

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

تخصص: اتصال تنظيمي

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

مساهمة الاتصال المؤسسي  
في تحسين صورة المؤسسة العمومية  
دائرة سيدي علي أنموذجاً

إشراف الأستاذ:

د. بعلي محمد سعيد

إعداد الطالبين :

شاكر إبراهيم

دريع سيدعلي.

الرقم	الأستاذ	الصفة	الجامعة
01	رقاد حليلة	رئيسا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
02	بعلي محمد سعيد	مشرفا و مقررا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
03	دحو بن مصطفى	مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021.

## الإهداء والشكر

نشكر الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة ويسر لنا أداء هذا العمل المتواضع خاصة الأستاذ بعلي سعيد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة إنجاز هذا العمل .

و إلى كل من علمنا حرفا طيلة مشوارنا الدراسي و ساهم في تعليمنا أصول الحياة.

شكرا جزيلا

## فهرس المحتويات:

### الإهداء والشكر

فهرس المحتويات.

أ.....	مقدمة:
9.....	الإطار المنهجي
10.....	1. الإشكالية
11.....	2. أسباب اختيار الموضوع
12.....	3. أهداف الدراسة
12.....	4. الفرضيات
12.....	5. المنهج المتبع
12.....	6. خطوات دراسة الحالة
13.....	7. أدوات الدراسة
14.....	8. عينة الدراسة
14.....	9. الدراسات السابقة
16.....	10. تعريف المفاهيم
18.....	11. حدود الدراسة

### الإطار النظري

21.....	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات العمومية
22.....	المبحث الثاني: خصائص المؤسسات العمومية

23.....	المبحث الثالث :أهداف المؤسسات العمومية
24.....	خلاصة الفصل الأول
25.....	الفصل الثاني : ماهية الاتصال المؤسساتي
26.....	تمهيد
26.....	المبحث الأول : مفهوم الاتصال المؤسساتي
28.....	المبحث الثاني : أنواع الاتصال المؤسساتي
34.....	المبحث الثالث : أهمية الاتصال المؤسساتي ومعوقاته
38.....	خلاصة الفصل:
39.....	الإطار التطبيقي
40.....	1-المحور الأول:تعريف بالمؤسسة (الدائرة)
42.....	2- المحور الثاني: الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي علي
46.....	3- المحور الثالث:الاتصال داخل المؤسسة
47.....	4-المحور الرابع : الايجابيات و السلبيات في المؤسسة
49.....	- تحليل مقابلات الدراسية
54.....	-التوصيات والاقترحات توصيات
.....	خاتمة
57.....	قائمة المصادر والمراجع
60.....	الملاحق
67.....	ملخص الدراسة

فهرس الجداول و الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	الاتصال الأفقي داخل مقر الدائرة	01
31	الاتصال الصاعد داخل مقر الدائرة	02
32	الاتصال النازل داخل مقر الدائرة	03
44	مخطط هيكل تنظيمي لمقر دائرة سيدي علي	04
48	جدول السمات العامة	05

# المقدمة

لكثرة الوظائف والمهام الملقاة على عاتق الإدارة الجزائرية نجدها بحاجة ماسة للاتصال المؤسساتي كجهاز مختص يساعدها في أداء وظائفها وتسيير فالاتصال في المؤسسة يعتبر عامل أساسيا لتبادل المعارف والتجارب والتقنيات والخبرات بين العمال و المؤسسة بالإضافة إلى أنه يعمل على ربط عالقة صلة بين المؤسسة و جماهيرها الخارجية، فهو موجه لتسيير رأسمال صورة المؤسسة. ومجموع الأعمال الاتصالية التي يقوم بينها الاتصال المؤسساتي تهدف إلى توضيح صورة المؤسسة، تنظيمها، قيمتها، ثقافتها وطموحاتها، كما يسمح بنقل وترقية قيم المؤسسة، من خلال الصورة الشهرة والعالمة من إدارة ومصالح الموظفين ، وفي كسب ثقته ويعتبر الاتصال المؤسساتي بمختلف أشكاله وظيفة علمية تعتمد عليها وحدات الغدارة لزيادة درجة فاعليتها حتى تكون دائما حريصة على الحفاظ على علاقات طيبة سواء مع موظفيها ، أو مع المواطنين المستفيدين من خدمات لذلك تضع تحت تصرفهم المعلومات والحقائق المعبرة عن نشاطها وخدماتها ، مستعملة في ذلك جميع الوسائل الإعلامية والاتصالية وفي ذات الوقت تعمل هذه الإدارات على متابعة اتجاهات الرأي العام المحلي للتعرف على رغبات الجمهور ، ومطالب الفئات المختلفة قصد تقويم منهجية العمل هدف التحسين الدائم النوعي للخدمة ومواكبة لتغير الحاصل باستخدام التقنية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لعصرن الإدارة. وقد تناولنا في هذه الدراسة بعنوان مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة المؤسسة العمومية دائرة سيدي علي ولاية مستغانم وقد تناولنا في خطة بحثنا أولا الإطار المنهجي للدراسة والذي اشتمل على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة وأهدافها ، والمنهج المتبع وأدوات الدراسة وتحديد العينة ومصطلحات الدراسة وحدودها معا تطرق إلى الدراسات السابقة أما الإطار النظري تطرقنا إلى فصلين حيث كان الفصل الأول بعنوان المؤسسات العمومية وتفرع إلى ثلاث مباحث التغير الحاصل باستخدام التقنية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لعصرنة الإدارة، وقد تناولنا في هذه الدراسة بعنوان مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة المؤسسة العمومية دائرة سيدي علي ولاية مستغانم وقد تناولنا في خطة

بحثنا أولاً الإطار المنهجي للدراسة والذي اشتمل على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة وأهدافها ، والمنهج المتبع وأدوات الدراسة وتحديد العينة ومصطلحات الدراسة وحدودها معاً تطرق إلى الدراسات السابقة إما الإطار النظري تطرقنا إلى فصلين حيث كان الفصل الأول بعنوان المؤسسات العمومية وتفرع إلى ثلاث مباحث إما الفصل الثاني كان بعنوان ماهية الاتصال المؤسسي وقد تفرع إلى ثلاث مباحث وكان الإطار التطبيقي الذي تمثل في بطاقة فنية لدائرة سيدي علي والهيكـل التنظيمي واليات الاتصال داخل الدائرة وفي الأخير تطرقنا إلى خاتمة.



# الإطار المنهجي

## 1. الإشكالية :

يعتبر الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها منظمة في تحقيق أهدافها إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم وهذا يدل على أن الاتصال يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل بناء وكما نعلم أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة لقد تبين الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم دقيق وواضح لعملية الاتصال إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال بأنه عملية نقل الرسالة من شخص إلى آخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة والإشارات أو المعاني أو المفاهيم بهدف تأثير على السلوك .

تعتبر المؤسسة العمومية هي أنماط متكررة من السلوك كهيكل أو آلات النظام فهي تتحكم في سلوك مجموعة من الأفراد داخل مجتمع معين فمصطلح المؤسسة ينطبق عادة على العرق أو السلوك نمط مهم في المجتمع وخاصة المنظمات الرسمية للحكومة والخدمات العامة كما هيكل وآليات النظام والمؤسسات .

إن الاتصال المؤسسي هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري و الداخلي بأشكاله الثلاثة الصاعد، الهابط، الأفقي وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط به ويتم بين إدارة المؤسسة وبين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء كانت هذه الجماهير أو خارجية و بينها وبين البيئة و المجتمع الخارجي المحيط به بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطاراتها ويظل محكوم بالظروف و الإمكانيات المتاحة و المحيطة بل المؤسسة بما يحقق النجاح و المكاسب المنشودة ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تحسين صورة مؤسسة دائرة سيدي علي ؟

### التساؤلات الفرعية:

ما هي أهم الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سيدي علي ؟

ما هي الإستراتيجية التي اتبعتها الدائرة في تسيير النظام الاتصال المؤسسي ؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

ويرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب كالآتي :

الرغبة في دراسة واقع الاتصال المؤسسي بصفة عامة ومعرفة دوره في المؤسسة العمومية دائرة سيدي علي .

ميلنا إلى هذا الموضوع المتعلق بتحسين صورة المؤسسة العمومية دائرة سيدي علي و الرغبة في إجراء دراسة ميدانية تناول العلاقة بين الإدارة و العمال.

معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في تسيير المؤسسة الإدارية  
معرفة أهم الوسائل داخل المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال ونقل المعلومات والتفاعل.  
أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذا البحث من كون المؤسسات العمومية هي أجهزة المهمات الحيوية التي تشمل التعليم الجامعي، و النشاط الإداري وخدمة الكهرباء والماء والنقل وغيرها، والمؤسسات العمومية توظف الآلاف من صفوة شباب الوطن، وتنفق عليها الدولة مليارات الدنانير سنويا.

أما الدوافع العملية فتتمثل في ترسانة النصوص التشريعية المتعلقة بالمؤسسات العمومية التي أقرها المشرع الجزائري في الفترة الأخيرة نتيجة انتهاج الجزائري في الفترة الأخيرة نتيجة انتهاج الجزائر لنظام اقتصاد السوق .

ونسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نجملها فيما يلي:

محاولة البحث عن مفهوم دقيق للمؤسسة العمومية في الوقت الحاضر.

دراسة النظام القانوني لكل شكل من أشكال المؤسسة العمومية .

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج دراسة الحالة واتباع خطواتها.

وذلك لكون المؤسسة العمومية قد عرفت تطورا عبر التاريخ، إذ سادها مفهوم تقليدي في بادئ الأمر

غير أن هذا المفهوم قد تطور عبر العصور، كما أن المؤسسة العمومية تحكمها جملة من التشريعات

الخاصة بها من النظرية, زمن الناحية العملية لذلك وجب تحليلها وتفكيكها بإعطائها الوصف الدقيق, والغاية المرجوة من المشروع

### 3. أهداف الدراسة :

ككل بحث علمي له أهداف ويرغب في الوصول وتحقيق أهداف معينة كانت أهداف بحثنا كالاتي:

- عرض شامل للاتصال المؤسسي وصورة المؤسسة مع تفكيك العالقة بينهما وتبيان دور الأولى في تحديد الثانية.

- معرفة كيفية بناء صورة للمؤسسة.

- الكشف عن مجي وعي المسؤولين بدور الاتصال المؤسسي في تحسين صورة المؤسسة العمومية

- معرفة أهمية الاتصال المؤسسي في تكوين جمهور و صورة للمؤسسة.

### 4. الفرضيات:

الاتصال المؤسسي بالمؤسسة العمومية دور إيجابي في تحسين صورة عنها

يحتل الاتصال المؤسسي في دائرة سيدي علي أهمية كبيرة في تحقيق الاستقرار و استمرار العمل .

العلاقة بين الاتصال المؤسسي وتحسين صورة المؤسسة علاقة إيجابية

### 5. المنهج المتبع:

دراسة حالة :وتعرف على أنها البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه

, حيث تقوم هذه الدراسة كما ذكر محمد زيان عمر على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة

تكون في المجال الذي تتفاعل داخله وحده وكلا .

### 6. خطوات دراسة الحالة :

-تحديد أهداف الدراسة: وتتطلب هذه الخطوة تحديد الموضوع الدراسة أو الظاهرة المدروسة وكذلك

تحديدا لوحدة الدراسة و خصائصها.

- إعداد مخطط البحث أو الدراسة, وهذه الخطوة ضرورية لأنها تساعد الباحث في تحديد مساره و اتجاه سيره، حيث تمكنه من تحديد أنواع البيانات و المعلومات المطلوبة والطرق المناسبة لجمعها و أساليب تحليلها.
- جمع البيانات الأولية و الضرورية لفهم الحالة أو المشكلة وتكون فكرة واضحة وكافية عنها أي توسيع قاعدة المعرفة عن الحالة أو المشكلة المطلوب دراستها.
- صياغة الفرضية أو الفرضيات التي تعطى التفسيرات المنطقية و المحتملة لمشكلة البحث ونشأتها و تطورها.<sup>1</sup>

### 7. أدوات الدراسة :

#### المقابلة :

تعرف المقابلة على أنها مواجهة شخصية يجربها الباحث مع المبحوثين بغية جمع البيانات و المعلومات التي تساعد على حل مشكلته وفروضه ويقوم الباحث بتوجيهه جملة من الأنشطة سواء كانت مقننة و محددة أو غير مقننة ويتم ذلك بلغة بسيطة وسهلة وتعتبر من الأدوات لرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات ,تقوم على مجموعة من خطوات والإجراءات العلمية و المنهجية التي تنظم اللقاء تجير الحوار في إطار الأهداف البحثية .

اعتمدنا عليها في دراستنا من أجل الاحتكاك أكثر بالجانب الميداني وجمع المعلومات ,حيث قمنا بإجراء مقابلات مع وجمهور الخارجي الذي يتعامل مع دائرة سيدي علي وقد تضمنت هذه مقابلة بعض الأسئلة حول موضوع الدراسة من اجل تكوين صورة أولية تسمح لنا بإنجاز بحثنا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عبد الرحمن بدوي, مناهج البحث العلمي, وكالة المطبوعات, الكويت, 1988

<sup>2</sup>- محمد الفاتح حمدي, منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال- دروس نظرية وتطبيقات (محاضرات علمية), كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, قسم علوم الإعلام والاتصال, جامعة محمد الصديق بن يحيى, جيجل, الجزائر, ص 111

## 8. عينة الدراسة :

تعريف العينة: المعروف أنا لعينة جزء من المجتمع المراد تحديد خصائصه لما يتماشى وطبيعة الدراسة أنه هناك إنفاق عام على تحديد الحجم الأمثل للعينة في البحوث الاجتماعية الإنسانية حتى الآن , حيث يعتمد تحديد حجم العينة على طبيعة المجتمع و أغراض الدراسة<sup>1</sup> .

كما يعرفها مادلين قافين مجتمع البحث :على أنها مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشاركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث و التقصي<sup>2</sup> .

زمن خلال دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية التي يمكن تعريفها بأن العينة التي يتم انتقاء إفراجها بشكل مقصود من قبل الباحث نظر لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة .

ونظرا لصعوبة القيام بدراسة شاملة ,لجميع مفردات مجتمع البحث ,اكتفينا بأخذ حصة قدرها 12 موظف من المجتمع المحلي للدراسة ، وذلك للوقوف على مساهمة الاتصال المؤسسي داخل دائرة سيدي علي ومعرفة وسائل المستعملة<sup>3</sup> .

## 9. الدراسات السابقة

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، تحليل محتوى في البحوث الإعلام ، ديوان المطبوعات الاجتماعية، الجزائر، 1979، ص95.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، الجزائر، القصة، 2006، ص62.

<sup>3</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص96.

## الدراسة الأولى :أساليب الاتصال مكوناته وأنماطه للإدارة :<sup>1</sup>

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

و قد وضعت الطالبة لهذه الدراسة الفروض الآتية:

- ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي أما أدوات جمع المعلومات من الميدان فكانت الملاحظة الوثائق ، سجلات ، الاستمارة و المقابلة و قد تم الاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية المنتظمة و شملت موظفي البلدية و توصلت الباحثة إلى نتائج التالية:

-أن العملية الاتصالية في البلدية تتجسد من خلال وضوح القواعد البيروقراطية الاختصاصات

و الأدوار هذا يعني أن وضوح الإجراءات و القواعد يجعل العملية الاتصالية سهلة و ميسرة .

-تحديد الأدوار و التقسيم المدروس للعمل بوضوح اتجاه سريان الاتصال و القنوات التي يمر عبرها في

البلدية بالإضافة إلى ذلك فالملية الاتصالية تسهل كلما اسند التدرج الهرمي للسلطة على أساس

الاختصاص ، كما تتجسد العملية الاتصالية بظهور المناخ الديمقراطي الذي يساعد البلدية على

الوصول إلى الدرجات عليا من التنسيق والتكامل الاجتماعي.

و تلتقي هذه الدراسة مع دراساتنا في مجال الدراسة الميدانية وهو مساهمة الاتصال المؤسسات في

تحسين صورة المؤسسة العمومية ( دائرة سيدي علي ) من خلال نتائج المتوصل إليها استطعنا

معرفة تحديد نوع الأسئلة التي تتوجه للجمهور الداخلي لكن يبقى وجود اختلاف.

<sup>1</sup> رسالة ماجستير بحجية تيمور ، أساليب الاتصال مكوناته و أنماطه في الإدارة المحلية، ببلدية سكيكدة نموذجاً ، كلية العلوم

الإنسانية ، 2001-2002.

الدراسة الثانية: محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق ، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي ، تافنة 2010/2009 ، مغنية حيث كان محور الإشكالية الدراسة فعالية الاتصال في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا و تطبيقيا ، و اعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي <sup>1</sup>.

هل يمكن اعتبار اتصال عمود فقري في سير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها ؟

و إلى أي مدى يتحكم الاتصال في الناجعة و حسن سيرها ؟ من خلال هذه الدراسة أن الاتصال المؤسساتي دور في تحسين صورة المؤسسة .

الدراسة الثالثة: زيتوني البشير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، 2016 عنوان الدراسة: "دور الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء الصحافيين الرياضييين" بإذاعة المسيلة الجهوية.

جاء في المذكرة عن دور الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء الصحافيين الرياضيين بإذاعة المسيلة الجهوية حيث حاول الباحث التطرق إلى هذا النوع من الاتصال في المؤسسة الإعلامية و التي كانت عبارة عن الإذاعة الجهوية في ولاية المسيلة كنموذج التعرف عن دور الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء الصحافيين الرياضييين فيها، كما تطرق الباحث إلى كل من لغة و تنوع وسائل الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء الصحافيين الرياضييين، و استعمل الباحث في هذه المذكرة استمارة استبيان تحتوي على نوع من الأسئلة وجهت إلى الصحافيين الرياضييين ، وكان المنهج الأفضل هو المنهج الوصفي .

و انقسمت هذه المذكرة إلى شقين: شق نظري تمثل في الخلفية النظرية والدراسات السابقة و شق تطبيقي، ولقد تشابحت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في: "مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة المؤسسة العمومية والدور الذي يلعبه".

## 10. تعريف المفاهيم :

<sup>1</sup> : محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق ، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي ، تافنة 2010/2009 ، مغنية



الاتصال :

لغة : إن مفهوم الاتصال لغة يعود أصل كلمة communication إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة COMMUNES بمعنى عام و مشترك COMMUN وبمعنى الفرد حين يتصل بالآخر فهو يهدف عادة إلى الوصول إلى اتفاق عام أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال<sup>1</sup>.

لكن في اللغة العربية تعني كلمة اتصال مشتقة من الجذر وصل والتي تحمل معنيين :الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين :كائنين أو شخصين ,أما الثاني فهو بمعنى البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة ,إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة و العلاقة و البلوغ إلى هدف معين<sup>2</sup> . اصطلاحا : الاسم يعني الربط بين شخصين أوعدة أشخاص هدفه إيصال معلومة أو رسالة لكن هذا التعريف محدود في مجال الاقتصاد لان الاتصال بالنسبة للمؤسسة بهدف تغيير رغبة أو موقف.

الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر . التعريف الإجرائي : هو الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وجمهورها قصد توفير أكبر قدر من المعلومات حول نشاطهم ولتحقيق التفاهم وغرس الثقة بين الطرفين وذلك للوصول إلى تحقيق أهداف وقد يكون الاتصال بين أفراد على شكل إعلانات أو وسائل تكنولوجية حديثة أو يكون طريقة سلوك متبادل<sup>3</sup>.

المؤسسة العمومية :لغة: مشتقة من أس 'الأس ,الأسس ' و الأساس من كل مبتدأ الشيء و الأسس و الأساس أصل البناء ,أس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها ,أسس البيت فتأسس جعل له أساس ,يقال الحجر الأساس :أي أول حجر في أساس البناء .

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19.

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن.2003. ص 868 .

<sup>3</sup> ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 29.

اصطلاحاً: تنظيم يهدف إلى خلق تغيير في المجتمع, وذلك بالسهر على متابعة حسن تنفيذ القرارات و البرامج وتوجيههم نحو الأهداف المرسومة فيها.

### التعريف الإجرائي:

هي المرافق التي تمارس نشاطا يدخل بطبيعته في صميم المهام الإدارية ,وتتخذها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها ونشاطاتها الإدارية العامة التي تتولاها تقدم خدمات أساسية كالتعليم, الصحة ,والبريد و الأموال و الدفاع و الخدمات.

### تعريف الاتصال المؤسساتي :

اصطلاحاً: أبو عرقوب بأنه عبارة عن اتصال أنساني ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي والجماعي و يساهم في تكوير الأساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وكما هو معروف ,فهو إما اتصالاً رسمياً هابط ,صاعد,أفقي .

الإجرائي: هو الاتصال الذي يتم أو يحدث داخل المؤسسة مع جمهورها الداخلي العاملين بالدائرة سيدي علي وكذلك مع الجمهور الخارجي للدائرة والخدمات التي تقدمها.<sup>1</sup>

### 11. حدود الدراسة :

المجال المكاني : وتعني بيه المكان الذي تمت فيه الدراسة ,وبها أن موضوعاً تناول عنوان مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة المؤسسة العمومية دائرة سيدي علي ,فقد تم تحديد مكان إجراء هذه الدراسة بدائرة سيدي علي والتي تقع شرق مستغانم يحدها شمال بلدية سيدي لخضر ومن الغرب بلدية حجاج ومن الجنوب بلدية أولاد مع الله و شرقاً بلدية ترقايت.

المجال البشري: لقد قمنا بالمقابلة مع الموظفين داخل دائرة سيدي علي والذي تمثل في عدد العاملين الذين أجرينا معه مقابلة حوالي, موظف.

<sup>1</sup> -لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم إعلام واتصال، تخصص وسائل إعلام ومجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص.28.

المجال الزمني: لقد أجريت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2021\2022 وذلك خلال السداسي الثاني, وقد مرت هذه الدراسة على مرحلتين:  
المرحلة الأولى: تمثلت في الدراسة الاستطلاعية وذلك خلال شهر أفريل بحيث تم فيها التعرف على المؤسسة العمومية دائرة سيدي علي وذلك الحصول على المعلومات اللازمة وكل المعلومات الخاصة بمجال الدراسة المكاني و البشري.

# الإطار النظري

## الفصل الأول

### المؤسسات العمومية

#### تمهيد

- المبحث الأول : مفهوم المؤسسات العمومية .
- المبحث الثاني : خصائص المؤسسات العمومية .
- المبحث الثالث : أهداف المؤسسات العمومية .

#### خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام وما يتضمنه

ونظرا للتدخلات و التعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع , خاصة بعد التطورات التي شاهدها الساحة الاقتصادية و الاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الإداري سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمؤسسة .

تبعاً لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً وأنماطاً أخرى كما أن دورها يشمل مجالاً واسعاً نذكر منه مفهوم المؤسسات العمومية وخصائصها و أهدافها.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسات العمومية:

هي عبارة عن مؤسسة يسمح لأي أحد بالوصول إليها ,فهي مصلحة عمومية إدارية حيث إنها تتمتع بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وأيضاً بذمتها المالية ,وهي عبارة عن هيئة عامة تقوم بإنشائها الدولة حيث تقوم هذه الهيئة بمنحها الشخصية المعنوية المستقلة حيث إن هذه المؤسسة يتم إدارتها بالأسلوب الإداري اللامركزية وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني ويكون رأس مال هذه المؤسسات تابعاً للقطاع العام وهو الدولة ,قد تكون هذه المؤسسات إما مدارس حكومية أو مستشفيات أو قد تكون عيادات أو مراكز شرطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، ط2-1993م ، ص

**المبحث الثاني : خصائص المؤسسات العمومية :** يوجد مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسة العمومية, ومن هذه الخصائص ما يأتي :<sup>1</sup>

المؤسسة العمومية هي منظمة عامة : حيث أنه يجب التمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة، ففي حالة وجود نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني يجب تعيين التزام حكم لهذه النصوص, أما إذا كان لا يوجد نص تشريعي ففي هذه الحالة وجب البحث عن معيار يمكن من خلاله التمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة .

. خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص : فيجب على كل مؤسسة عمومية أن تقوم بأعمال محددة في نص إنشائها, حيث إن المؤسسة العمومية وجب عليها أن تحقق أغراضنا محددة ولا تستطيع الخروج عنها, فهذه المؤسسات لا يستطيع أن تقبل أي وصية لتحقيق غايات معينة ليس منوطا بالمؤسسة تحقيقها، وفي حالة قامت المؤسسة بممارسة تصرف خارج عن تخصيصها فسوف يكون هذا العمل غير مشروع .

. المؤسسة العمومية أسلوب إداري لامركزية : إن كل تنظيم إداري يركز على أساس المركزية أو اللامركزية, ويتم اعتبار النظام الإداري مركزي عندما يتجه لتوحيد كل السلطات وذلك بين يدي السلطة المركزية, أما بالنسبة للأسلوب اللامركزية في الإدارة فيتم الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة المستقلة حيث تقوم اللامركزية على عنصرين وهما الخضوع لرقابة السلطة المركزية والاستقلال الذي يكفل التخصص للشخص اللامركزية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- فايز الزغبي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997. ص 2.

<sup>2</sup>- سالم يسلم محفوظ استخدام: أساليب التحليل الثاني في تقييم أداء المنظمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الملكة أروى، اليمن، 2005، ص 132.

## المبحث الثالث: أهداف المؤسسات العمومية :

يوجد مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيقها ومن هذه الأهداف :

. تم تأسيس المؤسسات العمومية بهدف زيادة النمو الاقتصادي في الدولة وتسريع عملية التصنيف فيها.<sup>1</sup>

. الاعتماد على الذات وذلك بهدف تعزيز الاعتماد على الذات في القطاعات الإستراتيجية للاقتصاد الوطني، هدف المؤسسات العمومية هو تنمية المناطق المتخلفة وذلك للمساعدة في تقليل الاختلال الإقليمية في التنمية. توفير فرص عمل جديدة وتكون هذا الفرص مربحة لمجموعة كبير من الناس وذلك من أجل حماية الوظائف.<sup>2</sup>

. تسعى المؤسسات العمومية إلى توليد الفائض الاقتصادي وذلك من بهدف إعادة الاستثمار .

. يكون هدف المؤسسات العمومية هو منع تركيز القوة الاقتصادية ونمو الاحتكارات الخاصة.<sup>2</sup>

. تسعى المؤسسات العمومية إلى حماية المستهلكين من الاستغلال والحرص على توفير السلع الأساسية بأسعار رخيصة ومعقولة، فهدفها الأساسي هو استقرار الأسعار .

<sup>1</sup> سالم يسلم محفوظ استخدام: أساليب التحليل الثاني في تقييم أداء المنظمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الملكة أروى، اليمن، 2005، ص 132.

<sup>2</sup> العربي جنموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسطينة، 2001، ص 7.



## خلاصة الفصل الأول :

- إن المؤسسة العمومية من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل إلى ما يلي :

إن المؤسسة العمومية ظهرت في مفهومها التقليدي على شكل مرفق عام إداري ، المؤسسة العمومية تخضع للقانون العام حتى وان كانت المؤسسة العمومية صناعية أو تجارية تخضع للقانون العام في علاقتها مع الدولة وللقانون الخاص في علاقاتها مع الغير. المؤسسات العمومية الأخرى وتسمى الهيئات العمومية ومكلفة بتسيير المرافق العامة

## الفصل الثاني : ماهية الاتصال المؤسسي

تمهيد:

المبحث الأول :الاتصال المؤسسي .

المبحث الثاني :أنواع الاتصال المؤسسي .

المبحث الثالث: أهمية الاتصال المؤسسي ومعوقاته.

خلاصة الفصل

تمهيد ..:

لا شك أن نجاح أي منظمة يقوم في الأساس على ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة و المجتمع المحيط بها من ناحية أخرى , وهذا الإطار يمكن تناول الاتصال المؤسسي من خلال العناصر التالية :

### المبحث الأول : مفهوم الاتصال المؤسساتي :

يختلف مفهوم الاتصال من تخصص لآخر فعلماء الانتروبولوجيا يعرفونه على أنه شبكة معقدة من المفاهيم الكاملة أو الجزئية بين أعضاء وحدات تختلف وفي درجة تعقيدها و تتراوح هذه الوحدات من أسرة صغيرة أو شخصين بينهما اتصال من نوع ما إلى جماعة هائلة العدد تربط بينهما رسائل اتصال ممكنة أو متاحة , وأن هذه الشبكة المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة لكنها في الواقع ذات طبيعة اتصالية , وكل نموذج ثقافي وكل حركة وسلوك اجتماعي يتضمن اتصالا ضمينا أو صريحا.<sup>1</sup>

وهناك تعاريف أخرى إعلامية وتعريف تنظيمية نوردتها فيما يأتي :

**الاتصال** : هو عملية نقل المعلومات والآراء والاتجاهات و الصور التي كونها لأنفسنا من المصدر وهو الأساس في الرسالة إلى المستقبل وذلك بفرض التأثير عليه لهدف ما ويمكن التمييز بين الإعلام ز الاتصال من حيث إن الإعلام هو عملية نقل المعلومات إلى طرف آخر سواء كلن فردا أو جماعة دون أن يكون هناك رد أو إجابة أو تعبير عن رأي من طرف المرسل إليه وفي هذه الحالة تنتفي عملية التفاعل بين المرسل و المرسل إليه وفي حالة التفاعل الوحيدة التي يمكن أن تشكل هي تفاعل المرسل

<sup>1</sup> ناصر قاسمي الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 2011، ص7-8.

إليه مع الرسالة يعتبر الاتصال المؤسساتي حديث المؤسسة عن نفسها ,رسالتها ,قيمتها ووجودها كشخص معنوي بغض النظر عن منتجاتها وخدماتها.<sup>7</sup>

إن المهمة الأساسية للاتصال هي تأكيد ودعم قضية المؤسسة مع إيجاد هوية المتناغمة و المتميزة بهدف أيضا إلى بناء ونسج العلاقات الايجابية مع شركاء المؤسسة كما يهدف كذلك إلى إدارة صورة المؤسسة .

ويعرف إبراهيم أبو يعقوب بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ". وكما هو معروف, فهو إما اتصالا رسميا هابطا صاعدا ، أفقيا أو غير رسمي<sup>1</sup> .

و يعرفه كورنيلسون هو أداة توظفها المؤسسة للتنسيق و تكييف نشاطاتها الاتصالية الداخلية و الخارجية وبناء صورة المؤسسة وسمعة لها و الحافظ عليها ومن خلال التعريفين يمكننا القول الاتصال المؤسساتي أداة من أدوات التمييز التي تسمح للمؤسسة بتنسيق الجهود الاتصالية من أجل خلق صورة إيجابية للمؤسسة وبناء سمعة جيدة لها ,لذا فإن القرارات الاتصال المؤسساتي تعتبر قرارات إستراتيجية

## المبحث الثاني : أنواع الاتصال المؤسساتي :

وينقسم الاتصال المؤسساتي بدوره إلى اتصال داخلي و آخر خارجي ويمكن التطرق إليهما بالترتيب كما يلي :

. **الاتصال الداخلي** : هو الذي يتم بين العاملين بين المنشأة وداخل نطاقها ,وسواء كان ذلك أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم ,أي يتم داخل المنطقة على شكل اتصال هابط على شكل أوامر و توجيهات قرارات و تعليمات من الأعلى إلى أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوى و اقتراحات ,وقد يكون على شكل اتصال أفقي بين مدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام بقصد التنسيق و التشاور من اجل أهداف المنشأة و تحقيقها .<sup>2</sup>

. كما يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة و بين السلطة المركزية وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى و الأدنى للمؤسسة كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة الذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والإفراد المختلفين .<sup>3</sup>

<sup>2</sup> ناصر القاشي، نفس المرجع ص. 420.

<sup>3</sup> \_محمد أبو سمرة، اتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن. ط1، 2001، ص. 58,59.

## المبحث الثالث: أنواع الاتصال الداخلي :

بدوره ينقسم إلى قسمين , هو الاتصال الرسمي و هما كالتالي :<sup>1</sup>

. **الاتصال الرسمي** : هو اتصال قائم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة , ويتم بطرق رسمية منظمة يتفق عليه ويشمل الخطابات و المذكرات والتقارير التي ترسل أو تعد من الهيئات الإدارية داخل المؤسسة المعينة ويسير هذا الاتصال وفق الأساليب والإجراءات والقواعد المحددة ومنظمة والمعروفة عند الأفراد و الهيئات الإدارية.<sup>2</sup>

## الاتصال الغير الرسمي :

الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد و إجراءات وقوانين مثبتة ومكتوبة و رسمية و متفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي ويتم غالبا عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل التنظيم , كما يتم بين مستويات إدارية متخطيا الخطوط السلطة الرسمية ولا يتم الاتصال غير رسمي داخل التنظيم فقط , بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والاجتماعات غير الرسمية ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا , وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة و غيرها .

عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني وغيرها وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة كالآتي :

. توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل .

. معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهنة وعلاقتها بمهام المؤسسات الأخرى .

. رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم .

<sup>1</sup> برينو جولي ، ترجمة ناصر ساعو ، مبادئ الاتصال ، دار التعليم و التكوين للنشر و التوزيع .

<sup>2</sup> \_هادي نهر، أحمد محمد الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل (نظريات\_العمليات\_الوسائط\_الكفائية)، عالم الكتب الحديث

للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص.85.

ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة وسياساتها.

ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله وكيف يمكن من أن يعمل.

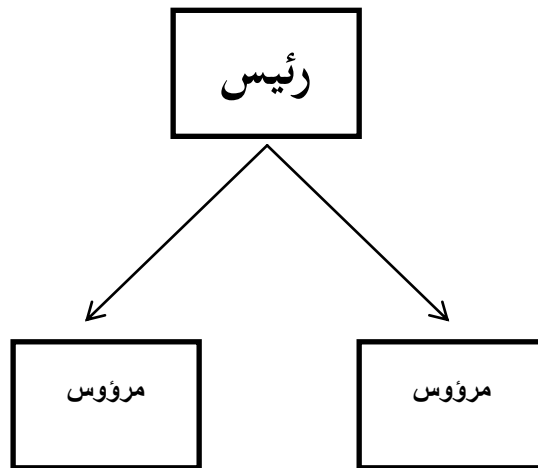
### الاتصال النازل:

وتصنف هذه الاتصالات ضمن الإطار الاتصالات الرسمية أو العمودية و تعد أكثر شيوعاً حيث تناسب المعاني و الرسائل مثل الأوامر (التعليمات، التوجيهات.....الخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا . وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجياته جديدة لتنفيذ الأعمال إدارية لتطوير و توضيح الأهداف و غيرها و يستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني و غيرها وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الأتي:

\_\_ توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمات أو حول أداء العمل.

\_\_ معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهنة و علاقاتها بمهام المؤسسات الأخرى.

رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم<sup>1</sup>.



الشكل الأول: (بوضوح الاتصال النازل)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حميد الطائي بشير العلق، اساسيات الاتصال (نماذج و سهرات ) دار اليازوري للنشر و التوزيع 2009، ص58، ص59.

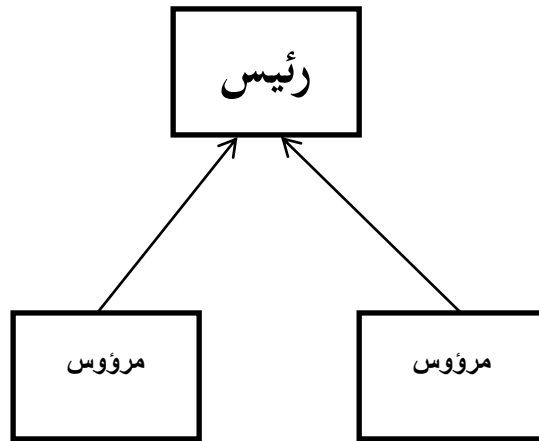
ب\_ الاتصال الصاعد :

يرى جيفلي إن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني و بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن ، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.<sup>1</sup>

الاتصال من الأسفل إلى الأعلى مهم جدا لإدارة العليا لمعرفة ما يدور في الميدان فالإدارة بحاجة لمعلومات عن الأداء السلوكيات ، و عن المشاكل بحاجة لأداء و الاقتراحات و الأفكار الجديدة و لهذا كان لا بد من وضع سياسة واضحة و إجراءات معروفة لنقل ذلك كله إلى الإدارة، و يتضمن هذا الاتصال من تقديم التقارير شكاوي توضيحات عن العمل بحيث يتم تقديم المعلومات حول ما يريد الشخص يقوله عن نفسه و أدائه و مشاكله.

ما يريد الشخص قوله حول ممارسات المؤسسة و سياساتها.

ما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله و كيف يمكن من إن يعمل إن يعمل.<sup>2</sup>



الشكل ( 2 ) يوضح الاتصال الصاعد

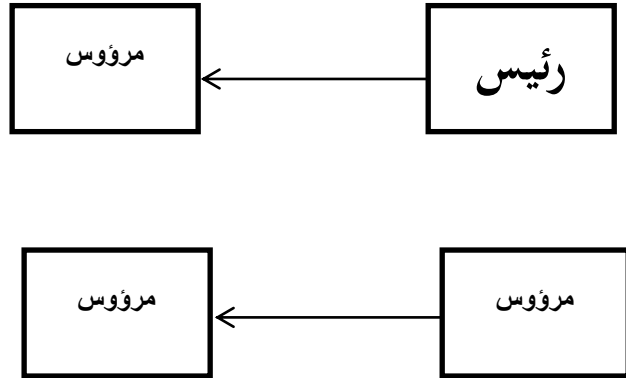
<sup>2</sup> رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر و التوزيع، ط1، 2015، ص48.



### ج\_الاتصال الأفقي:

يتم بين العاملين في مستوى إداري واحد ي مستويات إدارية مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية في نفس المنظمة الإدارية أو بينهم و بين العاملين في منظمة إدارية أخرى و يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات و الأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.<sup>1</sup>

و كذلك يتم هذا النوع من الاتصال بين المديرين في مستوى إشرافي واحد أو بين العاملين اللذين لا يكونون في نفس المستوي الإشرافي و لكن لتربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية لهذا يساعد الاتصال الأفقي على تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات و الاشتراك فيها، معالجة المشكلات و الصراعات بين التقسيمات بسبب تامين وسائل الاتصال المباشر توفير الإسناد العاطفي و الاجتماعي للمرؤوسين من خلال التفاعل المنصب على المهام المشتركة.<sup>2</sup>



### الشكل (3) يوضح الاتصال الأفقي

يلاحظ إن النظام الاتصال الرسمي باتجاهاته الثلاثة الصاعد،النازل، الأفقي، تحكمه بعض القيود من شأنها إن تضعف من فعاليته في المجالات الإدارية.

## 2- الاتصال الغير الرسمي :

الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات واجتماعات غير الرسمية ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات كاذبة وغيرها.

### \*الاتصال الخارجي :

هو مجموعة من المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بهدف إمداده بالمعلومات المتنوعة تبعا لتنوع الجمهور الذي يخاطبه وبالتالي تنوع الوسائل الموجهة من طرف المؤسسة إلى الجمهور المقصود. ويتضمن ثلاثة أنواع وتمثل في :

الاتصال الاجتماعي: وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف والغايات المجتمعية عبر التأثير في سلوك الفرد

الاتصال الخارجي المؤسساتي : وهو عرض دور المؤسسة وتثبيت صورتها وهويتها

الاتصال التجاري: هو ما تثبته المؤسسة من معلومات ورسائل التي تتعلق بالمنتج أو خدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ريجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ط1 ، 2005،

## المبحث الثالث : أهمية الاتصال المؤسساتي ومعوقاته :

بعد إن تم التطرق في المباحث السابقة إلى مفهوم الاتصال المؤسساتي أنواعه ووسائله ، سيكشف لنا هذا المبحث أهمية الاتصال داخل المؤسسة واهم العراقيل التي قد يواجهها:

1\_أهمية الاتصال داخل المؤسسة: أن الحديث عن دور الاتصال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع ، مما يتعين على الإدارة إن تضع الاتصال ضمن أولوياتها داخل المؤسسة ، ومن هنا يرى كارل دويبر , Carrel déboire إن وظيفة الإدارة هي الاتصال لذلك يجب إن تلقى كل الاهتمام من قبلها، فالاتصال هو مفتاح الإدارة، كما إن الاتصالات داخل المؤسسة ليست فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى لكن العناصر الأساسية في الاتصالات نجد ذاته هي: الحوار التفاعل ، وعليه يأخذ الاتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقتها مع مختلف أفراد المؤسسة ليست فقط من الجانب الإعلامي ، و إنما أيضا في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب بين القمة و القاعدة ، ما تجد الإشارة إليه ، هو إن أهمية الاتصال داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة و القاعدة ، و إنما أيضا مرتبطة بتكوين مناخ من الاحتكاك و التقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي و توجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة.

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

أ\_ للاتصال ردود فعل في حل الأزمات و الخلافات التي قد تحدث فيما بين الموظفين على مستوى المؤسسة بتوجيه الاختلافات و الصراعات نحو المصلحة و الاتحاد..<sup>1</sup>

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

ب\_ يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك و التعارف على بعضهم البعض و الإحساس بالتضامن و بالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة.<sup>1</sup>

وهذا شيء مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها

ج\_ الاتصال هو أداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعلومات التي يجب إن تتم بشفافية في الحوار و حرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفين لعرض انشغالاتهم على القمة .

د\_ يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها كما انه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها.<sup>2</sup>

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

البين مما سبق، إن الاتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب و التعاون بين<sup>1</sup> مختلف أفرادها سواء بين القمة و القاعدة أو بين الموظفين، وهذا لا يتم بتوجيه كل الطاقات نحو أداء الأحسن لنشاط المؤسسة.

## 2\_ معوقات الاتصال المؤسساتي:

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

<sup>1</sup> Régis rêver et Jean Nicolas.op.cita.p66

أ\_ كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا و فوضويا غير محدد المهام و الفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال ، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة ، فالحتمية التنظيمية الناتجة من الربط.<sup>2</sup> الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى تجمع كل تجاوز للسلم الإداري هو مساس السير المؤسسة لان كثرة نشاطها وتشعب مستويات يؤدي إلى عرقلة الإيصال و الوقوع في مشاكل البيروقراطية<sup>1</sup> وعليه ، يؤدي تشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة و النتائج عن كثرة نشاطها إلى ظهور عراقيل إدارية تتمثل في عدم تمكين الموظفين من توصيل انشغالهم إليها، بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة ، كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية التي تعرض اقتراحات و انشغالات الموظفين إلى التهميش .

ب \_ يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسب ، و كذا عدم تنظيمها و التنسيق فيما بينها و عدم إخضاعها لدراسة معمقة بما فيها شق مع خصوصيات المحيط الداخلي و أهداف المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات<sup>2</sup> ، و بالتالي إلى ظهور الإشاعات و المعلومات الخاطئة و هذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.

ج\_ السياسة الاحتراكية التي ينتهجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى الكراهية بين الموظفين ، و هذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم، وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أو في عدم تقبل المسؤولين الاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين و في عدم تقبل هذا يؤدي إلى تكوين فجوة اتصالية بين القمة و الموظفين ، فبالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية و هذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية و مصداقيتها .

د\_ تؤدي الاختلافات الفكرية و الإيديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة<sup>1</sup> .

<sup>2</sup> احمد خاطر :مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق ص.140

ه: يشكل التكوين النفسي للفرد عائقاً سيكولوجياً في استمرارية عملية الإيصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا إن الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسلة إليهم.<sup>1</sup>

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

أولاً : طبيعة إدارة المؤسسة و مدى ممارستها للديمقراطية و الحوار مع باقي شركاتها دون تمييز أو تفرقة سواء في المعلومات أو في المعاملات.

ثانياً: تأثير الاختلافات الفكرية و الأيديولوجية العميقة للموظفين و عدم توافقها مع الهدف العام للمؤسسة ، و هذا ما يؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح و الأهداف و بالتالي يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سالم يسلم محفوظ استخدام: أساليب التحليل الثاني في تقييم أداء المنظمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الملكة أروى، اليمن، 2005، ص 132.

<sup>2</sup> - مصطفى العشري ، مرجع سابق، ص 41علي محمد عبد الوهاب : ادارة الأفراد منهج تحليلي، منظمة الإدارة والناس، ط 2 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 1.327

## خلاصة الفصل :

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال.

# الإطار التطبيقي

تعريف بالمؤسسة ( دائرة سيدي علي )

نبذة تاريخية على المؤسسة

آليات الاتصال بالدائرة سيدي علي

الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي علي

الاتصال داخل المؤسسة

ايجابيات وسلبيات دائرة

تحليل المقابلة

خاتمة



### 1- المحور الأول: تعريف بالمؤسسة (الدائرة):

تعرف على أنها مصلحة من مصالح الولاية ليس لها صفة الشخصية المعنوية و لا تتمتع بالاستقلال المالي.

تعتبر الدائرة نموذجاً لعدم التركيز الإداري فهي تقسيم إداري تابع للولاية و ليست جماعة محلية لأنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية و لا بالاستقلال المالي باعتبارها تقسيماً إدارياً للولاية يضم بلدية أو أكثر و لقد تعرضت الدائرة لمجموعة من الانتقادات العديدة كونها لا تتمتع بالشخصية المعنوية كما أنها لا تتمتع بالوجود القانوني ، فقانون الولاية و البلدية لم يذكر مصطلح الدائرة ، و لقد استعمل المشروع طريقة قانونية لإنشاء الدوائر معتمداً على المرسوم التنفيذي 94-2015 وقد تأسست دائرة عشعاشة سنة 1991.

(ب) نبذة تاريخية على المؤسسة (دائرة سيدي علي)

#### • النشأة دائرة سيدي علي :

تقع دائرة سيدي علي شرق ولاية مستغانم يحدها من الشمال بلدية سيدي لخضر و من الغرب بلدية حجاج و من الجنوب بلدية أولاد مع الله و شرقاً بلدية تزقايت.

وهي تضم ثلاثة بلديات ، بلدية سيدي علي ، بلدية أولاد مع الله ، تبعد عن الولاية حوالي 45 كلم و بلدية تزقايت و تعتبر الدائرة ذات إقليم داخلي

#### • تاريخ تأسيس الدائرة :

تأسست سيدي علي سنة 1813 و كانت تحمل هذا الاسم كساني إلى غاية 1989، و هو

اسم أطلقته عليها الإدارة الفرنسية نسبة إلى الضابط فرنسي (كساني) الذي ساعد الضابط

الفرنسي السفاح بيليسي في اقتراح جريمته ضد أولاد رياح في سنة 1845 ، فعينه هذا

الأخير مساعدا له في معسكره.

(ج) آليات الاتصال بالمؤسسة:

### • مصلحة المواصلات السلكية و اللاسلكية للدائرة :

هذه المصلحة تقوم بربط و توزيع جميع الاتصالات الهاتفية سواء كانت داخلية أو خارجية مع مختلف الهيئات الإدارية و هي على اتصال مباشر مع مركز المواصلات للولاية التابعة لها الدائرة ، كما تقوم بتلقي البرقيات و المراسلات الرسمية الواردة عن مصالح الولاية و إرسال المراسلات الرسمية الصادرة عنها

### • مصلحة البريد:

تقوم هذه المصلحة بجمع ، فرز و تسجيل جميع المراسلات و البريد للدائرة من مختلف الهيئات الإدارية ( البلدية - الولاية ..... ) و كذلك المصالح التقنية التابعة لها إلى جانب البريد الوارد من طرف المواطنين ، كم تتكفل أيضا بالبريد الصادر من الدائرة إلى مختلف الجهات سواء كانت إدارية أو عمومية.

### (د) الإطار القانوني للمؤسسة:

لم يعطي المشروع الحق الكافي من حيث الكيان القانوني ، مما جعلها تعاني من مشاكل عديدة فالموظفون في دائرة من أعوان الإدارة و كتاب عاملون يشغلون مناصب حساسة ، يحتكون خلالها مباشرة بالمواطن ، مما ينتج عنه نوع الضغط ينعكس أساسا على سلوك الموظف اتجاه المواطن مما يزيد من حجم الهون بين الإدارة و هذا الأخير.

تعتبر الدائرة كنموذج لعد التركيز الإداري فهي امتداد لمصالح الولاية فهي ليست جماعة محلية ، لأنها ليس لها صفة الشخصية المعنوية و لا تتمتع بالاستقلال المالي.

2- المحور الثاني: الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي علي :

للدائرة هيكل تنظيمي منصوص عليه في المرسوم 94- 2015 في المادة 12 و ينص على وجود جهازين للدائرة وهما الأمين العام و المجلس التقني و تشكل دائرة سيدي علي من مصالح إدارية و تقنية و خارجية حسب الهيكل التنظيمي الثاني.

• المصالح الإدارية:

و تتكون من رئيس الدائرة، الأمين العام، مكتب الوصاية، مكتب العلاقات الخارجية و الشؤون الخاصة، مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الصحة و التعليم، مكتب التجهيز و التخطيط، مصلحة العام.

• المصلح التقنية (الأقسام الفرعية)

و تتكون من القسم الفرعي للأشغال العمومية، القسم الفرعي للسكن و التجهيزات العمومية، القسم الفرعي للفلاحة، القسم الفرعي للتعمير و البناء و الهندسة المعمارية، القسم الفرعي للموارد البشرية..

• المصالح الخارجية :

و تتكون من الخزينة ما بين البلديات، مفتشية الضرائب، مفتشية التجارة، مفتشية التعليم، صندوق الضمان الاجتماعي وكالة التنمية الاجتماعية.

د ) مهام رئيس الدائرة :

قبل الدخول إلى تحديد مهام و صلاحيات رئيس الدائرة نشير إلى أن المرسوم التنفيذي رقم 94-2015 المؤرخ في 23 يوليو سنة 1994 حدد بوضوح أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هي كلها لاسيما المواد 09-13-15-16 في المرسوم التنفيذي المشار إليه أعلاه ، التي بينت صلاحيات

رئيس الدائرة و هي مساعدة الوالي في تنفيذ الوانين و التطبيقات المعمولة بها . كما أن الدائرة تعد من الإدارة العامة في الولاية الموضوعية تحت تصرف سلطة الوالي التي تشمل على:

-الكتابة العامة

-المفتشة العامة

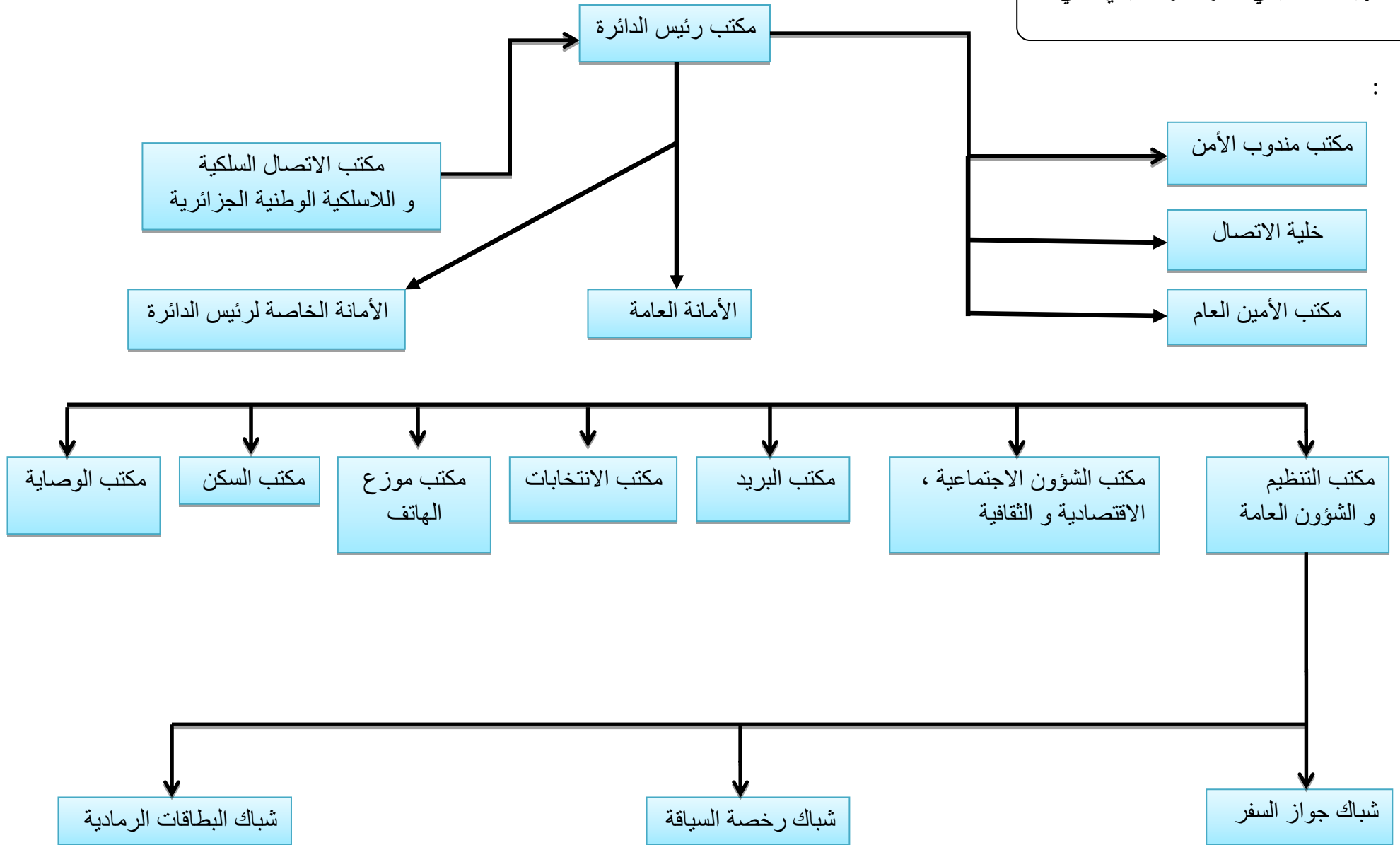
-الديوان

-رئيس الدائرة

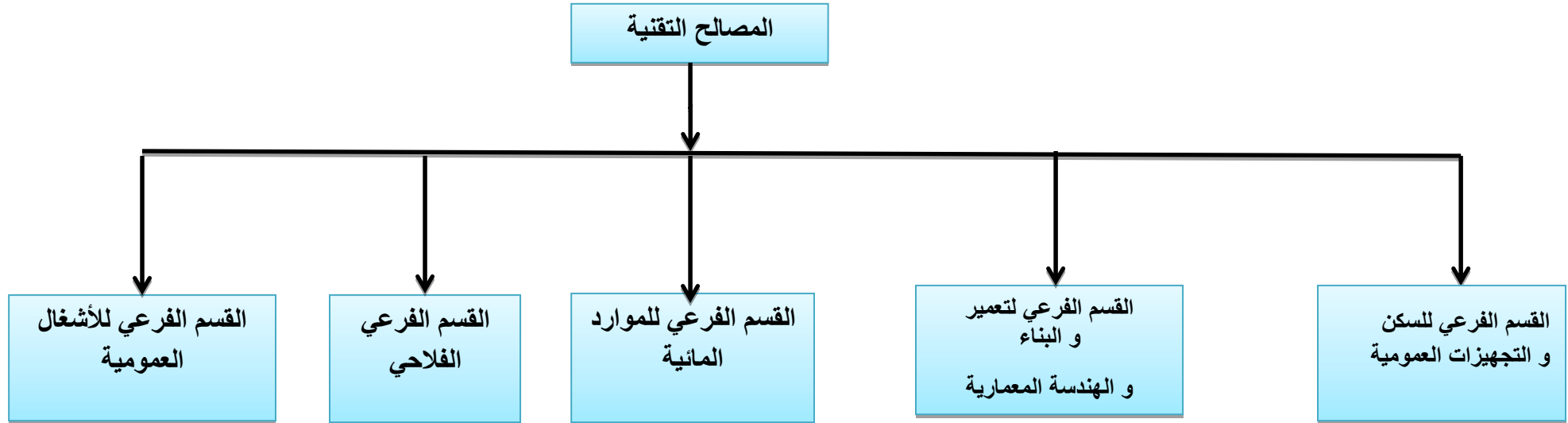
وتعتبر الدائرة أيضا تقسيم تابع للولاية و ليست جماعة محلية بحيث أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية و لا باستقلال مالي و عليه فان الوجود القانوني للدائرة يمكن من خلاله و من وظيفة رئيس الدائرة.

هذا الأخير الذي يتمتع بتفويض من الصلاحيات تحت سلطة الوالي و أصبح منصبه أي رئيس الدائرة من المناصب السامية في الدولة و هو ما المرسوم الرئاسي رقم 99- 240 المؤرخ في 1999/10/27 المحدد لوظائف التي في المادة 03 فقرة 08 على أن رئيس الجمهورية يعين بمرسوم رئاسي و تنص المادة 07 منه على أن التغيير يتم باقتراح من الوزير الأول

مخطط الهيكل التنظيمي لمقر دائرة سيدي علي



هناك أيضا مصالح تقنية تابعة للدائرة لمتابعة المشاريع المختلفة كما هي مبنية أدناه :



3- المحور الثالث:الاتصال داخل المؤسسة:

أ) عقد الاجتماعات و الاتصال الداخلي بين عمالهم :

تعقد بمقر الدائرة اجتماعات مختلفة و هذا حسب مختلف و هذا المواضيع المطروحة للدراسة و المعالجة منها ، اجتماعات و دورية و عادية و أخرى حسب الحالات الاستعجالين أو الطارئة ، كما تنظم من حين إلى آخر اجتماع مع مختلف المصالح و الأقسام الفرعية و التقنية حسب النقاط المدرجة المحددة في الاجتماع و هذا وفق الاختصاصات رئيس الدائرة .

ب) أنواع الاتصال السائد داخل المؤسسة :

1-الاتصال المباشر : يكون عن طريق الاجتماعات التي يقوم بها رئيس الدائرة مع البلديات و مصالحات التقنية مثل اجتماع اللجنة التقنية للدائرة.

2-الاتصال الغير المباشر : يكون عن طريق الهاتف - المراسلات - البرقيات - شبكات الانترنت - الفايبر - الويب .

3-الاتصال العمودي : يكون من رئيس الدائرة إلى الكاتب العام ثم الموظفين.

4-الاتصال الأفقي : يتم العمل بهذا النوع من الاتصال بين العمال و الموظفين فيما بينهم

ج) وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل بين العمال:

يستعمل الهاتف النقال الذي يعد وسيلة اتصال من أجل نقل المعلومة و التواصل فيما بينهم و كذلك عن طرق الاجتماع المباشر أو الشخصي أو أي اجتماع كان.

(د) الاتصال بين الموظفين و الإدارة أثناء الأزمة : (التمثيل النقابي)

- بمقر الدائرة لا يوجد تمثيل نقابي للموظفين ، و عند حدوث أي مشكل أو أزمة لأي موظف ، فانه الوحيد المسؤول نفسه ، يدافع عن حقوقه في إطار العمل دون مساندة أو تدخل باقي الموظفين و في إطار ما يسمح بيه القانون (مقيد بالقانون) تبقى اللجنة متساوية التي تحتوي على ممثلي الموظفين الهيئة التي تساند الموظف.

-4المحور الرابع : الايجابيات و السلبيات في المؤسسة.

(أ) الايجابيات :

-التعرف أكثر على دور الاتصال الداخلي بهذه الدائرة و مدى أهميته

-التعرف على أجهزة الاتصال المعتمدة من طرف الموظفين

-اكتساب الخبرة المهنية

(ب) السلبيات :

يوجد جزء من الايجابيات إلا أن هناك بعض السلبيات في المؤسسة :

-عدم توفر المؤسسة على خلية خاصة بالإعلام و الاتصال

- تحليل المقابلة :

جدول السمات العاملة :

يتضح لنا من خلال الجدول السمات الشخصية لموظفي دائرة سيدي علي - ولاية مستغانم - و التي تم فيها إجراء مقابلة معهم في بضعة أسابيع ، و الذي كان عددهم 12 مبحوث .ت اختيار منهم 05 ذكور وفي حين كان عدد الإناث 07. نظرا الطبيعة العمل في الدائرة لأن فئة الإناث غالبية على



فئة الذكور و لهم القدرة من التكيف من العمل في مختلف التخصصات كما نلاحظ وجود تقارب ليس بعيد بين فئة (30-50) .

أما فيما يخص المستوى التعليمي فنلاحظ فئة المستوى الجامعي كبيرة و هذا راجع إلى توفير الكفاءات و الإطارات ، فأما فئة المستوى الثانوي قليلة ، أما بالنسبة لطبيعة العمل فأغلب الموظفين هم من مصلحة الإدارية .

.....

المبحوث	الجنس	السن	المستوى التعليمي	المصلحة	سنوات الخبرة
1	ذكر	42	جامعي	أمانة عامة	8
2	ذكر	48	ثانوي	مكتب المؤسسات المصنفة و الأنشطة	22
3	أنثى	37	جامعي	التجهيز العمومي	6
4	أنثى	36	جامعي	التنظيم العام و التجهيز	13
5	ذكر	50	ثانوي	مكلف بالأمن الداخلي	26
6	ذكر	34	جامعي	مكتب الشؤون الصحية و الثقافية	01
7	أنثى	40	ثانوي	البريد	12
8	أنثى	39	جامعي	التجهيز العمومي	12
9	أنثى	36	جامعي	الوصاية السكن	10
10	أنثى	36	جامعي	السكن	6
11	ذكر	38	جامعي	مكتب الانتخابات	5
12	أنثى	34	جامعي	الإعلام الآلي	10

### جدول السمات العامة

### - تحليل مقابلات الدراسة :

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي تمثلت في إجراء البحوث الميدانية من خلال عرض و تحليل النتائج في حيث شمل دليل المقابلة على محورين أساسيين كل محور يتضمن 10 أسئلة . وتم طرحهم على 12 موظفين داخل دائرة سيدي علي حيث تفرع المحور الأول بعنوان : الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها دائرة سيدي علي .

أما المحور الثاني فكان بعنوان : الإستراتيجية التي تتبعها الدائرة في تسيير النظام الداخلي

**المحور الأول : الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها دائرة سيدي علي :** من خلال هذا المحور نتطرق إلى معرفة الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها دائرة سيدي علي . فهي تساعد في الكثير من الأحيان في تسهيل الاتصال و التواصل بين مختلف الإدارات و خلق جو من الثقة المتبادلة

### السؤال الأول : كيف ترى العلاقة بين الموظفين داخل الدائرة؟

اجتمعت إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الموظفين داخل الدائرة علاقة ممتازة . حيث صرح مبحوث رقم 01 , 42 سنة, مستوى التعليمي جامعي , حيث يقول (إن العلاقة ممتازة بين موظفين يسودها جو اخوي ) هذا ما هوى تعارف عليه في جميع المؤسسات في أداء العمل في جو ممتاز من اجل قيام بعملهم , ويضيف المبحوث 05 (36 سنة. مستوى التعليمي جامعي ) يقول (توجد علاقة تفاهم بين الموظفين) هذا ما يوضح لنا أن العلاقة بين الموظفين داخل دائرة علاقة أخوية ووظيدة وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وتحسين صورتها.

### السؤال الثاني : كيف يكون التواصل داخل الإدارة فيما بينهم ؟

كانت إجابات المبحوثين مختلفة حول تواصل الموظفين فيما بينهم حيث جاءت أغلبية إجابات المبحوثين بأن هناك تواصل شفاهي ومباشر حيث صرح المبحوث رقم 07 (36 سنة , مستوى تعليمي جامعي) حيث يقول ( إن تواصل بين الموظفين داخل الدائرة مباشر ) هذا ما يوضح لنا أن

التواصل في دائرة سيدي علي مباشر الذي يساعد في تسهيل العمل بين الموظفين كما صرح  
المبحوث رقم 10 (34 سنة , مصلحة شؤون الصحية والثقافية ) حيث يقول ( أن تواصل داخل  
الدائرة يكون أفقي وتواصل عمودي ) من خلال ما صرح بيه هذا المبحوث يتضح لنا التواصل داخل  
الدائرة يكون أفقي بين الموظفين وبينما العمودي يكون العكس

### السؤال الثالث : ما هو نمط الاتصال السائد داخل الدائرة ؟

كانت إجابات المبحوثين أغلبية متشابهة فقد صرح المبحوث رقم 12 ( 40 سنة , مصلحة البريد )  
حيث تقول (يكون نمط الاتصال السائد داخل الدائرة بين الرئيس والمرؤوس يكون عن طريق اللقاءات  
والاجتماعات ) هذا ما يوضح لنا اعتماد الدائرة على نمط الاتصال عن طريق اللقاءات  
والاجتماعات من اجل توصيل المعلومات والأفكار كونها من الأساليب الإدارية الضرورية لتحقيق نمط  
التواصل . كما أضاف مبحوث رقم 08 , ( 39 سنة ,مستوى جامعي ) حيث صرحت ( إن  
حسب رئيس الدائرة الحالي فأن التعامل معه سهل ) هذا ما يوضح لنا إن الدائرة الاتصال السائد  
فيها يكون سهل ومباشر.

### السؤال الرابع : ما هي الوسائل التي تستخدمها أثناء تواصلك داخل الدائرة ؟

كانت اغلب الإجابات المبحوثين متشابهة لقد صرح المبحوث رقم 09 ( 48 سنة , مستوى  
التعليمي ثانوي) حيث صرح ( إن من ابرز الوسائل الهاتف الناقل أو الثابت أو مقابلة مباشرة مع  
الرؤساء ) هذا ما يوضح لنا إن الدائرة تعتمد على وسائل الاتصال الخاصة والحديثة مثل الهاتف ,  
كما أضاف المبحوث رقم 11 (36 سنة , مستوى جامعي ) حيث صرح (وسائل تواصل الهاتف  
والبريد الالكتروني ) هذا ما يوضح لنا إن الوسائل المستعملة للتواصل بين الموظفين يكون عن طريق  
الهاتف والبريد الالكتروني

### السؤال الخامس :

- ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الدائرة مع الجمهور الخارجي ؟

اجتمعت الإجابات المبحوثين حول الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الدائرة مع الجمهور الخارجي إذ كانت الوسائل الاتصالية متشابهة ، من حيث صرح المبحوث رقم 04 ( 50 سنة المستوى التعليمي ثانوي ) ويقول (تستخدم الدائرة للتواصل مع الجمهور الخارجي الممثل في تقديم الخدمة العمومية إلى الوسائل الاجتماعية صفحة الفايسبوك). و يتضح لنا أن الوسائل الاتصالية المستخدمة هي صفحة الفايسبوك و الإشهار ، حيث أفاد المبحوث رقم 02 ( 35 سنة مستوى التعليمي جامعي) ويقول أن ( الوسائل الاتصالية المستخدمة مع الجمهور الخارجي هي الهاتف و مواقع التواصل الاجتماعي صفحة الفايسبوك) . و على هذا الأساس يتضح لنا أن الدائرة تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي صفحة الفايسبوك لإيصال المعلومات للجمهور الخارجي .

-الاستنتاج العام للمحور الأول :نستنج من خلال ما صرح بيه من قبل المبحوثين حول المحور الأول والمعنون بالوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها دائرة سيدي علي , انه في غالبية الأحيان تكون الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها عن طريق الاتصال المباشر بين الموظفين وكذلك تكون عن طريق الاجتماعات و اللقاءات بين الرئيس والمرؤوس ومن بين الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف الموظفين وسيلة الهاتف أو البريد الالكتروني أما أن الدائرة تستعمل صفحة الفيسبوك من اجل التواصل مع الجمهور الخارجي وفي الأخير وجدنا إنا الدائرة تعتمد على الاتصال المؤسسي من اجل احتكاكها بالموظفين وإعلامهم بكل المستجدات داخل الدائرة حيث يعتبر الاتصال أداة جد فعال لتحسيس الموظفين بقيمتهم ومدى اهتمام الإدارة بيهم كونهم من يساهم في تقديم أفضل الخدمات من اجل تحسين صورة الدائرة.

المحور الثاني: الإستراتيجية التي تتبعها الدائرة في تسيير النظام الداخلي.

من خلال هذا المحور سوف نتطرق إلى الإستراتيجية التي تتبعها الدائرة في تسيير النظام الداخلي ، والتي تعد الركيزة الأساسية لجميع المؤسسات و عليه فان الإستراتيجية لها أهمية في تسيير النظام الداخلي و تسهيل تحقيق أهدافها .

### السؤال الأول : هل القرارات رئيس الدائرة تؤثر على مردودك في العمل ؟

اجتمعت الإجابات المبحوثين حول قرارات رئيس الدائرة حيث صرح المبحوث رقم 01 ، (42 سنة ، مستوى التعليمي جامعي). حيث صرح لنا (نعم قررت رئيس الدائرة تؤثر على مردودي في العمل ) .

وهذا يفسر لنا بأن قرارات الرئيس الدائرة تؤثر على سير عمل موظفين .

كما أضاف المبحوث رقم 03 (30 سنة ، مستوى تعليمي جامعي) حيث صرح بأن (قرارات رئيس الدائرة تؤثر على مردودي في العمل بالجانب الايجابي تساعدني عن التحفيز ) هذا ما يوضح أن رئيس الدائرة يقوم بقرارات تحفيزية تساعد موظفيه في سير العمل بطريقة ايجابية .

### السؤال الثاني : هل يفعل مسؤولك نظام العقوبات أثناء الأخطاء الإدارية ؟

صرح المبحوثين فيما يخص نظام العقوبات أثناء أخطاء الإدارية ، حيث صرح المبحوث رقم 06 (36 سنة ، مستوى التعليمي الجامعي ) حيث يقول (نعم يطبق المسؤول نظام العقوبات أثناء أخطاء الإدارية ) حيث يفسر لنا مسؤول يطبق القوانين وتقديم التقارير أثناء الأخطاء الإدارية على الموظفين .

كما أضاف المبحوث رقم 07 ( 36 سنة ، مستوى التعليمي جامعي) حيث صرحت لنا (نعم يقوم المسؤول بنظام العقوبات أثناء الأخطاء الإدارية) . وهذا ما يفسر لنا أن المسؤول لا يتساهل مع الموظفين أثناء الأخطاء الإدارية.

### السؤال الثالث : هل ترى أن الإستراتيجية المتبعة في تفعيل عملية التواصل ناجعة داخل الدائرة ؟

من خلال ما تم الإجابة عليه من طرف المبحوثين في خصوص الإستراتيجية المتبعة في تفعيل عملية التواصل حيث صرح أغلبية المبحوثين . كما أفاز المبحوث رقم 12 (40 سنة ، مستوى التعليمي ثانوي ) حيث صرح لنا (نعم الإستراتيجية المتبعة في تفعيل عملية التواصل داخل الدائرة ناجعة) حيث تفسر لنا بأن الإستراتيجية المتبعة داخل الدائرة ناجعة كما أضاف لنا المبحوث رقم 09 (48 سنة ، مستوى التعليمي ثانوي) حيث صرح لنا (أن الإستراتيجية المتابعة هي ناجحة بالنسبة كبيرة جدا ) حيث توضح بأن الإستراتيجية المتبعة داخل دائرة تفعيل عملية التواصل هي ناجحة بالنسبة كبيرة .

السؤال الرابع: ما هي اقتراحاتك لبناء إستراتيجية اتصالية فعالة داخل دائرة سيدي علي ؟

في حين يرى المبحوثين بأن الاقتراحات لبناء الإستراتيجية اتصالية فعالة داخل دائرة

سيدي علي كما صرح لنا المبحوث رقم 11(36 سنة ، مستوى التعليمي جامعي)

حيث تقول (يجب أن يكون كل موظف مسؤول عن عمله و طريقة استقبال المواطنين حتى تكون اتصالية فعالة خارج وداخل دائرة سيدي علي ) فيوضح لنا أن اقتراحات الموظفين كانت ايجابية و مهمة لبناء الإستراتيجية اتصالية فعالة .

الاستنتاج العام للمحور الثاني :

- نستنتج من خلال ما تم تقديمه من تصريحات قبل المبحوثين بخصوص المحور الثاني الإستراتيجية التي تتبعها الدائرة لتسيير النظام الداخلي حيث أن الموظفين لا تؤثر عليهم ليست كل قرارات الرئيس الدائرة على مردود العمل . كما يعتمد المسؤول على نظام العقوبات أثناء الأخطاء الإدارية فلعقوبات المسلطة من طرف المسؤول تجعل الموظف لا يكرر أخطائه الإدارية ، تتبع الدائرة إستراتيجية متبعة في تفعيل عملية التواصل ناجعة داخل الدائرة و هذا لمسته خلال سنوات الأخيرة . حيث اقترحوا أغلبية الموظفين أن تكون طريقة استقبال المواطنين جيدة حتى تكون اتصالية فعالة خارج

و داخل دائرة ، كذلك اقترحوا ضرورة إدراج شبكة الانترنت في كل مكتب بالإضافة إلى ضرورة تكوين موظفين من أجل اكتساب الخبرات و المعارف الجديدة تفيدهم في إتقانهم في عملهم

-**التوصيات والاقتراحات** : نظرا لأهمية موضوع مساهمة الاتصال المؤسسي في تحسين صورة المؤسسة العمومية وتحديد دائرة سيدي علي نموذجاً وبناءاً على مسبق ذكره نحاول إن نقدم أهم توصيات :

- توفير شبكة الانترنت في جميع المكاتب من اجل الإعفاء من استخدام الورقي .
- الاعتناء بل الجمهور الداخلي للمؤسسة من خلال النشاطات الترفيهية والثقافية .
- يجب توفير وسائل اتصال الحديثة وتقنيات والأجهزة الجديدة.
- العمل على التنسيق والانسجام بين المصالح .

- ضرورة وضع إستراتيجية اتصالية فعالة مع الجمهور الداخلي والخارجي للدائرة



الخاتمة

خاتمة:

يعد في ظل الطبيعة المعقدة لعالم الأعمال اليوم يعد الاتصال هو الضمانة للحفاظ على المؤسسات من سرعة وتأثير التغييرات في جميع مستويات المؤسسة للنمو والنجاح المستدامين. ويعتمد مستقبل المؤسسات اليوم على دور الإدارة في إنشاء صورة ناجحة أمام جمهورها والشركاء والمساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين. وتتولى إدارة الاتصال المؤسسي في المنظمات تنسيق الاتصالات الداخلية والخارجية للحفاظ على هويتها، وبناء سمعتها المؤسسية والحفاظ عليها مع أصحاب المصلحة والجمهور التي تعتمد عليها المنظمة.

الاتصال المؤسسي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال.

## قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

1. ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن.2003.ص 868.
2. احمد خاطر :مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق ص140 .
3. برينو جولي ، ترجمة ناصر ساعو ، مبادئ الاتصال ، دار التعليم و التكوين للنشر و التوزيع.
4. بسام عبد الرحمن المستقبل.معجم مصطلحات العلاقات العامة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن،2014.
5. حميد الطائي بشير العلق، أساسيات الاتصال(نماذج و سهرات ) دار اليازوري للنشر و التوزيع،2009.
6. ريجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ط1 ، 2005.
7. سالم يسلم محفوظ استخدام: أساليب التحليل الثاني في تقييم أداء المنظمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الملكة اروى، اليمن، 2005.
8. طارق المجذوب: الإدارة العامة- العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.2003.
9. عبد الرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي ،وكالة المطبوعات ، الكويت، 1988
10. لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم إعلام واتصال ،تخصص وسائل إعلام ومجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007 .
11. محمد ابو سمرة، اتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن.ط1،2001.
12. محمد الفاتح حمدي، منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال- دروس نظرية و تطبيقات (محاضرات علمية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، بجيجل، الجزائر.

13. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي.
14. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
15. محمد عبد الحميد، تحليل محتوى في البحوث الإعلام ، ديوان المطبوعات الاجتماعية، الجزائر، 1979.
16. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
17. مصطفى العشري ، مرجع سابق ، ص 41علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد منهج تحليلي، منظمة الإدارة والناس، ط2 ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
18. موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، الجزائر، القصبة، 2006.
19. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
20. ناصر قاسمي الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 2011.
21. هادي نهر، أحمد محمد الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل (نظريات\_العمليات\_الوسائط\_الكفائية)، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، 2009.

- مراجع بالغة الفرنسية:

22-alces mucherai : psycho, sociologie des organisations édition orge anisassions ,n°78. Paris.

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

24-Régis rêver et Jean Nicolas.op.cita.p66

الملاحق..

دائرة سيمه علي





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية



قسم العلوم الإنسانية  
التخصص اتصال تنظيمي

## دليل مقابلة

في اطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي تحت عنوان: "مساهمة الاتصال المؤسسي في تحسين صورة المؤسسة العمومية، دائرة سيدي علي نموذجاً"، نرجو من سيادتكم التفضل بمساعدتنا في انجاز هذه المذكرة من خلال الإجابة على تساؤلات هذه المقابلة.

كما نرجو أن تكون إجاباتكم نابعة من قناعاتكم وتكون صادقة قدر الإمكان، وستعامل إجاباتكم بسرية تامة، وتستعمل فقط لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتور:

- بعلي سعيد

من إعداد الطالبين:

✓ شاكر إبراهيم

✓ دريع سيد علي

الموسم الجامعي 2021-2022م



## البيانات الشخصية:

1. الجنس:

2. السن:

3. المستوى التعليمي:

4. الرتبة:

5. المصلحة:

6. الخبرة المهنية:

## المحور الأول: الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها دائرة سيدي علي

س1: كيف ترى العلاقة بين الموظفين داخل الدائرة؟

س2: كيف يكون التواصل داخل الدائرة فيما بينهم؟

س3: كيف يكون التواصل بين الموظفين ورؤسائهم؟

س4: ما هو نمط الاتصال السائد داخل الدائرة بين الرئيس والمرؤوس؟

س5: هل يوجد اتصال غير رسمي داخل الدائرة بين الموظفين؟

س6: ما هي الوسائل التي تستخدمها أثناء تواصلك داخل الدائرة؟

س7: ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما داخل الدائرة؟

س8: ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الدائرة مع الجمهور الخارجي؟

س9: هل الدائرة مزودة بوسائل اتصالية تكنولوجية حديثة؟

س10: هل الوسائل الاتصالية التي تستعملها في مصلحتك ملائمة للقيام بعملك على أكمل وجه؟

**المحور الثاني: الاستراتيجية التي تتبعها الدائرة في تسيير النظام الداخلي**

س1: هل قرارات رئيس الدائرة تؤثر على مرودك في العمل؟

س2: هل يشجع رئيس الدائرة اضافات الموظفين في تسيير مصالحهم؟

س3: هل يُفعل مسؤولك نظام العقوبات أثناء الأخطاء الإدارية؟

س4: هل تؤثر هذه العقوبات على مردود الموظفين في العمل؟

س5: هل ترى أن الإستراتيجية المتبعة في تفعيل عملية التواصل ناجعة داخل الدائرة؟

س6: هل ترى أن الإستراتيجية المتبعة في تفعيل نظام العقوبات ناجعة في تحسين العمل داخل الدائرة؟

س7: هل ترى أن الإستراتيجية المتبعة في تفعيل نظام المكافآت ناجعة في تحسين العمل داخل الدائرة؟

س8: ما هي اقتراحاتك لبناء إستراتيجية اتصالية فعالة داخل دائرة سيدي علي؟

## ملخص الدراسة:

اهتمت دراستنا بمساهمة الاتصال المؤسسي في تحسين صورة المؤسسة العمومية ، واستهدفت معرفة أصول الاتصال وما تحويه دائرة سيدي علي من عاملين وإداريين حيث اعتمدت على منهج دراسة حالة لأنها تحاول دراسة طبيعة هذه الظاهرة المدروسة وتختلف المتغيرات التي تربط بين الموظفين وكذلك حاولنا من خلال دراستنا الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تحسين صورة المؤسسة العمومية وتضمنت الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية أين توصلت إلى نتائج نذكر منها :

- من أهم الوسائل الاتصالية المستعملة في الدائرة الهاتف والبريد الإلكتروني والوسائل التكنولوجية الحديثة.

- اتبعت الدائرة الإستراتيجية في تسيير النظام الاتصال المؤسسي المتمثلة في حسن معاملة داخل وخارج الدائرة .

- الكلمات المفتاحية:

الاتصال - الاتصال المؤسسي - صورة المؤسسة العمومية

**Study summary:**

Our study focused on the contribution of institutional communication to improving the image of the public institution, and aimed to know the origins of communication and the contents of the Sidi Ali department of workers and administrators. The main represented in how institutional communication contributes to improving the image of the public institution. The study included a set of sub-questions, where it reached results, including:

The most important means of communication used in the department are telephone, e-mail and modern technological means.

- The department followed the strategy in managing the institutional communication system represented in good treatment inside and outside the department.

**- key words:**

Communication - corporate communication - public enterprise image