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها، اذا تتطلب وقتا وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الآتية التي قد تعرفها المؤسسة، أضف إلى ذلك فهناك من المؤسسات التي تحتكر

¹ Marre Helene : Westphalien commination Troisième , édition Duodi,punis, 1998, p8.1

Amine Bariol, Op,cita , p77. ²

المعلومات على مستوى مصالحها، وهذا ما يؤثر على عملية إعداد هذا النوع من الملصقات، وعليه فالمؤسسة مطالبة بتجاوز السلوكات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها هذا حتى تواكب الجداول و الملصقات أهم وآخر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة.

ب- الرسائل:

هي الرسائل التي يقوم بها مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات و تقدير لمجهود معين .

ت- التقارير:

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة، وتلخص التقارير محتوى ندوة أو إجتماع معين ومن أهم محتوياتها نجد:

- العنوان: موضوع التقرير.

- مقدمة عن المشكل: ملخص عن المضمون.

- عرض القضية: حوصلة سريعة.

- تحليل الحلول الممكنة: إبداء الحكم.

- الحل المقترح: تقدم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي.

- الخلاصة: اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع.¹

ج- جريدة المؤسسة:

هي الأكثر شيوعا و أهمية في الإتصال المؤسسي، كما تعتبر جريدة "UJFF" الفرنسية أهم نموذج عن هذا النوع من الإصدارات، وهي على غرار الإصدارات الكتابية الأخرى تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة.²

¹ Manne Helene: Westphalienop cita, pp85-87 .

² Ibid, p45.

لذلك نجدها عادت تتكون من 20 صفحة، كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسسي النازل، الصاعد، الأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وتعليماتها وهي أداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالهم، وأخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.

ح-المعلومات السريعة (Flash info):

تتميز بالآنية في نشر المعلومات على مستوى المؤسسة، وسائلها قصيرة ومختصرة، ومن أهم مميزات:

- متعلقة بالحدث.

- رسائلها سريعة ودقيقة .

- سريعة الاستهلاك والزوال.¹

على ضوء ما سبق، تبقى الوسائل السالفة الذكر؛ من الوسائل التي يغلب عليها الدور الإعلامي القائم أساسا على نقل المعلومات دون حدوث أي احتكاك بين طرفي العملية الاتصالية.

لهذا يمكن القول، بأن هذا النوع من الوسائل تنتهي صلاحيتها بالنسبة للمستقبل بمجرد استهلاكها دون وجود رد فعل عن هذا الأخير، ومن هنا تتضح لنا أهمية الاستجابة الإستراتيجية في العملية الاتصالية.²

خ-المقابلات: من أهم أنواعها، نذكر:

- مقابلة تحقيق.

- مقابلة تحديد الحاجات والمتطلبات.

- مقابلة تحديد الأهداف والمهام المستقبلية.³

أضف إلى ذلك، تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات رسمية والتي قد تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعد الفرصة التي من خلالها يمرر الموظفون انشغالهم .

¹ Ibid , P45.

² régis Revêt et jean. Nicolas: les Médine et la commination en criât , édition Ecinomincé, paris , 1997,p64.

³ A mine Bariolle, op,cit, p79 .

د- الندوات: للندوات دروس أساسيين هما:

1) الدور الإعلامي:

قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات وتوضيحات، إذا يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين و تمرر لهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة.¹ وعليه يمكن تصنيف هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي يهدف من ورائها المسؤول توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

2) الدور الاتصالي:

قد تستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة وهي قائمة على الحوار و الشفافية بين جميع الأطراف التي يتم من خلالها تناقل المعلومات وتبادل الآراء وتقديم الاقتراحات، ومن أهم أنواعها نذكر:

- ندوة عن حصيلة عمل أو نشاط.

- ندوة للنقاش.²

وأهم الشروط الواجب توفرها لنجاح الندوة.

- أن تكون واضحة الأطراف.

- تاريخ الندوة يجب أن يكون محددًا سلفًا.

- ضرورة الوصول إلى حلول في الندوات المقبلة.

- ضرورة التحضير للندوة من قبل أصحابها.

- إعداد بيان عن كل ندوة.³

¹ Ibid, p79 .

² Ibid, p79 .

³ Ibid,p 79 .

وعليه تعد الندوات بإختلاف أنواعها، أداة فعالة لتحقيق التواصل والاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية، سواء على مستوى الرسمي أو غير رسمي .

ر- مجموعات الحوار:

تهدف هذه المجموعات إلى إشراك الموظفين في عملية البحث عن حلول لمشاكلهم كما أنها تصبح مصدر للحصول على المعلومات الضرورية التي يبحث عنها الموظف.¹

أضف إلى ذلك، هناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار هما:

1) مجموعة الحوار الدائمة: موضوعها وهدفها ثابت.

2) مجموعة الحوار غير الدائمة: تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة.

كما نجد أنواعا أخرى كمجموعات العمل والتي من أهم أهدافها:

- الوصول إلى حلول لمشاكل العمل.

- الوساطة بين الأطراف المتنازعة.²

زيادة على ذلك، فهذه المجموعات تعتبر الإدارة الفعالة للاتصال الصاعد والأفقي إذا تساهم في الحوار والاحتكاك فيما بين الموظفين من أجل الوصول إلى حل لمشاكلهم التي يطمحون توصيلها إلى القمة.

ز- الاجتماعات:

تختلف أنواع الاجتماعات تبعا للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر :

1) الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات وهو الذي يوصف بالاتصال النازل.

2) الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى انشغالات المرؤوسين، والذي يشار إليه بالاتصال الصاعد.

¹ Philippe moral ,op.cit,p102.

² Amine Bartoli, op.cita, p86.

3) الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد حل لمشكل معين، وهو الموصوف بالاتصال الأفقي على مستوى الموظفين.

على ضوء ما تقدم، تعد الندوات والمقابلات ومجموعات الحوار والاجتماعات، من أهم وسائل الاتصال الشفوي التي لا تساهم في تمرير المعلومات فقط، بل الأكثر منه خلق مناخ من الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية كما تتميز هذه الوسائل بما يلي:

- آنية ومباشرة: فالمستقبل أثناء الاتصال الشفوي سيستوعب ويفهم مباشرة كل الوسائل التي يرسلها المرسل.

- تسمح بإعطاء توضيحات أكثر عن الموضوع على العكس الإصدارات الكتابية التي تبقى رسائلها خام غير قابلة للإضافات الأخرى.

ه-التحقيقات وسبر الآراء:

تسمح التحقيقات داخل المؤسسة بتحديد الحالة النفسية للموظفين والمناخ الداخلي وهي تجيب على التساؤلات التالية:

(أ) ما هي الصورة الداخلية للمؤسسة ؟

(ب) ما هي طموحات الموظفين فيما يتعلق بالاتصال ؟¹

أضف إلى ذلك، تأتي التحقيقات في شكل سلسلة من التساؤلات الموجهة إلى مجموعة الموظفين، ومن أهم أنواعها نذكر:

- تحقيقات عن الرضا.

- تحقيقات عن المناخ الاجتماعي.

- تحقيقات حول القيم الثقافية والاجتماعية لوضعية العمل.²

وتتم عملية إجراء التحقيقات داخل المؤسسة عبر عدة أشكال أهمها :

¹ Philippe Morel ,op ,cit,p86.

² Amine Bartoli. Op,cita, p86.

- شفويا: المقابلة.

- كتابيا: الاستمارة.

كما تتم عملية توزيع الاستمارات على الموظفين كما يلي:

1. يقوم الموظفون بالإجابة على استمارة رسمية حول مختلف سلوكيات رؤسائهم وحول وضعية الإتصال داخل مؤسستهم.

2. ملء الاستمارة من قبل الموظفين يتم إرسالها إلى مصلحة مختصة لتحليلها ولإعداد تقرير خاص للإطارات السامية في المؤسسة .

3. لا يتم الكشف عن محتوى التقرير إلا للمسؤول المعين بالموضوع.

4. تقوم مجموعة من الإطارات المكلفة بدراسة الموضوع محل النقاش بعرض التقرير والاقتراحات على القمة.¹

5. كما تساعد نتائج التحقيقات على تقرير الإدارة من الموظفين والتعرف على وضعية المؤسسة، مما يساهم في اختيار الأسلوب المناسب لحل أو معالجة المشاكل، وعلى الرغم من أهميتها في التعرف على المحيط الداخلي للمؤسسة، فإنه من الضروري أخذ الحذر من أهدافها وأغراضها، لذلك فلا بد أن تكون واضحة تتمتع بالاستقلالية لأن النزاهة هي أهم عنصر في مثل هذه الوسائل.

و- علبة الاقتراحات:

هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع ولهذا لطريقة فائدة مزدوجة، إذا تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة وعلى إدارة المؤسسة أن تقدم تفسيرات وتوضيحات عن الاقتراحات الذي تراها غير ملائمة، لهذا تعتبر علبة الاقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المؤسسة.

¹ www.fr/retrocation,ascendante,08/05/2001,p 301.

ي-تكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة N.T.I.C:

لقد أحدث التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال انفجار في عالم الاتصال الذي أحدث هو الآخر عدة تحولات داخل المؤسسة، كما يساهم دخول الإعلام الآلي إلى مكاتب المؤسسات في تنظيم مختلف النشاطات الموظفين والإدارة، كما يتم حملها بسرعة، فاستعمال البريد الإلكتروني E-mail قد مكن الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة من الاحتكاك والتقارب فيما بينهم، من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية*.

كما تسمح الشبكة الداخلية* Intranet في ربط أعضاء المؤسسة ببعض البعض وبالتالي تجاوز الحواجز المكانية التي قد تعرقل من احتكاكهم وتفاعلهم لم تصبح لمجموعات داخل المؤسسات بفضل تكنولوجيا الاتصال الجديدة بحاجة إلى اتصال فيزيائي لأن هذه التكنولوجيات سمحت بتفعيل التعاون فيما بين وحدات العمل.³

وعليه؛ ساهم استعمال تكنولوجيا الاتصال الجديدة على مستوى المؤسسة في إلغاء كل الحواجز المكانية، وبالتالي يمكن للأفراد الاتصال فيما بينهم مهما كان مكان تواجدهم في المؤسسة. تبين مما سلف ذكره؛ أن إدخال تكنولوجيا الاتصال الجديدة إلى المؤسسة أدى إلى حدوث تحولات اجتماعية على مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فأصبح الحوار المباشر هو الأسلوب الذي تتصل به الإدارة مع الموظفين، وبفضل استعمال البريد الإلكتروني أصبح الموظفين يطرحون إنشغالهم على إدارتهم دون خوف أو تردد، كما أصبحت كل المعلومات في متناول كل الأفراد داخل المؤسسة دون رقابة أو احتكار.⁴

وعليه، بات إحداث التوازن بين الاتصال الإلكتروني والاتصال المباشر على مستوى المؤسسة لضمان السير الحسن لنظامها الاتصالي بصفة خاصة ونشاطها بصفة عامة.

* البريد الإلكتروني email يسمح بتبادل الرسائل الإلكترونية بين شخصين وهو من أشهر الخدمات التي تقدمها الانترنت
* الشبكة الداخلية inernet شبكة للاتصال داخل المؤسسة تساهم في الربط بين كل أعضائها.

³ Marc. G uillaum : ou vont les autoroutes de l'information, édition daxartes and vie ,paris, 1997, p55.

⁴ serge germina internet en question ? édition économique . paris. 1997.pp7c.77.

وفي الأخير، يمكن إيجاز أهم وسائل الاتصال ودورها داخل المؤسسة كما في الجدول الموالي:

جدول يمثل أهم وسائل الاتصال ودورها في المؤسسة.

وسائل الإتصال	تنظيم العمل	العلاقات بين الأفراد	الإعلام
الندوة الإعلامية	+		++
ندوة الحوار	++	++	++
مجموعات الحوار	++	++	
مذكرة إعلامية	++		++
الرسائل	+		++
جريدة المؤسسة	+	+	++
جريدة متخصصة	++	++	++
ملصقات حائطية	+		+
تحقيقات	++	++	
صندوق الإقتراحات	++	++	
النشرة المتلفزة	++	+	++
البريد الإلكتروني		++	+

Source/ M Frank commérais et Alain Milon M la commotion ouverte

édition liaisons. Paris. 1994p71

الاستنتاج:

الذي يمكن الوصول إليه من هذا الجدول، وهو وجود نوعان من وسائل الاتصال وهما:

النوع الأول: يشمل الوسائل التي تهدف إلى نقل المعلومات مثل: الندوة الإعلامية والملصقات.

النوع الثاني: تشمل الوسائل التي تهدف إلى تنظيم نشاط المؤسسة وتحقيق الاحتكاك والترابط فيما

بين أفرادها مثل: ندوة الحوار، مجموعات الحوار جريدة المؤسسة المتخصصة، تحقيقات، صندوق

الاقتراحات والبريد الإلكتروني، فمثلاً: الندوات التي يكون الهدف منها تمرير المعلومات والحوار مع

جميع الأصوات وعلى ذكر هذا، فطرح مثل هذا السؤال ضروري:

ما هي المعايير الواجب توفرها في عملية اختيار وسائل الاتصال المؤسسي؟

-معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسسي:

إذا كان صاحب الحملة الانتخابية يضع لحملة الدعائية لجنة متخصصة في انتقاء الوسيلة الإعلامية

الأكثر فعالية في تمرير رسائلها إلى الجماهير ليرتفع إقبالهم بها من جهة وإذا كانت عملية اختيار

الصحف للعمل في صحيفة ما تتم وفق مؤهلات الثقافية وعلاقاته المتعددة مع الأفراد من جهة أخرى

فإن القاعدة هي نفسها التي تحدث في إطار اختيار أدوات الإتصال داخل المؤسسة والتي تخضع

لمجموعة من المعايير أهمها:

1) البساطة والاستقلالية:

وتعني القدرة على تحريك الوسيلة بكل سهولة مع مراعاة التكلفة التي يمكن أن تتطلبها من ميزانية

المؤسسة على أن تكون مستقلة من كل جهة في المؤسسة وعدم استعمالها لأغراض دعائية.

2) المصدقية:

كلما كانت تتمتع الوسيلة الاتصالية بالمصدقية على مستوى المؤسسة كلما وثق فيها الموظفين، ومن

هنا تعتبر جريدة المؤسسة من أكثر الوسائل تحقيقاً لهذا الطلب.

3) السرعة:

كلما كانت وسيلة الإتصال سريعة كلما كانت رسائلها آنية تتماشى مع آخر المعلومات والأحداث التي تعرفها المؤسسة، وأحسن مثال على ذلك نجد المعلومات السريعة Flash info والملصقات الحائطية التي هي سريعة الاستهلاك مقارنة بجريدة المؤسسة التي تتطلب وقت في عملية إعدادها وتوزيعها.

وعليه، فأهم الشروط الواجب توفرها في عملية اختيار وسائل الاتصال المؤسسي هي: "البساطة، المصداقية، السرعة".

البيان حينئذ، أن عملية اختيار وسائل الاتصال على مستوى المؤسسة تتطلب دراسة معمقة لمحيطها الداخلي وخصائصه مع ضرورة التأكد من مدى تحقيق هذه الوسائل للهدف المنشود.

4- أهمية الاتصال المؤسسي ومعوقاته:

بعد أن تم التطرق في المباحث السابقة إلى مفهوم الاتصال المؤسسي أنواعه ووسائله، سيكشف لنا هذا المبحث أهمية الإيصال داخل المؤسسة وأهم العراقيل التي قد يواجهها:

4-1 أهمية الاتصال داخل المؤسسة:

إن الحديث عن دور الاتصال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع، مما يتعين على الإدارة أن تضع الاتصال ضمن أولوياتها داخل المؤسسة، ومن هنا يرى كارل دوبير Carel debire، أن وظيفة الإدارة هي الاتصال لذلك يجب أن تلقى كل الإهتمام من قبلها، فالإتصال هو مفتاح الإدارة، كما أن الاتصالات داخل المؤسسة ليست فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى لكن العناصر الأساسية في الاتصالات نجد ذاته هي: الحوار التفاعلي¹، وعليه يأخذ الاتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأدوات التي تستعملها لتنظيم علاقتها مع مختلف أفراد المؤسسة ليست فقط من الجانب الإعلامي، وإنما أيضا في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب بين القمة والقاعدة، ما تجد الإشارة إليه، هو أن أهمية الإتصال داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة والقاعدة، وإنما أيضا مرتبط بتكوين مناخ من الاحتكاك والتقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة.

انطلاقا من هذا، تبرز لنا أهمية الاتصال داخل المؤسسة التي نذكر أهمها في النقاط الآتية:

أ- للاتصال ردود فعل في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الموظفين على مستوى المؤسسة بتوجيه الاختلافات والصراعات نحو المصلحة والإتحاد.

¹ Carl durer : « la cinétiques de la direction », édition public union, n°72prais, 1972.p19

ب- يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة.¹

وهذا شيء مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها. ج- الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لعرض انشغالهم على القمة.

د- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها كما أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها.²

وعليه يساهم في وجود سياسة اتصالية قائمة على دراسة معمقة لخصوصيات محيطها الداخلي في توجيه مجموع الطاقات نحو خدمة نشاط الموظفين لكنها لا تحقق الأمن خلال تحقيق شبه اجتماع فيما بينهم مهما كانت توجهاتهم الفكرية.

البيان مما سبق، أن الإتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب والتعاون بين مختلف أفرادها سواء بين القمة والقاعدة أو بين الموظفين، وهذا لا يتم بتوجيه كل الطاقات نحو الأداء الأحسن لنشاط المؤسسة.

4-2- معوقات الاتصال المؤسسي:

أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجهه عدة صعوبات أهمها:

أ- كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة، فالحتمية التنظيمية الناتجة من الربط

¹ Régis rêver et jean Nicolas.op. cita.p66

² أحمد خاطر : مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق ص 140

الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى تجعل كل تجاوز للسلم الإداري هو مساس السير المؤسسة لأن كثرة نشاطها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي لإلى عرقلة الإيصال والوقوع في مشاكل البيروقراطية¹ وعليه، يؤدي تشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة والنتائج عن كثرة نشاطها إلى ظهور عراقيل إدارية تتمثل في عدم تمكين الموظفين من توصيل انشغالاتهم إليها، بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة، كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية التي تعرض اقتراحات وانشغالات الموظفين إلى التهميش.

ب- يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسب، وكذا عدم تنظيمها و التنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما فيها شق مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات²، وبالتالي إلى ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.

ج- السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى الكراهية بين الموظفين، وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم، وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أو في عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين وفي عدم تقبل هذا يؤدي إلى تكوين فجوة اتصالية بين القمة والموظفين، وبالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصداقيتها.

د- تؤدي الاختلافات الفكرية والأيدلوجية العميقة لأفراد المؤسسة إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

¹ مصطفى العشري، مرجع سابق، ص 41

علي محمد عبتد الوهاب: ادارة الافراد منهج تحليلي، منظمة الادارة والناس، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 327.²

هـ- يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا سيكولوجيا في استمرارية عملية الإيصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا أن الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسلة إليهم.¹

فالمؤسسة إذن؛ مطالبة بدراسة محيطها الداخلي دراسة معمقة حتى تكون رسائلها متناسب مع مختلف الفئات الاجتماعية الموجودة داخلها.

أولاً: طبيعة إدارة المؤسسة ومدى ممارستها للديمقراطية والحوار مع باقي شركائها دون تمييز أو تفرقة سواء في المعلومات أو في المعاملات.

ثانياً: تأثير الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة للموظفين وعدم توافقها مع الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح والأهداف وبالتالي يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة.

¹ Alces Mucherai : psycho, Sociologie des organisations édition orge anisassions, n°78. Prais, 1978, p55

ملخص:

المستخلص من عرض هذا الفصل أن الاتصال هو عصب حياة المؤسسة، وهو دولا ب حركتها وديناميكيته، أنه العملية الإدارية التنظيمية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى توجيه نشاط الموظفين وفق أهدافها وأنه أيضا، العملية التي تساهم في تحقيق الانسجام بين أفرادها واحتكاكهم في ما يخدم نشاطهما.

الفصل الثالث: الأداء في المؤسسة العمومية

تمهيد

1. تعريف الأداء في المؤسسة العمومية.
2. أنواع الأداء في المؤسسة العمومية.
3. العوامل المؤثرة في المؤسسة العمومية

خلاصة

تمهيد:

إن المؤسسة العمومية في إطار سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات تقوم بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم للمؤسسة الطريق الكفيل بتحديد كيفية أداة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد وكذلك استخدام هذه الخطط لمتابعة نتائج أعمال المؤسسة من خلال تقييم الأداء الذي يعتبر محورا أساسيا لها، فالرغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة يتطلب تحليل شامل لأوجه النشاط لكي يتخذ أساسا لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة العمومية، ويكتسي موضوع ترقية الأداء اهتماما كبيرا من طرق المفكرين وأصحاب المؤسسات خاصة في عصرنا الحالي، حيث تشعبت فيه عملية تفسير آثار المعلومة على أداء المؤسسة العمومية إجمالا وبالرغم من هذا الاهتمام الكبير إلا أن مفهومه لا يزال يشوبه الكثير من الغموض.

1. تعريف الأداء في المؤسسة العمومية:

إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة performamr تعني: إعطاء وذلك بأسلوب كلي الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة performance وأعطتها معناها،¹ فالأداء: يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الأجل، قدرتها أيضا على حسن استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل.²

ويقصد بمفهوم الأداء: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي أنه مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال هذه الأنشطة.

يختلف مفهوم الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، كما أنه يخضع لمجموعة من العوامل يصعب تحديدها وضبطها بدقة بما يسمح بضبط مفهومه، وهذا يتطلب ضرورة التكلف معها بشكل يؤدي إلى ترقية الأداء وبالتالي ضمان استمرارية المنظمة.³

ويعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات التي لم نجد لها تعريف موحد، لذا لا بد من عرض العديد من التعاريف للوصول إلى هذا المفهوم الذي يناسب البحث، من بين هذه التعاريف:

- نعني بأداء الفرد: العمل و القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- يعرف الأداء على أنه عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات .
- لا يعكس الأداء قدرات الفرد الواحد وإنما يعكس قدرات المؤسسة أيضا.⁴

ويعرفه حنفي محمد سليمان: "على أنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع به الفرد متطلباته وظيفته".⁵

¹ سالم يسلم محفوظ استخدام: أساليب التحليل المالي في تقييم أداء المنظمات، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الملكة أروى - اليمن، 2005. ص132.

² محمد أحمد أبو قمر: تقييم أداء بنك فلسطين المحدد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة ص 22 .

³ سناء عبد الكريم خناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي ميزة التنافسية لمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/09/08 ص35.

⁴ صفر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار البيقطة العربية، بيروت، ط 1983. ص05.

⁵ راوية محمد حسن : سلوك التنظيم والأداء، دار الجامعات، مصر، ص 14.

- حسب p.d RUKER: "يعتبر الأداء قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، و تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال".¹

- Romilly و Miller: "الأداء هو انعكاس كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، فهذا التعريف يربط الأداء بإدارة الكفاء لمختلف موارد المؤسسة تمكنها من الوصول إلى هدفها.²

- تعريف الأداء حسب (A.KheraKhem) من وجهة نظر الكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة؛ بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".³

تعريف الأداء حسب "ph.lorrino": "يعتبر الكاتب أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة "Ci" وهي تكاليف مختلف الأنشطة فبعض الوحدات مركز تكلفة تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في نفس الوقت المستهلك للموارد ومصدرها عوائد، وتسهم بها في الأداء الكلي للمؤسسة .

ويمكن أن نترجم ما جاء في هذا التعريف في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = مراكز + الربح + تكاليف مراكز التكلفة.

ومنه نستنتج، أن أداء المؤسسة يتحسن في الثنائية -تكلفة قيمة - حين تعتبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط) بينما تعكس القيمة لحاجات التي تم إشباعها.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول:

"الأداء هو عبارة عن محصلة مجموعة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه تليها أهداف المؤسسة وقدراتها آلية تسييرها، هذه المحصلة تتجلى في أسلوب الفرد داخل المنظمة أثناء قيامه بمهامه، وتنفي فعالية هذا الأداء شيئا فشيئا لكل المؤسسة في الغالب بمدى مطابقة الفرد لما هو مطلوب منه سواء على البعد التقني أو النفسي".⁵

¹ حنفي محمد سليمان: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر 1999، ص 125.

² الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 2009/2010/07، ص 287.

³ Hamadouha Ahmed; Cmtereade Mesiute De Performauce Des En Tre Priscs Publiques In Dustniella Dans Les ; Pv ;D These De Doctra T Detat ; Instute De Saen Ces économique, université,d' Alger,1992,p 135.

⁴ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 218.

⁵ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 50.

2. أنواع الأداء في المؤسسة العمومية:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء؛ ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وتحدد أنواع الأداء ت حسب خمسة معايير وهي:

معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار الوظيفة، معيار السلوك.

1. حسب معيار المصدر: يقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1.1 الأداء الداخلي:

وهو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

1.2 الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.¹

2. حسب معيار الشمولية: والذي يقسم الأداء في المؤسسة إلى أداء كلي أو أداء جزئي .

1.2.1 الأداء الكلي:

يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحسيسية في تكوينها، دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، والتعرض لأداء الكلي للمؤسسة يتعين الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

1.2.2 الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.²

3 حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات مختلفة منها الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء الإداري، نتناولها فيما يلي:

¹ عادل عشي: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة خيبر، ص5.

² Marcel la fiâmes : « le management. Approche systémique » Gatan Morin éditeur 3ed canada 1981-p356.

1.3 الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة العمومية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، وتعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المنظمة أو المؤسسة محل التقييم وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2.3. الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان، تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

3.3 الأداء الاجتماعي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة عمومية أساسيا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إيجاد التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد للتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

4.3 الأداء الإداري:

يتمثل الجانب الرابع من جوانب الأداء في المؤسسة في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ليتم تحقيقه.¹

4. حسب معيار الوظيفة:

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:

¹ بن عمارة نور الدين: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة -مؤسسة ليندغار الجزائر، وحدة ورقة مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم المالية المحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2005 ص9.

1.4 أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة؛ فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

2.4 أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق إنتاج المؤسسة عند ما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها المؤسسات.

3.4 أداء وظيفة الموارد البشرية:

تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجه نحو هدف المؤسسة .

4.4 أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.¹

5. حسب معيار السلوك:

وهذا المعيار يقسيم الأداء إلى أداء المهمة وأداء ضمني:

1.5 أداء المهمة: وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالاتي:

الأنشطة التي تساعد عملية موارد الخام وتوزيع الناتج أو تقديم تخطيط هام"الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة".

2.5 أداء ضمني:

ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جديدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ومن بين تلك السلوكيات مثلا: المساعدة والتعاون مع الآخرين والتطوع لإنجاز أنشطة غير رسمية، أي لا تعتبر جزء من" الوظيفة، الغياب المبرر، المواظبة".²

¹ هيرمن أنجليس إدارة الأداء: ترجمة سامح عبد المطلب عامر، ط 1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 112.

² عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

3-العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة العمومية:

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم فيها، هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يشغلها، وقد اختلف الباحثون حول تصنيف عوامل الأداء، حيث صنفتها البروفيسور KUKOLEC إلى مجموعتين و هما :

مجموعة العوامل الموضوعية: وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل النفسية .

ومجموعة العوامل الذاتية: وتمثل في العوامل التنظيمية.¹

وباحثين آخرين توجهوا نحو تصنيفها بالاعتماد على مصدر العوامل؛ فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.²

أ) العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها ما قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي إلى ضرورة التكيف معها للتخفيف من الآثار خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.

ب) العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية والتقليل من أثارها السلبية ويوجد من قسمها حسب درجة التحكم المؤسسة فيها إلى.³

العوامل التي تخضع إلى المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترايط العوامل الداخلية فيما بينها، ودور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفي تأثيراتها السلبية، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور الصعبة و لتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها وهي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه:

¹ Frederik Herzberg : « Work And Nature of man. Cevele Land: the World Publishing; Co ; 1966 ; P44

² عبد الحق بن تفاوت، تمجدين نور الدين: مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011 ص 241.

³ عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص ص 10-17.

1) التحفيز:

يتمثل التحفيز في حاجة المؤسسة للطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها وتوجيههم وتنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد وتكون إما بحوافز مادية أو معنوية.

2) المهارات: تمكين تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

أ) مهارة التقليد:

وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر وحسب إجراءات محددة مسبقا.

ب) مهارة الإسقاط:

تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين.

ج) مهارة الإبداع:

وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى الرصيد المعرفي ويستعمله في إيجاد الحلول.

3) التكوين:

يعد التكوين نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين وترقية الأداء الكلي للمؤسسة.¹

العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل في المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتي تنتمي إلى المحيط الخارجي والذي هو مصدره الفرد.

ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

"عوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، السياسية، القانونية"، نتناولها بإيجاز في ما يلي:

1) العوامل الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي التي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمة الاقتصادية وتدهور الأسعار وارتفاع الطلب الخارجي.

¹ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001. ص 14.

2) العوامل الاجتماعية:

تتمثل في العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين وبالعلاقات التي تكون بين مختلف مجموعات المجتمع، وبالتالي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، والعوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل نذكر: "النمو الديمقراطي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية".

3) العوامل التكنولوجية:

تتمثل في المتغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا، كإيجاد طرق جديدة لتحويل الفرد إلى سلع وخدمات، واختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض الإنتاج أو وقت الصناعة.

4) العوامل السياسية والقانونية:

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها وتتمثل عموماً في الاستقرار السابق والأمني للدولة، نظام الحكم مع العالم الخارجي والقوانين، القرارات.¹

¹ زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 15.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج بأن الأداء هو مستوى تسعى المؤسسة العمومية إلى الوصول إليه من خلال استغلال كافة مواردها وإمكانياتها واستخدامها بشكل فعال وكفء.

ويعتبر الأداء من بين أهم الغايات التي تحرص عليها المؤسسة العمومية للوصول إليها، حيث تقوم بتقسيم أدائها الفعلي لتطويره وضمان مكانة ضمن محيطها الذي تعمل فيه.

إضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة العمومية تسعى دائما إلى اتخاذ القرارات المناسبة بدراسة جميع الظروف المحيطة وتحديد البدائل المتاحة أمامها للمفاضلة بينها واختيار أفضلها.

الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

1- بطاقة فنية لمديرية التجارة بولاية برج بوعريريج

2- مهام مديرية التجارة بولاية برج بوعريريج

3- تنظيمات مصالح المديرية

تمهيد

بعد تجميع المعلومات حول الاتصال والأداء لترقية أداء المؤسسة والقيام بعرضها في الجانب النظري، كان لا بد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع ، وإعطاء المادة العلمية الجامدة روحا من خلال اختيار مجال الدراسة .

وقد تمثل نموذج دراستنا هذه في مديرية التجارة لولاية برج بوعريريج بغية الوقوف على مدى التطابق بين الجانبين النظري والتطبيقي، للاتصال المؤسسي حيث قمنا في هذه المؤسسة بدراستنا الميدانية والتطبيقية.

يتناول الفصل الأخير من الدراسة، عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من أداة جمع البيانات "الاستمارة" وذلك في جداول بها الإجابة والتكرارات والنسب المئوية لكل سؤال باستعمال برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) .

1- بطاقة فنية لمديرية التجارة برج بوعريريج: وتشمل تقديم بطاقة فنية عن المديرية

- العنوان بالعربية: الحي الإداري، شارع مباركية اسماعيل، حي الحدائق-برج بوعريريج-34000-الجزائر
- العنوان باللّغة الأجنبية : Cité Administrative,rue mebarkia ismail,FG des jardins,Bordj Bou Arréridj-34000-Algerie

يوجد بإقليم الولاية ثلاث مفتشيات إقليمية حسب التوزيع التالي:

العنوان	البريد الإلكتروني	الفاكس	الهاتف	
حي 137 مسكن، رأس الوادي	inspreo@gmail.com	035.63.35.68	035.63.35.68	المفتشية الإقليمية برأس الوادي
14 شارع مداس محمد، بجانة مركز	inspredjana@gmail.com	035.66.22.05	035.66.22.05	المفتشية الإقليمية بمجانة
الحي الإداري، سونلغاز سابقا، برج الغدير	inspbordigedir@gmail.com	035.65.23.04	035.65.23.04	المفتشية الإقليمية برج الغدير

2- مهام مديرية التجارة:

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03 - 409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق ل 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش . وتقوم بما يلي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين.

- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية، السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش، تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها، عند الاقتضاء، وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام، متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات، القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهيكل المعنية بتقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية، تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم، اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك، المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات، اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين، تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشفة وتسييره.

كما يمكن إنشاء أقسام إقليمية للتجارة، إذ فرض ذلك حجم النشاط الاقتصادي والتجاري أو بعد

التجميعات الحضرية عن مركز الولاية، وعلى مستوى ولاية برج بوعريج يوجد ثلاث أقسام إقليمية: قسم إقليمي بدائرة رأس الوادي، الثاني بدائرة مجانة والثالث بدائرة برج الغدير.

3- تنظيم المديرية الولائية للتجارة :

- تنظيم المصالح : يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة على 05 مصالح :

- تنظيم المديرية الولائية للتجارة المشكلة من 05 مصالح و هي :
- مصلحة الإدارة و الوسائل
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش
- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة
- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية
- تنظيم المكاتب : تشكل كل مصلحة من ثلاث مكاتب و هي :

- مصلحة الإدارة و الوسائل و تضم:

- مكتب المستخدمين والتكوين : متابعة المسار المهني للموظفين واقتراح برامج تكوين و تحسين المستوى .
- مكتب الميزانية و الوسائل : التكفل بأجور الموظفين ، تسيير النفقات و جرد العتاد و الممتلكات .
- مكتب التوثيق و الأرشيف و الإعلام الآلي : تنظيم و تسيير الرصيد الوثائقي و الأرشيف .

- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش و تضم:

- المكتب المكلف مراقبة المنتوجات الغذائية : تتمثل مهام هذا المكتب في مراقبة و فتح تحقيقات حول أنشطة المواد الغذائية .
- المكتب المكلف مراقبة المنتوجات الصناعية و الخدمات : تتمثل مهام هذا المكتب في مراقبة و فتح تحقيقات حول أنشطة المواد الصناعية .
- المكتب المكلف بترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية : توعية و تحسيس المستهلكين و المهنيين بالتنسيق مع جمعياتهم .

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي و تضم :

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات: متابعة أسعار السوق يوميا ومتابعة التموين كذلك الإشراف على معاينة السلع يوميا في إطار صندوق تعويض تكاليف النقل.
- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة: الإشراف على تنظيم الأسواق ومتابعة المهن المقننة .

- مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية : متابعة النشاطات المرتبطة بالتجارة الخارجية على المستوى المحلي وكذلك إنجاز الحصائل الخاصة بالإستيراد والتصدير ومتابعة ملف المقايضة.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة و تضم :
- مكتب مراقبة الممارسات التجارية: تطبيق محتوى القانون رقم 02-04 المعدل والمتمم المتعلق بالممارسات التجارية.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: دراسة وضعية الأسواق بصفة عامة ومدى شفافية الممارسات التجارية والمنافسة الشرعية.
- مكتب التحقيقات المتخصصة: القيام بتحقيقات في الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية وتضم:
- مكتب منازعات الممارسات التجارية: تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة على العدالة.
- مكتب منازعات قمع الغش: تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة على العدالة محاضر الغلق والفتح وإعداد حصيلة قمع الغش.
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: تحصيل الأحكام وتسديد الغرامات. .

الفصل الخامس

- عرض وتحليل النتائج.

أ- تحليل البيانات الوصفية

ب- تحليل أسئلة الاستبيان

- نتائج المحور الأول

- نتائج المحور الثاني

- نتائج المحور الثالث

النتائج العامة

- التوصيات.

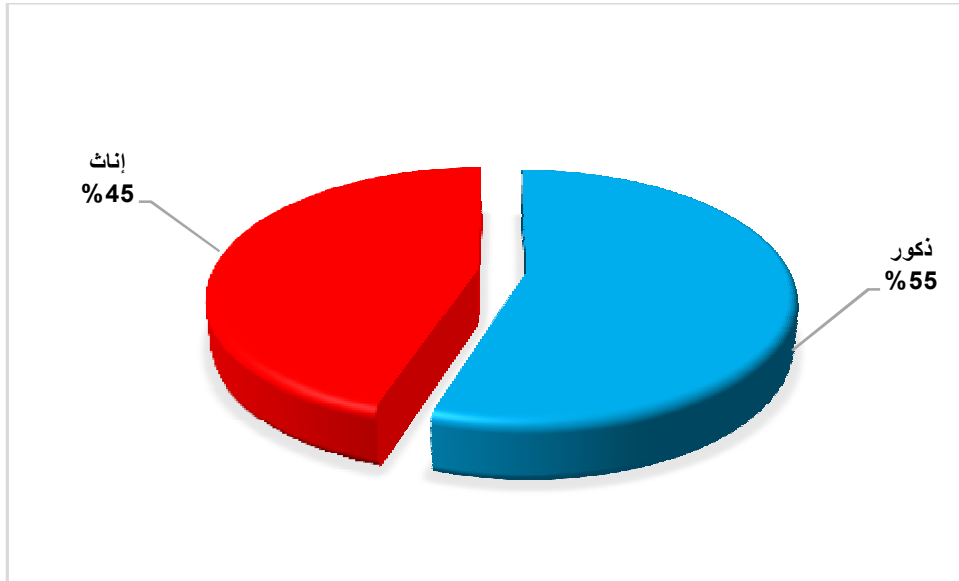
عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الوصفية :

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
45%	22	ذكور
55%	18	إناث
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 22 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 45%، أما حجم الإناث فقد بلغ 18 أنثى بنسبة قدرت بـ 55%، وعليه نستنتج أن المرأة بدأت في الإقتران إلى عالم الشغل على غرار السنوات الفارطة، فهنا نلاحظ أن نسبة الأنثى تقارب نسبة الذكر، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (3)



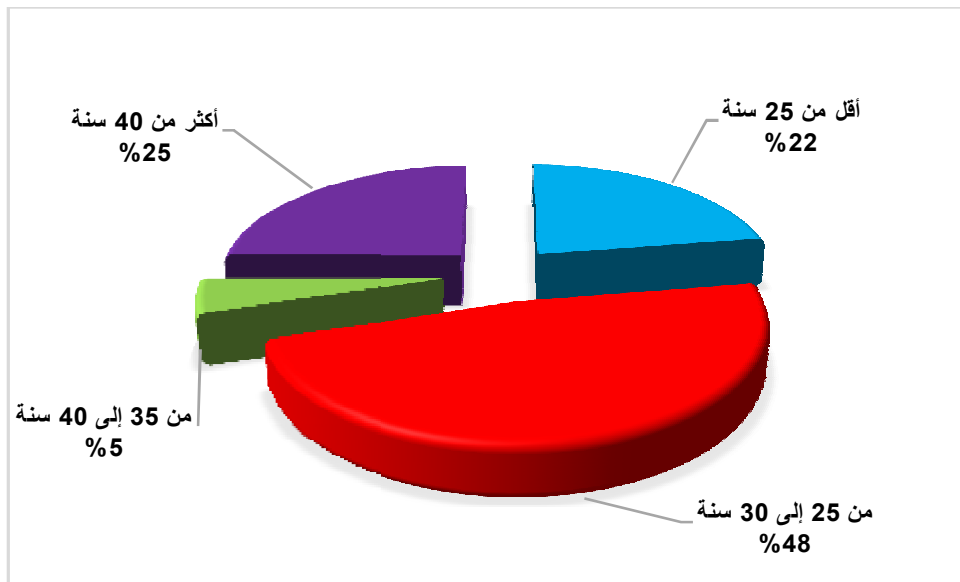
الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
22%	9	أقل من 25 سنة
48%	19	من 25 إلى 30 سنة
5%	2	من 35 إلى 40 سنة
25%	10	أكثر من 40 سنة
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 9 أفراد يمثلون الأفراد الذين قلت أعمارهم عن (25 سنة) بنسبة بلغت 22%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 30 سنة) فقد بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة قدرت بـ 48%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (35 إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 5%، في حين أن البقية والذين فاقت أعمارهم 40 سنة والبالغ عددهم 10 أفراد فقد بلغت نسبتهم 25%.

وعليه فالملاحظ أن المديرية تعتمد على فئة الشباب وبهذا تكون قد تعطي لهم الفرصة للولوج إلى عالم الشغل، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم ()



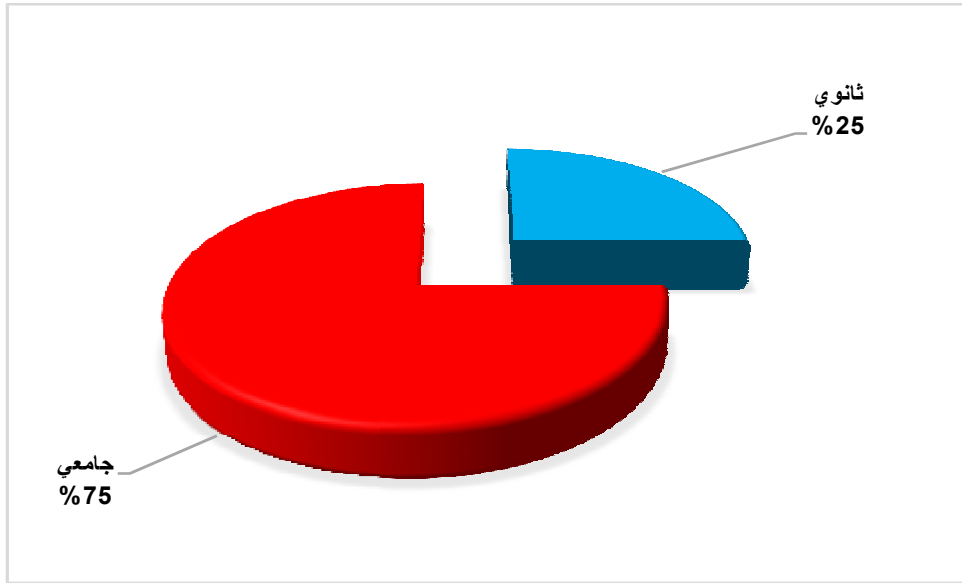
الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
25%	10	ثانوي
75%	30	جامعي
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 10 أفراد لديهم تعليم ثانوي بنسبة بلغت 25%، في حين أن الذين لهم تعليم جامعي فقد بلغ عددهم 30 فرداً بنسبة 75%.

وهنا نجد أن المديرية تعتمد بشكل كبير على خريجي الجامعات وهذا الخصوصية المناصب المشغولة، كما يمكن أن نرجحه لإرتفاع الدرجة العلمية لأغلب الموظفين في معظم المؤسسات الإدارية في الجزائر، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (5)

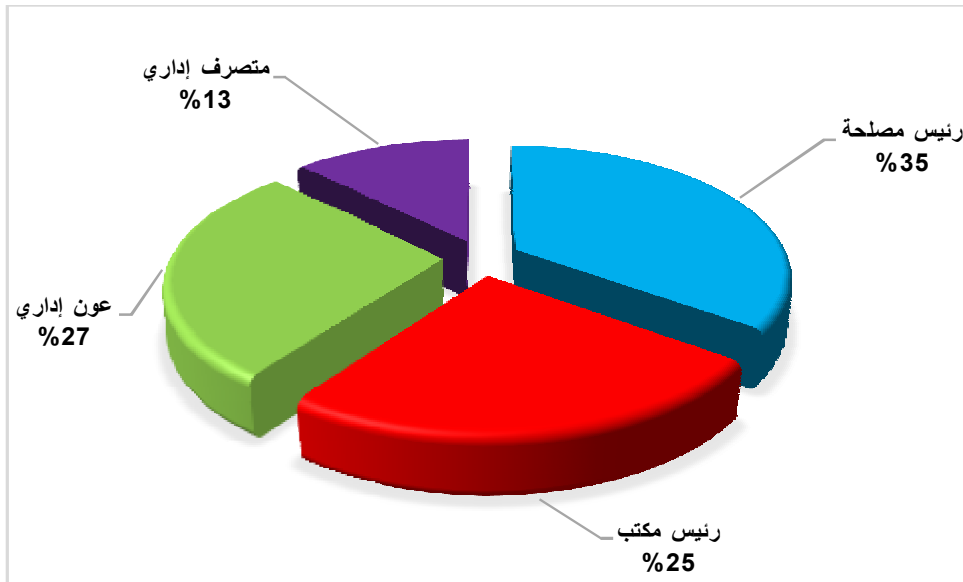


الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
35%	14	رئيس مصلحة
25%	10	رئيس مكتب
27%	11	عون إداري
13%	5	متصرف إداري
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 14 فرداً يمثلون رؤساء المصالح بنسبة بلغت 35%، أما رؤساء المكاتب فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 25%، أما الأعدان الإداريين فقد بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة قدرت بـ 27%، في حين بلغ عدد المتصرفين الإداريين 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 13%. وعليه نجد الأولوية تعود إلى رؤساء المصالح وذلك راجع إلى الدور المهم الذي يقدمونه في الساحة العملية من توجيه وتسيير ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (6)



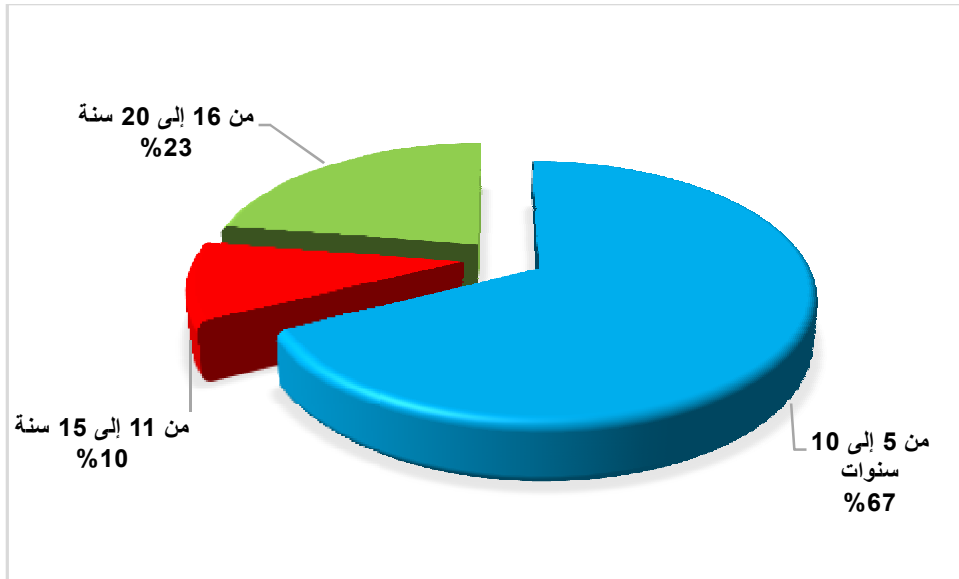
الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
67%	27	من 5 إلى 10 سنوات
10%	4	من 11 إلى 15 سنة
23%	9	من 16 إلى 20 سنة
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 27 فرداً تراوحت أقدميتهم ما بين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة بلغت 67%، أما تراوحت أقدميتهم ما بين (11 إلى 15 سنوات) فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة قدرت بـ 10%، في حين أن الذين تراوحت أقدميتهم (16 إلى 20 سنة) فقد بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 23%.

الملاحظ أن أفراد عينة الدراسة ليس لهم خبرة مهنية طويلة، وهذا راجع إلى أن معظم أفراد العينة يمثلون فئة متوسطة السن (جدول متغير السن) وعليه فإن أغلب الموظفين لديهم مدة متوسطة نوعاً ما من العمل، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (7)



الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان :

نتائج المحور الأول :

السؤال رقم (06): "هل يوجد عندكم جهاز مختص بالاتصال داخل المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
غير دال عند 0.05	0,752	0.10	1	1.0	20.0	%52	21	نعم
				-1.0	20.0	%48	19	لا
				////		%100	40	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت %52، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (19) بنسبة مئوية قدرت بـ %48، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 0.10 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %5.

فمن خلال قراءة الجدول، يتبين لنا ظهور جهاز الاتصال في المديرية شكلاً وفعلاً، وله دور كبير في تفعيل العمل داخل المؤسسة، وهو عبارة عن همزة وصل بين الإدارة

والموظف، وهذه النتيجة المتوصل إليها تتشابه مع دراسة عمار بن زوليخة "واقع الاتصال المؤسساتي في الجامعات الجزائرية" والتي تؤكد على ضرورة إنشاء المؤسسة لهيئات تنظيمية متخصصة تسهل عملية الاتصال .

السؤال الفرعي (06): "في حالة الإجابة بلا فما هي الجهة المكلفة بالاتصال داخل المديرية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال الفرعي 06
دال عند مستوى 0.01	0,003	11.47	2	0.7	6.3	%37	7	المسؤول المباشر
				-6.3	6.3	%00	0	الامين العام
				5.7	6.3	%63	12	رئيس المصلحة
				////		%100	19	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (19) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال الفرعي (06) بالبديل "المسؤول المباشر" وقد بلغ عددهم (7) أفراد بنسبة مئوية بلغت 37%، ولا يوجد أي فرد من الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الامين العام"، في حين نلاحظ أن ما نسبته 63% فقط تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "رئيس المصلحة" والبالغ عددهم (12)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 11.47 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث

لصالح المجموعة الثالثة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

فالجهة المكلفة بالاتصال بالموظفين تعود بالدرجة الأولى إلى رئيس المصلحة وبعدها المسؤول المباشر، فالإدارة هنا تعتمد على طرفين فقط، في حين الإدارة الحقيقية تحتاج إلى فريق عمل متكامل .

السؤال رقم (07) : "هل هناك اتصال بينك وبين موظفي الخلية؟".

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
غير دال عند 0.05	0,527	0.40	1	1.0	20.0	%55	22	نعم
				-1.0	20.0	%45	18	لا
				////		%100	40	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، فنسبة 55% أقرت بأن هناك اتصال بينهم وبين موظفي خلية الاتصال، ونسبة 45% صرحت بإنعدام الاتصال مع موظفي الخلية، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 55%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة، الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 0.40 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

والملاحظ من الجدول، أن أكثر من نصف أفراد العينة صرحوا بوجود اتصال دائم بينهم وبين موظفي الخلية، فمن خلال الاتصال يكون تفاعل بين أعضاء المؤسسة الواحدة

وهذا ما يؤكد الباحثون ويظهر ذلك في قول الدكتور أحمد خاطر: "الاتصال عملية إدارية تقوم على نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها، وهو أيضا عملية إجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير".

السؤال الفرعي (07): "في حالة الإجابة بنعم هل يكون اتصالك معهم؟".

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال الفرعي 07
دال عند مستوى 0.01	0,000	17.81	2	-1.3	7.3	%27	6	دائما
				8.7	7.3	%73	16	أحيانا
				-7.3	7.3	%00	0	نادرا
				////		%100	40	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (40) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال الفرعي (07) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (6) أفراد بنسبة مئوية بلغت 27%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 73% فقط تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (16)، ولا يوجد أي فرد من الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا "، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 17.81 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهكذا يتضح لنا أن أفراد العينة يتصلون بالخلية أحيانا وهذا ماوضحته نسبة 73%، وهو ما يؤكد على نجاح العملية الاتصالية فيما بينهم.

السؤال رقم (08) "هل يكون تعاملك مع موظفي الخلية في إطار: العمل

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
غير دال عند 0.05	0,202	3.20	2	2.7	13.3	%40	16	العمل
				2.7	13.3	%40	16	الزمالة
				-5.3	13.3	%20	8	كلاهما
				////		%100	40	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " العمل " وقد بلغ عددهم (16) أفراد بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الزمالة " والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 20% فقط تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل " كلاهما " والبالغ عددهم (8)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 3.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه، تساوي كلا من بديلة "العمل" و"الزمالة" في تعامل موظفي الخلية مع الإدارة ،وهذا ما يؤكد على وجود اتصال داخل المؤسسة من أجل تحسين أدائها.

نتائج المحور الثاني :

السؤال رقم (09): "كيف يتم الاتصال بين الموظفين والمسؤولين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دال عند 0.01	0,000	44.30	5	-1.7	6.7	%12	5	خلية الاتصال
				13.3	6.7	%50	20	إجتماعات
				4.3	6.7	%28	11	الهاتف
				-2.7	6.7	%10	4	المراسلات الادارية
				-6.7	6.7	%00	0	الانترنت
				-6.7	6.7	%00	0	الاتصال المباشر بالمسؤول
				////		%100	40	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل " خلية الاتصال " وقد بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية بلغت 12%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " إجتماعات " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الهاتف " والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 28%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 10% فقط تمثل المجموعة الرابعة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال

بالبديل " المراسلات الادارية" والبالغ عددهم (4)، ولا يوجد أي فرد من الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال سواء بالبديل " الانترنت " أو بالبديل "الاتصال المباشر بالمسؤول"، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (5) قدرت بـ 44.30 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال قراءة الجدول، لاحظنا نقص توظيف وسائل الاتصال العصرية بين الموظفين والمسؤولين، كما أن الإدارة تعتمد على الطرق الكلاسيكية في الاتصال وذلك بعقد الاجتماعات (50%)، وبالمقابل نجد التمثيل الصفري للانترنت (0%).

السؤال رقم (10): "كيف يتم الاتصال بين المسؤولين والموظفين؟".

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
غير دال عند 0.05	0,204	4.60	3	5.0	10.0	٪37	15	الاعلانات
				1.0	10.0	٪28	11	الاتصال الشخصي
				-2.0	10.0	٪20	8	الهاتف
				-4.0	10.0	٪15	6	خلية الاتصال
				////		٪100	40	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " الاعلانات " وقد بلغ عددهم

(15) أفراد بنسبة مئوية بلغت 37%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الاتصال الشخصي" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 28%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الهاتف" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 15% فقط تمثل المجموعة الرابعة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "خلية الاتصال" والبالغ عددهم (6)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 4.60 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه، نستنتج أن وسائل اتصال المسؤولين بالموظفين تقوم بالدرجة الأولى على الإعلانات ثم تليها الاتصال الشخصي، وهكذا تتم الحلقة الاتصالية وتنتقل المعلومات، وهنا نلاحظ وجود تشابه دراستنا مع دراسة عمار بن زوليخة "واقع الاتصال المؤسسي في الجزائر"، في ضرورة توفير وسائل الاتصال واستغلالها بصورة جيدة تساعد على إبلاغ ونشر المعلومات.

السؤال رقم (11): "هل يتم عادة الاتصال بينك وبين المسؤول من أجل؟".

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دال عند 0.01	0,000	25.40	3	13.0	10.0	%57	23	تقديم أوامر وتعليمات
				0.0	10.0	%25	10	إعطاء توجيهات
				-6.0	10.0	%10	4	حل المشاكل
				-7.0	10.0	%8	3	الاستماع للإنشغالات
				////		%100	40	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "الاعلانات" وقد بلغ عددهم (23) أفراد بنسبة مئوية بلغت %57، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الاتصال الشخصي" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ %25، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الهاتف" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ %10، في حين نلاحظ أن ما نسبته %8 فقط تمثل المجموعة الرابعة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "خلية الاتصال" والبالغ عددهم (3)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 25.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات

لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

نستنتج مما سبق، طغيان الجانب الرسمي للاتصال داخل المديرية، حيث غلب عليها طابع تقديم الأوامر والتعليمات، وكذا إعطاء التوجيهات، في حين نجد غياب طابع الاستماع والاهتمام بانشغالات الموظفين، كما أننا نجد نتائج دراسة نجبية هبهوب "أساليب الاتصال" (مكوناته وأنماطه)، تتنافى مع دراستنا والتي تؤكدت على ضرورة مشاركة الموظف انشغالاته مع تقسيم وتوضيح الأدوار لنجاح وترقية المؤسسة.

السؤال رقم (15): "هل تقوم بتقديم اقتراحات للمسؤولين؟".

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دال عند 0.05	0,027	4.90	1	7.0	20.0	67%	27	نعم
				-7.0	20.0	33%	13	لا
				////		100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 33%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 4.90 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً

بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مما سبق، يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يقومون بتقديم إقتراحات للمسؤولين، وهذا يعتبر حافزا للموظف من أجل حب وإتقان العمل الذي يقدمونه للمديرية.

السؤال الفرعي (12): "في حالة الاجابة بنعم هل تلقى اقتراحاتك اهتماما من طرف المسؤولين؟".

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي (12)

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال الفرعي 12
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً الذين كانت إجاباتهم على السؤال السابق بنعم، نلاحظ أن هناك إجماع تام بين أفراد عينة الدراسة على أن إقتراحاتهم تلقى اهتماماً من قبل المسؤولين وهذا ما يزيد من فعالية عملهم.

نتائج المحور الثالث :

السؤال رقم (13): "هل تعتقد أن إعتماذك على الاتصال المؤسساتي ساهم في ترقية داخل المؤسسة؟".

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن هناك إجماع تام بين أفراد عينة الدراسة على أن إعتماذهم على الاتصال المؤسساتي ساهم في ترقية الأداء داخل المؤسسة، وعليه نستنتج أن الاتصال يحقق التقارب والإنسجام بين كل أطراف المؤسسة، كما يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

السؤال رقم (14): "هل ترى بأن الإعتماذ على الاتصال المؤسساتي زاد في فعالية الأداء؟"

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن هناك إجماع تام بين أفراد عينة الدراسة على أن الإعتماذ

على الاتصال المؤسساتي زاد في فعالية الأداء ،ومنه نستنتج أن الاتصال المؤسساتي له دور كبير في الرفع من مردود المؤسسة.

السؤال رقم (15): "هل تعتقد أن الاتصال المؤسساتي حسن من استراتيجيته

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم

القر	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحر	الفرق بين التكرار والمتوقع	التكرار المتو	النسبة المئو	التكرار المشاه	بدائل على رقم 15
دال عند 0.01	0,000	32.40	1	18.0	20.0	%95	38	نعم
				-18.0	20.0	%5	02	لا
				////		%100	40	الاجمالي

إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (38) فرداً بنسبة مئوية بلغت 95%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 5%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 32.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه نستنتج إجماع كل أفراد العينة تقريبا على أن الاتصال المؤسساتي حسن من استراتيجية المؤسسة، وهذا ما ينعكس بالشكل الإيجابي على المؤسسة.

السؤال رقم (16): "هل تعتقد أن الاتصال المؤسساتي حسن من محيط العمل؟".

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
دال عند 0.01	0,000	32.40	1	18.0	20.0	%95	38	نعم
				-18.0	20.0	%5	02	لا
				////		%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (38) فرداً بنسبة مئوية بلغت 95%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 5%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 32.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ .

وعليه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن الاتصال المؤسساتي يحسن من محيط العمل، وهذا ما نجده في تعبير إبراهيم عرقوب الذي يعتبر أن الاتصال

المؤسساتي اتصال إنساني يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ،والذي يسهم بدوره في تطوير أساليب العمل.

- النتائج العامة للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء البحوث العلمية في ميدان الاتصال ودوره في تحسين وترقية أداء المؤسسة العمومية، لذلك فهي تحاول الوصول إلى نتائج تكون مبنية على حقائق علمية، وتكون مستقاة من معطيات الواقع الميداني.

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على مساهمة الاتصال المؤسسي في تصريف الأعمال داخل مديرية التجارة لولاية برج بوعرييج، أكدت الدراسة الميدانية على وجود أجهزة مختصة بالاتصال والجهة الأساسية المختصة بالاتصال تعود إلى رئيس المصلحة .

أما الموظفين الذين يتصلون بخلية الاتصال لا يوجد اختلاف بينهم وبين الذين أكدوا على أن هناك اتصال بينهم وبين موظفي الخلية، كما أنه لا يوجد اختلاف في تعاملات الموظفين مع خلية الاتصال.

وهكذا، نؤكد أن الفرضية الأولى تحققت وهذا لوجود جهاز إداري حقيقي خاص بالاتصال المؤسسي

وعليه، نستنتج أن الاتصال المؤسسي في مديرية التجارة لولاية برج بوعرييج يظهر كجهاز مختص وظيفته الاهتمام المستمر بالموظفين، هذا ما ينعكس بدوره على نوعية وأسلوب ترقية أداء المؤسسة.

ومن خلال عرضنا للبيانات الخاصة بأساليب العملية الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة بالمحور الثاني، نستنتج أن مديرية التجارة تعمل على ترقية صورتها مع موظفيها، كونها تسمح لهم بتقديم اقتراحات للمسؤولين، كما أنها تلتقي إهتماما من قبلهم.

إلا أنه هناك نقص في توظيف وسائل الاتصال العصرية بين الموظفين والمسؤولين، ومن هذه الوسائل على سبيل المثال نجد: نقص استخدام الهاتف، الانترنت، لذلك نجد الاعتماد على الاجتماعات بالدرجة الأولى .

إن هذه النتائج تتوافق مع تلك التي توصلت إليها الباحثة عمار بن زوليخة في دراستها حول واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، والتي أكدت على مبدأ التحاور والتشاور بين أطراف الأسرة الجامعية، كما تشتركان في نقطة توفير وسائل الاتصال اللازمة والتي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات .

أما بالنسبة للمحور الثالث الذي يركز على مدى مساهمة الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، أجمع كل الموظفين على مساهمة الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة، كما أكدوا على فعاليته وتحسينه لإستراتيجية المديرية بالإضافة إلى تحسينه لمخطط العمل .

إن هذه النتائج تتوافق مع التي توصلت إليها الباحثة نجية هبهبوب في رسالة ماجستير بعنوان الاتصال "مكوناته وأنماطه" في الإدارة المحلية، والتي أكدت على أن العميلة الاتصالية تساهم في ترقية أداء المؤسسات وذلك بتحديد الأدوار والتقسيم المدروس للعمل يوضح اتجاه سريان الاتصال والقنوات التي يمر عبرها في المؤسسة، كما أن الاتصال المؤسسي يحسن من إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي ظهور المناخ الديمقراطي الذي يساعد المؤسسة على الوصول إلى درجات عليا من التنسيق والتكامل الاجتماعي

- توصيات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- 1- وضع سياسة اتصالية وإعلامية ضمن التواصل والتقارب بين الإدارة والموظفين.
- 2- الاهتمام بترقية الوسائل الفعالة في تزويد الموظفين بالمعلومات .
- 3- تطوير وسائل الاتصال التي توظفها الإدارة العمومية ،على أن تكون متنوعة ومتسمة بالمرونة والسرعة والحدثة.
- 4- يجب أن تتم عملية إعداد جدول للمديرية في بداية كل دورة مع احترام اهتمامات الموظفين وانشغالهم.
- 5- إبلاغ الموظفين بأي تغييرات تطرأ على مستوى المديرية في الوقت المناسب وليس بعد فوات الأوان.
- 6- تدريب الموظفين على حسن الأداء وتحمل المسؤوليات الموجهة لهم مع العمل على رفع المستوى الثقافي والفني لهم.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوعنا "دور الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية" تبين لنا بوضوح أن الاتصال المؤسسي عبارة عن وسيلة علمية وعملية يجب أن تستخدمها كل المؤسسات الإدارية من أجل التحسين والرفع من مستوى الأداء، والذي بإمكانه إحداث أثر فعال في المؤسسة .

إذن، فالعمل الإداري داخل المؤسسات مرتبط بمدى وجود إرادة من قبل الموظفين والعاملون معا في خلق مناخ اتصالي قائم على الحوار والتعاون من جهة، وفتح المجال أمامهم لتقديم اقتراحاتهم والمشاركة في تسيير المؤسسة مع الاهتمام بمشاكلهم من جهة أخرى.

فإننا نجد أن المؤسسة محل الدراسة "مديرية التجارة لولاية برج بوعرييج" تعتمد على وظيفة الاتصال ومدى أهميته في إنجاح العمل الإداري، لذلك نجدتها مهتمة بمسألة جهاز الاتصال داخل هيكلها التنظيمي والذي من شأنه مساعدتها على تحقيق الاستقرار والانسجام داخل المديرية .

وفي الأخير، نرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة إضافية من لبنات البحث العلمي في ميدان الاتصال، كما نرجو أن تكون قد استطاعت إعطاء صورة دقيقة وموضوعية عن دور الاتصال في المديرية التي هي محل الدراسة لترقية أدائها الوظيفي .



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1-الكتب:

1. إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال الجماهيري، المكتبة لأجلو سكسونية، القاهرة، 1963.
2. أحمد خاطر: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة الحديث، القاهرة، 1982.
3. أحمد خاطر، عاصم الأعرج وآخرين، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 1978.
4. حسن الجيلاني: التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983.
5. حسن جاعد محسن الدليمي: علم اجتماع الإعلام (رؤية سوسيولوجية مستقبلية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
6. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
7. حنفي محمد سليمان: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر 1999.
8. راوية محمد حسن : سلوك التنظيم والأداء دار الجامعات، مصر.
9. زهير احدادن: مدخل لعلوم العلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
10. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
11. سالم يسلم محفوظ استخدام: أساليب التحليل المالي في تقييم أداء المنظمات، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الملكة أروى -اليمن، 2005.
12. سمير حسين: الإعلام والاتصال الجماهيري والرأي العام عالم الكتب. القاهرة 1984.
13. سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، عالم الكتب، جامعة القاهرة، 1995م.
14. سناء جاسم محمد الذجاوي: التحسيس المستمر، تعليم مصغر مقدر إلى مركز تطوير التدريس الجامعي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012 نقلاً عن موقع [http:// www.enotoes.com](http://www.enotoes.com)
15. سناء عبد الكريم خناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي ميزة التنافسية لمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2005/09/08.
16. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء جامعة الجزائر مجلة الباحث عدد 2009/2010/07.
17. صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت 1978.
18. صالح مصطفى الفوال: معالم التفكير السوسيولوجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
19. صفر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار اليقظة العربية، بيروت، ط 1983.
20. عادل عشي: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة خيضر.

21. عبد الرحمان عبد الباقي: الاتصالات في مجال الإدارة، مركز البحوث الإدارية جامعة الدول العربية القاهرة 1979.
22. عبد الرحمن عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
23. عبد الله عبد الرحمن: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام "النشأة التطويرية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية" دار المعرفة الجامعية، 2005.
24. عزي عبد الرحمان: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992
25. علي محمد عبتد الوهاب: إدارة الافراد منهج تحليلي، منظمة الادارة والناس، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
26. فريال مهنا: علوم الإعلام والاتصال والمجتمعات الرقمية، دار الفكر العربي، دمشق، سوريا، ط2، 2002.
27. فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
28. فضيل دليو: فعاليات الملتقى الثاني في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
29. فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
30. محمد أحمد أبو قمر: تقييم أداء بنك فلسطين المحدد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة .
31. محمد حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
32. محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة، عالم الكتب، 2000.
33. محمد عبد الحميد: تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
34. محمود عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي دار المعارف، القاهرة 1971 .
35. مصطفى الحجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية والإدارة، دار المطبعة بيروت .
36. مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي لمؤسسة الوطنية للكتاب، الجرائد 1991
37. معين خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشرق، عمان، 2006.
38. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي، وآخرون، ط2، الجزائر، القصبة، 2006.
39. نور الدين هميس: أنماط الإعلان في الصحافة الجزائرية المكتوبة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، قسنطينة، 2007.
40. هيرمن أنجليس إدارة الأداء ترجمة سامح عبد المطلب عامر، ط 1، دار الفكر الأردن، 201
41. يسن عامر: الأعلام و الاتصال الجماهيري، المكتبة لأنجلو سكسونية، القاهرة، 1969.

2- الرسائل الجامعية:

1. رسالة ماجستير لنجيبه ههوب، بعنوان اتصال "مكوناته وأمطه" في الإدارة المحلية بلدية سكيكدة نموذجاً، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم اجتماع، 2001-2002.
2. رسالة ماجستير، بن عمار زليخة، واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2000-2001.
3. رسالة ماجستير، بن عمارة نور الدين تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليندغار الجزائر، وحدة ورقلة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2005.
4. رسالة ماجستير، حورية بولعويديات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم الإعلام والاتصال، قسنطينة، 2008، من مذكرة الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2008.
5. عبد الحق بن تفاوت، تمجدين نور الدين: مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

3- المواقع الإلكترونية:

1. www.fr/retrocation,ascendante, 08/05/2001.

4- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alces Marchelli : « cc les sciences de l'information et de la commotion », édition hachette. Paris, 1995.
2. Alces Mucherai : psycho, Sociologie des organisations édition orge anisassions, n°78. Prais, 1978. Marcel la fiâmes : « le management. Approche systémique » Gatan Morin éditeur 3ed canada 1981.
3. Amine Bartoli: commination et organisation élution les origami tison pains. 1994.
4. Carl durer : « la cinétiques de la direction », édition public union, n°72prais, 1972.
5. Duarte : « les formas de la commotion », édition Baird. Paris, 1982.
6. Frederik Herzberg : « Wrik And Nature of man. Celeve Land: the World Publishing; Co ; 1966 .

7. Hamadouahe Ahmed; Cmtereade Mesiute De Performauce Des En Tre Priscs Publiques In Dustniella Dans Les ; Pv ;D These De Doctra T Detat ; Instute De Saen Ces économique, université,d' Alger,1992.
8. J.GMarch et A.H Simon cc les organisations.éditions Dunod paris.
9. jean. Gavon Barren. information et mangement. édition D UNOD PARIS ; 1970
- 10.Marc. G uillaum : ou vont les autoroutes de l'information, édiction daxartes and vie ,paris, 1997.
- 11.Marre Helene Westphalien commination. Troisième édition Duodi. punis 1998
- 12.phi lippe Morel le commination d eûtes prix. Edition Vuibert. Paris. Fév. 2000.
- 13.Rager p.wilcox M : « Technique de les posé et de la communication Lans entrepris », édition hommes et te clinques, Parais. 1991 .
- 14.régis Revêt et jean. Nicolas: les Médine et la commination en criât édition Ecinomincé paris.
- 15.serge germina internet en question ? édition económico . paris. 1997.

الملاحق

ملحق نتائج الدراسة

أولا الجداول الوصفية

Tableau de fréquences

الجنس			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	ذكور	22	55.0
	إناث	18	45.0
	Total	40	100.0
السن			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	أقل من 25 سنة	9	22.5
	من 25 إلى 30 سنة	19	47.5
	من 35 إلى 40 سنة	2	5.0
	أكثر من 40 سنة	10	25.0
	Total	40	100.0
المستوى			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	ثانوي	10	25.0
	جامعي	30	75.0
	Total	40	100.0
الوظيفة			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	رئيس مصلحة	14	35.0
	رئيس مكتب	10	25.0
	عون إداري	11	27.5
	متصرف إداري	5	12.5
	Total	40	100.0
الأقدمية			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	27	67.5
	من 11 إلى 15 سنة	4	10.0
	من 16 إلى 20 سنة	9	22.5
	Total	40	100.0

ثانيا جداول تحليل أسئلة الاستبيان

1. نتائج المحور الأول:

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q6				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	نعم	21	20.0	1.0
2	لا	19	20.0	-1.0
Total		40		
Test				
Q6				
Khi-deux		0.100 ^a		
ddl		1		
Signification asymptotique		0.752		
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 20.0.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q6_1				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	المسؤول المباشر	7	6.3	0.7
2	الامين العام	0	6.3	-6.3
3	رئيس المصلحة	12	6.3	5.7
Total		19		
Test				
Q6_1				
Khi-deux		11.474 ^a		
ddl		2		
Signification asymptotique		0.003		
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6.3.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q7				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	نعم	22	20.0	2.0
2	لا	18	20.0	-2.0
Total		40		
Test				
Q7				
Khi-deux		0.400 ^a		
ddl		1		
Signification asymptotique		0.527		
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 20.0.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q7_1				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	دائما	6	7.3	-1.3
2	احيانا	16	7.3	8.7
3	نادرا	0	7.3	-7.3
Total		22		
Test				
Q7_1				
Khi-deux		17.818 ^a		
ddl		2		
Signification asymptotique		0.000		
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 7.3.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q8				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	العمل	16	13.3	2.7
2	الزمانة	16	13.3	2.7
3	كلاهما	8	13.3	-5.3
Total		40		
Test				
Q8				
Khi-deux		3.200 ^a		
ddl		2		
Signification asymptotique		0.202		
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 13.3.				

2. نتائج المحور الثاني:

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q9				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	خلية الاتصال	5	6.7	-1.7
2	إجتماعات	20	6.7	13.3
3	الهاتف	11	6.7	4.3
4	المراسلات الادارية	4	6.7	-2.7
5	الانترنت	0	6.7	-6.7
6	الاتصال المباشر بالمسؤول	0	6.7	-6.7
Total		40		
Test				
Q9				
Khi-deux		44.300 ^a		
ddl		5		
Signification asymptotique		0.000		
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6.7.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q10				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	الاعلانات	15	10.0	5.0
2	الاتصال الشخصي	11	10.0	1.0
3	الهاتف	8	10.0	-2.0
4	خلية الاتصال	6	10.0	-4.0
Total		40		
Test				
			Q10	
Khi-deux			4.600 ^a	
ddl			3	
Signification asymptotique			0.204	
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q11				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	تقديم أوامر وتعليمات	23	10.0	13.0
2	إعطاء توجيهات	10	10.0	0.0
3	حل المشاكل	4	10.0	-6.0
4	الاستماع للإنشغالات	3	10.0	-7.0
Total		40		
Test				
			Q11	
Khi-deux			25.400 ^a	
ddl			3	
Signification asymptotique			0.000	
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q12				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	نعم	27	20.0	7.0
2	لا	13	20.0	-7.0
Total		40		
Test				
			Q12	
Khi-deux			4.900 ^a	
ddl			1	
Signification asymptotique			.027	
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 20.0.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q12_1				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	نعم	27	13.5	13.5
2	لا	0	13.5	-13.5
Total		27		
Test				
			Q12_1	
Khi-deux			27.000 ^a	
ddl			1	
Signification asymptotique			0.000	
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 13.5.				

3. نتائج المحور الثالث:

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q13				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	نعم	40	20.0	20.0
2	لا	0	20.0	-20.0
Total		40		
Test				
			Q13	
Khi-deux			40.000 ^a	
ddl			1	
Signification asymptotique			0.000	
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 20.0.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q14				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	نعم	40	20.0	20.0
2	لا	0	20.0	-20.0
Total		40		
Test				
			Q14	
Khi-deux			40.000 ^a	
ddl			1	
Signification asymptotique			0.000	
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 20.0.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q15				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	نعم	38	20.0	18.0
2	لا	2	20.0	-18.0
Total		40		
Test				
Q15				
Khi-deux		32.400 ^a		
ddl		1		
Signification asymptotique		0.000		
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 20.0.				

Test du Khi-deux

Fréquences				
Q16				
	Modalité	Effectif observe	Effectif théorique	Résidu
1	نعم	38	20.0	18.0
2	لا	2	20.0	-18.0
Total		40		
Test				
Q16				
Khi-deux		32.400 ^a		
ddl		1		
Signification asymptotique		0.000		
a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 20.0.				

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

دور الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة
العمومية

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية برج بوعريريج

في إطار إعداد رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال استمارة الاستبيان موجهة إلى جمهور الموظفين بمقر إدارة ولاية المسيلة، نطلب من سيادتكم ملاءمة هذه الاستمارة بعناية عن طريق وضع (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علماً بأن كل المعلومات التي ستدلون بها تستغل فقط في إطار هذه الدراسة، شكراً مسبقاً على مساعدتكم لنا

إشراف الدكتور :

بلقي فطومة

من إعداد الطالب :

مايسة زرايبي

الموسم الجامعي 2016/2015

المحور الأول:

I - البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 25 سنة
 من 25-30 سنة
 من 35-40 سنة
 أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الوظيفة : رئيس مصلحة
 عون اداري
 متصرف اداري
 أرشيفي
- 5- أقدمية العمل بالمؤسسة:
 من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة
 من 16 إلى 20 سنة

المحور الثاني:

II - بيانات خاصة بمساهمة الاتصال المؤسسي في تصريف الأعمال والكشف عن وجود جهاز خاض بالاتصال .

6- هل يوجد عندكم جهاز مختص بالاتصال داخل المؤسسة : لا نعم

في حالة الإجابة بلا فما هي الجهة المكلفة بالاتصال بالموظفين داخل المديرية ؟

المسؤول المباشر

الأمين العام

رئيس المصلحة

7- هل هناك اتصال بينك وبين موظفي خلية الاتصال ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يكون اتصالك معهم ؟

دائما أحيانا نادرا

8- هل تعاملك مع موظفي الخلية يكون في إطار ؟

العمل الزمالة هما معا

III - بيانات خاصة بأساليب العملية الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة .

9- كيف يتم الاتصال بين الموظفين والمسؤولين ؟

من خلال : خلية الاتصال الاجتماعات الهاتف

المراسلات الإدارية الانترنت الاتصال المباشر بالمسؤولين

10- كيف يتم الاتصال بين المسؤولين والموظفين ؟

- من خلال :الإعلانات خلية الاتصال
- الهاتف الاتصال الشخصي

11- هل يتم عادة الاتصال بينك وبين المسؤول ؟

- من أجل :تقديم أوامر وتعليمات إعطاء توجيهات
- حل مشاكل الاستماع إلى الانشغالات

12- هل تقوم بتقديم اقتراحات للمسؤولين ؟

- نعم لا

في حالة الاجابة بنعم هل تلقي اقتراحاتك اهتماما من طرف المسؤولين ؟

- نعم لا

IV - بيانات خاصة بمساهمة الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية:

13- هل تعتقد أن اعتمادك على الاتصال المؤسسي ساهم في ترقية الأداء داخل المؤسسة؟

- نعم لا

14- هل ترى بأن الإعتقاد على الاتصال المؤسسي زاد في فعالية الأداء؟

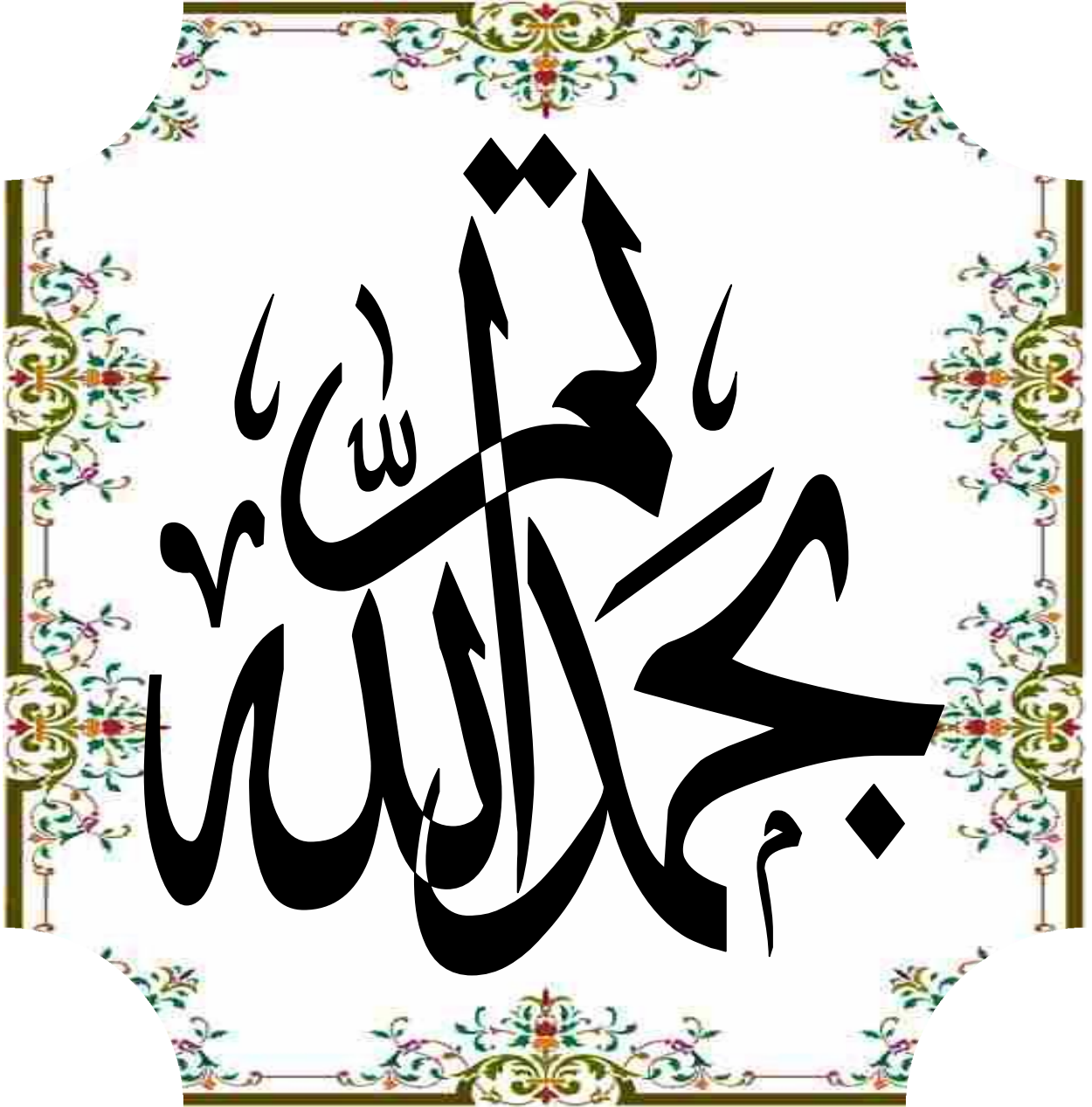
- نعم لا

15- هل تعتقد أن الاتصال المؤسسي حسن من استراتيجية المؤسسة؟

- نعم لا

16- هل تعتقد أن الاتصال المؤسسي حسن من محيط العمل؟

- نعم لا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ