



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال



عنوان المذكرة:

استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمؤسسة البريد و المواصلات -مسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس أكاديمي في علوم الإعلام و الاتصال تخصص: إتصال و
علاقات عامة

إشراف الدكتور:

فيصل بيبي

إعداد الطالب:

• رزاق نصر الدين

• لمور أحمد

• شريف عبد الطيف

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
.....	رئيسا
فيصل بيبي	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
.....	ممتحنا

"جوان 2020"

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله وصحبه و من
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"...

أبي... حفظه الله.

أمي... حفظها الله

إلى كل طلبة كلية علوم الإعلام والاتصال

إلى كل من يحمل و لو ذرة حب لله ورسوله

محمد صلى الله عليه و سلم.

شكر و عرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده، وشكره على توفيقه لنا
في إتمام العمل واقتداء برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال
" الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها "

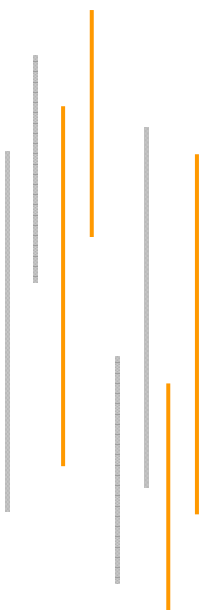
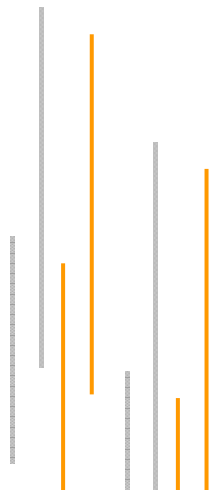
أسجل عظيم شكري وتقديري إلى أستاذي المشرف " د. فيصل بيبي "
حفظه الله ورعاه الذي لم يبخل علي بإرشاداته وتوجيهاته والذي كان
معني على اتصال دائم طول مدة إنجاز هذه المذكرة ولن يتسع المقال
لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا

ولا لايفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى كل من علمني حرفه أو كلمة
من أساتذتي الكرام من بداية مشواري الدراسي إلى وصولي إلى هذه
المرحلة

وما يجوزتنا لنقول " اللهم ارزقنا شفاة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم
وأوردنا حوضه واسقنا من يديه الشريفتين شربة ماء لا نظما بعدها أبدا
يارب العالمين "

وفي الأخير نسال المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره
وان يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى عنا.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر و عرفان
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الاطار العام للدراسة	
	الإشكالية
	اسباب اختيار الموضوع
	أهداف الدراسة
	أهمية الموضوع
	تحديد المفاهيم
	المدخل النظري للدراسة
	منهج الدراسة
	الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الاول : الاتصال في المؤسسة	
	تمهيد
	المبحث الأول : ماهية الاتصال في المؤسسة
	المطلب الأول : الاتصال
	أهمية الاتصال و أهدافه
	أهداف الاتصال :
	المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة
	المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة

فهرس المحتويات

	المطلب الثاني : أبعاد الاتصال الداخلي ووسائله
	1-الاتصالات الرسمية
	2-الاتصالات الغير رسمية
	المبحث الثالث : إستراتيجية الاتصال الداخلي
	1-مراحل وضع إستراتيجية الاتصال الداخلي
	المبحث الرابع : الاتصال الخارجي في المؤسسة
	المطلب الاول : تعريف الاتصال الخارجي في المؤسسة
	المطلب الثاني : أهداف الاتصال الخارجي
	المطلب الثالث : تقنيات ووسائل الاتصال الخارجي
الفصل الثاني: الاتصال الغير لفظي	
	تمهيد:
	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات العمومية
	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية
	الفرع الأول التعريف في الفقه
	الفرع الثاني: التعريف في التشريع
	الفرع الأول: خصائص المؤسسة العمومية
	الفرع الثاني: التمييز بين المؤسسة العمومية و الهيئات المشابهة لها
	المطلب الثالث: أركان المؤسسة العمومية
	الفرع الأول: إدارة مرفق عام
	الفرع الثالث: التخصص
	المبحث الثاني: أنواع المؤسسات العمومية
	المطلب الأول: المؤسسات الإدارية
	الفرع الأول: تعريف المؤسسات الإدارية
	الفرع الثاني: أمثلة عن المؤسسات العمومية الإدارية

فهرس المحتويات

	المطلب الثاني: المؤسسات الاقتصادية
	الفرع الأول: تعريف المؤسسات العمومية الاقتصادية
	الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الاقتصادية
	المطلب الثالث: المؤسسات ذات الطابع العلمي و التكنولوجي
	الفرع الأول: تعريف المؤسسة ذات الطابع العلمي و التكنولوجي
	الفرع الثاني: معايير إنشاء المؤسسة ذات الطابع العلمي و التكنولوجي
	المطلب الرابع: المؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني
	الفرع الأول: تعريف المؤسسة ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني
	الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني
	خلاصة
الاطار التطبيقي	
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

يعد الاتصال من العمليات الاجتماعية المستمرة والضرورية للحياة البشرية، حيث يعد حاجة اجتماعية وإنسانية هامة نمت وتطورت عبر مراحل الحياة الإنسانية، فاتصال من العمليات الأساسية في حياة الإنسان، إذ يعتبر هذا الأخير كائنا اجتماعيا ثقافيا لا يستطيع أن يحيا إلا من خلال جماعة معينة ينتمي إليها ويحقق من خلال هذا الانتماء إشباع احتياجاته الأساسية، تلك الإشباعات التي لن تحقق إلا بوجود قدر من التفاعل الاجتماعي بين أعضائها، ويعتمد ذلك التفاعل على أرضية ثقافية مشتركة تنعكس من خلال العادات والتقاليد والقيم وكل ما يتصل بنشاط الإنسان باعتباره عضوا في الجماعة.

وعملية الاتصال هي بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي، فمن خلال الاتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة بتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الاتصال هنا لا تحدث في فراغ وإنما في إطار سياق ثقافي واجتماعي يضفي عليها الفهم ويكسبها القدرة على التأثير.

ونظرا للأهمية التي يحظى بها الاتصال، شهدت العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي ثورة في ميدان الإعلام والاتصال، وازداد الاهتمام به، فقد تناولت مدارس العلوم الإنسانية الكبرى واستقطبت اهتمام عدد كبير من الباحثين والمفكرين لما له من أهمية قصوى في حياة البشر والمؤسسات في عالمنا المعاصر، وقد تجلّى هذا الاهتمام في التطور السريع والمذهل للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال الذي رفعه إلى مستوى عالي من الرقي.

إن الأهمية التي يكتسبها الاتصال في محيط الشركات، جعلت الدول المتطورة تعتبره ركنا أساسيا في نجاح أو تطور أو ضعف الشركات والمؤسسات، ولأن يعتبر أهم المحددات لسير الإنتاج وعنصرا أساسيا من عناصر إستراتيجية تسيير الشركات، لأنه يوفر المعطيات الصحيحة والضرورية لاتخاذ القرارات.

وقد ازدهرت أهمية الاتصال في الآونة الأخيرة، حيث طرحت عدة تساؤلات للنقاش تتعلق بمدى الحاجة إلى شركات ومؤسسات قوية وقادرة على أداء ما يستند إليها من مهام في كل التطورات الجديدة التي عرفتها الساحة الدولية وبالتالي فإن الاتصال الداخلي أصبح يحظى بأهمية كبيرة وهي تزداد يوما بعد يوم لدى المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها في مختلف أنحاء العالم، وإذا أخذنا المؤسسات الجزائرية على سبيل المثال نجد أنها قد بدأت تولي أهمية كبيرة ومتزايدة للاتصال الداخلي، ومن بين هذه المؤسسات نجد "مؤسسة البريد و المواصلات مسيلة"

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



1- الاشكالية:

ارتبط الإتصال بالإنسان منذ الأزل فقد كانت الوسيلة التي يحقق من خلالها أهدافه وبما يتواصل مع الأفراد المحيطين به ومع تطور المجتمعات وتعقدتها أصبح للإتصال دور كبير في الحياة الإجتماعية حيث تشكل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني فعملية الإتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة و بالتطور السريع أصبح للإتصال دور كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الإجتماعي وباعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فكانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية و البشرية المستعملة وكانت عملية الإتصال سهلة و مستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة وهذه الطرق البسيطة ما فتئت وتطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة ومع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها وضخامة الموارد المادية والمستعملة , مما يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له ,ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الإتصالات داخل هيكلها خاصة في المؤسسة العمومية فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية إتصال بين جميع مستويات المؤسسة قصد تسهيل أداء الأفراد الأدوارهم ووظائفهم داخليا وخارجيا وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة والملاحظ أن الإتصال في المؤسسة أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة الشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة يؤدي ذلك إلى إتخاذ القرارات المشتركة ومن تم تحقيق الأهداف المؤسسة التي تطمح في الإزدهار والتقدم هي التي تحاول تطبيق إستراتيجية إتصال فعالية لتسيير عمل المؤسسة وتحقيق التوافق والانسجام الداخلي والخارجي بين الأفراد والعاملين.

المعالجة موضوع بحثنا تم طرح التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة العمومية ؟

والذي تفرع منه التساؤلات التالية:

- ✓ ما واقع الاتصال داخل المؤسسة العمومية ؟
- ✓ ما المقصود بإستراتيجية الاتصال ؟
- ✓ وكيف تؤثر على المؤسسة العمومية ؟
- ✓ كيف تؤثر الانواع الاتصالية داخل المؤسسة العمومية ؟

للولصول الى اجابة واضحة على الاشكالية الأساسية تم الاعتماد على الفرضيات التالية:.

1- تعتبر استراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

2- تؤثر فاعلية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها.

3- تؤثر الانواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

2- أسباب اختيار الموضوع :

✓ التعرف على مدى إستراتيجية الاتصال .

✓ التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية للأفراد .

✓ أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات العمومية .

أسباب ذاتية :

✓ الاهتمام البالغ بالاتصال والرغبة على التعرف على استراتيجياته داخل المؤسسة .

✓ الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا .

✓ فضول التقرب إلى المؤسسة ذات الوزن الثقيل في مجال الخدمات وهي "بريد و المواصلات .

✓ قلة الدراسات في المؤسسات الخدمانية لأن أغلب الدراسات تجري في المؤسسات الاقتصادية .

أهمية وأهداف الدراسة :

3- أهمية الدراسة :

- ✓ التعرف على المهام الذي يلعبه الموظف داخل المؤسسة العمومية .
- ✓ إبراز أهمية الاتصال داخل المؤسسة .
- ✓ معرفة علاقة الموظف مع كل المستخدمين .
- ✓ محولة معرفة أهم العراقيل التي قد تواجه المؤسسة في عملية الاتصال .

4- أهداف الدراسة

بعد تبين أهمية الدراسة وأهم أسباب التي أدت إلى اختياره فانه من المنطقي أن هناك مجموعة من الأهداف وهي :

الكشف عن استراتيجيات الاتصال المعتمد عليها داخل المؤسسة بريد والموصلات , التعرف على جملة العراقيل التي تواجه المؤسسة من ناحية الاتصال ، تحسين واقع الاتصال أو خلق إستراتيجية داخل المؤسسة بريد و الموصلات.

5- تحديد المفاهيم:

حتى لا يكتنف دراستنا الغموض سنحاول التعرض إلى المفاهيم التي تخدم الدراسة ، حيث يعد تحديد المفاهيم من أهم الطرق المنهجية في تصميم البحوث العلمية ، والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصول التي تضمنتها الدراسة .

1- الاتصال :

لغة :

جاء في لسان العرب لابن منظور : الاتصال والوصلة : ما اتصل بالشيء ، قال الليث : كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة ، أي اتصال وذريعة ، ووصلت الشيء وصلا وصلته، والوصل ضد المهجران ، والوصل خلاف الفصل ، وفي التنزيل : "ولقد وصلنا لهم القول " أي وصلنا ذكر الأنبياء .

وجاء في الصحاح : وصلت الشيء وصلا وصلته ، ووصل إليه وصولا ، أي بلغها ووصله غيره ، وقال : ووصل بمعنى اتصل ، أي دعا دعوى الجاهلية ، وهو أن يقول يافلان قال تعالى : " إلا الذين يصلون إلى قوم " أي يتصلون وبينهما وصلته أي اتصال وذريعة . وذكر في المصباح المنير : وصلت إليه (أصل) وصولا... و(وصل) الخبر بلغ... (وصلت) الشيء بغيره (وصلا) فاتصل به ووصلته (وصلا) و(صلة) ضد هجرته

فال اتصال في اللغة العربية يدور حول معان أربعة :

التوصل والذريعة إلى الشيء الوصل ضد المجران ، وخلاف الفصل والانقطاع توصل إليه : انتهى إليه وبلغه ، وتوصل إليه : أي تلتطف في الوصول إليه (رحيمة ، الطيب عيساني 2008 . ص ، ص [9 - 10]

(commun) بمعنى أما في اللغات الأجنبية فال اتصال كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني (Communication) عام (شائع) وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية ، أن كلمة اتصال في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معني، أما الاتصال (communications) في صيغة الجمع فيشير إلى الوسائل أو مؤسسات الاتصال، في المعجم اللساني فنجد : أن الاتصال هو انتقال معلومة من نقطة إلى أخرى (مكان أو شخص)، وعملية نقل هذه المعلومة تتم من خلال خطاب يحمل شكلا محددًا.

اصطلاحا:

جاء في قاموس المصطلحات الإعلامية أن الاتصال هو : انتقال المعلومات والأفكار ، أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي ، فهو يمكننا من نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد عرفه " هوفلانند " بأنه : عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره .

ويرى " شانون " و " ويفر " أن : الاتصال يمثل كافة الأساليب التي يؤثر بموجبها عقل في آخر باستعمال الرموز . كما تعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه : تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو

الآراء ، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني .

ويرى "محمود عودة" أن: الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه (رحيمة ، الطيب عيساني : المرجع السابق ، ص ، ص 10 - 13).

إجرائيا :

الاتصال هو : العملية التي يمارسها عمال ديوان مؤسسات الشباب مع الآخرون لتشير إلى لتفاعله معهم بواسطة العلامات والرموز ، وقد تكون هذه الرموز (حركات ، صور ، لغة ...أو أي شيء آخر) ، وتعمل كمنبه للسلوك من أجل إحداث تأثير معين فيه (رحيمة ، الطيب عيساني : المرجع السابق ، ص 14) - المؤسسة:

لغة:

هي لفظة مشتقة من فعل أسس ومصدر "أس" و"أساس" و"أسس" وهو كل مبدأ الشيء و الأساس هو أصل البناء و أس الدار يعني حدودها و رفع قواعدها(ابن منظور، 2009 ، ص: 10).

اصطلاحا:

المؤسسة استعملها اوغست كونت في مجالات المؤسسة العائلية والمؤسسة الاقتصادية و المؤسسة الثقافية و التربوية ، كما استخدم " سبنسر هذا المصطلح يعني به جهازا

ينجز وظائف مهمة للمجتمع ، و يحدد " ماكيفر " مفهوم المؤسسة بالإجراءات و الأحكام المبنية التي تحدد نشاطات الجماعة(د عطا الله مُجَّد شاكر ، 2011، ص: 20).

المؤسسة حسب المدلول القانوني فهي: مجموعة القواعد القانونية التي تتناول الموضوع و الوظائف و تشكل منسقا و منظما، هي مجموعة الأشكال و البنيات الأساسية لمنظم اجتماعي استقرت في القانون و العرف لمجتمع بشري معين(د عطا الله مُجَّد شاكر: المرجع السابق، ص: 21)

إجراءات :

عبارة عن كيان اقتصادي أو اجتماعي، ثقافي أو سياسي يضم موارد بشرية ومادية، وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تحكمها القوانين والقواعد، ويمكن أن تكون عامة تابعة للدولة أو خاصة تابعة لأفراد أو هيئات.

مفهوم المؤسسة العمومية :

هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة ، ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية .
هي مرفق عمومي ، خدمة التي تقدمها السلطة العامة للجمهور بطريقة منتظمة إرضاء الحاجة من حاجاته، تجردها الدولة، و تخضع لنظام القانوني .
هي هيئة عامة تنشئها الدولة و تمنحها الشخصية المعنوية و قدرا من الاستقلال المالي و الإداري، بقصد إدارة و تسيير مرفق عام، و ذلك تعد المؤسسة العمومية صورة من صور اللامركزية.
المصلحية (المرفقية)، ومن ثم فان هذا الأسلوب في إدارة المرفق العام يختلف عن الإدارة المباشرة ، بيد انه يبقى القول أن المؤسسات العمومية تعد جزءا لا يتجزأ من هيكل الدولة (مُجد جمال مطلق الذنبيات، 2003 ، ص:160).

6- المدخل النظري للدراسة

6-1 نشأة نظرية التفاعلية الرمزية و مفهوما :

يعد منظور التفاعلية الرمزية محاولة نظرية و منهجية، تقوم على أسس سيكولوجية، وتمتد جذورها من المدرسة السلوكية و الدراسات المبكرة لعلماء الاجتماع و خاصة تلك التي اهتمت بفهم التفاعل و العلاقات بين الأفراد و تأثير تلك العلاقات على المجتمع ومن أبرز رواد تلك النظرية " هربرت ميد " و " كولي " و " بلومر "، و تفترض التفاعلية الرمزية أن الواقع أو الحقيقة هو ما يعتقد الأشخاص

بالفعل مما يعني أن التفاعل الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية تتحدد عن طريق المعاني التي يكونها الأفراد المتفاعلين، و تؤكد التفاعلية الرمزية على أن الأفراد يستخدمون الرموز في تفاعلهم مع بعضهم البعض ومن هنا الظاهرة الاجتماعية نتاجا مستمرا للتفاعل بين الأفراد، و ذلك يكون التنظيم من وجهة نظر التفاعلية الرمزية نتاجا للتفاعل الاجتماعي.

علماء النفس الاجتماعي انه من السهل أن يفهم سلوك الجماعات الكبرى من خلال النظر إلى أولئك الأفراد الذين يشكلون تلك الجماعة، والتعرف إلى الكيفية التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض بما يحقق في النهاية شخصية مميزة لكل جماعة من الجماعات الموجودة داخل البناء الاجتماعي للتنظيم، ويسهم منظور التفاعلية الرمزية في تحقيق الفهم الكامل للأبعاد التي تحكم عمل التنظيم، و الأسلوب الذي يسلك به الأفراد في علاقتهم بالتنظيم، أيضا تأثير النماذج و الأبنية التنظيمية للمؤسسة على سلوك أولئك الأفراد(شدوان على شبيهه، 2008، ص: 88)

و بالنسبة للعلاقات العامة فان منظور التفاعلية الرمزية يساعد في التعرف على علاقات الأفراد ببعضهم البعض وعلاقتهم بإدارة العلاقات العامة و بالتنظيم الذي ينتمون إليه، و تؤكد التفاعلية الرمزية على أن التنظيم يعد نتاجا للتفاعل الإنساني، فالأفراد الذين يعملون من خلال تنظيم ما يختارون أنماط السلوك التنظيمي و الأهداف و الرموز بما يشكل و يوجه التفاعل التنظيمي بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى، و يتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة بناء على الدور الذي تقوم به في المجتمع، وهذا يكون الاتصال التنظيمي " organisationnel communication " هو عملية مناقشة في الرموز و المعاني، فالصراع التنظيمي ما هو إلا نتاج للتناقض في المعاني و الرموز، و توظيف منظور التفاعلية الرمزية في المجال عمل و دراسة العلاقات العامة يسهم في تقديم تفسير و شرح لكل ما يتعلق بالظاهرة التنظيمية، كما يساعد على اختيار إدارة العلاقات العامة و مسؤوليها لأفضل الاستراتيجيات و القواعد التنظيمية التي تنظم علاقات المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى(شدوان على شبيهه: المرجع السابق، ص: 88)

تتم التفاعلية الرمزية بدرجة أكبر من الاتجاهات النظرية الأخرى بالفرد الفاعل المبدع، وقد تطورت التفاعلية الرمزية مند "ميد" على يد عديد من الكتاب، وأصبحت ندا رئيسيا الاتجاه الوظيفي في ولايات المتحدة وقد انبثقت التفاعلية الرمزية _ شأها في ذلك شان النبوية من الاهتمام باللغة، إلا أن ميد طورها في اتجاه مختلف(مُجد الجوهري، 2002، ص 402)

الرموز : يزعم "ميد" أن اللغة تتيح لنا أن نصبح كائنات واعية بذاتها ، واعية بفرديتها، وان الرمز هو العنصر الأساسي في هذه العملية، والرمز شيء يرمز إلى شيء آخر، وتواصلنا مع المثال الذي استخدمه سوسير، فان كلمة " شجرة " رمز تصور به الشيء، وهو الشجرة، و بمجرد أن نفهم هذا المفهوم فهما كاملا كما يدعي ميد نستطيع أن نفكر في الشجرة حتى لو كانت غير منظورة، وقد تعلمنا أن نفكر في الشيء تفكيراً رمزياً و يحررنا التفكير الرمزي من حصار خبراتنا التي نشاهدها و نسمعها أو نشعر بها(مُجد الجوهري نفس المرجع، ص 402).

كما لخص بلومر القضايا الأساسية للتفاعلية الرمزية في ثلاثة مقدمات :

- أن الكائنات الإنسانية تسلك إزاء الأشياء في ضوء ما تنطوي عليه تلك الأشياء من معان ظاهرة لهم.

- أن تلك المعان هي نتاج للتفاعل في المجتمع الإنساني.

- أن هذه المعاني تعدل و تتشكل خلال عملية التأويل الذي يستخدمها كل فرد في تعامله مع الرموز التي تواجهه(شدوان على شبيهه ، المرجع السابق ، ص : 90)

6-2 فروض لنظرية التفاعلية الرمزية :

إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتبارها نظاما للمعاني ، و بالنسبة للإفراد فان المساهمة في المعاني المشتركة و المرتبطة برموز اللغة تعد نشاطا مرتبطا بالعلاقات بين الأشخاص ، تنبثق منه توقعات ثابتة و مفهومة لدى الجميع ، نفوذ السلوك الإنساني في اتجاه النماذج التي يمكن التكهن بها

من وجهة النظر السلوكية، تعد الحقائق النفسية و الاجتماعية بناءا مميزا من المعاني، و نتيجة لمشاركة الناس في التفاعل الرمزي الفردي و الجماعي، فان تفسيراتهم للواقع تمثل دلالة تتفق عليها من الناحية الاجتماعية، و ذات إيقاع محدد من الناحية الفردية. + إن الروابط توحد الناس و الأفكار التي لديهم عن الآخرين، و معتقداتهم حول أنفسهم، تعد كلها أبنية شخصية من المعاني الناشئة عن التفاعل الرمزي...، وهكذا فان المعتقدات الذاتية لدى الناس عن أنفسهم وعن الآخرين هي أهم حقائق الحياة الاجتماعية.

إن السلوك الفردي في موقف ما يتوقف على المضامين و المعاني التي تربط الناس بهذا الموقف...وهكذا، فالسلوك ليس رد فعل أوتوماتيكيا أو استجابة آلية لمؤثر خارجي، و لكنه ثمرة أبنية ذاتية حول النفس و الآخرين و المتطلبات الاجتماعية للموقف(حسن عماد مكاوي ، 2009، ص: 153 .)

6-3 النفاعلية الرمزية في الدراسات الاتصالية:

إن دراسة نظرية التفاعلية الرمزية باعتبارها من أهم النظريات السيكلوجية الرائدة في مجال دراسة الإعلام و الاتصال، يمكن أن نخوض في أفكارها العامة بقدر ما نركز حاليا بصورة موجزة لعرض أهم أفكارها و تصوراتها التي يحدث فيها بوضوح و بتحديدتها و تمييزها عملية اتصال بأنها عملية التفاعل الرمزي ذاته، تتضح أهمية التفاعلية الرمزية لدراسة اتصال في كتاب اتصال و سلوك الاجتماعي منظور التفاعلية الرمزية في هذا الكتاب عرف اتصال على انه سلوك رمزي ينتج بدرجات مختلفة لمعايير و قيم مشتركة بين المشاركين، و يمكن تحديد العناصر الأساسية و الأفكار العامة التي تكشف لنا عن هذا التعريف لعملية اتصال ، كما حددها بالفعل رواد نظرية التفاعلية الرمزية للاتصال :

به اهتم جورج ميد بتحديد العلاقة المتبادلة بين العقل و النفس و المجتمع و غيرها من العناصر الأساسية التي تشكل طبيعة أنماط اتصال و التفاعل الذاتي و الشخصي أو بين الأشخاص و اعتبارها من الميكانيزمات الأساسية.

ضرورة استخدام اللغة و التي تتضمن الرموز والإشارات و المعاني التي تحدد أنماط اتصال الذاتي و بين الأفراد و الجماعات و تفسر العلاقات الاجتماعية بصورة عامة.

لم يعتبر الفعل هو المصدر لعمليات التفاعل و الاتصال وانتقال الأفعال الاجتماعية وردود الأفعال و السلوك و الاتجاهات من الحالة الفردية إلى الجماعية(مُحَمَّد عبد الحميد ، 1997، ص:60)

7- منهج الدراسة:

بما أن دراستنا تتمحور حول الدور فهي تندرج ضمن الدراسات الوصفية، بالتالي فالمنهج خطوة رئيسية في ترتيب وتنظيم أفكار الباحث من أجل الوصول إلى نتائج منطقية في مختلف مراحل بحثه، ويقصد به:"

الأداة التي تقف إلى جانب الباحث حتى يستطيع تحقيق كل أهداف بحثه، وهو وسيلة تمكنه من بناء بحثه وفق خطة متكاملة تسمح له بعدم الخروج من متطلبات ذلك البحث." (صالح، 2012، ص122-

(123)

• كما يعرف بأنه : "الطريق المتبع للكشف عن هذه الدراسة، بواسطة استخدام مجموعة من القواعد التي ترتبط أساسا بتجميع البيانات وتحليلها، حتى تساهم في توصيل إلى نتائج ملموسة". (مُحَمَّد

المهادي، 1995، ص287)

وقبل التطرق إلى المنهج المستخدم لا بد أن الإشارة إلى تعدد المناهج التي تختلف باختلاف المواضيع المعالجة وزاوية معالجتها، وأن لكل منهج شروط ومتطلبات وقدرات محدودة في البحث والتقصي، وتفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، وأن عملية اختيار الباحث للمنهج المتبع لا تتم بطريقة اعتباطية، بل حسب طبيعة الموضوع المعالج الذي يفرض على الباحث اختيار منهج على آخر تم اعتماد هذا النوع من الدراسات الوصفية لأنها تستهدف التعرف على الاتصال داخل المؤسسة العمومية ، وللإجابة على إشكالية بحثنا تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يستهدف دراسة واقع الأحداث والظواهر والمواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها بغرض استنتاجات مفيدة إما لتصحيح هذا الواقع أو استكمالها. (مصطفى حميدو خير ميلاد، دت، 242)

8- الدراسات السابقة:

إن نمو المعرفة وتشعبها، يفترض على الباحث عند القيام ببحثه العلمي عليه أن يبحث، ويقلب عن الدراسات السابقة التي هي محل البحث، وعليه أن يقتنع أن عمله هذا أم ما هو إلا عبارة عن حلقة وصل متصلة بمجالات كثيرة قبلة، ونعني بالدراسات السابقة البحوث العلمية الأكاديمية، وقد تكون

كاملة سابقة في نفس الموضوع وبالتالي يمكن الاستفادة منها في جميع النواحي الموضوع المتناول، وبذلك هي علاقة جزئية بالموضوع:

(1)- الاتصال الداخلي في وحدة الدار البيضاء، فرع فرمال بمجمع صيدال، من إعداد الطالبتان: شهرزاد العمراني وصليحة خميس، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، سنة 2001.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول النسق الاتصالي الداخلي، وواقع الاتصال داخل وحدة تفرعت التساؤلات التالية:

- فيما يتمثل الاتصال الداخلي؟
- ما هي أنواع وأشكال الاتصال الداخلي في فرع فرمال بمجمع صيدال؟
- ما هي الوسائل المعتمدة من طرف وحدة الدار البيضاء في الاتصال الداخلي؟

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الوسائل المستعملة في الولاية أغلبها كتابية (بيان المصلحة)، بيان إعلامي أو شفهي كالهاتف.
- أما أنواع الاتصال السائد داخل الوحدة هو الاتصال النازل خاصة الشبكة الاتصالية التي تعتمد عليها الشبكة العمودية.

(2)- الاتصال الداخلي في مؤسسة الجمارك الجزائرية، نموذج مديرية مكافحة الغش والتهريب، من إعداد الطلبة: فائزة آية مختار وسميرة مولاي علي وزاهية بوعلاق، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال، معهد الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، سنة 2002-2003.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول طبيعة الاتصال داخل مديرية مكافحة الغش والتهريب، وما هو واقعها داخل مؤسسة الجمارك الجزائرية؟

والنتائج المتوصل إليها كالتالي:

- ضعف الاتصال الصاعد والأفقي في المؤسسة.
- الاتصال الذي يتم داخل المديرية أو المؤسسة عامة كتابيا.
- علاقة العمل تتسم بالرسمية الشديدة.
- الهدف الرئيسي داخل المؤسسة هو إيصال الأوامر والتعليمات والقرارات من القمة إلى القاعدة قصد تنفيذها.

(3)- الاتصال الداخلي في وزارة الأشغال العمومية، من إعداد الطلبة: خديجة مصطفى وزبيدة قعلول وحياء سلاي، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، سنة 2002-2003.

تمحورت إشكالية الدراسة حول واقع الاتصال داخل وزارة الأشغال العمومية.

أما التساؤلات فكانت كالتالي:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في وزارة الأشغال العمومية؟
 - ما هي الأشكال والوسائل المستعملة لهذا الغرض؟
 - كيف يمكن تحسين الاتصال داخل وزارة الأشغال العمومية
- وقد استخدمت الطالبات دراسة حالة، كما استعملن كل من الملاحظة والاستبيان، وأهم النتائج التي توصلن إليها فهي:
- اتصال الغالب في الوزارة هو اتصال الشكلي مما يؤدي إلى تباطؤ الرسالة الإعلامية.
 - الملصقات، المذكرات، التقارير، والهاتف، هي الوسائل التي تستعمل بكثرة في الوزارة.
 - الرسائل الإعلامية في الوزارة واضحة ولكنها غير كافية ولا تحمل الجديد.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي



تمهيد:

المؤسسات العامة باعتبارها منظمات عامة أو مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، هي الصورة أو النوع الثاني من أنواع اللامركزية الإدارية، حيث تشكل هذه الفكرة اللامركزية المرفقية أو المصلحية أو المادية أو الفنية. لقد نشأت المؤسسات وتلورت لترشيد دور ووظيفة الدولة في القيام بوظائفها الاقتصادية والاجتماعية بصورة أكثر فاعلية و رشادة وإنتاجية وتقديم السلع والخدمات اللازمة للمجتمع، فتأخذ بها جميع دول العالم سواء كانت غربية أو شرقية ، مهما كانت متقدمة اقتصاديا أو سائرة في طريق النمو.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات العمومية:

حاول الفقه ورجال القانون والقضاء استعراض مصطلح المؤسسة العامة، حيث يشوب هذه الفكرة غموض شديد من حيث معناها وتحديداتها تحديدا دقيقا مانعا وجامعا ، ونظرا لشدة اختلاف فقهاء القانون والكتاب وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية وعدد أركانها ومقوماتها وشدة سرعة وعمق التلور والتغير الذي أصاب فكرة المؤسسات العامة التقليدية بفعل ضغط المفهوم الحديث لدور وظيفة الدولة رأسمالية كانت أم اشتراكية أم نامية، زاد في شدة غموض فكرة المؤسسات العامة في النظم القانونية والإدارية، ولتحديد مفهوم المؤسسة العمومية لا بد من التعرض إلى بيان تعريفها في الفقه والتشريع، ثم التلرق إلى خصائصها وأركانها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية:

تعد المؤسسة العامة ظاهرة إدارية أساسية لا غنى عنها لتنظيم الإدارة العامة في الدولة، فهي طريقة من اللرق التي تدار بها المرافق العامة¹، ولقد تعددت وتنوعت المحاولات في علم الإدارة العامة وفقه القانون الإداري والتشريعات المختلفة لتعريف فكرة المؤسسة العامة، وللوقوف على ذلك سنتلرق في الفرع الأول إلى تعريفها فقها وفي الفرع الثاني تعريفها في التشريع.

الفرع الأول التعريف في الفقه:

لم يستقر الفقه ويتفق على تعريف واحد للمؤسسة العامة رغم ما أفردوه من آراء وأبحاث ملولة، وهذا ما جعل "فالن" يصرح أنه يكاد يكون من المستحيل أن تعللي تعريفا دقيقا للمؤسسة العامة، كما أكد أنه كلما وجد مرفق عام يحقق مصالح عامة للسكان ومعترف له بالشخصية المعنوية وجدت المؤسسة العامة².

لقد حاول الفقه الغربي تعريف المؤسسة العامة غير أنهم اختلفوا، فعرفها "بارتلمي" "barthelmy" بأنها مرفق عام منح الشخصية المعنوية، أما "جيز" يعتبر عنصر الذمة المالية

ركن جوهرى في فكرة المؤسسة العامة، وعرفها على أنها مرفق عام ذو ذمة مالية مستقلة أي مرفق عام له الشخصية المعنوية³.

1- فريجة حسين، شرح القانون الإداري، دراسة مقارنة، ط.3، دم ج، الجزائر، 2013، ص 205.

2- زعيم إيمان، الطرق المستحدثة لإدارة وتسيير المرافق العامة، عقد البوت نموذجاً، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013-2014، ص 20.

3- زغود علي، المؤسسات الاشتراكية ذات طابع اقتصادي في الجزائر، د.ط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص26.

ويعرف الفقيه "هوريو" المؤسسة العمومية بأنها عبارة عن إدارة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، وتتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة¹، أما الأستاذ "لوبادار" فاعتبرها مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، وتعد الصورة العادية لتنظيم الأشخاص الإدارية المتخصصة²، كما أنها إحدى أشكال المرافق العامة بواسطة هيئة أو منظمة عامة تتمتع بقدر من الاستقلال.

يرى العلامة "Chapus" بأنه لا يوجد معيار للمؤسسة العمومية، واعتبر أنها شخص متخصص من أشخاص القانون العام وقد تخلّى في تعريفه عن عنصر المرفق العام³.

عرفها "جورج فيدل" بأنها التطبيق العملي لفكرة اللامركزية بصورتها المجردة في القاع المصلحي، فيرى أن المؤسسة العامة تقوم على مجرد تزويد المصلحة العمومية بالشخصية المعنوية وبقدر معين من الاستقلال المالي والإداري وذلك بهدف إدارة أوجه نشاط الدولة على أساس مختلف عن ذلك الذي يقوم عليه تحقيق نفس الأهداف، وذلك في القاع المركزي (أي اللامركزية المصلحية)⁴.

ومن ضمن الفقهاء الذين حاولوا تحديد معنى المؤسسة العمومية، نجد الدكتور سليمان الماوي⁵ الذي عرفها بأنها عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية⁵.

كما يرى الدكتور "علي خمار شطاوي" بأنها أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة، وذلك حينما يمنح مرفق عام متخصص بمزاولة نشاط معين و محدد الشخصية المعنوية⁶.

ويعرفها أحمد محيو⁷ بأنها شخص اعتباري إداري من النموذج التأسيسي الهدف من إحداثها تأمين التسيير المستقل لمرفق الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص آخر من النموذج التجمعي⁷،

1- علي خطار شطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 11.

2- علي خطار شطاوي، المرجع نفسه، ص 12.

3- هيام مروة، القانون الإداري الخاص، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، د.س.ن، ص 62.

4 - Yves Gaudement, traité de droit administratif, Tomel, 16 Edition, LGDJ, Paris, 2001, pp 881-882.

5- نقلا عن زقوان سامية، عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات العامة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 - 2001، ص 10.

6- علي خطار شطاوي، المرجع السابق، ص 12.

7- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ط3، الجزائر، 1979، ص 443.

أما "محمد بوسماح" اعتبرها شخص معنوي خاضع للقانون العام وهي مكلفة بتسيير مرفق عام¹.
لقد قدم "عمار عوابدي" تعريفا مانعا جامعا للمؤسسة العمومية بأنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلاطات الإدارية المركزية، فهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني².

الفرع الثاني: التعريف في التشريع:

يرى بعض الفقهاء بأن تعريف المؤسسة العامة ليس من اختصاص المشرع³، لأنه لم يتمكن من الوصول إلى تعريف دقيق ومحدد للمؤسسة العامة، وبالتالي ترك هذه المهمة للفقهاء والقضاء، ويرى جانب آخر ضرورة الوقوف عند نية المشرع، لمعرفة ما إذا كانت الهيئة مؤسسة عامة أم لا، لأن المشرع قد ينص في بعض المواد على إحداث مؤسسة عامة متمتعة بالأهلية المدنية والاستقلال المالي⁴، أما إذا لم تظهر نية المشرع عندها يعتمد على معايير أخرى.

لم يعط المشرع الجزائري تعريفا للمؤسسة العمومية حيث لم يتضمن دستور 1963 و1976 أي إشارة لمصطلح المؤسسة العمومية، أما قانون المالية لسنة 1966 وبموجب "المادة 05 مكرر منه" الذي أشار إلى إحداث المؤسسة بنص تشريعي أو قانون واستثناء المرسوم حسب الأهمية الوظيفية للمؤسسة⁵.

ان دستور 1989 هو الدستور الأول الذي استعمل مصطلح المؤسسة العمومية، حيث نصت المادة 160 منه على "يؤسس مجلس المحاسبة يكلف بالرقابة... والمؤسسات العمومية"، أما دستور 1996 الذي نص ومن خلال "المادة 122" على صلاحية البرلمان في التشريع في عدة مجالات منها انشاء فئات المؤسسات⁶.

1- محمد بوسماح، محاضرات في المؤسسات العمومية، أقيمت على طلبه الماجستير، فرع الدولة و المؤسسات العمومية، بن عكنون، الجزائر، 2006-2007، ص 02.

2- عمار عوابدي، القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ط5، دم.ج، الجزائر، 2008، ص 307.

3- انظر فريجة حسين، كفايات إنشاء المؤسسات العمومية، ص 205-206.

4- محمود عبد المجيد المغربي، المدخل إلى القانون الإداري الخاص، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، 1994، ص 78.

5- تنص المادة 05 مكرر من قانون المالية 1966 على أن "تحدث المؤسسة أصلا بقانون و تحدث استثناء بمرسوم حسب الأهمية الوطنية للمؤسسة".

6- المادة 122 من دستور 1996، ج رعدد76، المؤرخة في 8 ديسمبر 1996، المعدل والمتمم.

وتجدر الإشارة إلى أن إنشاء المؤسسات العامة الولائية يبقى من اختصاص التنظيم ما عدا مجال فئات المؤسسات الذي يعود لاختصاص القانون¹، وتحدد قواعد إنشاء المؤسسات العامة المحلية (البلدية، و الولائية) وكيفية عملها عن طريق التنظيم، حيث ينص كل من قانون البلدية 10/11 وقانون الولاية 07/12 على إنشاء وإحداث مرافق عامة بلدية وولائية²، وكذلك القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية من خلال "المادة 48" على ما يلي: "في إطار القواعد المحددة في المواد "43 إلى 47" من هذا القانون يمكن للمجالس الشعبية الولائية والمجالس الشعبية البلدية إنشاء مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وصناعي وتجاري وفقا للإجراءات المنصوص عليها في التشريع المعمول به³.

وينظم إنشاء المرافق المحلية كل من المرسوم 200/83 المؤرخ في 19 مارس 1983 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها⁴، والرسوم 117/85 المؤرخ في 07 ماي 1985 المتضمن تحديد شروط إنشاء المؤسسات العمومية المشتركة وتنظيمها⁵. **المطلب الثاني: خصائص المؤسسة العمومية وتمييزها عن الهيئات المشابهة لها:**

يعتبر أسلوب المؤسسة العمومية أكثر الأساليب استخداما وشيوعا في إدارة المرافق العامة، نظرا لما تتمتع به هذه المؤسسة بجملة من الصفات والخصائص الذاتية التي تساهم في تحديد ماهيتها بصورة أكثر دقة ووضوح، وتمييزها عن غيرها من الهيئات والمنظمات التي تقترب بها⁶، لذلك سنتناول في الفرع الأول خصائص المؤسسة العمومية، وفي الفرع الثاني نميز المؤسسة عن الهيئات والمنظمات المشابهة لها.

الفرع الأول: خصائص المؤسسة العمومية:

- 1- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، ص 243.
- 2- تنص المادة 153 قانون البلدية: "يمكن البلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة من أجل تسيير مصالحها، تنص المادة 146 قانون الولاية: "يمكن المجلس الشعبي الولائي أن ينشئ مؤسسات عمومية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي قصد تسيير المصالح العمومية".
- 3- المادة 48 من القانون التوجيهي 01 / 88 المتعلق بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- 4- المرسوم رقم 200/83، المؤرخ في 19 مارس 1983، المتضمن تحديد شروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية و تنظيمها ، ج ر عدد 12، الصادرة في 22 مارس 1983.
- 5- المرسوم رقم 117/85، المؤرخ في 07 ماي 1985، المتضمن تحديد شروط إنشاء المؤسسات العمومية المشتركة و تنظيمها، ج ر عدد 21، الصادرة في 15 ماي، 1985.
- 6- سليمان الطماوي، المرجع السابق، ص 63-70.

تتميز المؤسسات العمومية بخصائص معينة نجملها فيما يلي:

- 1- تمثل المؤسسة العامة فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المادية)¹.
- 2- المؤسسة العامة مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجحة.
- 3- تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية العامة.
- 4- تتمتع المؤسسة العامة بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون المنشئ والمنظم لها.
- 5- تعتبر المؤسسة العامة الوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة التدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال المالي والإداري وحرية التصرف.
6. تدار وتسير المؤسسة العامة بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق مجالس منتخبة².
7. تخضع المؤسسة العامة للرقابة الإدارية الوصائية التي تمارسها عليها السلطات الإدارية المركزية.
8. تتخصص المؤسسة العامة لتحقيق أهداف أو أغراض عامة محددة، تتمثل في تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات العامة.
9. تكون المؤسسة العامة مملوكة للدولة و تنشأ أصلا بواسطتها.

الفرع الثاني: التمييز بين المؤسسة العمومية و الهيئات المشابهة لها:

قد يتبادر إلى الأذهان في بادئ الأمر عدم وجود أي اختلاف بين المؤسسة العمومية وبعض المؤسسات التي تخضع لأحكام القانون الخاص، لأن الهدف منه تحقيق النفع العام³، وبين المؤسسات العمومية والهيئات العامة، وعليه حاولنا إبراز التمييز والاختلاف بينها كالاتي:

1- عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 308.

2- بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهينة في الجزائر، منكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2011-2012، ص 24.

3- بغداد كمال، المرجع نفسه، ص 26.

أولاً- التمييز بين المؤسسة العمومية و المؤسسات ذات النفع العام:

المؤسسات ذات النفع العام هي جماعة من الأفراد لا يقومون بإدارة مرفق عام، بل يباشرون نشاطاً خاصاً¹، وللتمييز بين هذه المؤسسة والمؤسسة العامة سار البعض إلى القول بأن المؤسسة تعتبر عامة، إذا كانت حاصلة على امتيازات السلالة العامة، كما لو كان للمؤسسة حق استيفاء الرسوم أو العمل بطريقة الاحتكار²، إلا أن هذا الرأي معيب، بعد أن اتجه القانون الإداري حديثاً، فأجاز للمشروعات الخاصة أن تستفيد من الامتيازات الإدارية بمنحها صفة النفع العام. ولقد كانت الطريقة القديمة للتعرف على المؤسسة العامة أن يرجع إلى منشئها، فإذا كانت السلالة العامة هي التي أنشأتها كانت المؤسسة عامة، وإذا كان مصدرها فرداً كانت المؤسسة ذات نفع عام، و اتبعت هذه الطريقة من قبل مجلس الدولة الفرنسي.

والحق هو ما قرره الفريق الآخر من العلماء باعتبار أن المؤسسات العامة من أشخاص القانون العام، في حين أن المؤسسات ذات النفع العام من أشخاص القانون الخاص³، لا بد من الرجوع إلى نية المشرع فإذا كانت نية واضحة بالقانون الذي أنشأ المؤسسة رجعنا إلى النص القانوني، وإذا كانت هذه النية غامضة نرجع إلى الإمارات والقرائن واستخلصنا منها نوع المؤسسة، وإذا تنوعت الدلائل رجع القاضي إلى الدليل الأوضح في اختيار نوع المؤسسة، ومن القرائن التي يمكن الرجوع إليها تتمتع المؤسسة بامتيازات الشخص العام⁴. ثانياً- التمييز بين المؤسسة العمومية والهيئة العامة:

1. المؤسسة العامة تمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو زراعياً أو مالياً ما يدخل أصلاً في النشاط الخاص، أما الهيئة العامة فهي شخص إداري عام تقوم أصلاً على إدارة مرفق الخدمات العامة لإشباع حاجات عامة للجمهور⁵.
2. اقتضت طبيعة نشاط الهيئة واختلافها عن نشاط المؤسسة أن خص المشرع الهيئات العامة ببعض الأحكام التي تتسم بابع التشدد، ويبدو ذلك كالاتي:¹

1- فريجة حسين، المرجع السابق، ص 210.

2- فريجة حسين، المرجع نفسه، ص 210.

3- حمدي القبيلات، القانون الإداري، ج1، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص320.

4- زهدي يكن، القانون الإداري، ج1، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للطباعة و النشر، 1955، بيروت، ص 69.

5- محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006، ص 187.

- للهيئة العامة ميزانية خاصة تعد غالبا على نمط ميزانية الدولة وتلحق بها، بينما للمؤسسة العامة ميزانية مستقلة عن ميزانية الدولة وتعد على نمط الميزانيات التجارية.
- نظرا لأن معظم أموال الهيئات العامة مخصصة تخصيصا مباشرا لإدارة المرفق ولتسييره أضفى عليها المشرع صفة المال العام، وجعل هذه الصفة هي الأصل حرصا منه على حمايتها، أما بالنسبة للمؤسسات العامة فقد اقتضت طبيعتها الاقتصادية أن يقضي المشرع باعتبار أموالها من الأموال المملوكة للدولة ملكية خاصة ما لم ينص على خلاف ذلك في قرار إنشائها.

المطلب الثالث: أركان المؤسسة العمومية:

تتكون المؤسسات العمومية باعتبارها نوع من أنواع التنظيمات والأنماط الإدارية المكونة النظام الإداري في الدولة من مقومات وأركان أساسية تسند وجودها كمنظمة إدارية مستقلة وقائمة بذاتها²، فمهمها اختلف الفقهاء في إعلاء عدد أركان المؤسسة العمومية، فإنه يمكن استخلاص أنها مرتبة بثلاثة أركان نذكرها مفصلة كالاتي:

الفرع الأول: إدارة مرفق عام:

ترتبط المؤسسة العامة باعتبارها أسلوبا من أساليب إدارة المرفق العام مع المرفق العام ارتباطا وثيقا، فالمؤسسة العامة ترتبط مع المرفق العام وجودا أو عدما، فلا يمكن وجود مؤسسة عامة دون وجود مرفق عام تتولى إدارته³، و هو ما ذهب إليه مفوض الدولة "روميو" في تعليق صادر عن مجلس الدولة الفرنسي في 22 مارس 1903، بأن "المؤسسة العامة شخص معنوي إداري أنشئ لإدارة مرفق عام"⁴.

ونظرا للعلاقة الوثيقة التي تربط بينهما، تقوم الإدارة باختيار أسلوب المؤسسة العامة كأداة لإدارة مرفق عام على أساس تحقيق المصلحة العامة وضمنا إشباع الحاجات العامة وتحرير المرافق العامة من الروتين الحكومي، فهذا الأسلوب ليس هدفا بحد ذاته وإنما هو وسيلة التحقيق غاية معينة.

1- فريجة حسين، المرجع السابق، ص 212.

2- عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 309.

3- حمدي القبيلات، المرجع السابق، ص 316.

4- فريجة حسين، المرجع السابق، ص 208.

وعليه فإنها تخضع لذات القواعد التي تحكم سير المرافق العامة، أي كان نوعها إدارية أو اقتصادية، كمبدأ دوام سيرها بانتظام ومبدأ المساواة ومبدأ قابلة قواعد تنظيمها للتعديل والتغيير في كل وقت لمواجهة التغيرات المستحدثة¹.

الفرع الثاني: الشخصية المعنوية:

يعتبر ركن الشخصية المعنوية ركنا أساسيا من أركان المؤسسة العمومية، وذلك باعتبارها منظمة لا مركزية إدارية مصلحية أو مرفقية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وهو ما يميزها عن المرافق العامة لأن المؤسسات العامة تتمتع بالشخصية المعنوية²، بينما المرافق العامة لا تتمتع بهذه الصفة وفي حالة تزويدها بالشخصية المعنوية تتحول إلى مؤسسة عمومية.

وترجع أسباب منح المؤسسات العامة الشخصية المعنوية إلى تدخل الدولة في جل الميادين وخاصة الاقتصادية، ونظرا لعجز الدولة مباشرة جميع مصالحها كان لزاما عليها أن توكل أمر تحقيق هاته المصالح لهيئات عامة تساعد، كما أن هذه الشخصية المعنوية ضرورية لتوفير وضمان استقلال المؤسسة عن الحكومة المركزية في إدارتها للمرافق العامة المحددة لها، والحكمة منها هو تحقيق مزايا وأهداف معينة في إدارة المرفق بقدر من الاستقلال وعلى نحو يكفل فاعلية أكبر ونجاح الإدارة³.

ويترتب على تمتع المؤسسات العمومية بالشخصية المعنوية نتائج قانونية هامة، فيكون لها أموالها وحقوقها الخاصة، وقبول الهبات و الوصايا⁴، وكذا الحق في إبرام العقود، وكما لها حق التقاضي ورفع الدعاوى، ولها اسم وموّلن وسلطة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى الاستقلالية في التسيير⁵، ويعتبر موظفوه موظفون عامين (خاصة بالمؤسسات

1- هاني على الطهراني، القانون الإداري، ط5، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 280.

2- تقرير مجلس الدولة الفرنسي حول المؤسسات العامة:

Conseil d'état : les établissements publics, les études du conseil d'état adoptée par l'assemblée générale plénière le 15/11/2009, rapport d'études sur : les établissements publics, p 10

3- محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ و أحكام القانون الإداري، د.ط، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005، بيروت، لبنان، ص329.

4- محمود عبد المجيد المغربي، المرجع السابق، ص89.

5 - Yadh Benachour, droit administratif, zème édition, centre de publication universitaire, tunis, p 242.

العمومية الإدارية، بينما المؤسسات التجارية والصناعية فهم غير خاضعين لقانون الوظيف العمومي)، وهذا ما أكدته المادة 50 قانون المدني الجزائري¹.

الفرع الثالث: التخصص:

يقصد به أن المؤسسة العمومية متخصصة في إنجاز وتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني الخاص²، لذلك فهو عنصر جوهري في المؤسسة العمومية، والنتيجة الحتمية المباشرة لوجودها وقيامها.

إن سبب وجود المؤسسة العمومية هو البحث عن التخصص الذي يولد بلا شك الفعالية، فنجاح التخصص في الاقتصاد جعله في وقت ما محور القانون الإداري عن طريق إنشاء مؤسسات عمومية متخصصة في مجالات محددة بدقة، فالمؤسسة العمومية مهما كان مجال تدخلها الجغرافي (محلي أو وظيفي) تنشأ من أجل تنفيذ مهام محددة لتسيير مرفق عام، حيث تملك مجال تدخل محدد مثل: الجامعة التكوينية والبحث، المستشفى: الصحة، وتملك صلاحيات محددة بدقة في قانونها الداخلي، كما يقول الدكتور سليمان الماوي: المؤسسة العمومية تنشأ لتحقيق أغراض محددة و تقدم منفعة محددة³.

وعليه تنشأ المؤسسة العمومية من أجل تغطية نشاط معين، وعليها الاحترام الصارم للمجال تدخلها، ومن منطلق قاعدة التخصص للمؤسسات العمومية يمكن استنتاج مايلي⁴:

1. لا يمكن للمؤسسة العمومية تجاوز نشاطها أو استعمال ذمتها لمهام أخرى، ويترتب عليه

بإعلان جميع الأعمال التي قامت بها خارج نطاق الغرض المحدد في سند إنشائها.

2. عدم استعانة المؤسسات قبول الهبات أو الوصايا لتحقيق أغراض تخالف تلك المنوط بها تحقيقها.

1- تنص المادة 50 قانون المدني الجزائري: "يتمتع الشخص الاعتباري بجميع الحقوق إلا ما كان ملازما لصفة الإنسان وذلك في الحدود التي يقرها القانون، ويكون لها خصوص، ذمة مالية، أهلية في الحدود التي يعينها عقد إنشائها والتي يقرها القانون موطن و هو المكان الذي يوجد فيه مركزا إدارته، نائب يعبر عن إرادتها، حق التقاضي".

2- بغداد كمال، المرجع السابق، ص 59.

3- سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الكتاب 2، ط 10، دار الفكر العربي، مصر، 1979، ص 65.

4- محمود عبد المجيد المغربي، المرجع السابق، ص 91.

3. عدم قبول ادعائها أمام القضاء للدفاع عن مصالح غير التي نص عليها قانون إنشائها¹.

المبحث الثاني: أنواع المؤسسات العمومية:

من الصعوبة حصر كافة أنواع المؤسسات العمومية بدقة تامة، فهي تختلف فيما بينها في كيفية تكوينها والنظام القانوني الذي تتبعه، حيث يمكن تصنيفها إما بحسب النطاق المكاني للنشاط لها إلى مؤسسات عمومية وبلدية أو محلية، غير أن أهم التقسيمات هو تقسيمها حسب طبيعة النشاط الذي تؤديه، من خلال المالب الأربعة الآتية:

المطلب الأول: المؤسسات الإدارية:

تعتبر المؤسسات العمومية الإدارية من أقدم وأول المؤسسات العامة ظهوراً ويلق عليها اسم المؤسسات العامة التقليدية، لأن زمن ظهور هذا النوع كان في وقت انحصار وظائف الدولة في أمور خاصة تتمثل في تقديم الخدمات العامة، يلق عليها في بعض النظم اسم الهيئات العامة "les institutions publiques"².

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الإدارية:

هي المؤسسات التي تمارس نشاط ذو طبيعة إدارية محضة، تتخذها الدولة والجماعات المحلية (الإقليمية) كوسيلة لإدارة بعض مرافقها الإدارية من خلال إعلائها الشخصية المعنوية وتخضع للقانون العام³، ويعتبر عمالها موظفون عموميون وقراراتها إدارية وتخضع في عقودها القانون الصفقات العمومية، وأموالها أموال عامة، أما منازعاتها فتعرض أمام القضاء الإداري.

1- يوسف جرادي، الوصاية الادارية على المؤسسات العمومية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 1،كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق 2015_2016، ص 84.

2- يوسف جرادي، المرجع السابق، ص 89.

3- ناصر لباد، الوجيز في القانون الاداري ،ط2 ، الجزائر ،2007، ص 186.

الأصل في عملها هو مبدأ المجانية ما لم تقرر النصوص على خلاف ذلك، وهذا يعني أن النظام القانوني لهذا النوع من المؤسسات يتميز بالصبغة الإدارية من حيث الخضوع لنظام إداري تسوده قواعد القانون الإداري سواء في تنظيمها أو نشاطها أو منازعاتها.

تعتبر المؤسسات الإدارية أكثر الأنواع شيوعا واستعمالا إذ تمثل 90% من مجموع المؤسسات العمومية¹، وقد استعملت منذ الاستقلال و بشكل واسع جدا من أجل ضمان الخدمات.

العامة للجمهور، فهي عبارة عن مرافق عامة إدارية ويتم تعريفها وفق للمعيارين القانوني والاقتصادي بالشكل التالي:

أ. **المعيار القانوني:** عرفها المشرع الجزائري في "المادة 2" من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كما يلي: "...يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات المصالح الإدارية..."

ب. **تعريفها وفقا للمعيار الاقتصادي:** هي تلك المؤسسات التابعة للقاع العام تقوم بتقديم الخدمات العمومية للمواطنين قصد تلبية حاجياتهم المتنوعة والمتغيرة².

الفرع الثاني: أمثلة عن المؤسسات العمومية الإدارية:

من أمثلة المؤسسات العامة الإدارية في النظام الإداري الجزائري نجد:

1. الوكالة الوطنية لحماية البيئة المنشأة بموجب المرسوم 457/83 المؤرخ في 1983/07/23.
2. المدرسة الوطنية للإدارة المنظمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 416/06 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006³.
3. المركز الوطني للتربوي الفلاحي المنظم بموجب الأمر 171/67 المؤرخ في 31 أوت 1967.
4. المؤسسة العمومية الاستشفائية أيضا مؤسسة عمومية ذات مصالح إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية و توضع تحت وصاية الوالي¹.

1- قليل حسان، المرفق العام بين ضرورة التحديث و تحديات الواقع القانوني الجديد، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2014-2015، ص 49.

2- زعيم إيمان، المرجع السابق، ص 24.

3- قليل حسان، المرجع السابق، ص 49-50.

المطلب الثاني: المؤسسات الاقتصادية:

لقد ظهرت المؤسسات الاقتصادية مع بداية الحرب العالمية الثانية، نتيجة الظروف الاقتصادية والتطور والانتعاش في مختلف مجالات التنمية، إضافة إلى بروز مبدأ ضرورة تدخل ولمنع الأفكار وتحقيق ما يسمى الأمن الغذائي أو الاقتصادي وهو نشاط يستهدف النفع العام.²

الفرع الأول: تعريف المؤسسات العمومية الاقتصادية:

هي المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا أو صناعيا مماثلا لنشاط الأفراد³، فهي عبارة عن مرافق تجارية وصناعية تتخذها الدولة أو الجماعات المحلية كوسيلة لتسيير المرفق العام، وبالتالي تخضع لنظام قانوني مختلط ومركب من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص (القانون المدني، القانون التجاري، قانون العمل) وذلك حتى تتوفر لها عوامل وشروط المرونة وحرية العمل أكثر لضمان الفاعلية والرشادة الاقتصادية لتحقيق أهدافها في أقل وقت وبأقل التكاليف والجهود وبكفاية و جودة⁴.

جاء تعريفها في "المادة 2" من الأمر 04/01 المتعلق بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصائصها : (المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام)، من أمثلة هذه المؤسسات في النظام الإداري الجزائري: مؤسسة ميناء الجزائر، المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز⁵.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الاقتصادية:

أهم الخصائص تكمن في:

1. للمؤسسة شخصية قانونية من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
2. تعود ملكيتها للدولة، حيث تكون تحت سلاستها و رقابتها.

1- المرسوم التنفيذي رقم 140/07 ، المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، جرد عدد 33، الصادرة بتاريخ 20/05/2007.

2- زقوان سامية، المرجع السابق، ص 127.

3- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، د.ط، د.م.ج، الاسكندرية، مصر، 1994، ص 292.

4- عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 319.

5- بغداد كمال، المرجع السابق، ص 22.

3. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
4. التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل.
5. المرونة أي التأقلم مع المحيط.
6. تخصص لتحقيق أهداف عامة محددة، تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية و استهلاكية، وفي تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات العامة¹.

المطلب الثالث: المؤسسات ذات الطابع العلمي و التكنولوجي:

لقد نجم عن التطور الاقتصادي والاجتماعي بل وحتى السياسي، تغير أنماط التسيير والنظرة التصنيف للمؤسسات العمومية، فبعد المصادقة على القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998، صدر مباشرة المرسوم التنفيذي 256/99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999، مبينا كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة ذات الطابع العلمي و التكنولوجي:

بينت المادة 17 من القانون 11/98 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي، بأن المؤسسة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وأن الغرض من إنشائها هو تحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومساعدة الأدمغة الوطنية لتنمية قدراتهم و تلبيةها لخدمة المجتمع.

أما عن أداة إنشائها: فنصت المادة "02 و 04" من المرسوم التنفيذي رقم 256/99 أنها تتم بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من السلالة أو السلالات المعنية بعد الرأي المأبق حسب الحالة من اللجنة القاعية الدائمة أو اللجنة المشتركة بين القاعيات المعنية، كما يحدد مرسوم الإنشاء صيغتها والسلالة الوصية التي تخضع لها ومقره، ويدير هذه المؤسسة مدير وبسيرها مجلس إدارة و تزود بمجلس علمي المادة 08 من المرسوم التنفيذي 256/99

1- مداح يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق ، 2015-2016، نوقشت يوم 2016/06/04، ص41.

أما تنظيمها الداخلي فيحدد بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المكلف بالمالية والوزير الوصي. ولبقا " للمادة 10" من نفس المرسوم أن "المدير يعين بموجب مرسوم لفترة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة و تنهي مهامه بالأشكال نفسها".

وأخيرا صدر المرسوم التنفيذي 396/11 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 يحدد القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي الذي اعترف في "المادة 3" بتمتعها بالشخصية الاعتبارية وألغى هذا المرسوم الجديد المرسوم 256/99.¹

الفرع الثاني: معايير إنشاء المؤسسة ذات الطابع العلمي و التكنولوجي:

تقرر "المادة 04" من المرسوم التنفيذي 256/99 أن إنشاء هذه المؤسسة على أساس المعايير الآتية:

- طابع الأولوية لميادين البحث.
- حجم البرامج الواجب إنجازها وديمومتها.
- الجمع الأحسن لكل مشاريع البحث و البرامج التي لها طابع ارتباطي تكاملي.
- توفر قدرة علمية وتقنية ضرورية لإنجاز أهداف المؤسسة منظمة في شكل ستة عشر (16) غرفة بحث على الأقل).

المطلب الرابع: المؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني:

هي مؤسسة حديثة العهد في الجزائر من حيث التصنيف، تناولنا تعريفها في الفرع الأول، وتنظيمها في الفرع الثاني كما يلي:

الفرع الأول: تعريف المؤسسة ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني:

ورد تعريفها في "المادة 32" من القانون 05/99 المؤرخ في 04/04/1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي بالصيغة التالية: "المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هو مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".²

1- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 463.

2- عمار بوضياف ، المرجع نفسه، ص 464.

لقد حددت "المادة 38" نفس القانون أشكال هذه المؤسسة وهي: الجامعة، المركز الجامعي، المعاهد، حيث أن هذا النوع من المؤسسات خصص به المشرع قطاع التعليم العالي دون غيره من القطاعات الأخرى. إذن فهي أسلوب قانوني لإدارة المرفق العمومي للتعليم العالي الذي يهدف من خلال مهامه إلى الاستجابة إلى حاجيات المجتمع في الميادين التالية:

- التكوين العالي.
- البحث العلمي و التكنولوجي و تامين نتائجه و نشر الثقافة و الإعلام العلمي والتقني.

الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني:

نشأت المؤسسة ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته¹، أما إذا كان إنشاء المدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة لدى دوائر وزارية أخرى فيضطلع بالوصاية البيداغوجية الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالقطاع المعني.

يدير هذه المؤسسة بقا "للمادة 34" من القانون 05/99 مجلس إدارة يتكون ممثلين منتخبين عن الأسرة الجامعية وممثلي القطاعات الأساسية المستعملة، كما تزود بهيئات استشارية تكلف على الخصوص بتقييم النشاطات العلمية والبيداغوجية للمؤسسة تتكون أساسا من ممثلي الأساتذة الذين ينتخبون بين الأساتذة الأعلى رتبة.

لقد صدر بتاريخ 24 نوفمبر 2011 مرسوما تنفيذيا تحت رقم 297/11 يتعلق بالقواعد الخاصة بتسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي و المهني، وأكدت "المادة 3" منه على إجراءات المراقبة المالية البعدية للمؤسسة، فعلى سبيل المثال لا الحصر اعترفت المادة الأولى من المرسوم التنفيذي 203/08 المؤرخ في 09 يوليو 2008 المتضمن إنشاء المركز الجامعي بتسمييلت: أن هذا المركز مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي ومهني.

ومن أمثلة هذه المؤسسات المجمع الجزائري للغة العربية، حيث تنص "المادة 2" من قانون 10/86 بأنها "مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويدعى في صلب الموضوع "المجمع".

1- المادة 3 من المرسوم التنفيذي 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، ج ر، عدد 51، المؤرخة في 24 أوت 2003.

خلاصة

نستنتج من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل:

أن المؤسسة العمومية شخص إداري متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل للمرافق العمومية.

إذن فإن المؤسسة العمومية تعد أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة، تمتاز بمجموعة من الخصائص، فهي تمثل الشق الآخر للامركزية الإدارية، وهي اللامركزية المرفقية، و يجب أن تتوفر على عناصر أساسية منها:

● تقوم المؤسسة العامة على إدارة مرفق عام.

● تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية المستقلة.

● خضوع المؤسسة العامة لمبدأ التخصص.

إن المؤسسة العمومية تخضع لنفس القواعد التي تحكم المرافق العامة، منها مبدأ دوام سيرها، ومبدأ المساواة ومبدأ قابلية قواعد تنظيمها للتعديل، لأن الهدف من إنشائها هو تحقيق النفع العام.

الفصل الثالث: المؤسسة العمومية



تمهيد :

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثنى ذلك الاتصال في المؤسسة. فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها ، حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة التوازن المفقود سعيا لتحقيق الانسجام التام ، و مع اشتداد المنافسة أصبحت هاته الأخيرة تقوم بتوسيع علاقاتها مع محيطها الداخلي والخارجي ومحاولة تعزيز وتنمية هذه العلاقة سواء مع العاملين بالمؤسسة أو المتعاملين معها من البيئة الخارجية ولهذا الغرض عملية الاتصال تزداد أهميتها يوميا بعد يوم خاصة مع التطور التكنولوجي الحديث، فعملية الاتصال ليست سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون. بل هي عملية معقدة وصعبة تتضمن عددا من العناصر والخطوات يجب التخطيط لها مسبقا بحيث لا يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد ومع ذلك التطور تعددت وتنوعت كذلك وسائل الاتصال ونماذج وطرق بث واستقبال الرسائل. وعلى هذا النحو أصبح الاتصال في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسيرين ، مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة ، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه وشبكاتاه.

المبحث الأول : ماهية الاتصال في المؤسسة

1 - 1 المطلب الأول : الاتصال

وضعت العديد من التعاريف للاتصال. اختلفت من تخصص □ لآخر . لكن الكل يؤكد على جانب واحد أو آخر لتحقيق الاتصال . كما اتفقت جميعها في أن الاتصال عملية حيوية للإنسان و المجتمع .

1 - 1 : تعريف الاتصال ووظائفها

لقد خلق الإنسان و معه العديد من الاحتياجات التي لا يستطيع تلبيتها إلا من خلال الاتصال بالآخرين، و تحقيق التبادل معهم في شتى الميادين (معلومات ، سلع ، خدمات ، تكنولوجيا ، نقود ، ... الخ...) . أ- تعريف الاتصال : الاتصال بالمفهوم العام ، هو عملية انتقال المعلومات و الحقائق و الأفكار و الآراء ، و المشاعر أيضا، و الاتصال هو نشاط إنساني حيوي و أن الحاجة إليه في ازدياد مستمر.

و تشير كلمة الاتصال إلى معاني كثيرة لدى العديد من الناس، فالبعض ينظر إليها على أنها علم .و البعض الآخر يعتبرها نشاط ، و يرى آخرون أنها فن أو أنها نشاط عفوي لا شعوري و قد تكون عملا مخططا غير أن الاتصال هو نتيجة لمجموع كل هذه العناصر، فهو علم يقوم على قواعد معينة و فن يحتاج إلى مهارة و ذكاء، كما أنه قد يكون مخططا أو عفويا حسب ما تقتضيه الحاجة. و حسب قواميس اللغة الفرنسية « Communis » تعود جذور كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية ، تحمل كلمة اتصال عدة معاني ، من بينها : إرسال ، تمرير ، إعطاء ، تقاسم ، أو إخبار عن شيء معين ، كما يعني

الارتباط أو العلاقة ما بين طرفين أو أكثر. (Larousse, paris, 2001), p 239)

وقد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفا للاتصال بأنه " عبارة عن تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات بين طرفين أو أكثر بواسطة الوسائل الشفهية و غير الشفهية و ذلك للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة 2. و قد عرفه " ماكفار لاند " Macfor Land " على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد. .وجاء في تعريف " هاناك " Hannak " على أنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم و التكامل بين الفرد و نفسه(شعبان فرج،2009،ص5)

ومن خلال التعاريف السابقة التي وردت يمكن أن نستخلص تعريفًا للاتصال على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و المشاعر من شخص لآخر أو بين مجموعة و أخرى بهدف التأثير فيهم أو إحداث الاستجابة المطلوبة .

ب - وظائف الاتصال :

- الإنتاج :

يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنظمات حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز جيد للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم ، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بانجاز العمل و التعاون الفعال " و منه تتضح أهمية وجوده

- الاتصال - في المنظمة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل و إبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد (محمد الصيرفي، 2006، ص15) ، فضلا عن إرسال المذكرات و عند الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشاكل و رفع الإنتاجية و تحسين ظروف العمل أو النوعية ، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوتورن" مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن الاتصال الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج و تقييده ، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات و الأقوال ، و يعزز بعضها بما يسمى الاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات و النصرات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبل الرضا و الاشمئزاز ، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم من موقع جيد في المنظمة و تمنحهم نوعا من السلطة. (جمال بن زروق، 2010، ص403)

- الإبداع :

عرف فراس وآخرون الإبداع بأنه ، إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المنشأة ، و تعد هذه الوظيفة اقل ممارسة داخل المنشآت نظرا إلى المقاومة التي يبديها

الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة ، خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي ، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيرا كانت المقاومة للتغيير أكبر و أشد ، و ترتبط وظيفة الإبداع بعدين رئيسيين هما (جمال بن زروق ، المرجع السابق ، ص 404) :

1 - البعد الأول :

هو تقديم الأفكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة.

2- البعد الثاني :

هو عملية تنفيذها ، وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطا ووفاقا حولها لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة و المبدعة و الحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة و الفاعلين.

- الصيانة :

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في آراء ثلاثة لها مهام رئيسية تتمثل فيما يلي :

- ✓ حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاكل .
- ✓ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يوليها للتفاعل الذي يحدث فيها بينهم على أفقي و عمودي .
- ✓ ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة . (مصطفى

عاشوري،1992،ص144)

ومما سبق فإن الإنتاج و الإبداع و الصيانة وظائف يساهم الاتصال في تحقيقها و للتأثير في توجيهها إلى جانب أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة و مختلف مستويات الإشراف و النقابة و ممثلي العمال و هذا ما يدل على التأثير و التبادل بين الجماعات و الأفراد .

جدول رقم (01) يبين وظائف الاتصال حسب أنواع الاتصال

أنواع الاتصال	الوظائف الأساسية	الوظائف الأكثر فاعلية
نازل	الإعلام : إيصال المعلومات و الأوامر و التوجيهات العليمة . التحفيز : تشجيع المشاركة و الالتزام	مرتبات الموظفين رسائل المدير المذكرات و الاجتماعات
صاعد	أهداف المؤسسة و الشعور بالمسؤولية معرفة الأوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية و ذاتية. الاستفادة من الآراء و الاقتراحات	سبر الآراء و التحقيقات المقابلات الفردية و الجماعية استعمال جريدة المؤسسة

(عبد الله العمارة، 1990، ص135)

أهمية الاتصال و أهدافه :

أ- أهمية الاتصال :

- 1- يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية و كذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم و لذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال الاتصال تتسم بالصدق و الصراحة و الوضوح و الشمول .
- 2- يكتسب أفراد المجتمع من خلال هذه المهارة معلومات جديدة كما تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره بالصحف و المجلات و الإذاعة و التلفزيون .
- 3- أنها أداة مهمة لربط المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها و في تدعيم المؤسسة بالبيئة المحيطة بها
- 4- إنه أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها .
- 5- إنما وسيلة أساسية في تحسين الأداء و التبادل الفكري بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارة المختلفة بالمؤسسة و المؤسسات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بها .
- 6- تعمل على خلق فرص الاحتكاك و التقارب بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات و المجتمع .

ب - أهداف الاتصال :

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام ، و هو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته ، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى (أحمد خوش، 2008، ص14-15):

أ/هدف توجيهي :

يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها ، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

ب / هدف تثقيفي :

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمور مهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

ج / هدف تعليمي :

ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

د / هدف ترفيهي أو ترويحي :

و يتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل

هـ / هدف إداري :

و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات و الهيئات .

و / هدف اجتماعي:

يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين

الأفراد.(هناء حافظ بدوي،2003،ص2)

02- المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة

1 - 2 المطلب الأول : مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة :

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى التحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا للأفراد العاملين .

ويعرف الاتصال الداخلي « : بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين (عمر الطنوبي ، 2001، ص15)» وهو عملية تتضمن النقل والترديد والتدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركات بفاعلية (عبد الغفور يونس ، 1997، ص202)» بمعنى أن هناك رسائل هادفة بين أطراف المؤسسة. كما يعرف على أنه « تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات (عبد الكريم أبو مصطفى ، 2001، ص226)». . إذ يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية كلها، ويتوقف ذلك على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية .

مما سبق يمكن القول أن الأتصال الداخلي للمؤسسة هو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية .

2 - 2 : المطلب الثاني : أبعاد الاتصال الداخلي ووسائله

الاتصال داخل المنظمة هو الذي يتم من خلال اللوائح و القرارات المكتوبة داخل المنظمة و خارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى و تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع : الاتصال الصاعد - الاتصال النازل - الاتصال الأفقي .

1 - 2 - 2 الاتصالات الرسمية :

يعرف معجم مصطلحات الإعلام والاتصال الرسمي « بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير ، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكية الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.» (عاطف عدلى العبد، 1993، ص120)

بمعنى أن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ، وهذا النوع من الاتصالات يمكن أن يأخذ ثلاث اتجاهات :

أ- الاتصالات النازلة :

تعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المؤسسة، ويتم استخدامها في عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا. وتمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال ، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي و يقسم " كاتز و كاهن" العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى (ناصر دادي عادون، 2010، ص36) :

- تعليمات الوظيفة : و هي ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل.

- التبرير : و يرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم ومدى تلاحم و تكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل ، و له دور مهم في عملية الإقناع و تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة و غيرها

- الإيديولوجية : و هي تكمل ما قبلها ، بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة و فلسفتها و تفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

- المعلومات : و هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة و استراتيجيات و احتمالات

نموها وواجبات العمال و غيرها ، و هي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر ، و الانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعها على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.

- الرد : و هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا ، وفي نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط ، عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا أو ترقيته ومكافأته ولو شفويا و في حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد .

ب - الاتصالات الصاعدة :

يرى "روزنفيلد" أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الحرم التنظيمي (عبد الكريم درويش و ليلا تيكللا، 1974 ، ص 475)

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين و المشرفين حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات أو شكاوى إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشكل أو توضيح بعض اللوائح و القرارات و يتلخ □
الاتصال الصاعد فيما يلي :

- تقديم تقارير عند الأداء و ظروف العمل
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- رفع شكاوي عن مشاكل و معاناة المرؤوسين .

ج- الاتصالات الأفقية :

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال و استقبال المعلومات بين الإدارات و الأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، و هذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم

التنسيق بين وظائفها المختلفة) . الاتصال ضروري لفعالية العمليات ، فهو يمر عبر الإدارات و المصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها ،

التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، كما أن هذا النوع يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل ، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلسل، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة و السلطة. و تتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة هي (بشير العلاق، 2009، ص100):

✓ وجود قنوات اتصال واضحة و منظمة. : صلاحية هذه القنوات للعمل و فعاليتها في نقل الاتصالات .

- ✓ أن يدرك الأشخاص الذين يتبوءون مناصب معينة في مراكز الاتصال هذه القنوات ، أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأبناء والتعليمات ، تتوقف فعالية المنظمة .
- ✓ استخدام خطة السلطة و عدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.
- ✓ عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها .
- ✓ أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وان يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.

ومنه فإنه لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سليمة وإنما ينبغي أن يكون الاتصال فعالا ليفهم الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ ما تقصده الإدارة فعلا، وأن لاتصل قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلا في كل مستوى منها حتى تصل إلى الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ و قد فقدت بعض جوهرها مما يؤدي إلى عدم مطابقة التنفيذ الخطة المرسومة. (محمد حافظ حجازي، 2006، ص15)

2 - 2 - 2 الاتصالات الغير رسمية :

لقد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على أثر تحارب " مدرسة هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة .

والاتصالات الرسمية هي التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي، والجدير بالذكر أنها تنشأ نتيجة لعدة عوامل منها العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية، ومن هذه العوامل أيضا وجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمية بما يكس الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود ويعطل هذه الاتصالات.

ويعتمد الأتصال غير الرسمي داخل المؤسسة على دعائم متعددة كاللقاءات العفوية، المناسبة، تبادل الملفات ويمكن ذكر أماكن خاصة مشجعة على الاتصال التفاعلي مثل مطعم ومقهى ومكتبة ووسائل اتصال المؤسسة.

ب - وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة :

تستخدم عدة وسائل في الأتصال داخل المؤسسة، ويعتمد اختياره وسيلة دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها وعلى المسافة التي تفصل بين أطراف العملية الاتصالية، وكذلك يعتمد اختيار طريقة الاتصال على طبيعة المستقبل أيضا، ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

1 - 1 وسائل الاتصال الرسمي :

الاتصال اللفظي :

ويعتمد هذا الاتصال على وسائل أو طرائق تتكون أساسا من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة لإيصال الفكرة أو المعنى ويضم هذا النوع ما يلي :

الاتصالات الشفوية :

وهي الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر، ميزة هذه الاتصالات أنها تؤدي إلى نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف المعنية، كما أنها تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل من خلال كشف تعابير الوجه من قبول أو رفض. و بواسطة هذه الطريقة يستطيع المرسل التأكد من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل الذي أراده، وتتميز الاتصالات الشفوية أيضا بالسرعة عادة، ويتم إتباعها في الظروف التي تقتضي ذلك، وتكمن أهميتها في كونها تحافظ على قدر كبير من السرية حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرسالها كتابة، ويكون ذلك مهما في حالة المعلومات ذات الأهمية العالية أو التي تقتضي السرية. و يوجد العديد من وسائل الاتصال الشفوي ما يلي :

• المقابلات :

وتعرف المقابلة : «بأنها مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة التحقيق هدف أو غرض معين (مُجَدَّ منير حجاب وسحر مُجَدَّ 1995 , ص 170)». وتختلف هذه المقابلة التي نقصدها عن سائر المقابلات العارضة، والتي تتم بين العاملين وغيرهم في كل وقت ومكان بالمؤسسة، إذ تضمن قدرا من التخطيط وهدفا معينا يراد تحقيقه، وتسعى المقابلة لإقامة جسور تفاهم مستمر وتبادل للخبرات، وتتيح الفرصة للتعرف على مشاعر العاملين وانفعالاتهم قصد التخفيف عنهم من الضغوط النفسية في مجال العمل، ولذلك فالمقابلة تصلح لأن تكون وسيلة للاتصال الرأسي و الأفقي .

• الاجتماعات :

وهي إحدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر (الشفوي) نظرا لأهميتها في إتاحة الفرصة أمام الإدارة للالتقاء بالعاملين، ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم والتعرف على مشاكلهم واقتراحاتهم. وقد تشمل هذه الاجتماعات ما يسمى " بملقات الجودة " وهي اجتماع مجموعة صغيرة من العاملين بشكل منتظم على أساس تطوعي التحليل المشكلات وتقديم الحلول للإدارة.

• الخطابات :

حيث تتم مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب أو تقديم عرض بصورة شفوية، بهدف الإقناع والشرح وعرض التقارير التقديمية.

ب - الاتصالات المكتوبة :

ازداد دور الاتصالات الكتابية مع ازدياد حجم المؤسسات اليوم، وأكثر ما يميز الاتصالات المكتوبة أنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما أنها تحقق شرط الوضوح. ويوجد العديد من وسائل الاتصالات المكتوبة، نذكر منها على سبيل المثال :

التعليمات و الأوامر :

يمكن أن تأخذ التعليمات والأوامر طابعا شفويا، كما قد تأخذ أيضا طابعا مكتوبا وتمثل بذلك مرجعا يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة، وتتخذ التعليمات والأوامر المكتوبة صورا عديدة مثل المذكرات الداخلية والقرارات الإدارية.

التقارير :

تعتبر التقارير من وسائل الاتصال المهمة داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، إذ تعتمد عليها الإدارة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المؤسسة، ولتحقيق اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وعن طريقها يتلقى المديرون التي يستندون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط واتخاذ القرارات واختيار أسلوب العمل. « ولذلك أصبحت التقارير معيار لقياس كفاءة الإدارة، إذ عن طريقها يتم تزويد الإدارة بأكبر حصيلة من المعلومات والإحصاءات الخاصة بحقيقة التنفيذ وما يتخلله من أحداث ووقائع ومؤثرات داخلية وخارجية وفي أقصر وقت ». (مُحَمَّد منير حجاب وسحر مُحَمَّد وهي ، مرجع سابق ، ص 156)

- جريدة المؤسسة :

تسمى أيضا بالجريدة الداخلية، وهي وسيلة من وسائل الاتصال النازل موجهة أساسا إلى كل العاملين دون استثناء، كما تسمح بخلق وتعزيز شعور الانتماء والانتساب للمؤسسة، وضمن هذا الإطار فأفضل

جريدة داخلية هي تلك التي تمنح الفرصة للعاملين لكي يعبروا عن انشغالهم ومطالبهم، كما تسمح هذه الوسيلة كذلك بتوفير المعلومات حول السياسة العامة التي تنتهجها المؤسسة ومختلف المستجدات المتعلقة بنشاطاتها .

وسائل الاتصال الغير لفظي :

يعتمد هذا النوع من الاتصالات على اللغة غير اللفظية ولا تعتمد الوسائل التي تستخدم فيه على الكلمة المكتوبة أو غير المكتوبة اعتمادا أساسيا وإنما على وسائل أخرى مثل : الإشارات وتعبيرات الوجه، الربت على الكتف، أو الإيماء بالرأس وعادة ما تكون هذه الإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة، كما يتم إتباع طريقة الاتصال غير اللفظي في حالات الاتصال المباشر وغير الرسمي .

و تلجأ إليها المؤسسات عادة لكسب جمهورها الخارجي و نجد من أهم وسائل الاتصال الغير لفظي :

الإشاعات :

تعرف الإشاعة بأنها : " خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا , و يلقي صدى إيجابي من حيث تصديقه و تبنيه , و يجهل مصدره " . وتتعدد المنافذ التي تسمح للإشاعة بالبروز، إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدودا، فهي بمثابة المخفف لحالة نق [] الاتصال إذ ما يغذي الإشاعة هو الحاجة الملحة للحصول على المعلومات من طرف العاملين. و للحد من الإشاعة ينبغي الانطلاق من فكرة محورية، تتمثل في استخدام جميع الطرائق التي تسمح لنا بإظهارها ووصفها بالإشاعة، ثم بحث وتحديد مصدرها، ليتم بعد ذلك تنفيذها أو استخدام التهديد بالعقاب كوسيلة لتجنب تفشيها.

مسرح المؤسسة :

هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون أثناء أداء مهامهم، كما تسمح أيضا بالتقاء العاملين خارج أوقات العمل، وكشف المشكلات ومعالجة اختلالات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة، إضافة إلى إرساء قيم وعادات مستحدثة من خلال معالجة مواضيع تخص [] العلاقات الوظيفية والأداء وغيرها، مما يعزز ثقافة المؤسسة.

المبحث الثالث : إستراتيجية الاتصال الداخلي :

يمكن تعريفها على أنها التفكير في الاتصالات الداخلية و تنظيمها في المؤسسات العامة وفي المؤسسات الكبيرة الخاصة , و ذلك باستعمال وسائل بغرض نقل المعلومات في المؤسسة, وذلك بقصد تحقيق الأهداف الاتصالية.

1-مراحل وضع إستراتيجية الاتصال الداخلي :

يتم وضع الإستراتيجية وفقا لثلاث مراحل التي شخصها " فيليب موريل - Morel Philippe"
(فضيل دليو, 1997 . ص 91)

1- مرحلة البحث :

حيث تتم هذه المرحلة بوصف المؤسسة و تشخيص أوضاعها الداخلية .

2- مرحلة التفكير :

يتم من خلال هذه المرحلة تحديد أهداف المؤسسة و تشخيص الجمهور المستهدف .

3-مرحلة التنفيذ :

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص و تحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص
ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة و ذلك بتنفيذها عن طريق وضع خطة اتصالية
محكمة .

ج - أهداف وضع الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة :

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية الاتصال (الداخلي و الخارجي) نجد :

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها إلى ماذا تريد أن تتوصل إلا من خلالها

- تحديد و ترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف .

-تحديد الرسائل التي تستخدمها .

- التنسيق بين الأشكال المختلفة التي تقوم بها المؤسسة .

المبحث الرابع : الاتصال الخارجي في المؤسسة :

المطلب الاول : تعريف الاتصال الخارجي في المؤسسة :

يعرف الاتصال الخارجي بأنه مجموعة من الوسائل الموجهة و التي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة . إعلام، نشر ، تقوية و تحسين صورتها في محيطها الداخلي و الخارجي .

و يعرف مصطفى حجازي الاتصال الخارجي بأنه " حلقة الوصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها ففي كل لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات و وظائف معينة، و لها صلات مع أفراد المجتمع ، ولا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن متبادلة بينها و بين جماهيرها هذه الثقة لا تأتي عن طرق الصدفة ، و إنما يجب أن تبني على أسس متينة و خطة مدروسة بالمؤسسة تضمن لها البقاء ولذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة و المحافظة عليها(مصطفى حجازي،1992، ص 52).

لهذا يتطلب الاتصال الخارجي إتباع سياسة جد مقننة من قبل مسؤولي و موظفي المؤسسة ، حيث تسعى هذه الأخير إلى بناء علاقات ايجابية مع المحيط الخارجي و ذلك من خلال التعامل عن طريق أفرادها ، حيث يعتبر كل فرد من أفراد المؤسسة الواحدة عنصرا هاما و فعالا.

المطلب الثاني : أهداف الاتصال الخارجي :

يحتل الجمهور أهمية بالغة لدى المؤسسة ، و لذلك يهتمها إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة و كذلك يهتمها أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود ، كما يهتمها بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها ، و كذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوى و مقترحات الجمهور لتحسين خدماتها (خيري خليل الجميلي،دت،ص38)

و قد حصر فخري جاسم سليمان أهدافا تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال اتصالها بالجمهور الخارجي و نوجز هذه الأهداف في النقاط التالية :

- ✓ إعلام المواطنين بالسياسة العامة التي ينبغي الوصول إليها لكي يكونوا على علم بهذه السياسة ، و بالتالي يسهل التعاون و بناء التفاهم بين المؤسسة و جمهورها.
- ✓ إيصال رغبات المواطنين إلى الإدارة العليا في المؤسسة للتعرف على وجهات المواطنين و اتجاهات الرأي العام عن طريق المعلومات التي تنشر في الصحف اليومية أو التي تصل إلى المسؤولين مباشرة .
- ✓ - الاهتمام و التأكيد على الاتصال بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى، سواء تلك التي تتشابه معها في الإنتاج و الخدمات أو التي تختلف عنها بواسطة المطبوعات ، الاتصالات الهاتفية و غيرها من وسائل الاتصال(جاسم سليمان فخري و آخرون،1981، ص85)

إلى جانب هذه الأهداف يمكن إضافة بعض الأهداف الأخرى:

- التوعية بالأهداف العامة للمؤسسة و التعريف بالخدمات التي تؤديها حتى تتضح لهم مدى فوائدها .

و مدى الاحتياج لها و صورتها في حياة الناس.

- وضع البرامج التي تتلاءم مع اتجاهات الجمهور و توضيحاتهم .

المطلب الثالث : تقنيات ووسائل الاتصال الخارجي

للاتصال الخارجي مجموعة من التقنيات التي يعتمد عليها في أداء مهامه ، حيث أن لكل تقنية دورها في إنجاح نشاط المؤسسة الاتصالي ، و تتمثل هذه التقنيات فيما يلي:

أ- العلاقات العامة :

هناك عدد من التعاريف التي زخرت أديبات العلاقات العامة ، و نستطيع تحديد تعريفين هما الأكثر وضوحا بالنسبة إلى موضوعنا ، التعريف الأول و الذي هو الأكثر ارتباطا بموضوع الاتصال مصدره

"قاموس ويستر الجديد" الذي يذكر بأن العلاقات العامة هي " ترويج الاتصال و الثقة بين شخص □ أو مشروع أو هيئة ، مع أشخاص آخرين ، أو جمهور خاص ، أو مجتمع بأكمله و ذلك من خلال نشر و توزيع المعلومات التي تشرح و تفسر و توضح إنشاء نوع من العلاقات المتبادلة و تقييم ردود الفعل الصادرة عنهم." وفي تعريف آخر أكثر شمولية و وضوحا ، يذكر أن العلاقات العامة " عبارة عن مجهود إداري و إعلامي منظم و مخطط ، تقوم به جهة بغرض التأثير في الرأي العام و كسب تفهم و تأييد أولئك الأفراد و المجاميع الذين تتم بهم ، و كذلك المحافظة على هذا التفهم و التأييد و إدامته ، و على هذا الأساس فمن الضروري ربط إجراءات و سياسات المؤسسة باحتياجات و رضا المستفيدين ، و تحقيق التعاون المثمر معهم عن طريق توفير المعلومات و نشرها و التعريف بها . (زكي حسين الوردى و عامر إبراهيم قنديلجي، 1990، ص138) و يستعين رجل العلاقات العامة بالعديد من الوسائل مثل : مجلة الدار الداخلية ، الكتيبات الاجتماعات و المؤتمرات ، المعارض ، التقارير ... إلخ.

ب- الإعلان (الإشهار):

الإعلان هو شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي مدفوع القيمة، لإرسال فكرة أو معلومات ترتبط بسلعة أو خدمة، و ذلك بواسطة شخص □ محدد أو منظمة محددة. و يستهدف إعلان المؤسسات تحسين الصورة الذهنية و بناء السمعة الجديدة لدى الجمهور عن المؤسسة أو المنظمة، و غالبا ما يوجه إلى الشعب بصفة عامة و ليس المستهلك فقط ن كما أنه يستهدف أيضا العاملين بالمنظمة و المستثمرين أيضا .

كما يعرف على أنه وسيلة غير شخصية لإثارة الطلب ، ولا يدفع الشخص □ أو المشروع الذي يستفيد منه مقابلا أو ثمنا له ، و من الأمثلة عن الإشهار تقديم الأخبار الإيجابية عن المنتج أو الخدمة أو المنظمة بواسطة الإعلام كالصحف المجلات ، الإذاعة و التلفزيون و الملصقات الإعلانية ، و قبل القيام بأي حملة إشهارية لا بد من تحديد الهدف ، ماذا نريد أن نحققه كنتيجة ؟ نريد التعريف بمنتجنا ، خصائصه و مميزاته ، طرق استعماله و هو ما يعني " إشهار إعلامي " ، أم نريد الإقناع و إظهار أفضلية منتجاتنا على المنتجات المنافسة و بالتالي " إشهار إقناعي " ، أم نريد تذكير الجمهور المستهدف بتواجد منتجنا في

السوق و هو "إشهار تذكيري". " وبصفة عامة يسعى الإشهار إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما(مصطفى
مراح،2009،ص79) :

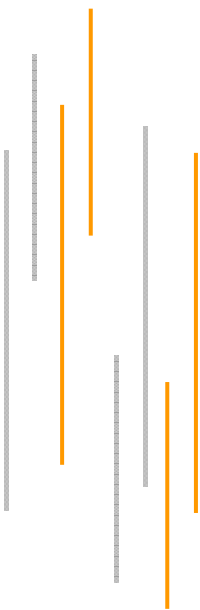
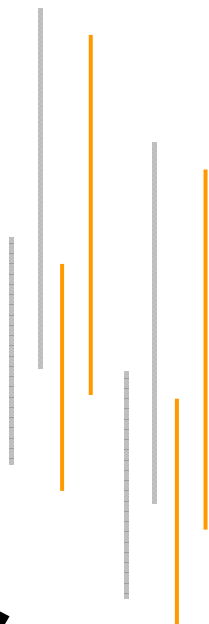
- هدف تجاري :

هو هدف اقتصادي محض ، يمكن أن يتعلق بمداخيل العلامة أو بنمو المبيعات و حمايتها.

- هدف اتصالي :

يتمثل في إيصال رسالة خاصة إلى الجمهور ، تساعد في عملية البيع ، و الأهداف الاشهارية يمكن أن
تكون موجهة نحو المستهلك و نحو الموزع .

خاتمة



يلعب الاتصال دور جد مهم داخل الجامعة، وهذا في نشر ثقافة الترابط والتماسك بين العمال في الإدارة، وتحفيزهم عن العمل لأجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق النجاح الذي تصبوا إليه المؤسسة، فهذه الأخيرة مهما كان نوعها تبقى بحاجة ماسة إلى ذلك التفاعل الإيجابي بين مختلف المستخدمين والذي يمكن أن يشكل قاعدة متينة لنجاح العمل وديمومته.

فالاتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها والأشكال والأبعاد التي يحاول بواسطتها تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه ومنه الوصول إلى مجموعة من الأهداف تلقي بضلالتها على السير الحسن والنجاح للمؤسسة.

ففي الجزائر ورغم أن المؤسسات أو بعضها لم تأخذ الاتصال داخلها مكانته التي يجب أن يحضها بها كما هو في غالبية الدول الحديثة، فهو ما يزال في خطواته الأولى، إلا أنه يسير نحو الأفضل وهذا ما نلاحظه لدى أغلبية المؤسسات التي تحاول جاهدة استباق الزمن لإعادة هيكلة نفسها وهذا لمسيرة واللحاق بركب الأنظمة الاقتصادية والعلمية وطرفها في التسيير والحفاظ على مواردها البشرية وطاقاتها.

والجامعة ككيان قائم بذاته وككل مؤسسة اقتصادية باعتبارها تقدم منتوجا يتمثل في تخرج الدفعات والإطارات.

قائمة المصادر و المراجع



قائمة المصادر و المراجع

الكتب بالعربية :

1. أبو قحف عبد السلام : هندسة الإعلان و العلاقات العامة ، القاهرة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع . أبو مصطفى عبد الكريم : الإدارة و التنظيم ، 2001.
2. أحمد ، بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003
3. أحمد ، بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط3 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007
4. أحمد، بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005
5. اسماعيل ، محمود حسن ، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير . الكويت : الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003
6. أمل ، سعد متولي ، مبادئ الاتصال بالجمهور ونظرياته . القاهرة : دار ومكتبة الإسراء للنشر والتوزيع ، 2007
7. بنخوش أحمد، الاتصال و العولمة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2008 .
8. بدوي هناء حافظ : الاتصال بين النظرية و التطبيق ، الإسكندرية ، الأزيطة ، المكتب الجامعي الحديث ، 2003 .
9. بن مرسلي أحمد : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية . 2005.
10. الجميلي خليل خيرى ، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر و التوزيع
11. حجاب مُجد منير وسحر مُجد وهيبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، مصر ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 1995.
12. حجازي حافظ مُجد : وسائل الاتصال التنظيمي، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .

قائمة المصادر و المراجع

13. حجازي مصطفى : الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية و الإدارية ، بيروت ، دار الطليعة ، 1992 ،
14. حسن عماد ، مكاوي ، و ليلي ، حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، طه . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2003.
15. درويش عبد الكريم و ليلا تيكلا : أصول الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو مصرية ، 1974،
16. دليو فضيل : مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1997.
17. راتب ، جليل صويص و غالب جليل صويص ، تقنيات ومهارات الاتصال . القاهرة : إثراء للنشر والتوزيع، 2008
18. ربحي مصطفى ، عليان و عثمان مُجَّد ، غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع . 2000.
19. رحيمة ، الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال (المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة) . عمان : جدارا للكتاب العالمي ، 2008
20. رشيد ، زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . الجزائر : دار هومة ، 2002 .
21. سلوى ، عثمان عباس الصديقي و أميرة ، منصور يوسف علي ، الاتصال والخدمة الاجتماعية . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2005.
22. صالح خليل ، أبو أصبع ، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة. عمان : دار مُجَّد العربي للنشر والتوزيع، 2004
23. الصيرفي مُجَّد : الاتصالات الإدارية ، مصر ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، 2006.
24. الطنوبي مُجَّد مُجَّد عمر : نظريات الأتصال ، ط1 ، الإسكندرية ، مكتبة الإشعاع الفنية ، 2001 .
25. عبد العظيم حمدي : " السياحة" ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، 1996.

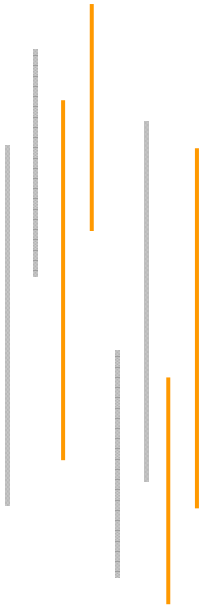
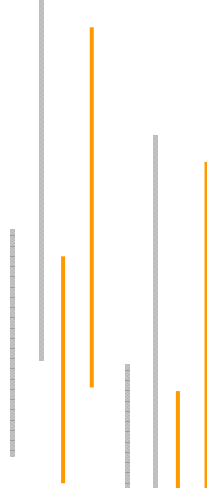
قائمة المصادر و المراجع

26. عدون ناصر دادي : الاتصال و كفاءته في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، دار المحمدية العامة ، 2010 ،
27. العمار عبد الله : واقع الاتصالات الكتابية ، السعودية ، مطابع معهد الإدارة العامة ، 1990 .
28. مُجَّد ، عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، ط3 . القاهرة : عالم الكتب ، 2004 .
29. مُجَّد ، منير حجاب ، مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة ، ط2 . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000 .
30. مروان عبد المجيد ، ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية . عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2000 .
31. موريس ، أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة مصطفى ماضي وأخرون ، ط3 . الجزائر : دار القصة للنشر والتوزيع، 2004 .

المذكرات :

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق



ضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة

البيانات الشخصية للمبحوث

الجنس ذكر انثى

السن:

المستوي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الاقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

اللغة المستعملة في المؤسسة عربية فرنسية الاثنين معا

المحور الأول تعتبر استراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة

1- إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص

غير موافق محايد موافق

2- إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة

غير موافق محايد موافق

3- يشارك كل موظفي المؤسسة في وضع استراتيجية اتصال الخاصة بالمؤسسة

غير موافق محايد موافق

4- وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح الفريق والتعاون

غير موافق محايد موافق

5- من الأولويات التي تأخذها استراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة

للمؤسسة

غير موافق محايد موافق

6- يرجع عدم تحقيق استراتيجية الاتصال الفعال الى عدم توفر التدريبي لخلق وعي بما

غير موافق محايد موافق

7- عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من اسباب عدم الرضا في العمل

غير موافق محايد موافق

8- في رأيكم هناك استراتيجية اتصال في مؤسستكم

نعم لا

المحور الثاني: تؤثر فعالية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها

9- يساهم الاتصال بكل انواعه في توضيح المعلومات الخاطئة او الغامضة

غير موافق محايد موافق

10- فعالية الاتصالات في المؤسسة تعزز من نشاطها

غير موافق محايد موافق

11- يعتمد نجاح ادارة المؤسسة على نوع الخدمات التي تستخدمها

غير موافق محايد موافق

12- المشاركة في العملية الاتصالية يعمق من الاحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة

غير موافق محايد موافق

13- هل انتم راضون عن اسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة

غير موافق محايد موافق

14- في رأيكم هل الاتصال في المؤسستكم فعال

نعم لا

المحور الثالث: تؤثر الانواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة

15- الانواع الاتصالية مكتملة لبعضها البعض

موافق محايد غير موافق

16- يساهم الاتصال الأفقي في تحسين الاداء بين أقسام المؤسسة (بين الرؤساء)

موافق محايد غير موافق

17- يساهم الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم (من المرؤوسين إلى المدير)

موافق محايد غير موافق

18- يساهم الاتصال الهابط و الصاعد على تحسين العلاقات داخل الشركة

موافق محايد غير موافق

19- في رأيكم هل يساعد الاتصال غير رسمي في توطيد العلاقة بين موظفي الشركة والرؤساء

نعم لا