

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



## دور أساليب الاتصال في التسيير الإداري

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبين:

- أسماء بن زاوي

- زبيدة بن مبروكة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	عفيفة لعجال
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	سعيدة حيمر
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	محمد الطاهر عليوي

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّتُ لِلْغَيْثِ  
الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَاللَّهُ  
أَكْبَرُ



# شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه ونحمده حمدا كثيرا على ما أنعم به من نعم، ونحمده على

توفيقه لنا لإنجاز هاته المذكرة

وننتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة امشرفة "حيمر" التي ساعدتنا في هذا

العمل وما قدمته لنا من توجيهات ونصائح وإرشادات.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو

بعيد

ونتوجه بالشكر إلى كل أستاذة فسم علوم الإعلام والاتصال.

كما لا ننسى من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة وإخراجها بالصورة النهائية

ونخص بالذكر "يوسف"




# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: التوجه النظري والبناء المنهجي للدراسة	
4	1- إشكالية الدراسة
5	2- التساؤلات وفرضيات الدراسة
5	3- أسباب اختيار الموضوع
6	4- أهداف الدراسة
6	5- أهمية الموضوع
7	6- المدخل النظري للدراسة
8	7- نوع الدراسة ومنهجها
9	8- أدوات جمع البيانات
11	9- مجتمع البحث والعينة
11	10- تحديد مفاهيم الدراسة
12	11- الدراسات السابقة
14	12- الأساليب الإحصائية
الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة	
16	تمهيد
17	أولاً: أساليب الاتصال
17	1- مفهوم الاتصال
17	1-1- الاتصال في اللغة
18	1-2- الاتصال اصطلاحاً

18	2- مفهوم الاتصال الإداري
20	3- أنواع أساليب الاتصال الإداري
20	3-1- أسلوب الاتصال الكتابي
21	3-2- أسلوب الاتصال الشفهي
21	3-3- أسلوب الاتصال التصوري
22	4- اتجاهات الاتصال الإداري
22	4-1- الاتصال الهابط
22	4-2- الاتصال الصاعد
22	4-3- الاتصال الأفقي أو الجانبي
23	5- أهداف الاتصال
23	5-1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات
23	5-2- المشاركة في المعلومات
23	5-3- اتخاذ القرارات
24	5-4- التعبير عن المشاعر الوجدانية
25	<b>ثانياً: التسيير الإداري</b>
25	1- مفهوم التسيير الإداري
25	1-1- التسيير في اللغة
25	1-2- التسيير الإداري اصطلاحاً
26	2- وظائف التسيير الإداري
27	3- أهمية التسيير الإداري
27	4- وسائل الاتصال الإداري
28	4-1- وسائل الاتصال الشفهي
28	4-2- وسائل الاتصال الكتابي
28	4-3- وسائل الاتصال الإلكتروني
28	4-4- وسائل الاتصال التصويري

29	خلاصة
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	
31	تمهيد
32	التعريف بميدان الدراسة
36	عرض وتحليل بيانات الاستبيان
63	نتائج الدراسة
67	خاتمة
70	قائمة المراجع
/	الملاحق
	الملخص



# قائمة الجداول والملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس	36
02	يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير السن	37
03	توزيع أفراد العينة لمتغير الحالة الاجتماعية	38
04	توزيع أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي	39
05	يوضح مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين	40
06	يوضح وسائل الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة	41
07	يوضح تقييمك لوسائل الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة	42
08	يوضح نوعية الاتصالات المعتمد عليها	43
09	يوضح الأساليب الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة	44
10	يوضح مستوى التفاعل في هذه المؤسسة بين العمال أنفسهم	45
11	يوضح كيفية عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والقادة لتحديد مدى الرضا الوظيفي	46
12	يوضح بما تتعلق العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة	47
13	يوضح درايتك بقواعد وقوانين العمل داخل المؤسسة	48
14	يوضح طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة	49
15	يوضح فخرك بعملك بالمؤسسة	50
16	يوضح مدى رضاك على نظام العمل بالمؤسسة	51
17	يوضح كيفية إدارة رئيسك للعمل في المؤسسة بكفاءة	52
18	يوضح كيف يشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	53
19	يوضح إمكانية وجود تنظيم واضح لعملية الاتصال داخل المؤسسة	54
20	يوضح أن هناك إستراتيجية أو سياسة اتصال في تفعيل الإدارة داخليا	55

	أو مع شركائها	
56	يوضح ما للهيكل التنظيمي للوكالة والنظام المركزي من تمثيلها عائقا أمام عملية الاتصال	21
57	يوضح انطباعك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة	22
58	يوضح العوائق الإدارية في رأيك التي تعيق عملية الاتصال	23
59	يوضح مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وفخرك بعملك بالمؤسسة	24
60	يوضح مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وطبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة	25
61	يوضح العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	26

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	35
02	يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس	36
03	يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير السن	37
04	يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير الحالة الاجتماعية	38
05	يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي	39
06	يمثل مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين	40
07	يمثل وسائل الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة	41
08	يمثل تقييمك لوسائل الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة	42
09	يمثل نوعية الاتصالات المعتمد عليها	43
10	يمثل الأساليب الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة	44
11	يمثل مستوى التفاعل في هذه المؤسسة بين العمال أنفسهم	45
12	يمثل كيفية عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والقادة لتحديد مدى الرضا الوظيفي	46
13	يمثل بما تتعلق العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة	47
14	يمثل درايتك بقواعد وقوانين العمل داخل المؤسسة	48
15	يمثل طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة	49
16	يمثل فخرك بعملك بالمؤسسة	50
17	يمثل مدى رضاك على نظام العمل بالمؤسسة	51
18	يمثل كيفية إدارة رئيسك للعمل في المؤسسة بكفاءة	52
19	يمثل كيف يشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	53
20	يمثل إمكانية وجود تنظيم واضح لعملية الاتصال داخل المؤسسة	54

21	يمثل أن هناك إستراتيجية أو سياسة اتصال في تفعيل الإدارة داخليا أو مع شركائها	55
22	يمثل ما للهيكل التنظيمي للوكالة والنظام المركزي من تمثيلهما عائقا أمام عملية الاتصال	56
23	يمثل انطباعك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة	57
24	يمثل العوائق الإدارية في رأيك التي تعيق عملية الاتصال	58

# مقدمة

## 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 كل ذلك ولد حاجة ماسة إلى وجود جهاز إداري.

وقد أصبحت الإدارة جزء لا يتجزأ من الوجود البشري، أي أن الاتصال عنصر من العناصر التي تخلق تكامل داخل المؤسسة، وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة فهو جزء من حياة المورد البشري في المؤسسة وهو يزداد يوماً بعد يوم، مع تقدم وتطور التكنولوجيا الحديثة وبالتالي فإن أساليب الاتصال أيضاً تغيرت على ما كانت عليه في الماضي وأخذت أيضاً في التطور والتنوع.

كما يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

أما بالنسبة للتسيير الإداري فله دور هام في الإدارة يبرز من خلاله مسؤولياته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، للعملية الإدارية وتوفير الفعالية في الإدارة تمكناً من تحقيق أهدافها.

والتسيير الناجح أساس ضروري لكل تنظيم بدءاً بالأسرة مروراً بالجماعة وصولاً إلى الدولة، فرغم تقاسم الأدوار والانتقال من أسلوب التسيير إلى أسلوب التسيير الجماعي، إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه المسير الإداري من خلال أساليبه القيادية في استمرارية ونجاح أي منظمة.

حيث تناولنا في **الفصل الأول**: الإطار المنهجي للدراسة الذي اشتمل على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهدافها، وأهم مصطلحات الدراسة مع ذكر المنهج المتبع وتجديد العينة واختيار أدوات الدراسة مع التطرق إلى الدراسات السابقة أما **الفصل الثاني**: الإطار النظري فتناولنا من خلاله الاتصال الإداري،

أنواعه أساليبه، أهدافه كما تطرقنا إلى التسيير الإداري ووظائفه، وأهميته إضافة إلى وسائل الاتصال الإداري.

أما الفصل الثالث: الإطار التطبيقي الذي اشتمل على تقديم بطاقة تعريفية لمؤسسة الدراسة كما تم تحليل بيانات موظفيها وكذا نتائج الدراسة وفي الأخير تطرقنا إلى ملخص الدراسة خاتمة الملاحق المصادر والمراجع.

# الفصل الأول

## التوجه النظري والبناء المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- التساؤلات أو فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الموضوع
- 6- المدخل النظري للدراسة
- 7- نوع الدراسة ومنهجها
- 8- أدوات جمع البيانات
- 9- مجتمع البحث والعينة
- 10- تحديد مفاهيم الدراسة
- 11- الدراسات السابقة
- 12- الأساليب الإحصائية

## 1- إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال من أبرز العوامل التي خلقت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيم بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات الذي يعد الاتصال أحد الدعائم الأساسية سواء في إيجاد الروابط الإنسانية بين أعضائها أو في نشر المعلومات والحقائق وهو أمر يمكن أن يساعد على إيجاد التقارب والتعاون وبالتالي تحقيق التآلف الحقيقي<sup>1</sup>.

والاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإن من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تشكل النظام الإداري العام لأن تأثر الاتصال يعني شلل الإدارة واختلالها<sup>2</sup>.

والتسيير الإداري في حد ذاته عملية اتصال فمن المستحيل تصور تسيير بدون اتصال إذ يبدو أن المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة لفصل القيادات الإدارية في عملية الاتصال وكثيراً ما نسمع عن بعض المشكلات التي يكون سببها سوء الفهم من أحد أطراف الاتصال للعملية الاتصالية أو عدم تمكن القيادات الإدارية من استخدام النمط المناسب للاتصال.

ومن هنا يبرز التسيير الإداري كظاهرة اجتماعية شدد انتباه السوسيولوجيين وأولوها اهتماماً لما لها من دور في حل تعقيدات العمل، وبما أن لكل قائد إداري أسلوب يعتمده في تسيير مرؤوسيه، وشؤون إدارته برزت الحاجة لدراسة علاقة أساليب الاتصال

<sup>1</sup> - محمد مزيان، الاتصال والتسيير، (المجلة الجزائرية للاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، العدد 17، 1998)، ص 10.

<sup>2</sup> - زيدان نريمان، أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس، طولكرم، قلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، (جامعة النجاح فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998)، ص 22.

في التسيير الإداري وهذا يقودنا إلى طرح الأسئلة نصيغ بها إشكالية الموضوع والتي تتمثل جوهرها في الآتي:

- ما هو دور الاتصال الإداري في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟  
2- التساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤلات:

- 1- ما هو واقع الاتصال داخل مديرية اتصالات الجزائر؟
  - 2- ما مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين أداء مديرية اتصالات الجزائر؟
  - 3- ما هي معوقات الاتصال الإداري في مديرية اتصالات الجزائر؟
- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يكمن دور الاتصال الإداري في نقل المعلومات والبيانات الصحيحة بين الرئيس ومرؤوسيه وذلك من أجل تنظيم وتسيير إداري جيد للمؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- للاتصال الإداري دور هام داخل مديرية اتصالات الجزائر.
- وسائل الاتصال الإداري تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية.
- للاتصال معوقات إدارية لا تتمكن المؤسسة من خلالها تحقيق اتصال فعال.

3- أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

- الميل الشخصي لمثل هذا النوع من المواضيع.
- الشعور بقيمة التحولات السريعة الحاصلة في مجال الاتصال.
- الاهتمام الشخصي بالاتصال الإداري من جهة والتسيير الإداري من جهة أخرى.
- فهم عمليات تبادل المعلومات حتى تستفيد منها الإدارة في تغيير بعض مناهجها وتحسين أدائها.

**ب-أسباب موضوعية:**

- أهمية الموضوع في حياة المجتمعات في تنظيم وتحسين الأداء في العمل وتحقيق النتائج الإيجابية.
- الاستفادة من الترجمات التطبيقية التي تعطينا فكرة عن مدى مسايرة المؤسسات الجزائرية للتطورات الحاصلة في الاتصال بشكل عام.
- الموضوع جدير بالدراسة ويستحق البحث فيه للتعرف على خفاياه.
- إن الاتصال الإداري بصفة خاصة ذو صلة كبيرة وعلاقة وثيقة بالتسيير الإداري داخل الإدارة وقد أردنا معالجة هذا الموضوع حتى يكون ذا قيمة مضافة في جانبه العلمي والعملية.

**4-أهداف الدراسة:**

- انطلاقا من موضوع البحث تم تسطير الأهداف التالية:
- اكتساب مفاهيم حول الاتصال الإداري في تسيير الإداري للمؤسسة.
- الإلمام بعناصر الموضوع مفهوما وتطبيقا وفهم العملية الاتصالية بالإدارة.
- الكشف عن الدور الذي تلعبه أساليب الاتصال الإداري في العلاقة بين الرئيس والعمالين الموظفين.
- توضيح تأثير أساليب الاتصال الإداري على التسيير الإداري.
- إبراز أهمية الاتصال الإداري في التسيير الإداري الفعال.
- تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الإداري داخل مديرية اتصالات الجزائر.

**5-أهمية الموضوع:**

تتمثل أهمية القيام بهذا البحث بإبراز أهمية الاتصال الإداري في جميع الميادين تزامنا مع التحولات السريعة للاتصالات التي يعرفها العالم حاليا إضافة إلى أهمية التسيير الإداري في المؤسسات.

وتكمن أهمية الموضوع في أنه يعالج ظاهرة اجتماعية تحدث في الإدارة هي أساليب الاتصال الإداري إذ لابد للمنظمات الإدارية من تسيير ينظم شؤونها وبما أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح يتفاعل الأفراد فيها عن طريق الاتصال كان

لزما على القيادات فيها أن تعي أهمية الاتصال وان تتقن مهاراته لكي يتسنى لها أن توجه مرؤوسيه وعلى هذا الأساس تتحدد أهمية الدراسات في النقاط التالية:

-دراسة أساليب القيادة الإدارية تكتسي أهمية بالغة في الأبحاث الاجتماعية خاصة إذا تعلقت بالعلاقة بين المدير والقائد.

-يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة إذ انه يعالج متغيري أساليب القيادة وأساليب الاتصال الإداري اللذان يعتبران ركيزتين يتوقف عليها نجاح الإدارات إذا وعت أهميتها.

-التحسس بأهمية القيادة الإدارية في المنظمات ودورها في تفعيل الاتصال الإداري.

## 6- المدخل النظري للدراسة:

### نظرية ماكس فيبر:

لقد اكتسبت كلمة بيروقراطية قدرا على الاستمرار في التداول وهذا يرجع إلى الغموض الذي اتسمت به وإلى الاستخدامات ذات المعاني المختلفة التي أضيفت عليها منذ القدم وهنا يمكن التمييز بين استعمالين أساسيين متميزين هما: الاستعمال الشائع والاستعمال الأكاديمي فعلى الرغم من وجود اختلافات داخل الاستعمال الواحد إلا أنه يلاحظ وجود بعض التداخل في المعنى بين الاستخدام الشعبي والأكاديمي لهذا المفهوم. فالنظرية البيروقراطية هي ذلك النوع من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد والقوانين المكتوبة ويعتمد على مجموعة مبادئ أهمها توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتسلسل السلطات وذلك من أجل تحسين فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على تأدية الأعمال<sup>1</sup>.

أما "فيبر" فيعرفها على أنها ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر لتحقيق الأهداف القومية وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ وبيروقراطيون تعني أولئك الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية والذي يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية أو انتخابية يكون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، (دط،. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981)، ص 19.

<sup>2</sup> - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، (ط1،. القاهرة: مكتبة غريب مصر، 1978)، ص 149.

وحدد "ماكس فيبر" السمات التي تميز النظرية البيروقراطية<sup>1</sup>:

- ترتبط السلطة في المنظمات البيروقراطية بالمكتب ولا ترتبط بمن يشغل الوظيفة.
  - يخضع الموظف لسلطة المنظمة فيما يتعلق بالجوانب الرسمية فقط.
  - يفصل النظام البيروقراطي الحديث بين الجوانب الشخصية في حياة الموظف وكل من حقوقه الرسمية وممتلكات المنظمة.
  - يحكم أداء الموظفين مجموعة من الأنظمة العامة التي يمكن تعلمها والتي تتسم إلى حد ما بالثبات النسبي والشمولية.
  - يتم اختيار الموظفين بناء على ما لديهم من مؤهلات تقنية.
  - يتم تعيين الموظفين ولا يتم انتخابهم كما يصرف لهم مرتبات مقابل لقاء ما يقومون به من أعمال تتناسب مع المكانة الوظيفية التي يشغلها كل واحد منهم.
- 7- نوع الدراسة ومنهجها:

بعد اختيار الباحث للمنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه عليه إتباع خطوة أساسية وضرورية لتحديد أساليب وأدوات البحث وجمع المعلومات والطريقة المثلى التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة ويعتمد على الوصف والتحليل للوصول إلى نتائج مضبوطة ليعطي الاختيار الدقيق للمنهج.

فالمنهج هو طائفة من قواعد العامة للوصول للحقيقة في العلوم أو هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته للوصول إلى نتيجة معلومة<sup>2</sup>.

وهو أيضا إستراتيجية عامة تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات التي يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي<sup>3</sup>.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات وفي هذا الصدد ونظرا لملاءمته لدراستنا لأنه يقوم بوصف الظواهر وتحليلها

<sup>1</sup> - Weber max, *Economy and society*, (the university of California press: edited by Guenther Roth and claus wittich, Berkeley los Angeles, 1978), p 956-958.

<sup>2</sup> - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (ط1،. مصر: عالم الكتب، 2004)، ص 15.

<sup>3</sup> - علي عبد الرزاق جلبي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، (ط1،. مصر: دار المعرفة الجامعية، 1992)، ص8.

بصورة كاملة ولكي أن نستطيع الإلمام بالقدر الكافي من البيانات والمعلومات الشاملة كما انتهجنا أسلوب دراسة حالة باعتبار أننا قمنا بدراسة ميدانية للمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة.

المنهج الوصفي التحليلي "يهتم بدراسة الظواهر الطبيعية الاجتماعية دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، والكمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى فهو يفسر دائما بيانات تجري عليها بعض المعالجات الإحصائية ولا يقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتحديد صورتها التي هي عليها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها<sup>1</sup>.

#### 8- أدوات جمع البيانات:

إن مرحلة جمع البيانات تعتبر مرحلة جد مهمة لما قد تحتويه من مؤثرات على مسار البحث وقد تختلف الوسائل من موضوع إلى آخر تبعا لمشكلة الدراسة والمنهج المتبع وقد اعتمدنا في هذا البحث على أداتين في البحث العلمي وهما المقابلة والاستبيان.

#### -الاستبيان:

يشير إلى الوسيلة أو الأداة التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات للحصول على أجوبة معينة، في شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه كما عرفه الدكتور حسن إحسان محمد هو الوسيلة العلمية التي تساعد على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث خلال عملية المقابلة وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث.

وفي تعريف آخر هو عبارة عن أسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>2</sup>. وقد اعتمدنا على أداة الاستبيان باعتبارها الطريقة الملائمة للحصول على المعلومات في هذا المجال.

<sup>1</sup> - خالد حسين مصلح وآخرون، مناهج البحث العلمي وأساليبه، (ط1،. الأردن: دار مجدلوي للنشر، 1999)، ص107.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (ط2،. لبنان: دار وائل للنشر والطباعة، 1999)، ص 63.

ولقد احتوت استمارة البحث موظفي "مديرية اتصالات الجزائر" على الأسئلة نذكر منها ما يلي:

- الأسئلة التي تتعلق بموضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- الاستمارة تظم عدة أسئلة إلا أننا اعتمدنا في غالب الاستمارة على الأسئلة المغلقة عموماً وذلك نظراً لخصائص مجتمع البحث.

### 9-مجتمع البحث والعينة:

يمثل مجتمع البحث مجموع الأفراد التي يستهدف الباحث دراستهم لتحقيق نتائج الدراسة، ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته إلا أنه يصعب الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات، والذي يعتبر عادة جزءاً من المجتمع المستهدف الذي يلبي حاجات الدراسة فنختار منه عينة البحث<sup>1</sup>.

ومجتمع البحث في دراستنا موظفو مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة والبالغ عددهم 40 موظفاً وفقاً للدليل الإحصائي.

أما العينة فهي جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع وأن تكون ممثلة لمجتمع البحث<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر للعينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم النتائج لتلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع<sup>3</sup>.

ونظراً لأن الجمهور المستهدف غير متجانس فقد تم الاعتماد على العينة القصدية التي يعتمد عليها أغلب الدراسات الوصفية.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات العلمية، (ط1)، مصر: عالم الكتب، (2004)، ص 130.

<sup>2</sup> - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (ط1)، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، (2007)، ص 334.

<sup>3</sup> - محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (ط1)، الأردن: دار المسيرة، (2007)، ص 218.

**فالعينة القصدية:** وتعرف أيضا تحت أسماء متعددة مثل العينة العمدية أو النمطية وهي أسماء تشير كلها إلى العينة التي يقوم الباحث باختيارها مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة والتي قدرت بـ 40 مفردة<sup>1</sup>.

فالعينة القصدية هي التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة<sup>2</sup>.

### 10- تحديد مفاهيم الدراسة:

#### الاتصال الإداري:

هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند المتلقي<sup>3</sup>.

أما **التعريف الإجرائي:** هو تلك العملية الهادفة والمستمرة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق وهو أيضا مجموعة الوسائل التي يتصل بها المدير مع الموظفين لإيصال الرسالة.

#### التسيير الإداري:

فهو عملية تأثير يقوم بها المدير على رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علم الإعلام والاتصال، (دط،. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2003)، ص 197.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، (ط1،. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 20-21).

<sup>4</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، (ط1،. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 97.

أما التعريف الإجرائي: يعتبر التسيير الإداري طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط والتنظيم الإدارة والرقابة للعمليات.

### 11-الدراسات السابقة:

1-دراسة طيب أحمد محمد، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام بعنوان: إستراتيجية الاتصال في التسيير الإداري دراسة حالة في الوكالة الوطنية للتشغيل "دراسة استطلاعية" سنة 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى الإلمام بعناصر الموضوع مفهوما وتطبيقا وفهم العملية الاتصالية بالإدارة وكذا بالخصوص متغير الاتصال ومدى أهميته في التسيير بصفة عامة كظاهرة علمية وخاصة أن المصالح الإدارية لها علاقة مباشرة وتهتم بأشغالهم، وقد تركزت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة مع هذه البحوث حيث يعتبر من أهم مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، كما اعتمدت هذه الدراسة أداتين هما الملاحظة والاستبيان، ومن نتائج هذه الدراسة الوصول إلى الحقيقة أو الحقائق المتعلقة بنظرة المسيرين الإداريين والإدارة الجزائرية إلى موضوع "الاتصال".

2-دراسة فضيلة تومي، بعنوان: أساليب التسيير الإداري وأنماط الاتصال، دراسة ميدانية من المؤسسة الاستشفائية العمومية "شريف محمد" القرارة ولاية غرداية.

يمثل التسيير الإداري محور العمليات الإدارية إذ أنه قادة يتباينون في أساليبهم القيادية لذا فموضوع أساليب التسيير الإداري من المواضيع العامة التي تخص العاملين بالإدارة حيث لا يعتبر القائد ناجحا إلا إذا توفرت لديه جملة من المهارات الاتصالية إذ من العمليات المؤثرة على الاتصال داخل الإدارة في عملية التباين، وأساليب القيادة الإدارية كفيلة بتفعيل الاتصال الإداري أو إعاقته.

3-دراسة نجيب هبوب: رسالة ماجستير بعنوان: أساليب الاتصال (مكوناته وأنماطه) في الإدارة المحلية (بلدية سكيكدة)، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص علم اجتماع التنمية، سنة 2001-2002.

أثارت الدراسة إشكالية محددة تدور حول دراسة مدى وضوح القواعد البيروقراطية، الاختصاصات الأدوار في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي، 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، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقيّة المنتظمة والتي شملت موظفي البلدية، كما اعتمدت هذه الدراسة على أدوات جمع المعلومات من الميدان فكانت الملاحظة، الوثائق، السجلات، الاستمارة، المقابلة، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- معرفة واقع الاتصال الداخلي وأساليبه والذي يشكل محور مهم من محاور العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي وآليات الاتصال به سواء بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي وركزت على واقع الاتصال بين الموظفين والعمال والمسؤولين والجمهور الخارجي.

4-دراسة "ريموندي" دراسة 2001 دراسة مسحية هدفت إلى التعرف على الأسلوب القيادي والمناخ التنظيمي فأكدت نتائج الدراسة ارتباط النمط القيادي بالمناخ التنظيمي.

أما دراسة تيسكا 2003 هدفت إلى فحص العلاقة بين الأسلوب القيادي وأسلوب الاتصال المتبع حيث قام الباحث باختيار العينة من مدرء ذوي الخبرة في العمل الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس شخصية الفرد والمناخ التنظيمي إضافة إلى أن نمط الاتصال يركز على القدرة على الإصغاء بتركيز الآخرين وكذلك يعتبر عاملا من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته.

#### -التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة سجلنا الملاحظات التالية:

تكاد جل الدراسات العربية تناول جوانب موضوع أساليب الاتصال حيث أنها تشترك في نفس الهدف تقريبا حيث تم التركيز على تحديد أو معرفة أساليب الاتصال وأثرها وعلاقتها بالتسيير الإداري ومعظم هذه الدراسات اعتمدت على نوع العينة القصدية باستثناء دراسة نجيبة هبوب التي اعتمدت العينة العشوائية الطبقيّة التي شملت موظفي البلدية أما دراستنا فهي دراسة حالة حيث شملت موظفي مديرية اتصالات الجزائر ونلاحظ مما سبق أن الدراسات التي تناولت أساليب الاتصال وهدفت إلى التعرف على أهمية

الاتصال الإداري باعتباره شريانا للعملية الإدارية وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي تهدف إلى معرفة أساليب الاتصال والتسيير الإداري.

## 12- الأساليب الإحصائية:

إن هدف الدراسة الإحصائية، هو محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والحكم والتعليق على مدى صحة الفرضيات والمعدلات الإحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة لذا استعملت البرنامج الإحصائي spss (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22) واعتمدت على التقنيات الإحصائية التالية:

-المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد، الدراسة عن المحاور الرئيسة متوسط متوسطات العبارات، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

-تم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation "للتعرف على مدى انحراف استجابات" أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

-استخدام معامل الارتباط كا<sup>2</sup>:

$$\chi_0^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث  $E_i$  تمثل التكرار المشاهد للنتيجة رقم  $E_i$

تمثل التكرار المتوقع المناظر للنتيجة رقم  $i$  حيث :

$$E_i = np_i$$

حيث  $n = \sum O_i$  والقيمة  $P_i$  نحصل عليها من التوزيع الاحتمالي أو النظرية المعطاة في فرضية العدم.

ويجب أن يكون التكرار المتوقع في أية خلية لا يقل عن 5 حتى يتم حساب إحصائي الاختبار  $\chi^2$  بشكل صحيح.

# الفصل الثاني

## الجانب النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: أساليب الاتصال

- 1- مفهوم الاتصال
- 2- مفهوم الاتصال الإداري
- 3- أنواع أساليب الاتصال الإداري
- 4- اتجاهات الاتصال الإداري
- 5- أهداف الاتصال

ثانياً: التسيير الإداري

- 1- مفهوم التسيير الإداري
- 2- وظائف التسيير الإداري
- 3- أهمية التسيير الإداري
- 4- وسائل الاتصال الإداري

خلاصة

**تمهيد:**

لقد أصبح موضوع الاتصال من الأمور اليومية باعتباره صلة المجتمع بعضه ببعض وحلقة الوصل الأساسية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فالالاتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك فإن تقدم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادهِ وتقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية.

إذ تشكل العملية الاتصالية أحد العناصر الأساسية للتفاعل الإنساني، فالالاتصال وسيلة هامة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار، حيث يعتبر الاتصال أمراً ضرورياً في مجال الاتصالات بين الأفراد وبين الإدارة والعاملين بها. وفي هذا الفصل ركزنا على إبراز الاتصال والتسيير الإداري وذلك بتعريفه وذكر أنواع أساليب الاتصال وأهدافه مع التطرق لتعريف التسيير الإداري وعرض وظائفه وأهدافه.

أولاً: أساليب الاتصال:

1- مفهوم الاتصال:

1-1- الاتصال في اللغة:

تعني كلمة *communication* التغيير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني *communis* بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف و يرجع أصل *commun* بمعنى "عام" أو "مشترك" وأي من المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف<sup>1</sup>.

والاتصال لغويا في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف<sup>2</sup>.

ويرجع أصل كلمة اتصال في اللغة العربية إلى فعل يتصل والاسم والمعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات كما تعني شبكة الطرق أو شبكة الاتصال وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر<sup>3</sup>.

والاتصال حسب ابن المنظور منحدر من فعل "اتصال" وهو وصل الشيء وصلا ووصلة والوصول ضد الهجران وخلاف الفصل والاتصال هو الوصلة أي ما اتصل بالشيء ووصله إليه بمعنى أوصله أي أنهاه إليه وأبلغه إياه كما يعني الانتماء والانتساب<sup>4</sup>.

وعرفه ميلر *G.Miller* الاتصال بأنه: يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر<sup>5</sup>.

1 - مي عبد الله، نظريات الاتصال، (ط1، لبنان: دار النهضة العربية، 2006)، ص 50.

2 - فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، (ط1، مصر: دار الفكر، 2003)، ص 15.

3 - السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، (دط، مصر: المكتب الحديث، 2004)، ص 9.

4 - سلام المعوش، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي والإسقاط الخارجي، (الجزائر: ورقة مقدمة الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقلة، 2005)، ص 58.

5 - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، (دط، الجزائر: دار المحمدية، 2003)، ص 13.

من خلال المفاهيم السابقة يتضح أن مفهوم الاتصال يتضمن عملية المشاركة أو التقاهم حول فكرة أو موضوع وهذا لتحقيق هدف معين.

ويعرف قاموس أوكسفورد الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل.

من التعاريف السالفة الذكر نستنتج أن الاتصال:

-الاتصال عملية تفاعل و التفاعل يعني تأثير من جانب آخر.

-الاتصال يتضمن ترجمة المعاني إلى رموز أو إشارات ونقلها إلى الآخرين.

### 1-2-الاتصال اصطلاحاً:

وحتى نوضح الاتصال بالمفهوم العلمي أو الاصطلاحي يجب ذكر التعاريف التي وضعها الباحثين في هذا المجال:

يعرفه محمد عبد الحميد بأنه "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والرموز بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السالفة كذلك يمكن القول أن كل منهم قدم تعريفاً يقدم وجهة نظر معينة لتعريف الاتصال:

-أما تعريفاً للاتصال فسنحاول أن نوفق بين التعاريف السابقة فالإتصال: هو عملية ديناميكية مستمرة تحدث بين طرفين أحدهما مرسل والآخر مستقبل وذلك بقيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار والاتجاهات و الآراء إلى رسالة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر وهذا قصد إحداث التأثير.

### 2-مفهوم الاتصال الإداري:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال الإداري من قبل الباحثين المختصين في علوم الإعلام والاتصال ومن هذه التعاريف نذكر منها ما يلي:  
**تعريف "1":** عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معنية إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الآخر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - *H. Bloquet all, Dictionnaire Fondamental de la Psychologie, Larous, Bordas, p 232.*

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، الاتصال، (ط1،، مصر: الدار الجامعية، 2000)، ص 24.

**تعريف "2":** هو ظاهرة اجتماعية بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأحدهما أو كلاهما عن طريق نقل المعلومات أو الحقائق أو الآراء بينهما صورة شخصية وفي اتجاهات متضادة بهدف تحقيق تفاهم متبادل<sup>1</sup>.

**تعريف "3":** عرفه زكي غوشة بأنه: نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة<sup>2</sup>.

**تعريف "4":** هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة<sup>3</sup>.

كما يقصد بالاتصال الإداري عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك من خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري<sup>4</sup>.

والاتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة وكذلك تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر في المنظمة<sup>5</sup>.

ومنهم من يشخصه في المجال الإداري وفي المؤسسات ليقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي<sup>6</sup>.

ومن هذه التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى تعريف مبسط للاتصال الإداري على أنه: عملية يتم بواسطتها نقل رسالة من شخص لأخر أو بين الإدارة والعاملين بها

<sup>1</sup> - الفيروز أبادي، القاموس المحيط، (دط، لبنان: دار إحياء التراث العربي، 2003)، ص 1380.

<sup>2</sup> - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص 31.

<sup>3</sup> - محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، (ط1، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001)، ص 15.

<sup>4</sup> - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، (دط، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001)، ص 22.

<sup>5</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البديري، الاتصال الفعال، (ط1، مصر: الدار الجامعية، 2008)، ص 40.

<sup>6</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة، (ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008)، ص 39.

وتتم أيضا بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والمعاني لتحقيق أهداف معينة.

### 3-أنواع أساليب الاتصال الإداري:

#### 3-1-أسلوب الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف النقال وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية<sup>1</sup>. والاتصال الإداري يعتمد على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال.

ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وأيضا الاتصال الإداري يكون في العادة واضحا وذلك بسبب ما يبذل في سبيل أعداده من جهد تتطلبه عملية صياغته وكذلك الاتصال الكتابي يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لحد كبير من الأفراد.

ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشمل التقارير بالمذكرات والمقترحات الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية.

وهناك نماذج للأساليب الكتابية كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات والنشرات والكتيبات والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل.

#### 3-2-أسلوب الاتصال الشفهي:

يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم وهذا ما يخلق روح الصداقة والتعاون داخل المؤسسة يشمل كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ وسيلة لنقل رسالة المصدر إلى المستقبل وقد يكون اللفظ منطوقا لا مكتوبا أي يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، (دط، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)، ص 73.

<sup>2</sup> - هشام محمد نور مجوم، سيكولوجية الإدارة، (دط، لبنان: دار ومكتبة الهلال، 2008)، ص 17.

والاتصال الشفهي يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه و اتجاهاته واستجاباته كما يوفر الاتصال الشفهي فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه.

وللاتصال الشفهي عدة طرق نذكر منها:

المقابلات الشخصية، الاجتماعات والمؤتمرات.

### 3-3- أسلوب الاتصال التصوري:

ويشمل كل أنواع الاتصال كوسيلة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه الوسيلة تشمل: لغة الإشارة، لغة الحركة، لغة الأشياء.

هو نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعينين وتستخدم فيه أيضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشرطة الفيديو وغيرها لذلك فالالاتصال التصوري لا يتم إلا عن طرق الاتصال الشخصي المرئي (رؤية المرسل للمستقبل) حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات والتعامل معها<sup>1</sup>.

### 4- اتجاهات الاتصال الإداري:

#### 4-1- الاتصال الهابط:

وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، وهي اتصالات من الأعلى إلى الأسفل وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وتتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنتقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وهي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة.

<sup>1</sup> - جملوط سامر وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري، المبادئ والممارسة، (دط). سورية: دار رضا للنشر، (2002)، ص ص 26-27.

**4-2-الاتصال الصاعد:**

وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى الأعلى وتأتي مكملة للاتصالات الهابطة حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استعمال المعلومات فقط وإنما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى الأعلى وهي تساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً وأنه تم فهمها واستيعابها ثانياً وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً كما أنها تعطي للإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.

**4-3-الاتصال الأفقي أو الجانبي:**

وتعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية مثل الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين الإدارات والأقسام<sup>1</sup>.

**5-أهداف الاتصال:**

تعمل سياسة الاتصال على تسهيل الفهم والمواجهة والتنقل والتماسك ولذلك فإن للاتصال أهداف وأغراض عدة تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**5-1-تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:**

ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة ودونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة ودون الاتصال تفنقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل أجزاء المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي، (ط1،، مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص ص 260-262.

<sup>2</sup> - حسن راوية، إدارة الأعمال، (ط1،، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001)، ص 223.

**5-2- المشاركة في المعلومات:**

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

**5-3- اتخاذ القرارات:**

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات لاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

**5-4- التعبير عن المشاعر الوجدانية:**

يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين.

وأضاف العتيبي النقاط التالية كأهداف للاتصال الإداري في كل مؤسسة<sup>1</sup>:

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب في التنظيم تحقيقها وتساعد في تحقيقها.

- الاتصالات الجيدة تؤدي إلى توفير الوقت الكافي الذي يمكن استخدامه في مجالات أخرى.

- الاتصالات تساعد على ممارسة القوة والسلطة.

- الاتصالات وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف.

وعملية الاتصال تهدف إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من خلال المشاركة بفكرة أو رأي أو مفهوم أو عمل أو مشاعر وبهذا تهدف عملية الاتصال إلى نقل الأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات والمعلومات والمهارات من شخص إلى آخر فإذا تمكن المرسل صياغة رسالته وفق الهدف الذي يريد تحقيقه واستخدام الوسائل والقنوات المناسبة في الاتصال فهذه المؤشرات تعمل على تحقيق اتصال ناجح وتحقيق أهدافه وقد يفشل الاتصال في تحقيق أهدافه إذا كان هنالك تباين واضح بين أهداف

<sup>1</sup> - العتيبي ضرار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 203.

المرسل وأهداف المستقبل أو إذا لم يستخدم المرسل الوسيلة المناسبة لإيصال الرسالة ولذلك ينبغي استخدام وسيلة الاتصال المناسبة كما ينبغي فهم وجهتي نظر المرسل والمستقبل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - القضاة خالد، مدخل إلى تصميم وإنتاج واستخدام وسائل و تكنولوجيا التعليم، (دط،. السعودية: د.د.ن، 2003)، ص50.

ثانياً: التسيير الإداري:

### 1- مفهوم التسيير الإداري:

تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع التسيير في محاولة منهم لبيان أسراره ومجالاته النظرية والتطبيقية واختلفت تعريفاته تبعاً لذلك:

1-1- التسيير في اللغة: القدوة في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والمرشد والقدوة<sup>1</sup>.

1-2- التسيير الإداري اصطلاحاً: قبل التطرق إلى مفهوم التسيير الإداري لابد من تعريفه بصفة عامة.

فيعرفها هوايت بأنها "قوة التأثير في الآخرين، ودفعهم لتنفيذ القرارات".

ركز هذا التعريف على التأثير وأهم العناصر الأخرى كالمواقف.

يعرفها كونتر بأنها القدرة على عملية التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين<sup>2</sup>.

أما Rose Brawn: فيعرفها بأنها عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيدة مع المرؤوسين بهدف التنافس لصالح العمل وليس التعارض بينهم<sup>3</sup>.

تناول التعريف القيادة على أنها علاقة بين القائد ومرؤوسيه، في حين أهمل بقية العناصر الأخرى.

ويمكن تعريفها على أساس الذي يقوم به القائد: فهي عبارة عن توعية وضبط أفعال الآخرين.

بعد استعراض التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية:

<sup>1</sup> - طارق السويدان وفيصل عمر بشر حيل، صناعة القائد، (ط4، .السعودية: مكتبة جرير، 2006)، ص 40.

<sup>2</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط4، .الأردن: دار وائل للنشر، 2008)، ص53.

<sup>3</sup> - طارق مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، (ط1، .مصر: إيتراك للطباعة والنشر، 2007)، ص 182.

يعرفها أحمد بأنها القدرة على غرس الإلهام في الآخرين للرغبة في عمل الأشياء التي يريدها القائد وهي القدرة على خلق بيئة ذات دافعية تصيب بالعدوى كل من اقترب منها وأصبح على اتصال معها<sup>1</sup>.

أما كارترز وكان ينظران إلى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية<sup>2</sup>.

وهناك من يرى أنها النشاط الايجابي الذي يمارسه فرد معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق أغراض معينة بواسطة التأثير والاستمالة باستعمال السلطة الرسمية عند اقتضاء الضرورة.

وهناك تعريفات تنحو منحى آخر نذكر منها: توعية وضبط أفعال الآخرين. وهي أيضا القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائتهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** إن التسيير الإداري عملية تفاعل وهو أيضا ظاهرة اجتماعية يقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ينتج عن هذا التأثير تفاعل.

## 2-وظائف التسيير الإداري:

لقد حددت الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بموضوع التسيير وظائف هذه الأخيرة كالتالي:

-**السلطة والحكم:** فالقائد يجب إن يكون على قدر من المعرفة الواعية التي تجعله كمصدر موضوعي للجماعة وحكما وسيطا لها في حال نشوب أي صراعات داخل الجماعة كما يعتبر ممثلها الخارجي وذلك بالتعبير عن التزاماتها مع الآخرين

-**الخبرة والتخطيط:** يقوم القائد بوضع الخطط اللازمة للتنفيذ وأساليب العملية والبرنامج الزمني وإصدار التقويمات وقدرته في كيفية منح الثواب والعقاب عن خبرة واعية.

<sup>1</sup> - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، (ط1،. الأردن، د.د.ن، 2006)، ص 78.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة، (ط2،. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1997)، ص 245.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، (ط2،. لبنان: دار النهضة العربية، 2007)، ص 77.

-**العناية:** إن القائد هو الرمز المثالي للأفراد الجماعة وذلك من خلال اطلاعه على أحوال الأعضاء وكذا معالجة مشاكلهم وحل صراعاتهم وتلبية مصالحهم. وهناك تصنيف قام به جاري Gry 1986 يخص الوظائف القيادية حيث يرى أنها تكمن وظيفة القائد في خلق الدافعية والالتزام أي إمكانية القائد من تحقيق التزام الموظفين بانجاز أعمالهم ودفعهم بتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### 3- أهمية التسيير الإداري:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة، لأنه لا بد لهذه الأخيرة من تنظيم شؤون التنظيم وإقامة العدل إذ تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة لها أهمية في جوانب عديدة منها:  
- أنها حلقة وصل بين العاملين والمؤسسة وتصوراتها المستقبلية.  
- تدعيم القوى الايجابية وتقليل السلبية قدر الإمكان.  
- السيطرة على مشكلات الجماعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.  
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قدوة لهم.  
- تسهيل تحقيق أهداف الإدارة والجماعة.<sup>2</sup>

- مواكبة التغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة.

### 4- وسائل الاتصال الإداري:

إن وسائل الاتصال الإداري هي طريقة الاتصال بين المرسل والمستقبل وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار ومن أهم هذه الوسائل التالي:

#### 4-1- وسائل الاتصال الشفهي:

يقصد بها الاتصالات اللفظية التي تتم من خلال تبادل الحديث والكلمات والمعلومات بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة ويتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يحقق فهم مضمون الرسالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - لعلي عيا صرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، (ط1،، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص77.

<sup>2</sup> - محمد سمير عبد الفتاح وزينب رشيد عبد الحكيم، علم النفس الاجتماعي أهداف انتماءات اتجاهات، (ط1،، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004)، ص 231.

<sup>3</sup> - سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، (دط،. السعودية: مكتبة الشقري، 1999)، ص112.

**4-2- وسائل الاتصال الكتابي:**

تعتمد هذه الوسائل على الكلمة المكتوبة ويكثر استخدامها في المنظمات الكبيرة في حالة اتصال الرئيس بالمرؤوسين ويمتاز أسلوب الاتصال الكتابي بإمكان الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة والرجوع إليها عند الحاجة<sup>1</sup>.

**4-3- وسائل الاتصال الإلكتروني:**

لقد أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرقاً عديدة لنقل الأفكار والبيانات والمعلومات بين الناس كما أثرت الاتصالات بوسائل عصرية كثيرة منها شبكات الحاسب الآلي - الفاكس - البريد الإلكتروني - البريد الصوتي - الانترنت - الشبكات التلفزيونية<sup>2</sup>.

**4-4- وسائل الاتصال التصويري:**

يتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل محتوى الرسالة ومضمونها كالإرسال التلفزيوني ولوحات الإعلانات المصورة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عمر عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، (دط،. السعودية: دار الخرجيين للنشر، 1999)، ص 203.

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال، (دط،. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2004)، ص 63.

<sup>3</sup> - نكي محمد إسماعيل، مبادئ الإدارة، (دط،. السودان: جامعة النيلين، 2009)، ص 33.

## خلاصة:

من خلال ما قدمناه يمكننا القول أن الاتصال عنصر أساسي في حياة المؤسسة ككل، إذ أنها العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء، أي نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالوسائل المختلفة سواء مكتوبة أو شفوية أو مقروءة لغرض توضيح أهداف المؤسسة، طرح المقترحات المتعلقة بتحسين وتسيير أو تطوير العمل، بناء صومعة جيدة للمؤسسة في أذهان الجماهير الداخلية والخارجية مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة... الخ.

والاتصال اليوم هو أحد أهم المقومات الأساسية لتقدم المؤسسات مهما كانت طبيعتها لما له من أهمية بالغة في التسيير الفعال مع التطور التكنولوجي الحاصل، فالمؤسسة التي تطمح إلى الازدهار والتقدم هي التي تقيم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه، وبهذا تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي والخارجي وهذا ما يؤدي إلى التعاون والثقة والشعور بالمسؤولية بالإضافة إلى الاتصال الخارجي الذي يسلط الاهتمام على العلاقات الخارجية للمؤسسة وتحسين صورتها أمام الجمهور هناك الاتصال الداخلي والذي لا يقل أهمية عنه باعتبار أن أي مؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها الخارجية والداخلية الرامية إلى التطور والتقدم وتقديم خدمات أفضل دون أن تحقق التوافق والانسجام الداخلي بين أفرادها.

# أفضل الفئات

## الجانب التطبيقي للدراسة

---

تمهيد

التعريف بميدان الدراسة

عرض وتحليل نتائج الاستبيان

نتائج الدراسة

**تمهيد:**

بعد تجميع المعلومات حول أساليب الاتصال والتسيير الإداري والقيام بعرضها في الإطار النظري، كان لا بد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع، وإعطاء المادة العلمية الجامدة روحاً من خلال اختيار مجال للدراسة.

وقد تمثل نموذج دراستنا هذه في المديرية العملية لاتصالات الجزائر "ولاية المسيلة"، وبغية الوقوف والاطلاع على مدى التطابق بين الجانبين النظري، وبين الجانب التطبيقي للاتصال في تسيير المؤسسة قمنا بدراستنا الميدانية والتطبيقية.

يتناول الفصل الأخير من الدراسة عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من أدوات جمع البيانات: الاستمارة (المتعلقة بالأسئلة الواردة) وذلك في جدول به الإجابة والتكرار والنسبة المئوية لكل سؤال، وقد شمل هذا الفصل ما يأتي:

- تقديم بطاقة فنية للمديرية (التعريف بمؤسسة الدراسة).
- عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارة.
- عرض النتائج العامة للدراسة.

## التعريف بميدان لدراسة:

## 1-نشأة وتطور المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة.

أدركت العديد من الدول أهمية ودور التكنولوجيا الجديدة للاتصال في تطوير جميع القطاعات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية لاعتمادها على المعلومات والمعارف كمورد أساسي لجميع النشاطات الإنسانية الراهنة والجزائر تعتبر من الدول التي تسعى للاستفادة مما تنتجه هذه التكنولوجيا من إمكانيات التطور والتقدم في مجالات الاتصال الجديدة.

المديرية العملية للاتصالات مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة "المديرية العملية للاتصالات"، شركة ذات أسهم برأسمال قدره 50.000.000.000 دج بدأت رسميا نشاطها 01 جانفي 2003 لها مواقع متعددة ووحدات منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة (بوسعادة، عين الحجل، سيدي عسي،...الخ).

وقد كانت تسمى بداية (2003) بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية (جوان 2010) أين تم تغيير الاسم من الوحدة إلى المديرية العملية للاتصالات، وهي تابعة إقليميا للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر (العاصمة).

## 2-المهام:

- يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:
- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
  - تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.
  - زيادة عدد المشتركين في الإنترنت عالية التدفق ADSL.
  - إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية،

- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء الشبكات المحلية (انترنت) أو تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة.
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية بالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.
- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والإعلام السمعي والبصري.

### 3-الأهداف:

- توفير خدمة الهاتف وتسهيل اللجوء لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين بالخصوص المناطق الريفية.
- ضمان جودة الخدمات المقدمة.
- تطوير الشبكات الوطنية للاتصالات وتحسينها.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

### 4-الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر

#### أ-المديرية الفرعية للدعم الوظيفي:

تنقسم إلى ثلاث دوائر:

- قسم الشراء: يقوم باقتناء كل المواد من لوازم وخدمات وأشغال.
- قسم المحاسبة: وتقوم بتسجيل كل عمليات المحاسبة والمالية الخاص بإنجاز الميزانيات.
- قسم الموارد البشرية: تقوم بدراسة ملفات أوضاع الموظفين وكل ما له علاقة بالمسار المهني للعمال والتوصيات التي تأتي من المديرية العامة.

#### ب-المديرية الفرعية التقنية:

تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- قسم تخطيط النقل: يقوم بدراسة وتخطيط المشاريع على الأرض للشبكة النحاسية أو الألياف البصرية.

-قسم شبكة النقل: قسم الجيل الرابع يسهر على صيانة ومتابعة الوصلة الهريزية .FS.hrtz

-قسم شبكة النفاذ: يقوم هذا القسم بمعاملات مع المقاولات وتنفيذ مشاريع الشركة وفق مخططها السنوي أيضا تسهر على متابعة المراكز التقنية المنتشرة عبر الولاية لقوم بصيانة الشبكة وبسطها وتصليح أعطاب الهاتف، الإنترنت، دراسة طلبات الزبائن.

### ج-المديرية الفرعية التجارية:

تنقسم إلى أربع أقسام ودوائر نذكر منها:

-قسم دائرة البيع العام: ويقوم بمتابعة عملية البيع لمختلف المنتجات سواء الهاتف أو الإنترنت.

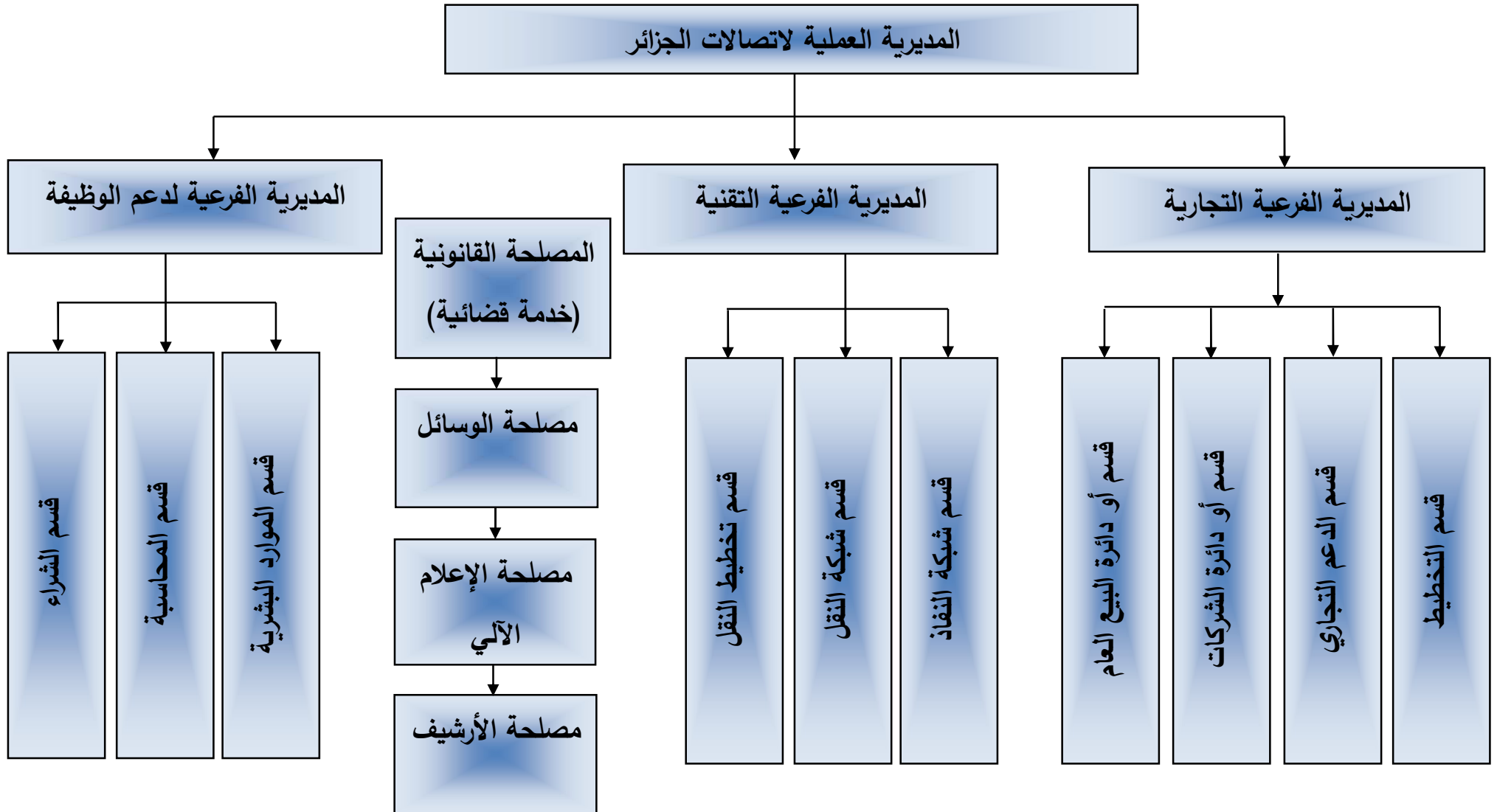
-قسم دائرة الشركات أو الحسابات الكبرى: وتقوم بكل ما هو مؤسساتي.

-قسم الدعم التجاري: يعمل مع النظام.

-قسم التخطيط والرصد: يعمل على دراسة السوق وطبيعة الزبون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حكيم بعجي، المكلف بالاتصال على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



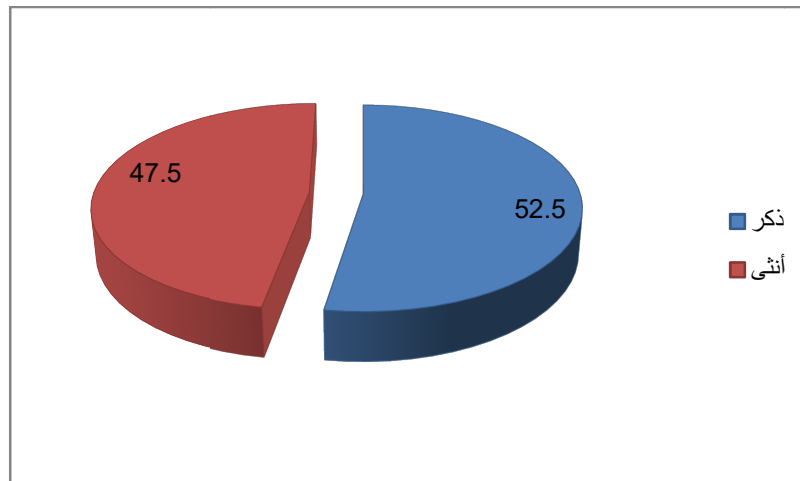
## عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	
52.5	21	ذكر
47.5	19	أنثى
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك 21 عامل ذكر ما يعادل 52.5%، أما الإناث فعددهم 19 أي ما يعادل 47.5% من عدد العاملين. ونفس ارتفاع نسبة الذكور يعود لتفضيل الإناث للعمل في ميادين أخرى كالتعليم والطب.

وهذا ما نلاحظه في الجدول أن عدد العمال الذكور شبه متقارب مع عدد الإناث داخل المؤسسة.

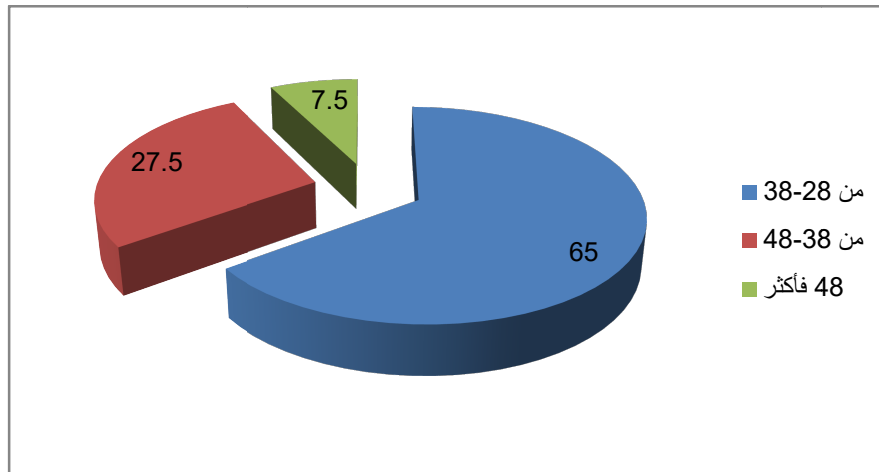


الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير السن

النسبة	التكرار	
65	26	من 38-28
27.5	11	من 48-38
7.5	3	48 فأكثر
%100	40	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن مختلف الفئات العمرية لأفراد عينة البحث موظفين المديرية العملية لاتصالات الجزائر أن الفئة العمرية (38-28) أعلى نسبة وقدرت بـ 65%، وتليها (48-38) بنسبة 27.5%، وتمثل فئة (48 فأكثر) أقل نسبة بـ 7.5%. ونفسر ذلك أن فئة الشباب تمثل أكبر نسبة من موظفي المؤسسة، وهذا ليس غريب في المجتمع الجزائري لأن نسبة الشباب مرتفعة جدا مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى.



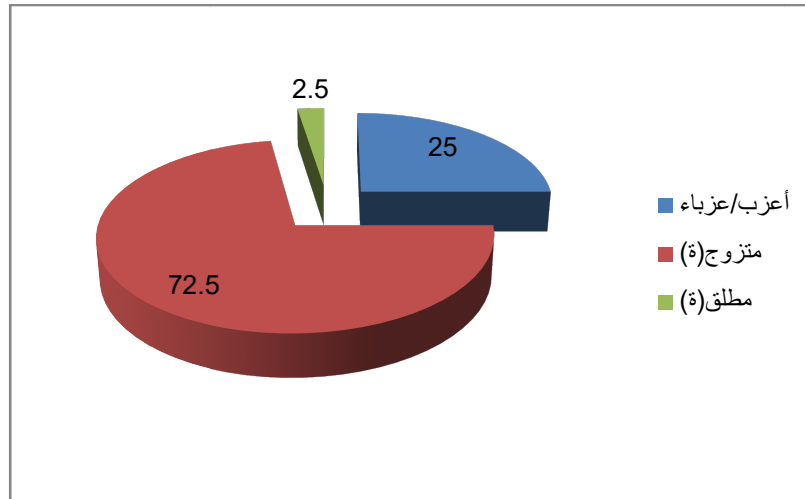
الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير السن

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	
25	10	أعزب/عزباء
72.5	29	متزوج(ة)
2.5	1	مطلق(ة)
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة كانت للمتزوجين والتي قدرت 29 إجابة والتي تمثل 72.5%، ثم تليها العزاب بنسبة 25%، أما المطلقين فكانت بنسبة 2.5%.

ومنه نفسر أن مجتمع البحث أغلب عماله هي الفئة المتزوجة وذلك راجع إلى التزاماتهم ومسئولياتهم العائلية أكثر من العزاب، لأن أغلب العاملين في المديرية تجاوز عمرهم 28 سنة وهي فترة تكوين عائلة وتحمل المسؤولية بحكم استقرارهم المادي كونهم موظفين.



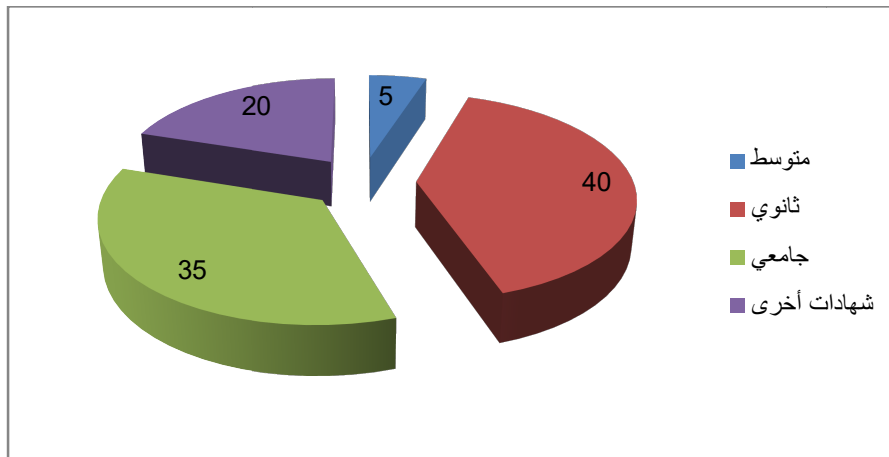
الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير الحالة الاجتماعية

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
5	2	متوسط
40	16	ثانوي
35	14	جامعي
20	8	شهادات أخرى
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العاملين ذو مستوى الثانوي قدرت بـ 40%، وتليها المستوى الجامعي 35%، ثم الشهادات الأخرى بـ 20%، أما المتوسط فكانت أقل نسبة بـ 5%.

ومنه نفسر أن العمال الأكثر عملا في المؤسسة من ذوي مستوى الثانوي ثم الجامعي باعتبار أن التوظيف في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار الشهادات، وهذا ما ينعكس إيجابا على الأداء الجيد للمؤسسة والذي يلعب دور كبير في فهم الرسالة واستعمال الوسيلة.



الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي

## المحور الأول: مفهوم الاتصال الإداري ووسائله

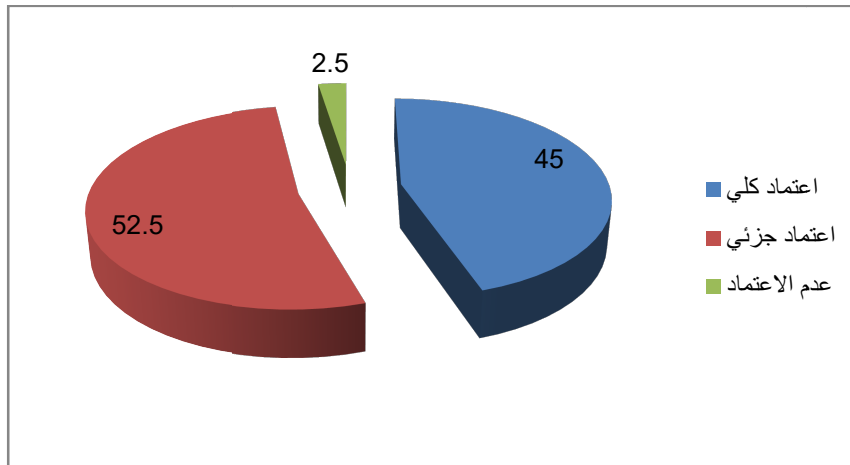
جدول رقم 5: يوضح مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين

النسبة	التكرار	
45	18	اعتماد كلي
52.5	21	اعتماد جزئي
2.5	1	عدم الاعتماد
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المدى الجزئي للاعتماد على الاتصال في العلاقة بين الموظفين والمسؤولين كانت أعلى نسبة قدرت بـ 52.5%، ثم تليها الاعتماد الكلي بنسبة 45%، بينما 2.5% كان مدى اعتمادهم المنعدم.

ومنه نفسر أن النظام المعتمد في العلاقة بين الموظفين والمسؤولين اعتماد الجزئي بالدرجة الأولى وذلك لكثرة المشاغل العملية وذلك راجع لكثرة لتأدية المهمة أفضل وبالدرجة الثانية تعتمد كلياً على الاتصال في العلاقة بين الموظفين والمسؤولين وشبه ضئيلة جداً أقرت بعدم الاعتماد نظراً لانطوائه.

نلاحظ أن النسبة متقاربة، وبالتالي أن الاعتماد على الاتصال في تسيير المؤسسة يولي بعناية فائقة، وأن هناك تواصل بين العاملين.



الشكل رقم (01): يمثل مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين

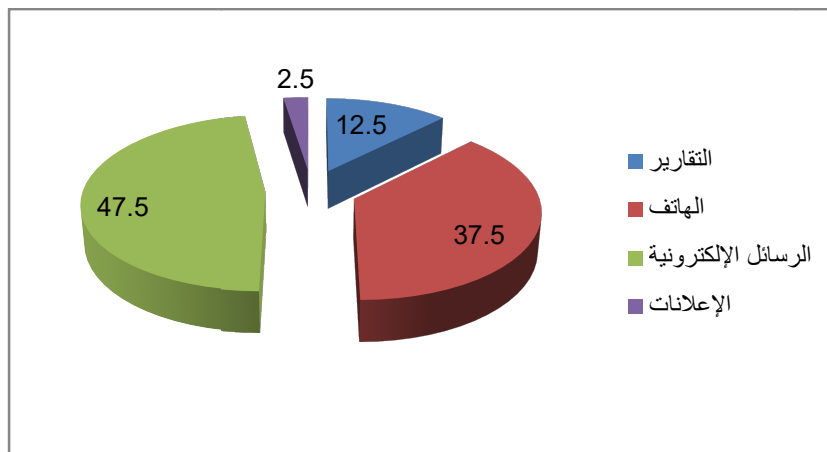
جدول رقم 6: يوضح وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
12.5	5	التقارير
37.5	15	الهاتف
47.5	19	الرسائل الإلكترونية
2.5	1	الإعلانات
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الذين أقرروا أنهم يستعملون الرسائل الإلكترونية قدرت نسبتهم بـ 47.5%، ثم يليها الهاتف 37.5%، وبعدها التقارير بنسبة 12.5%، وفي الأخير الإعلانات 2.5%.

ونفسر ذلك بأن أغلبهم يستعملون الرسائل الإلكترونية في اتصالاتهم وذلك راجع لسهولة الوسيلة وتعتبر أيضاً الوسيلة الأسرع في نقل المعلومات وتساهم في إنجاز الأعمال بدقة.

وتبقى هناك بعض الوسائل المستخدمة في المؤسسة إلا أنها قليلة الاستعمال مثل فاكس، تلغراف، منشورات.

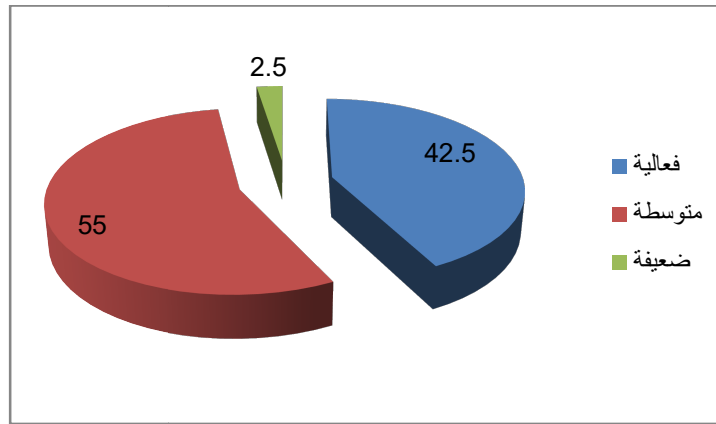


الشكل رقم (01): يمثل وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة

جدول رقم 7: يوضح تقييمك لوسائل الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة

النسبة	التكرار	
42.5	17	فعالية
55	22	متوسطة
2.5	1	ضعيفة
%100	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أعلى نسبة للعملية الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة بنسبة ب 55%، بينما من يراها فعالة فكان بنسبة 42.5%، أما من أجابوا بأنها ضعيفة قدرت نسبتهم 2.5%.  
ومنه نفسر أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة وذات فعالية مما ينعكس ذلك على أداء اتصالي متكامل.

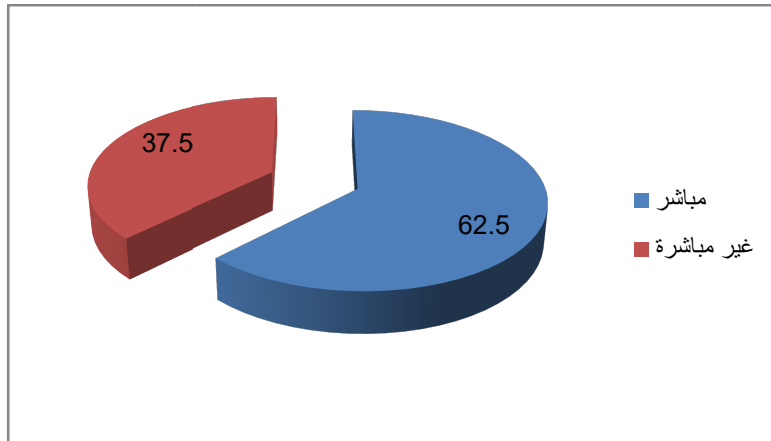


الشكل رقم (08): يمثل تقييمك لوسائل الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة

جدول رقم 8: يوضح نوعية الاتصالات المعتمد عليها

النسبة	التكرار	
62.5	25	مباشر
37.5	15	غير مباشرة
%100	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة أجابت أن هناك اتصالات مباشرة والتي قدرت بـ 62.5%، ثم الاتصالات الغير مباشرة والتي قدرت بنسبة 37.5%. ومنه نفسر أن أغلب العاملين يعتمدون على الاتصالات المباشرة وتجمعهم لقاءات مع المسؤولين لأن العمل يتطلب لقاءات لتبادل الأفكار والتوجيهات والتعليمات من أجل ضمان السير الحسن للعمل ولتحقيق الأهداف المرجوة.



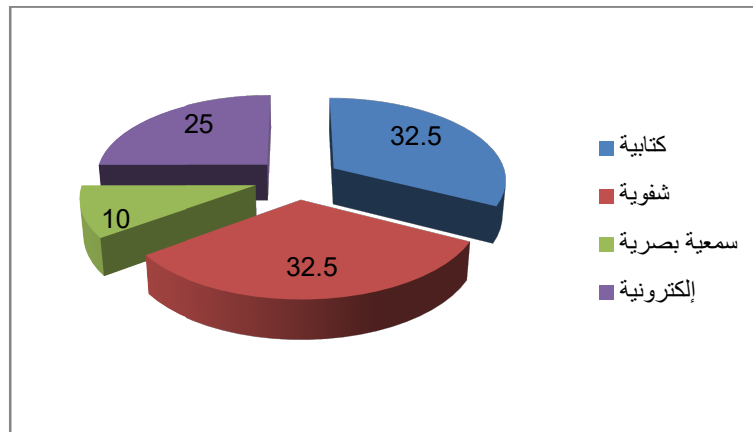
الشكل رقم (09): يمثل نوعية الاتصالات المعتمد عليها

جدول رقم 9: يوضح الأساليب الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
32.5	13	كتابية
32.5	13	شفوية
10	4	سمعية بصرية
25	10	إلكترونية
%100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كلا من الاتصالات الشفوية وكذا الكتابية كانت بنفس النسبة والتي قدرت بـ 32.5%، وتليها الإلكترونية بنسبة 25%، وفي الأخير تأتي السمعية البصرية بنسبة 10%.

ونفس ذلك أن أغلب الأساليب الاتصال المستعملة داخل كتابية راجعة للملصقات الإدارية والإعلانات والاستشارات، أما الشفوية تتمثل في اللقاءات والندوات والحوارات. وهناك من يقول أنها إلكترونية فتتمثل في الإيميل أو مواقع تواصل الاجتماعي.



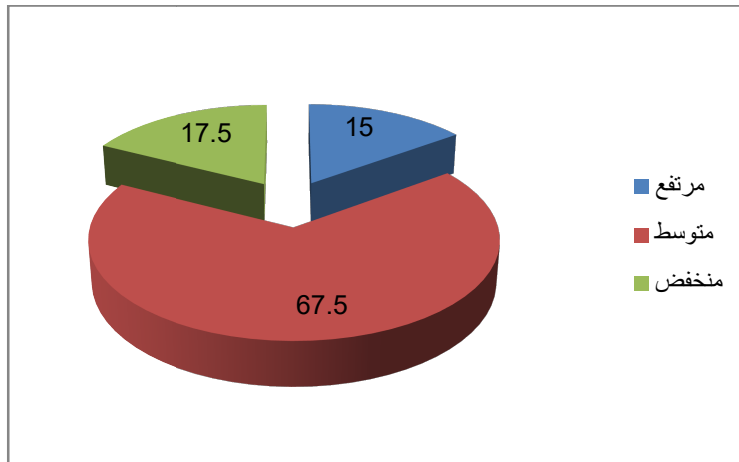
الشكل رقم (10): يمثل الأساليب الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة

جدول رقم 10: يوضح مستوى التفاعل في هذه المؤسسة بين العمال أنفسهم

النسبة	التكرار	
15	6	مرتفع
67.5	27	متوسط
17.5	7	منخفض
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 67.5% من العاملين يرون أن مستوى التفاعل داخل المؤسسة بين أنفسهم متوسط، وهناك 17.5% من يراه منخفض من درجة التفاعل، وفي الأخير 15% من يرونه مرتفع.

ومنه نفسر أن ذلك راجع إلى طبيعة وشخصية الفرد وعمله داخل المؤسسة ودرجة تعامله مع الآخرين ومدى التفاعل الذي يحدثه مع الموظفين.



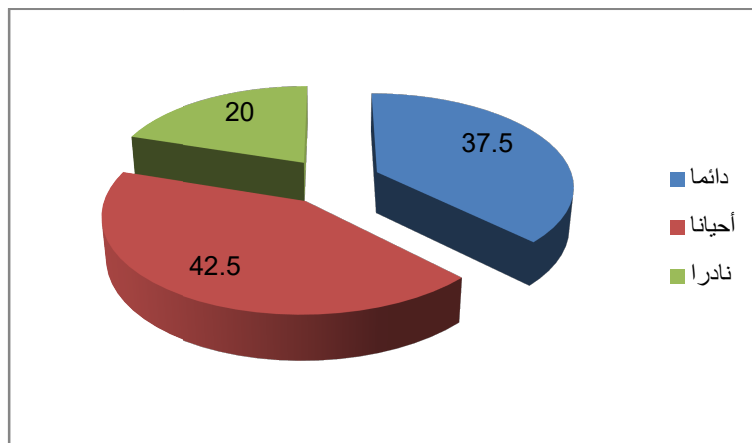
الشكل رقم (11): يمثل مستوى التفاعل في هذه المؤسسة بين العمال أنفسهم

جدول رقم 11: يوضح كيفية عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والقادة لتحديد مدى الرضا الوظيفي

النسبة	التكرار	
37.5	15	دائما
42.5	17	أحيانا
20	8	نادرا
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة العاملين داخل المؤسسة يرون أنه أحيانا تكون هناك عقد اجتماعات دورية بينهم وبين القادة لتحديد مدى الرضا الوظيفي بنسبة %42.5، بينما %37.5 من أجابوا بأنها دائما تكون هناك اجتماعات دورية، ونادرا بنسبة %20.

ومنه نفسر أن أغلبهم تجمعهم أحيانا اجتماعات دورية وهذا ما يكون حول العمل وتبادل الأفكار والآراء للوصول إلى قرارات سليمة كما تكون هناك تقارير ومشاورات حول انجاز العمل لتحقيق مدى الرضا الوظيفي.



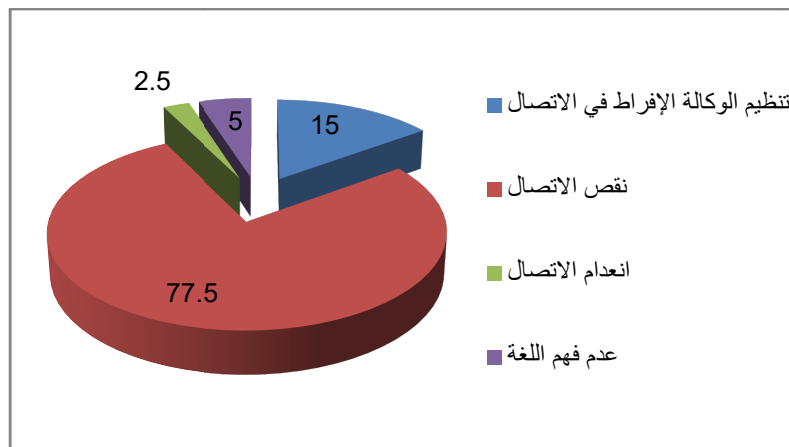
الشكل رقم (12): يمثل كيفية عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والقادة لتحديد مدى الرضا الوظيفي

جدول رقم 12: يوضح بما تتعلق العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
15	6	تنظيم الوكالة الإفراط في الاتصال
77.5	31	نقص الاتصال
2.5	1	انعدام الاتصال
5	2	عدم فهم اللغة
%100	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نقص الاتصال أعلى نسبة والتي قدرت بـ 77.5% هو أكبر عائق للحصول على المعلومات داخل المؤسسة، وتليها تنظيم الوكالة الإفراط في الاتصال بنسبة 15% أما عدم فهم اللغة قدرت بـ 5%، وفي الأخير انعدام الاتصال بنسبة 2.5%.

ومنه نفسر أن العوائق التي يجدها عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر متعلق بالدرجة الأولى بنقص الاتصال داخل المؤسسة وذلك راجع لضغوط العمل اليومية وكذا التنظيم الهيكلي للإدارة.



الشكل رقم (13): يمثل بما تتعلق العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة

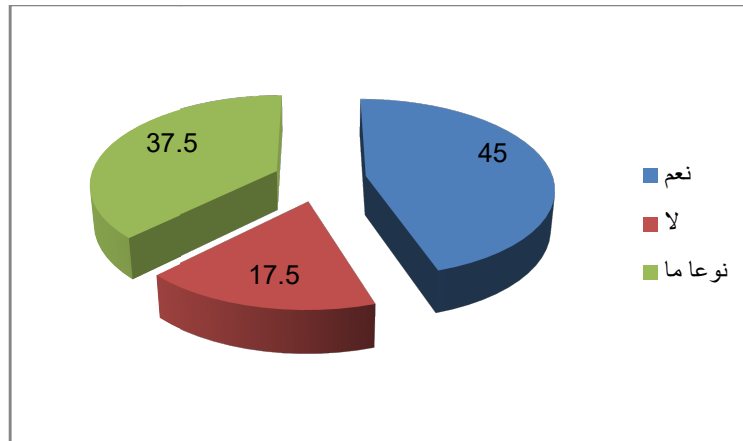
## المحور الثاني: التسيير الإداري

جدول رقم 13: يوضح درايتك بقواعد وقوانين العمل داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
45	18	نعم
17.5	7	لا
37.5	15	نوعا ما
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 45% من هم عن دراية بقواعد العمل داخل المؤسسة، وتليها 37.5% عبرت بنوعا ما لدرايتها بقواعد وقوانين العمل، وفي الأخير نسبة لا التي هي ليست على دراية والتي قدرت بـ 17.5%.

ونفسر ذلك أن المؤسسة تقوم بدراسة القوانين وقواعد العمل منذ بداية العمل بشكل عام، أما الموظفين الجدد فلا يطلعون على قوانين العمل مما ينعكس سلبا على أدائه الوظيفي وعلى تقديم عملهم بصورة جيدة.



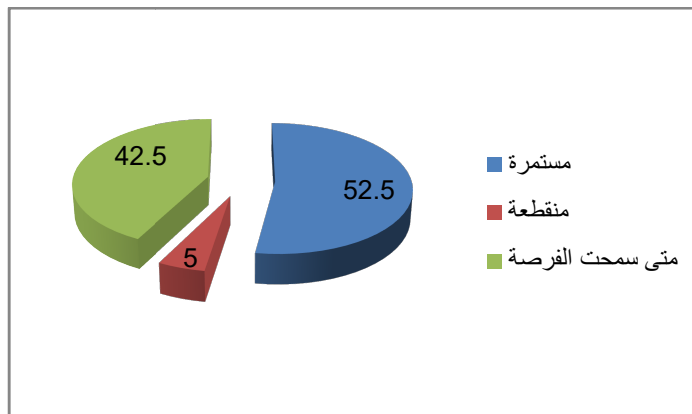
الشكل رقم (14): يمثل درايتك بقواعد وقوانين العمل داخل المؤسسة

جدول رقم 14: يوضح طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
52.5	21	مستمرة
5	2	منقطعة
42.5	17	متى سمحت الفرصة
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة عبرت عن طبيعة العلاقة بين المسؤولين داخل المؤسسة كانت مستمرة وقدرت نسبتها بـ 52.5%، وتليها نسبة 42.5% متى سمحت الفرصة، وفي الأخير بصفة منقطعة 5%.

ومنه نفسر أن طبيعة العلاقة بين المسؤولين داخل المؤسسة مستمرة بين أخذ وعطاء بين موظفيها وبين الرؤساء والمرؤوسين مما ساعد على سيرورة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.



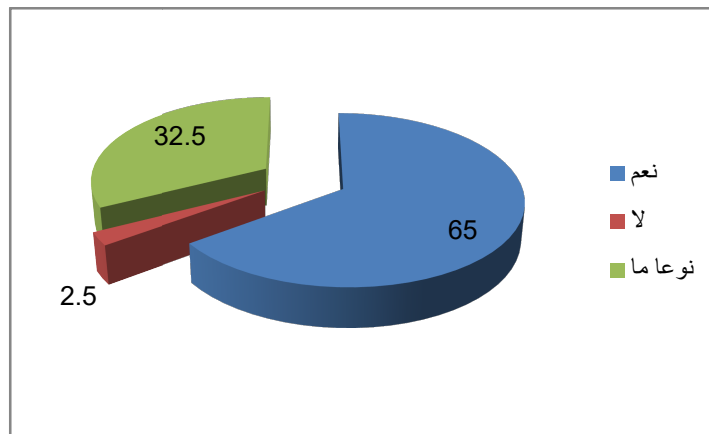
الشكل رقم (15): يمثل طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة

## جدول رقم 15: يوضح فخرك بعملك بالمؤسسة

النسبة	التكرار	
65	26	نعم
2.5	1	لا
32.5	13	نوعا ما
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأفراد العينة عبروا بفخرهم داخل المؤسسة بنسبة 65%، ثم تليها نوعا ما بنسبة 32.5%، وأخيرا بنسبة ضئيلة جدا 2.5% عبر بعدم فخره داخل المؤسسة.

نفسر ذلك أن الموظفين فخورين بعملهم داخل المؤسسة وذلك راجع لتلبية جل ظروف العمل المناسبة وتوفير الخدمات المجانية مما يساعد على تأدية عملهم بدقة وانتماءهم الوظيفي.

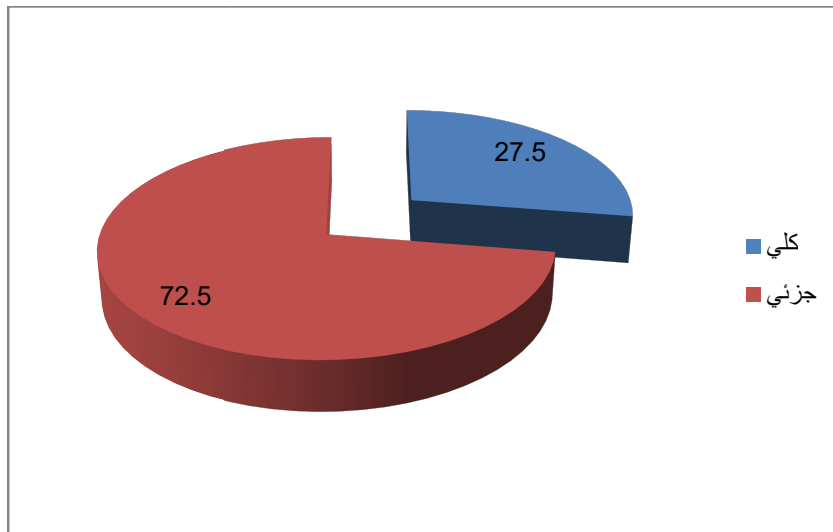


الشكل رقم (16): يمثل فخرك بعملك بالمؤسسة

جدول رقم 16: يوضح مدى رضاك على نظام العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	
27.5	11	كلي
72.5	29	جزئي
%100	40	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة عبروا برضاهم على نظام العمل بالمؤسسة بشكل جزئي بنسبة قدرت بـ 72.5%، ثم بدرجة كلية 27.5%. ومنه نفسر أن الموظفين راضون عن عملهم بشكل جزئي وذلك راجع لضغوط العمل الكثيرة بالمؤسسة وعدم التوزيع العادل للوظائف.

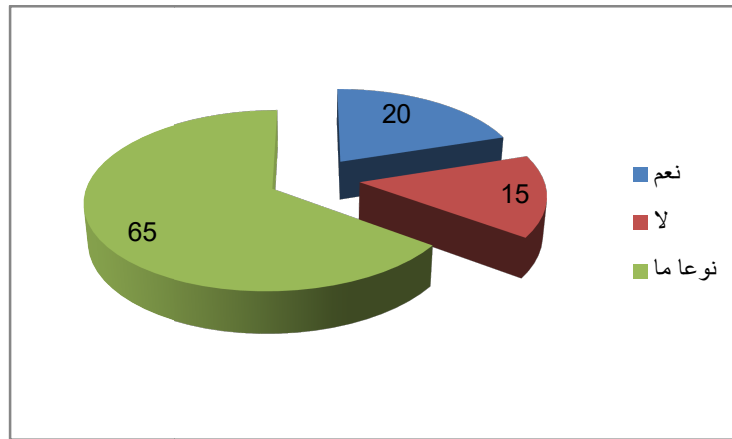


الشكل رقم (17): يمثل مدى رضاك على نظام العمل بالمؤسسة

## جدول رقم 17: يوضح كيفية إدارة رئيسك للعمل في المؤسسة بكفاءة

النسبة	التكرار	
20	8	نعم
15	6	لا
65	26	نوعا ما
%100	40	المجموع

من خلال نلاحظ أن 65% من الموظفين على قناعة منهم بأن رئيسهم يدير المؤسسة بكفاءة وخبرة نوعا ما، وبينما تبقى نسبة 20% أجابوا بنعم هو يديرها بكفاءة، وفي الأخير بنسبة 15% من أقرروا بأنه لا يديرها بكفاءة. ومنه نفسر أن المدير في العمل يدير المؤسسة بدرجة نوعا ما بكفاءة وذلك نظرا لعدم تقبل بعض الموظفين لآراء المدير التي في بعض الأحيان تكون بيروقراطية وليست في محلها.



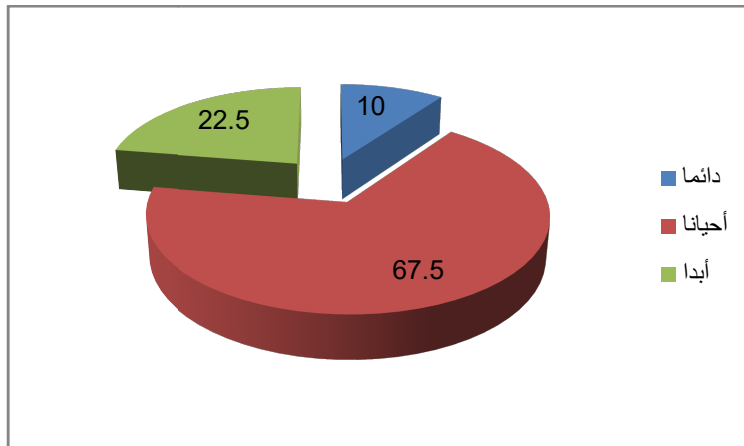
الشكل رقم (18): يمثل كيفية إدارة رئيسك للعمل في المؤسسة بكفاءة

جدول رقم 18: يوضح كيف يشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

النسبة	التكرار	
10	4	دائما
67.5	27	أحيانا
22.5	9	أبدا
%100	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة أحيانا من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بنسبة 67.5%، وتليها أبدا بنسبة 22.5%، أما في الأخير فكانت إجابتهم ب دائما بنسبة 10%.

ونفسر ذلك بأن اشتراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل أحيانا وليس دائما وذلك لأنه ليست كل القرارات يكون فيها المشاركة في اتخاذها لأن بعضها لا يحتاج تدخل الموظفين في مجال العمل.



الشكل رقم (19): يمثل كيف يشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

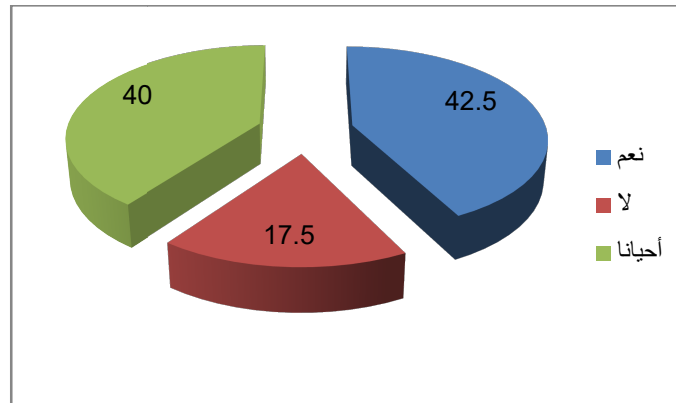
## المحور الثالث: أساليب الاتصال والتسيير الإداري

جدول رقم 19: يوضح إمكانية وجود تنظيم واضح لعملية الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
42.5	17	نعم
17.5	7	لا
40	16	أحيانا
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة ترى أن هناك تنظيم واضح لعملية الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 42.5%، ثم نسبة 40% أجابوا بأنه أحيانا يكون هناك تنظيم واضح، وفي الأخير 17.5% ممن أقرروا بأنه ليس هناك تنظيم واضح لعملية الاتصال داخل المؤسسة.

ومنه نفسر أن هناك تنظيم واضح داخل المؤسسة لعملية الاتصال والإجراءات الإدارية التي يقومون بها من أجل اتصال فعال داخل المؤسسة راجع إلى التشاور لخدمة المؤسسة وتنظيم وعقد اجتماعات مع الموظفين وكذا تطبيق وإعداد تقارير لعمل مميز، وهناك من أرجعها أحيانا وذلك بتقديم المقررات التابعة للمؤسسة وتنظيم وإبرام الاجتماعات والتشاور بين العمال في اتخاذ القرارات الملائمة، أما من يرفض هذا الأمر فراجع إلى إرداف الاتصال بمراسلة مكتوبة ومختومة.



الشكل رقم (20): يمثل إمكانية وجود تنظيم واضح لعملية الاتصال داخل المؤسسة

جدول رقم 20: يوضح أن هناك إستراتيجية أو سياسة اتصال في تفعيل الإدارة داخليا أو مع شركائها

النسبة	التكرار	
7.5	3	دائما
80	32	أحيانا
12.5	5	نادرا
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة عبروا على أنه أحيانا تكون إستراتيجية أو سياسة اتصال في تفعيل الإدارة داخليا أو مع شركائها بنسبة 80%، تليها نادرا بنسبة 12.5%، وأخيرا من أجابوا بدائما بنسبة 7.5%.

نفسر ذلك بأن المؤسسة أحيانا ما تقوم بإستراتيجية أو سياسة اتصال في تفعيل الإدارة داخليا أو مع شركائها وذلك راجع إلى تطبيق العملاء الداخليين الإستراتيجية في بعض الأحيان في حين أنما في بعض الأحيان الأخرى لا تطبق مع العملاء أو شركائها الخارجيين.



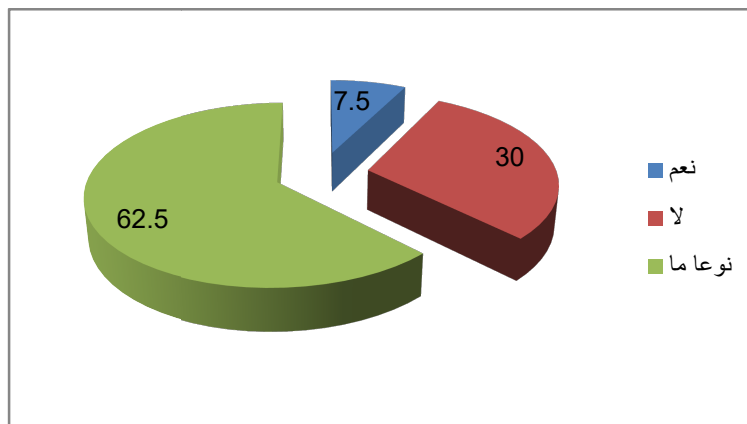
الشكل رقم (21): يمثل أن هناك إستراتيجية أو سياسة اتصال في تفعيل الإدارة داخليا أو مع شركائها

جدول رقم 21: يوضح ما للهيكل التنظيمي للوكالة والنظام المركزي من تمثيلهما عائقا أمام عملية الاتصال

النسبة	التكرار	
7.5	3	نعم
30	12	لا
62.5	25	نوعا ما
%100	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك نسبة مقدرة بـ 62.5% عبروا بنوعا ما بأن هناك عائق أمام العملية الاتصالية بالنسبة للاتصالات التي تتم حسب السلم الإداري وتنظيم الوكالة، وتليها نسبة لا بـ 30%، وفي الأخير نسبة ضئيلة مقدرة بـ 7.5% أجابت بنعم.

ومنه نفسر أن الاتصال الإداري يساهم في تسيير المؤسسة وذلك ما عبر عنه البعض في تحقيق وتسريع عمل المؤسسة والتوجيه الجيد لعمالها وكذا تسهيل عملية الإجراءات والتنظيمات الإدارية والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، أما من يرفض هذا الأمر أرجعوا رفضهم بأن يجب أن يكون هناك تنظيم فعال بين المرؤوسين والرئيس وكذا بين الموظفين فيما بينهم وتفعيل عملية الاتصال.



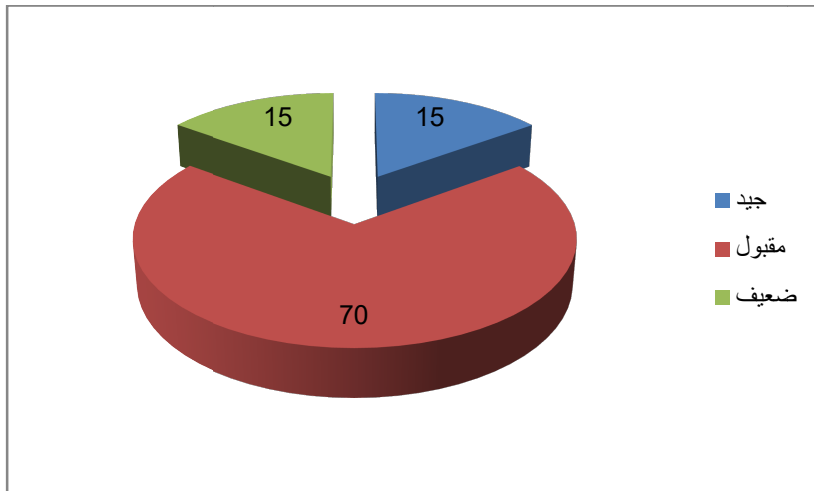
الشكل رقم (22): يمثل ما للهيكل التنظيمي للوكالة والنظام المركزي من تمثيلهما عائقا أمام عملية الاتصال

جدول رقم 22: يوضح انطباعك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
15	6	جيد
70	28	مقبول
15	6	ضعيف
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ 70% كان انطباعهم العام للتسيير القائم داخل المؤسسة مقبول، وتليها نسبة متساوية لكل من جيد وضعيف بنسبة 15%.

ونفسر ذلك بأن الانطباع العام لتسيير القائم بالمؤسسة هو مقبول على العموم وذلك لرضا الموظفين عن التسيير الداخلي.



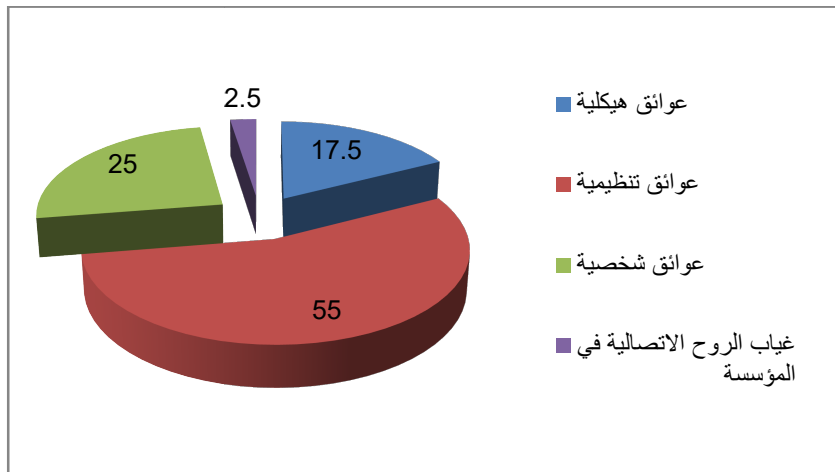
الشكل رقم (23): يمثل انطباعك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة

جدول رقم 23: يوضح العوائق الإدارية في رأيك التي تعيق عملية الاتصال

النسبة	التكرار	
17.5	7	عوائق هيكلية
55	22	عوائق تنظيمية
25	10	عوائق شخصية
2.5	1	غياب الروح الاتصالية في المؤسسة
%100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذين أقرروا على أن العوائق الإدارية التي تعيق عملية الاتصال هي العوائق التنظيمية بنسبة 55%، ثم بعد ذلك العوائق الشخصية بنسبة 25%، أما العوائق الهيكلية فقدرت نسبتها بـ 17.5%، وأخيرا غياب روح الاتصالية بـ 2.5%.

ومنه نفسر أن العوائق الإدارية التي تعيق عملية الاتصال هي العوائق التنظيمية وذلك لأن التنظيم عنصر فعال ومهم لسيرورة العمل داخل المؤسسة.



الشكل رقم (24): يمثل العوائق الإدارية في رأيك التي تعيق عملية الاتصال

الجدول رقم 24: يوضح مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وفخرهم بعملهم بالمؤسسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	نوعا ما	لا	نعم	
.009	4	13.516	18	1	0	17	اعتماد كلي
			%100	%5.6	%0.0	%94.4	
			21	11	1	9	اعتماد جزئي
			%100	%52.4	%4.8	%42.9	
			1	1	0	0	عدم الاعتماد
			%100	%100	%0.0	%0.0	
			40	13	1	26	المجموع
%100	%32.5	%2.5	%65.0				

يوضح الجدول أن مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وعلاقته بفخرهم أن تعمل بالمؤسسة كان الاتجاه العام بنسبة 94.4% للاعتماد الكلي على عملية الاتصال، ونوعا ما بنسبة قدرت بـ 5.6%، في حين نجد الاتجاه العام للاعتماد الجزئي نوعا ما بنسبة 52.4%، ثم تليها بدرجة أقل 42.9% بنعم، وفي الأخير نسبة ضئيلة جدا مقدرة بنسبة 4.8% لمن لا يفتخرون بعملهم بالمؤسسة، أما الاتجاه العام لعدم الاعتماد فكان نوعا ما بنسبة كلية قدرت بـ 100%.

ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين كان كليا وعلاقته بفخرهم أن تعمل بالمؤسسة بنعم، وكذا نوعا ما لعدم الاعتماد على عملية الاتصال، وهذا ما يؤكد اختبار كا<sup>2</sup> إذ أن قيمة مستوى الدلالة مقدرة بـ (0.009) أي أقل من (0.05)، أي: تقل قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدرة بـ (13.516) عن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند درجة حرية (د=4)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وعلاقته بفخر الموظف بأن يعمل بالمؤسسة.

جدول رقم 25: يوضح مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وطبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	متى سمحت الفرصة	منقطعة	مستمرة	
.000	4	23.537	18	1	0	17	اعتماد كلي
			%100	%5.6	%0.0	%94.4	
			21	15	2	4	اعتماد جزئي
			%100	%71.4	%9.5	%19.0	
			1	1	0	0	عدم الاعتماد
			%100	%100	%0.0	%0.0	
			40	17	2	21	المجموع
			%100	%42.5	%5.0	%52.5	

يوضح الجدول أن مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وطبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة كان الاتجاه العام بنسبة 94.4% لاستمرارية العلاقة مع المسؤولين داخل المؤسسة، وكذلك بنسبة قدرت بـ 5.6% لمتى سمحت الفرصة لطبيعة العلاقة، ثم يليها استمرارية العلاقة بنسبة قدرت بـ 19%، في حين انفصال العلاقة كان بنسبة مقدرة بـ 9.5%، كما نجد الاتجاه العام للاعتماد الجزئي لمتى سمحت الفرصة بنسبة 71.4%، أما الاتجاه العام لعدم الاعتماد فكان نوعاً ما بنسبة كلية قدرت بـ 100%.

ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وطبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة كان ذا طابع مستمر، وكذا الاعتماد الجزئي متى سمحت الفرصة لطبيعة العلاقة بين الموظفين والمسؤولين، وهذا ما يؤكد اختبار كا<sup>2</sup> إذ أن مستوى الدلالة مقدر بـ .000 أي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، أي: تقل قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة والمقدرة بـ (23.537) عن قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند درجة حرية (د=4)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين وطبيعة علاقة الموظفين مع المسؤولين داخل المؤسسة.

جدول رقم 26: يوضح العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	
.528	6	5.121	6	1	4	1	تنظيم الوكالة الإفراط في الاتصال
			%100	%16.7	%66.7	%16.7	
			31	8	21	2	نقص الاتصال
			%100	%25.8	%67.7	%6.5	
			1	0	1	0	انعدام الاتصال
			%100	%0.0	%100	%0.0	
			2	0	1	1	عدم فهم اللغة
			%100	%0.0	%50.0	%50.0	
			40	9	27	4	المجموع
%100	%22.5	%67.5	%10.0				

يوضح الجدول أن العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كان الاتجاه العام بنسبة 66.7% لتنظيم الوكالة والإفراط في الاتصال أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرارات، وبنسبة متساوية قدرت بـ 16.7% لدايما وأبدا لمن يشاركون في اتخاذ القرارات، في حين نجد الاتجاه العام لنقص الاتصال بنسبة 67.7% لأحيانا، ثم تليها بدرجة أقل مقدرة بنسبة 25.8% لأبدا، وفي الأخير نسبة ضئيلة مقدرة بنسبة 6.5% لمن دائما ما يشاركون في اتخاذ القرارات ولا يعانون من نقص الاتصال، ولانعدام الاتصال درجة كلية لأحيانا بنسبة قدرت بـ 100%، ونجد الاتجاه العام لعدم فهم اللغة بنسبة متساوية مقدرة بـ 50% لا يعانون من عدم فهم اللغة وكذا من يعانون منها أحيانا لاتخاذهم القرارات الخاصة بالعمل.

ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كانت العوائق أحيانا ما يشارك العمال في اتخاذ القرارات راجع لتنظيم الوكالة والإفراط في الاتصال وكذا انعدام الاتصال ونقصه أحيانا، وعدم فهم اللغة دائما وأحيانا

متساويين، وهذا ما يؤكد اختبار  $\chi^2$  إذ أن قيمة مستوى الدلالة مقدره بـ (0.528). أي أكبر من (0.05)، أي: تفوق قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والمقدرة بـ (5.121) عن قيمة  $\chi^2$  الجدولية عند درجة حرية (د=6)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعوائق التي يجدها العامل في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة وكذا مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

## نتائج الدراسة:

- من خلال قيامنا بدراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المسيلة وبعد تقديمنا للاستمارة وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:
- فيما يتعلق بمدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة بين الموظفين والمسؤولين كان بشكل جزئي بنسبة 52.5% وهذا من كثرة المشاغل العملية التي تؤثر في إتمام واجبهم على أحسن صورة.
  - الوسائل الأكثر استعمالا داخل المؤسسة هي الرسائل الالكترونية بالدرجة الأولى بنسبة 47.5% وهذا راجع إلى التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وذلك ينعكس إيجابا خاصة في المجال المهني.
  - كانت غالبية الإجابات في تقييمهم لوسائل الاتصال داخل المؤسسة متوسطة بنسبة 55% وهذا راجع إلى الصعوبات أو المعوقات التي تواجه وسائل الاتصال على اختلافها داخل المؤسسة.
  - نلاحظ أن نوعية الاتصالات المعتمد عليها داخل المؤسسة هي الاتصالات المباشرة بنسبة 62.5% مثل الاجتماعات أو اللقاءات التي يراها الموظفون أنها الاتصالات الأكثر ملائمة فيكون هناك شعور بالقوة من أجل التعبير عن الرأي بكل حرية وطلاقة.
  - فيما يخص أساليب الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة فكانت النسبة متساوية لكلا من الاتصالات الكتابية والشفوية 32.5% وذلك راجع بالنسبة للاتصالات الكتابية أنها تكون عن طريق المراسلات الكتابية التي باعتبارها في اعتقادهم أنها أكثر رسمية وأن الإدارة لا تعترف إلا بالمكتوب، أما الشفوية فقد تساعدهم على الشرح والتفسير وفض الضبابية التي تنتج عدم الفهم.
  - من خلال استطلاعنا لمستوى التفاعل في هذه المؤسسة بين العمال أنفسهم فكانت بدرجة متوسطة بنسبة 67.5% وهذا يرجع إلى طبيعة الفرد وعمله داخل المؤسسة ودرجة تعامله مع الآخرين وهذا ما يكون عادة مع مرور الوقت.
  - من خلال الإجابات نلاحظ أغلبها تقر بأن أحيانا ما يكون هناك عقد اجتماعات دورية مع الموظفين والقادة لتحديد مدى الرضا الوظيفي بنسبة 42.5% وذلك لتبادل الآراء

- والمشاورات والتقارير لإنجاز الأعمال وكيفية تطبيق الأهداف المسطرة حول الوصول لرضا الوظيفي الذي يخدم المؤسسة.
- فيما يخص العوائق التي نجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة أن هناك نقص اتصال بنسبة 77.5% يرجعونها إلى التنظيم الهيكلي والقانوني للمؤسسة مما لم يسمح لهم بالقيام بالاتصال في إطار عملهم.
  - فيما يتعلق بعدد الموظفين داخل المؤسسة الذين هم على دراية بقواعد العمل فتمثلت نسبتهم 45% وهذا ما يؤكد أن هناك بالفعل علاقات جيدة بين القادة والمسيرين للمؤسسة ومختلف الموظفين.
  - فيما يخص بطبيعة العلاقة مع المسؤولين داخل المؤسسة تمثلت نسبة الأغلبية بـ 52% أي العلاقات مستمرة ودائمة داخل العمل ليكون هناك تقارب وتعاون بين العمال ومرؤوسيهم وهنا بحكم العلاقة الطيبة داخل العمل وأثناء أدائه.
  - وبالنسبة لفخر الموظفين بعملهم كانت بنسبة 65% وهذا ما يدل على توفر الظروف الملائمة للعمل والاستقرار الوظيفي لديهم ويساهم ذلك على أدائهم ورغبتهم للعمل للقيام بأدوارهم حسب الصلاحيات المخولة لهم.
  - فيما يتعلق مدى رضا الموظفين على نظام العمل بالمؤسسة بشكل جزئي كان بنسبة 72.5% وذلك لضغوطات العمل مما يخلف شعور بعدم الرضا على النظام الذي افقدهم الرغبة في العمل داخل المؤسسة.
  - إن الموظفين نوعا ما على قناعة بكفاءة مديرهم بنسبة 65% وذلك راجع لعدم تقبل البعض لطريقة تعامل المدير مع الموظفين وقراراته المفاجئة التي قد تكون غير واضحة للبعض.
  - أحيانا يرى الموظفين أن لهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بنسبة 67.5% لان هذا من حب مجال العمل والحالة التي يبني فيها رأيهم وهذا مبني على التقاهم بين المسؤول وعماله، وأن تُسير أمور العمل بطريقة حسنة وكذلك حسب الاقتراحات إذا كانت تتماشى وفق تخطيط الإدارة.

- كان هناك تنظيم الواضح داخل المؤسسة وقدرت نسبته 42.5% وذلك يعود للتشاور فيما بينهم حول خدمة المؤسسة وتنظيم دورات عملية وتطبيق القرارات الإدارية داخل المؤسسة.
- أحيانا ما تكون هناك إستراتيجية أو سياسة الاتصال أو تفعيل الإدارة داخليا أو مع شركائها بنسبة 80% وذلك راجع إلى شعور بعدم الرضا على طرق الاتصال داخليا ونقص تفاعل الاتصال الذي أفقدهم الرغبة في تسيير المؤسسة.
- إن العملية الاتصالية التي تتم حسب السلم الإداري وتنظيم الوكالة نوعا ما بنسبة 62.5% ما كان أمامها عائق وذلك في مساهمة الاتصال الإداري في تحقيق الأهداف وبفهم سيرورة العمل ما يؤدي في نجاح واستمرارية العملية الاتصالية.
- فيما يخص الانطباع العام للتسيير القائم داخل المؤسسة كان مقبول بنسبة 70% ويرجع ذلك للتسيير الجيد ورضا الموظفين بمناصبهم مما يجعل تسييرهم وأدائهم داخل المؤسسة على أكمل وجه.
- كانت أغلب إجابات الموظفين على العوائق الإدارية التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة على العوائق التنظيمية بنسبة 55% وهناك عوائق أخرى شخصية، هيكلية، غياب روح الاتصالية وذلك مما يصعب من عملية تفعيل الاتصال بينه وبين العامل الآخر.

حائمه

## خاتمة:

الاتصال هو قلب المؤسسة وينبغي أن يكون دائما النابض المستمر لضمان سهولة وسير ونقل المعلومات، والإجراءات الخاصة بالإدارة، وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات وذلك من خلال تحرك الاتصال في جميع الاتجاهات (نازل، صاعد، أفقي).

إذن فوجود جهاز الاتصال له أهمية قصوى في المديرية، حيث يساعدها على توثيق الصلة بينها وبين الموظفين، بدءا بالجمهور الداخلي من خلال تهيئة الظروف المادية والمعنوية المشجعة على العمل، والقيام بأنشطة تساعد الموظفين على سير المديرية بشكل جيد وفعال، مع فتح المجال أمامهم لتقديم اقتراحاتهم والمشاركة في التسيير الإداري، حيث يتبين لنا من خلال إجراءات البحث الميدانية أن الاتصال يتم بين الموظفين بشكل سريع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب وكذا الاتصال يتم عن طريق "الإنترنت"، وهذا مما يسهل في زيادة انسيابية وتدفق المعلومات بين مختلف مصالح المديرية العملية لاتصالات الجزائر وكذلك بينها وبين فروعها على مستوى الولاية.

وكذا يعتبر التسيير الإداري عملية تفاعل بين القادة والموظفين حيث يقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بينهم، وله دور هام في الإدارة يبرز من خلال مسؤولياته تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية في الإدارة تمكنا من تحقيق أهدافها، وبناء على ذلك تم الوصول إلى مجموعة النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

\*الاتصال بمثابة الشريان الذي يجهز المعلومات للمؤسسة عبر القنوات المختلفة، الأمر الذي يساهم في تنظيم وتسيير إداري جيد وفعال.

\*يعتمد الاتصال في المؤسسة على علاقات بين موظفيها، فلا يشهد تطور أو نجاح المؤسسة بدون علاقتها المتينة لضمان الاستمرارية والبقاء في أحسن صورة.

\*يقاس نجاح أو فشل كل مؤسسة بقيمة اتصالها وهذا ما يجعل الضرورة القصوى لتوفرها تسيير إداري منظم التي تقوم به المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة ونشاطاتها المختلفة.

\*وجود وسائل اتصال حديثة ومتطورة يزيد من أهميتها ،ومساهمتها في انجاز الأعمال بدقة والاقتصاد في الجهد والوقت ، لسهولة نقلها وتبادلها بين الموظفين فيما بينهم. في الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة إضافية من لبنات البحث العلمي في ميدان الاتصال كما نرجو أن تكون هذه الدراسة قد استطاعت إعطاء صورة دقيقة وبموضوعية عن دور الاتصال في التسيير الإداري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ولاية المسيلة في تحسين الخدمة وعصرنة الإدارة ونأمل تحقيق تسيير إداري ناجع وفعال.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أبو بكر مصطفى محمود، عبد الله بن عبد الرحمان البدرى، الاتصال الفعال، ط1، مصر: الدار الجامعية، 2008.
2. أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دط، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
3. إسماعيل ذكي محمد، مبادئ الإدارة، دط، السودان: جامعة النيلين، 2009.
4. بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علم الإعلام والاتصال، دط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2003.
5. جابر أحمد عبد الحميد جابر، خيري كاظم أحمد، مناهج البحث في التربية في علم النفس، ط1، مصر: دار النهضة العربية، 2002.
6. جعلوط سامر وآخرون، الاتصال والاتصال الإداري، المبادئ والممارسة، دط، سورية: دار رضا للنشر، 2002.
7. جلبي علي عبد الرزاق وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1992.
8. مجموع هشام محمد نور، سيكولوجية الإدارة، دط، لبنان: دار ومكتبة الهلال، 2008.
9. حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
10. دليو فضيل، اتصال المؤسسة، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
11. دليو فضيل، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، ط1، مصر: دار الفكر، 2003.
12. راوية حسن، إدارة الأعمال، ط1، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001.
13. رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة، ط2، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1997.
14. زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر، 2007.

15. زيدان نريمان، أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس، طولكوم، قفيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، جامعة النجاح فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998.
16. سعيدان علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، دط، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
17. السويدان طارق وبشرا حيل فيصل عمر، صناعة القائد، ط4، السعودية: مكتبة جرير، 2006.
18. طلعت محمود منال، مدخل إلى علم الاتصال، دط، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001.
19. الطنوبي محمد محمد عمر، نظريات الاتصال، ط1، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001.
20. عباس محمد خليل وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، الأردن: دار المسيرة، 2007.
21. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ سلوك التنظيمي، ط1، مصر: الدار الجامعية، 2005.
22. عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، مصر: عالم الكتب، 2004.
23. عبد الفتاح محمد سمير وزينب رشيد عبد الحكيم، علم النفس الاجتماعي أهداف انتماءات اتجاهات، ط1، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
24. عبد الله مي، نظريات الاتصال، ط1، لبنان: دار النهضة العربية، 2006.
25. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، لبنان: دار وائل للنشر والطباعة، 1999.
26. عدون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دط، الجزائر: دار العجمية، 2003.
27. عطوف محمود ياسين، مدخل علم النفس اجتماعي، ط1، لبنان: دار النهضة، 1981.

28. عطية السيد عبد الحميد، مهدي محمد محمود، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، دط، مصر: المكتب الحديث، 2004.
29. عياصرة علي ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، ط1، الأردن، د.د.ن، 2006.
30. عياصرة لعلي ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
31. العيسوي عبد الرحمان، دراسات في علم النفس الاجتماعي، ط2، لبنان: دار النهضة العربية، 2007.
32. الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دط، لبنان: دار إحياء التراث العربي، 2003.
33. القضاة خالد، مدخل إلى تصميم وإنتاج واستخدام وسائل و تكنولوجيا التعليم، دط، السعودية: د.د.ن، 2003.
34. قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
35. القيطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، دت.
36. كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
37. ماهر أحمد، الاتصال، ط1، مصر: الدار الجامعية، 2000.
38. محمد حسن عبد الباسط، علم الاجتماع الصناعي، ط1، القاهرة: مكتبة غريب مصر، 1978.
39. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، الأردن: دار وائل للنشر، 2008.
40. مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال، دط، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2004.
41. مدحت محمد أبو النصر طارق، إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1، مصر: إيتراك للطباعة والنشر، 2007.

42. مزيان محمد، الاتصال والتسيير، المجلة الجزائرية للاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، العدد 17، 1998.
43. مصلح خالد حسين وآخرون، مناهج البحث العلمي وأساليبه، ط1، الأردن: دار مجدلاوي للنشر، 1999.
44. المعوش سلام، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي والإسقاط الخارجي، الجزائر: ورقة مقدمة الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقلة، 2005.
45. النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، دط، السعودية: مكتبة الشقري، 1999.
46. ياغي عمر عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، دط، السعودية: دار الخرجيين للنشر، 1999.

المراجع الأجنبية:

1. H.Bloquet all, Dictionnaire Fondamental de la Psychologie, Larous, Bordas.
2. Max Weber, Economy and society, (the university of California press: edited by Guenther Roth and claus wittich, Berkeley los Angeles, 1978).

أَلَمْ يَلْحَقْ

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

استبيان

# دور أساليب الاتصال في التسيير الإداري

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

إشراف الأستاذة:

سعيدة حيمر

إعداد الطالبات:

- أسماء بن زاوي

- زبيدة بن مبروكة

في إطار إعداد مذكرة تخرج من ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة، نرجو التفضل بالإجابة عن الاستبيان المرفق بكل صراحة علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: 28-38  38-48  48 فأكثر
3. الحالة العائلية: أعزب/عزباء  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
4. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  شهادات أخرى

المحور الأول: مفهوم الاتصال الإداري ووسائله

1- ما مدى الاعتماد على عملية الاتصال في العلاقة ما بين الموظفين والمسؤولين؟

- اعتماد كلي  اعتماد جزئي  عدم الاعتماد

2- ما هي وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة؟

- التقارير  الهاتف  الرسائل الإلكترونية  ملانات

- وسائل أخرى: .....

3- ما تقييمك لوسائل الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة؟

- فعالية  متوسطة  ضعيفة

4- ما هي نوعية الاتصالات المعتمد عليها؟

- مباشرة  غير مباشرة

5- ما هي الأساليب الاتصال الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة؟

- كتابية  شفوية  سمعية بصرية  الكترونية

6- ما هو مستوى التفاعل في هذه المؤسسة بين العمال أنفسهم؟

- مرتفع  متوسط  منخفض

7- هل يتم عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والقادة لتحديد مدى الرضا الوظيفي؟

- دائماً  أحياناً  نادراً

8- العوائق التي تجدها في الحصول على المعلومات والاتصال داخل المؤسسة تتعلق؟

- تنظيم الوكالة الإفراط في الاتصال

- نقص الاتصال

- انعدام الاتصال

- عدم فهم اللغة

المحور الثاني: التسيير الإداري

1- هل أنت على دراية بقواعد وقوانين العمل داخل المؤسسة ؟

نعم  لا  إلى حد ما

2- كيف هي طبيعة علاقتك مع المسؤولين داخل المؤسسة؟

مستمرة  منقطعة  متى سمحت الفرصة

3- هل أنت فخور بعملك بالمؤسسة؟

نعم  لا  إلى حد ما

4- ما مدى رضاك على نظام العمل بالمؤسسة؟

كلي  جزئي  منعدم

5- هل رئيسك في العمل يدير المؤسسة بكفاءة ؟

نعم  لا  إلى حد ما

6- هل يشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟

دائماً  أحيانا  أبدا

المحور الثالث: أساليب الاتصال والتسيير الإداري

1- هل هناك تنظيم واضح لعملية الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

2- ما هي الإجراءات الإدارية التي تقومون بها من أجل اتصال فعال داخل المؤسسة ؟

.....

3- هل هناك إستراتيجية أو سياسة اتصال في تفعيل الإدارة داخليا أو مع شركائها ؟

دائماً  أحيانا  نادرا

4- بما أن الاتصالات تتم حسب السلم الإداري والتنظيم للوكالة فهل الهيكل التنظيمي

للوكالة والنظام المركزي يمثل عائقا أمام عملية الاتصال ؟

نعم  لا  نوعا ما

5- في رأيك كيف يساهم الاتصال الإداري في تسيير المؤسسة ؟

.....

## الملاحق

---

6- ما هو انطباعك العام للتسيير القائم داخل المؤسسة؟

جيد  مقبول  ضعيف

7- ما هي العوائق الإدارية في رأيك التي تعيق عملية الاتصال؟

عوائق هيكلية  عوائق تنظيمية  عوائق شخصية   
غياب الروح الاتصالية في المؤسسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية الاتصال والمكانة المسندة والمأمولة له داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر ودوره في إنجاح العمل الإداري وكميكانيزم عمل من شأنه تفعيل الاتصال مع الجمهور الخارجي وكذا البيئة الداخلية وأيضا العمل على تحسين وتطوير الخدمة الاقتصادية وقد يكون غياب جهاز الاتصال عامل مساعد على زعزعة الثقة بين القادة والموظفين مما يؤدي إلى ظهور خلل وظيفي من شأنه عرقلة السير الحسن لهذه الإدارة لذا يعتبر الاتصال بمختلف أشكاله مقوم إستراتيجي من مقومات المؤسسات الاقتصادية الحديثة الناجحة ووسيلة فعالة لإطلاع الجماهير على الأهداف والخطط والمجهودات مما يسير مرافق المؤسسات في سبيل تأدية خدمة ترقى بذوق الموظف وتكون في المستوى الذي يطمح إليه وتستجيب لتطلعاته واحتياجاته وتخفف من أعبائه باعتماد التكنولوجيا الحديثة والمختصين في الاتصال، كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الوسائل التي يعتمد عليها الاتصال في تمكين الموظف من الحصول على الخدمات أسرع وأمثلة إضافة إلى الكشف عن الأساليب الاتصالية المستعملة وكذا أهدافه واتجاهاته في سبيل تحسين الخدمة وعصرنة الإدارة.

## Study Summary:

The aim of this study is to reveal the importance of communication and the assigned and hoped-for status within the operational directorate of Algeria Telecom and its role in the success of the administrative work and the mechanism of activating the communication with the external public as well as the internal environment as well as working to improve and develop the economic service. The absence of a liaison service may be an important factor in undermining Trust between the leaders and employees leading to the emergence of dysfunction would impede the good conduct of this department, so communication in various forms is a strategic component of the elements of modern economic institutions successful and an effective way to inform the public on the goals and Plans and efforts which facilitate the facilities of the institutions in order to perform a service that exceeds the satisfaction of the employee and be at the level that aspires to and respond to his aspirations and needs and ease the burden of the adoption of modern technology and specialists in communication, and we aim through this study to know the means on which the communication depends on enabling the employee from Access to services faster and better in addition to the detection of communication methods used as well as its objectives and directions in order to improve service and modernize management.