

لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية

**الاتصال الداخلي وتأثيره على تنظيم  
المؤسسة العمومية**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال  
وعلاقات عامة

إعداد الطالب :

لعسال برا هيم



أعضاء اللجنة المناقشة

د مرواني محمد ..... رئيسا

د صفاح أمال فاطمة الزهراء ..... مشرفا

د حفصة كويبيبي ..... مناقشا

السنة الدراسية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إن لكل جهد ثمرة والثمرة المتواضعة هاته اهديها إلى من  
قال فيهما الله عز وجل: {وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا  
عَلَىٰ وَهْنٍ وَفَصَّلَهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ}. إلى  
والدي العزيزين حفظهما الله.

إلى إخوتي .

إلى أصدقاء الدراسة ،والى كل من ساعدني في انجاز هذا  
العمل المتواضع .

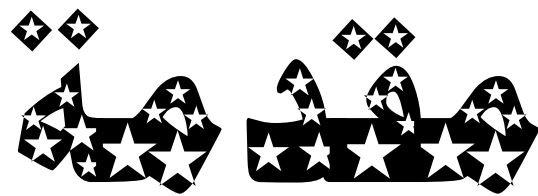
## كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء نحمد الله الكريم العزيز الحميد على  
كرمه وتوفيقه لإتمام هذا العمل وانجازه على هذا الوجه، فله كل  
الفضل والشمر على ذلك.

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا التي تفضلت  
بالإشراف على هذه الدراسة الأستاذة: صفاح أمال، والتي لم  
تبخل علينا لا بوقتها ولا بأفكارها ولا بتوجيهاتها السديدة لإثراء  
هذه الدراسة.

كما نتوجه بالشمر الجزيل للأستاذ بعلي محمد على النصائح  
التي قدمها لنا، وإلى جميع أساتذة وموظفي إدارة علوم الإعلام  
والاتصال.

وإلى كل من ساهم من بعيد وقريب في لنجاز هذا العمل.



يعتبر الاتصال الزيت الذي يحرك ماكينة حياتنا، فهو احد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده. كما يعد من أهم مقتضيات الحياة الإنسانية. لان طبعاً الإنسان لا يعيش في عزلة عن الناس، بل تقتضي ظروف الحياة التعايش والتواصل معهم، باعتبار الاتصال هو تبادل للآراء بين الأفراد، فلا يمكن أن يتحقق أي عمل لشخص ما دون اتصال .

كما تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة لأي نشاط كان في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ذات جانب علمي أكثر تعقيداً. وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال.

ومع هذا نجد المؤسسة العمومية تعطي اهتماماً كبيراً بعنصر الاتصال فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها مما يخلق جو مناسب للعمل بين الموظفين، كما يمكنها أيضاً بتحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي، فهو وسيلة فعالة لحل مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة. فكلما كان الاتصال فعالاً ومنظماً داخل المؤسسة، كلما أدى ذلك إلى تحسين صورتها في الخارج .

بالإضافة كذلك يعمل على تنظيم العمليات الإدارية المتبعة في المؤسسة حسب التسلسل الهرمي وكيفية تأثير المستويات العليا على المستويات الأقل درجة وأيضاً الاتصال على مختلف الأقسام والهيئات العليا، كما للاتصال عدة مظاهر تتجسد في نشاط المؤسسة. وللإلمام بجوانب الموضوع سنقوم في هذه الدراسة بالتعرف على الاتصال الداخلي وتأثيره على تنظيم المؤسسة العمومية حيث ركزنا على المؤسسة العمومية لمركز دائرة عشعاشة بمدينة مستغانم ولدراسة هذا الموضوع قمنا بوضع الخطة التالية :

**\*الفصل الأول:** وتناول الجانب المنهجي للدراسة من حيث الإشكالية وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، المنهج المستخدم، وعينة الدراسة وأهم أدوات جمع البيانات، ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم وعرض الدراسات المشابهة لها.

**\*الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية** تناول هذا الفصل الاتصال الداخلي في المؤسسة، مفهومه، أهميته، أهداف، أنواع، أساليب، وسائل، معيقاته.

**\*الفصل الثاني: تأثير الاتصال الداخلي**، حيث تم التطرق إلى أسس التأثير ومعرفة مبادئ التأثير كذلك التطرق إلى تأثير وسائل الاتصال، ونظريات تأثير وسائل الاتصال.

**\*الفصل الثالث:** والذي تم فيه التطرق إلى مفهومه، أهمية التنظيم والتعرف على العناصر والمبادئ بالإضافة إلى الفوائد وكذلك التعرف على أنواع التنظيم الإداري.

**الفصل الرابع:** وهو المؤسسة العمومية والذي تم فيه التطرق إلى المفهوم، ظهور فكرة المؤسسة العمومية، كذلك أشكال المؤسسة العمومية، خصائص المؤسسة العمومية .

**الفصل الخامس:** وتناولنا الجانب التطبيقي للدراسة لمركز دائرة عشعاشة بمدينة مستغانم حيث جاء في هذا الإطار التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي المعمول به وبالإضافة إلى نتائج تحليل المقابلة. وكذلك النتائج العامة، في ضوء كل من تساؤلات الدراسة .

# الفصل الأول

الجانب المنهجي

الإشكالية:

يعتبر الاتصال بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة مهما كان نشاطها لذا تسعى كل مؤسسة في تطوير وتحسين منظومتها الاتصالية لمواكبة التطورات التكنولوجية وأنماط التسيير الحديثة ، فالمؤسسة نسق اجتماعي مفتوح تؤثر وتتأثر مع محيطها فهي ليست خلية اقتصادية فقط وإنما مجال يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين وان كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها فهي بحاجة ماسة لنشاط الفاعلين الاجتماعيين يجمع بينهم العمل لتحقيق أهداف معينة ومحددة كما يخضعون لمجموعة قواعد وقوانين تنظيمية حيث ينتج عن هذا التفاعل شكل مختلف في الاتصال وتبادل المعلومات .

ويعد الاتصال الداخلي أحد أهم أنواع الاتصال داخل المؤسسات لأنه العامل الذي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق هدفها كما يأخذ عدة أنماط منها الاتصال الرسمي الذي يضم الاتصال الصاعد النازل والأفقي بالإضافة إلى الاتصال الغير الرسمي وجميعها لها أهمية كبيرة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي إذ دائما المؤسسة تطمح إلى تسويق صورة حسنة عنها لهذا تعمل على تنظيم العلاقات وتحقيق تسويق داخلي ناجح ولا يتحقق ذلك إلا بوجود اتصال داخلي منظم داخل المؤسسة .

كما نجد التنظيم اليوم داخل المؤسسة قد تطور مع تطور مفهومها للعلاقات التفاعلية والاتصال بين الأفراد حيث يرى الاتجاه السلوكي في التنظيم أن المنظمة في حد ذاتها تنبثق من التعاون مع بعضهم البعض والذين تربطهم مجموعة من الاهتمامات والحاجات.

وعليه فالالاتصال الداخلي يهدف إلى إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات التي تؤدي إلى التخطيط الناجح .

فالاتصال ضروري داخل المؤسسة العمومية كوسيلة لتحقيق الصالح العام ولكي تحقق المؤسسة هدفها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال بجميع جوانبه لأنه أحد مقومات المؤسسة.

وللوصول إلى نتيجة في هذا الموضوع اخترنا المؤسسة العمومية مركز دائرة عشعاشة لولاية مستغانم وهي مؤسسة عمومية لا تتمتع بالشخصية المعنوية وليس لها استقلال مالي لها اختصاصات إدارية مهمة ساهمت في تحقيق العبء عن الإدارة المحلية وعليه تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيسي :

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية ؟  
 فحين تفرغ السؤال الرئيسي الى مجموعة من الأسئلة الفرعية.  
 ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة العمومية دائرة عشعاشة ؟  
 ما هي أنواع الاتصال الأكثر نجاعة في المؤسسة العمومية ؟  
 ما هي أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة العمومية في هذا النوع من الاتصال؟  
 ما مدى فاعلية التأثير بين الأعضاء داخل المؤسسة العمومية؟

## 02 أسباب اختيار الموضوع:

### 1/ الأسباب الشخصية

الرغبة في إبراز أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على المؤسسة العمومية  
 الاهتمام الشخصي لدراسة هذا الموضوع والإحاطة به  
 الرغبة في معرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه الاتصال في المؤسسات العمومية

### 2/ أسباب موضوعية

قابلية الموضوع للدراسة الميدانية  
 رغبة الباحث بتحسس المؤسسة بقيمة الاتصال ونجاحه  
 وفرة المراجع النظرية في الموضوع والحاجة إلى دراية تطبيقية لها

## 03/ أهمية الموضوع

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته إذ أصبح الاتصال الداخلي احد أهم الوظائف التي تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيقها لان مهامها الإدارية من تنظيم رقابة تخطيط ... الخ تكون جامدة دون اللجوء إلى أسس اتصالية .  
 زيادة درجة الوعي لدى العنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره فاعل أساسي في المعادلة التنظيمية .

الكشف عن نقاط الضعف والقوة الإستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة

#### 04/أهداف الموضوع :

- . الكشف عن نوعية وخصائص الاتصال وتنظيمه السائد في المؤسسة .
- . معرفة ابرز أدوات ووسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة العمومية .
- . الكشف عن مدى أهمية الاتصال الداخلي و تنظيمه السائد في المؤسسة العمومية .
- . توضيح العراقيل التي تعيق السير الحسن والتي يمكن أن تجعله غير فعال.

#### تحديد المفاهيم:

المفاهيم: هي مجموعة من المترادفات التي تحل محل الشيء المراد تعريفه هذه المترادفات كفيلة أن تعطي الفهم اللازم لما نحن بصدد تعريفه وهنا تحدد المفاهيم.

#### الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتهم ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف<sup>1</sup> .

كما يعرف أيضا عند عبد الباقي زيدان: أنه مجموعة الإجراءات و الطرق و الرسائل و الترتيبات التي تكفل إنتاج و توصيل و استخدام البيانات لاتخاذ القرارات سلمية الاتجاه صحيحة التوقيت<sup>2</sup>.

#### التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي: هو مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة داخل المؤسسة و مختلف مستوياتها يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

<sup>1</sup> د أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ،الدار الجامعية 2003 ،ص19  
<sup>2</sup> د،طه القاهرة 1974،ص163 عبد الباقي زيدان :وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية ،المكتبة الانجلومصرية

### مفهوم التأثير:

يعرف التأثير حسب أرنون وتيج أنه التغيير في اتجاهات الشخص أو سلوكه الذي يعود إلى شخص أو جماعة أخرى ، وهناك نمطان من التأثير هم: التأثير المستقل حيث يحدث التغيير نتيجة للاقتناع بالرسالة و التأثير التابع حيث التغيير للخصائص الاجتماعية للنموذج أو الجماعة<sup>1</sup>، كما يمكن تعريفه : على أنه الفعل الممارس من قبل شخص على شخص آخر.

### إجرائيا:

هو التغيير الذي يحدث للمستقبل أثناء تعرضه للرسالة .حيث يمكن قياس مدى نجاح المرسل في تحقيق هدفه.

### مفهوم التنظيم:

يعرف على حسب أميتاي اتزيوني على أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين<sup>2</sup>.

و في قاموس علم الاجتماع لمحمد عاطف حيث يعرف التنظيم على أنه نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات الفرعية داخل جماعة معينة<sup>3</sup>.

### إجرائيا:

هو العملية الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم ملوك الأفراد و التحكم فيما قصد توجيهه و جعله ملائما لمخططات التنمية.

### مفهوم المؤسسة العمومية :

يعرفها الأستاذ عمار عوابدي على أنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و الاستقلال المالي و الإداري و ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية و الخضوع للرقابة الإدارية الوصائية<sup>4</sup>.

ضف إلى ذلك عرفها الأستاذ الطماوي بأنها عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة و يتمتع بالشخصية المعنوية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عز الدين الأشول وآخرون ،مقدمة في علم النفس سلسلة شوم،ط5،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ،مصر،2005،ص171  
<sup>2</sup> رابع كعباش،علم اجتماع التنظيم،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،2006،ص28  
<sup>3</sup> صالح بن نوار ،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية،مخبر علم اج الاتصال للبحث الترجمة جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،2006،ص14  
<sup>4</sup> عمار عوابدي،القانون الإداري،ط3،ج1،الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية،2005،ص307

أما الأستاذ رياض عيسى فيعرفها على أنها تنظيم إداري يقوم بإدارة أموال الدولة على وجه الاستقلال النسبي وفقا للأهداف التي يحددها التنظيم القانوني و ذلك تحت رقابة الدولة<sup>2</sup>.

**إجرائيا:**

هي منظمة عامة تشنؤها الدولة لإدارة نشاط متخصص بالأسلوب اللام مركزي .

**الدراسات السابقة:**

إن كل دراسة علمية نظرية أو ميدانية أو هما معا تتطلق و تقوم على مرتكزات من بينها الدراسات السابقة التي لها أهمية قصوى في تحديد و توجيه و تدعيم مسارات البحث العلمي و تزويد الباحث بالمقاييس و المعايير و المفاهيم الإجرائية التي يتطلبها موضوع بحثه حيث بوضوح كثير من كتاب البحث العلمي إلى أن الدراسة السابقة تزود الباحث بالكثير من الأفكار و الأدوات و الإجراءات التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلة و بالنسبة لموضوع دراستنا الاتصال الداخلي و تأثيره على تنظيم المؤسسة العمومية مركزة دائرة عشعاشة لولاية مستغانم فقد اعتمدنا على الدراسات المشابهة التي لها صلة بالموضوع كما صنفنا هذه الدراسات على النحو التالي:

**الدراسة الأولى/01:** بعنوان

الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن: دراسة حالة الدائرة بالدرارية الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم الإعلام و الاتصال قدمتها الباحثة سنة 2011 جامعة الجزائر<sup>3</sup>.

قدمت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إظهار أهمية الاتصال و مساهمة في تحقيق التفاعل بين الإدارة و المواطن ، و طرحت التساؤل الرئيسي بماذا يتميز الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن ؟ و قسمته إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أهمية الاتصال في المنظمة و كيف يساهم في تحقيق التفاعل بين الإدارة و المواطن؟
- كيف يساهم الاتصال في تحقيق التفاعل بين عناصر النظام ككل؟

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي 1979، ص63

<sup>2</sup> رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987، ص20

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء أمير علي: الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن:مذكرة ماجستير منشورة في ع ا ع واتصال:جامعة الجزائر، الجزائر، 2010-2011، ص10

- ماهي العلاقة بين الاتصال و باقي العناصر و الوظائف الإدارية في المنظمة؟ و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت كل من الاستمارة و المقابلة و التجريب كأدوات لجمع البيانات في هذه الدراسة فكانت عينة الدراسة على مجموعة من المواطنين بلغ عددهم 160 مواطن و في ضوء أهداف الدراسة توصلت إلى نتائج وهي: أن عناصر الوضعية التي يحدث في سياقها الاتصال المدروس هي المجموعة المحلية كمنظمة و للمواطن كعضو فيها تتداخل هذه العناصر لتشكل الاتصال من خلال ثلاث أبعاد و هي التبادل الاتصالي رجع الصدى بعد المواطنة.

### الدراسة الثانية 02:

- دراسة بشير كاوجة 2013/2012 تحت عنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية .دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة . جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- لقد هدفت الدراسة الى محاولة معرفة خصائص قطاع الصحة عموما والمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية .
- محاولة دراسة الاتصال الداخلي وإبراز أهم خصوصياته في قطاع الصحة
- محاولة تقسيم وتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استغلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي بها
- الحلول والاقترحات محل الدراسة وشبهاتها في تحسين الاتصال الداخلي لديها مما يسمح بأداء مهامها على أحسن وجه وتحقيق أهدافها وكانت نتائجها على النحو التالي.
- من خصوصيات في تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أداء أفراد المؤسسة.
- من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة بالإضافة إلى توفير تدريب شخص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة
- تحسين جودة و نوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة
- يتطلب الاتصال الداخلي للمستشفيات نوعية القادة وأصحاب القرار بأهمية هذا العنصر .

- بناء تحسن الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة .

### الدراسة الثالثة /03

بعنوان :معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية

الباحثة رماش صبرينة مذكرة لنيل شهادة ماجستير تهدف الدراسة إلى تشخيص المعوقات وتأكيد مدى تأثيرها سلبا على تحقيق الفعالية التنظيمية والاتصالية داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

مشكلة البحث تتمحور حول كيف يمكن تحقيق داخل المؤسسة العمومية في ظل هذه المعوقات؟

فرضيات البحث

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية

يمكن تحقيق فعالية اتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال بتجاوز المعوقات الإنسانية والتنظيمية والفنية وكذا الفيزيائية

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وركز على تقنية المسح بالعينة

كما استخدم أدوات جمع البيانات تمثلت في الوثائق والسجلات المقابلة الحرة والغير مقننة

العينة اختار الباحث العشوائية وبلغ أفراد العينة 100 عامل في حين توصلت الدراسة إلى النتائج تمثلت فيما يلي :

العملية الاتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية والمرتبطة بجانب التسيير والتنمية للموارد البشرية تواجه صعوبات فنية تحد من فعاليتها وكذلك عملية الاتصال تتعرض لبعض العقبات التقنية المتمثلة خاصة في تداخل الخطوات الهاتفية مما يؤثر على تبادل المعلومات بين الطرفين .

<sup>1</sup>صبرينة رماش:معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مذكرة ماجستير منشورة في علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة 2005-2006،ص21

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات الثلاثة اتضح لنا إن غالبيتها ركزت على دور وأهمية الاتصال في المؤسسات سواء كانت اقتصادية خدمتية أو عمومية. وعملا على ذلك سأحاول في مذكرتي التركيز على البناء الداخلي أكثر على اعتبار ان الدراسات التي اشرت اليها تباينت بين ماهو موجود داخل المؤسسة دون التخصص في المحيط الداخلي فقط ولو إن هذا الموضوع يتطلب الإشارة للعالم الخارجي. كما سأحاول أن أضيف شيئاً جديداً بالإمكان من خلال الدراسة الميدانية المجسدة في الفصل الأخير ورصد مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية

منهج الدراسة :

يعد المنهج العمود الفقري لبناء وتصميم دراسة أو بحث كونه الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج علمية ويقصد به الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى يتم التوصل إلى نتائج ملموسة .  
وعليه فإن صحة النتائج نمو حتما عبر حسن اختيار المنهج بمعنى إن طبيعة المواضيع المعروضة للبحث والأهداف المرجوة منها تفرض علينا اختيار المنهج المناسب لكل دراسة فكان المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي الذي هو عبارة أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة .  
وموضوع دراستنا الاتصال الداخلي وتأثيره على تنظيم المؤسسة العمومية جعلنا نعتمد على النهج الوصفي لأسباب منها :  
يتيح هذا المنهج استخدام العديد من أدوات جمع البيانات من الملاحظة ,المقابلة والتي من خلالها يتسنى الحصول على إجابات للأسئلة المطروحة  
المنهج الوصفي لا يكتفي بمجرد الوصف بل يسعى إلى التحليل والتفسير وعليه فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يكفل لنا جمع أكثر قدر ممكن من المعلومات الوصفية اللازمة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>ريحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي 2، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص52.

### أدوات جمع البيانات :

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى مع طبيعة الموضوع ومعنى إمكانيات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الموضوع فموضوعنا يتطلب الاستعانة بأكثر من أداة منهجية حتى يمكن الإلمام بالموضوع ولهذا الغرض استخدمت أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة المقابلة .

#### 1/الملاحظة وهي:

إحدى التقنيات المستعملة في البحوث الميدانية كما لها دور مكمل للمقابلة والاستمارة من جمع البيانات حول عينة الدراسة كما عرفها البعض بأنها توجيه الحواس والانتباه الى ظواهر معينة لاكتساب معارف جديدة<sup>1</sup> . فمن خلال القيام بزيارات استطلاعية لمركز دائرة عشعاشة حاولنا التعرف على مجتمع البحث وكذا العلاقات التي تسود العمال ببعضهم البعض بالإضافة إلى معرفة أنواع الاتصالات الموجودة بالمؤسسة وأنماطها السائدة وكذا أهمية الاتصال وتأثيره وكذا الوسائل التي تستخدمها المؤسسة بالإضافة إلى تأثير الاتصال.

#### 2/المقابلة وهي:

وسيلة وأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة فهي عبارة عن لقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تكون في شكل مناقشة حول موضوع معين للوصول إلى حقائق معينة<sup>2</sup> فمن خلالها حاولنا معرفة الاتصال الداخلي وتأثيره على تنظيم المؤسسة. فباستخدامنا لتقنية المقابلة المفتوحة مع خلية الإعلام والاتصال داخل المؤسسة قد أفادنا بمعلومات قيمة عن المؤسسة وشرح لنا وضع الاتصال في المؤسسة كما أرشدنا إلى الأقسام الأخرى لمقابلة الموظفين في المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، 1976، ص233

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص109 ريجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على انه جمع الوحدات التي فيها الخصائص المطلوبة لدراستنا كما يشير كذلك على انه مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم نتائج البحث في كل مجموعة او أفراد او كتب ...الخ.

وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع البحث في كل الموظفين العاملين في المؤسسة العمومية لمركز الدائرة بعشعاشة ولاية مستغانم والتي كان عددهم 32 عامل وهذا باختلاف نوعية الجنس وهو مجتمع صغير.

ويبقى الهدف الأساسي من الدراسة هو دراسة الاتصال الداخلي وتأثيره على تنظيم المؤسسة العمومية بمركز دائرة عشعاشة مستغانم .

# الفصل الثاني

ماهية الاتصال الداخلي

مفهوم الاتصال الداخلي ✓

أهمية الاتصال الداخلي ✓

أساليب الاتصال الداخلي ✓

وسائل الاتصال الداخلي ✓

أهداف الاتصال الداخلي ✓

أنواع الاتصال الداخلي ✓

معيقات الاتصال الداخلي ✓

### أولاً: ماهية الاتصال الداخلي

تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة المرتكز الأساسي في سيرورة العمل والإنتاج حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة وبالتالي يساهم في تحديد فشل او نجاح أهداف المؤسسة .بالإضافة إلى ان كل المؤسسات مهما كان نشاطها تحتاج دائماً الى الاتصال الداخلي .ومن هنا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة .

## الاتصال الداخلي

### 01/ مفهوم الاتصال الداخلي

لقد وردت العديد من تعاريف الاتصال في المؤسسة وبالتحديد الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية والاتصال على اساس انه نظام وهناك من تناوله على اساس اشكاله وهناك من تناوله من حيث أهميته  
الاتصال الداخلي:

هو العامل الذي يهدف الى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة<sup>1</sup>.

هو ذلك الاتصال الذي فرضته الحاجة الى تطوير عطاء وفعالية المؤسسة عن طريق التركيز على الجانب البشري وإبقائه يعمل في جو اجتماعي موحد يجعله يبرز طاقاته دون ان يحس بنقص قيمته كفرد فاعل داخل التنظيم. كذلك هو تلك العملية التي تهدف الى تسهيل تدفق المعلومات الضرورية لديمومة العملية الإدارية والإنتاجية عن طريق تحميلها ونقلها في مختلف الاتجاهات (صاعدة هابطة افقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين<sup>2</sup>.

#### **استخلاص تعريف الاتصال الداخلي:**

هو الذي يتم بين الموظفين بجميع مستوياتهم سواء كان على شكل اتصال نازل أي أوامر وتعليمات أو صاعد على شكل شكاوي وطلب انجازات وافقي في نفس المستوى أو بين رؤوس الأقسام بقصد التنسيق والتشاور من اجل أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> دليو فضيل "الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله" القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع 2003، صص 36-37

## 02/أهمية الاتصال الداخلي

- يمكن القول بان الاتصال بأي صورة كان رسمي او غير رسمي فهو على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة مما يمكن توضيحها فما يلي :
- 1/يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار ويخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة .
  - 2/الاتصال الداخلي يعمل على الروح المعنوية للعاملين وزيادة ارتباطهم وشعورهم بالانتماء الى المؤسسة .
  - 3/يزيد في تعاون وتلاحم العاملين معى بعضهم البعض .
  - 4/يساعد على توحيد نشاط المؤسسة وتغيير السلوك أو تعديله فهو وسيلة تدفع إلى الإنتاج<sup>1</sup>.
  - 5/يتم من خلال الاتصال اطلاع الرئيس على مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره.
  - 6/توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار اقل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد<sup>2</sup>.

## 03/أساليب الاتصال الداخلي:

**أولاً:** الأسلوب الكتابي : وهو نقل المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية بشكل وصورة مكتوبة يمكن أن تستعمل وتوصل عن طريق البريد ايجابياته :

أكثر فعالية من الاتصال الشفهي لأنه يعتبر دليل يتم الرجوع إليه إن حدث خلل ما يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محمد ابراهيم السيد "الاتصال الوثائقي المكتوب" القاهرة دار الثقافة ،ص47

<sup>2</sup> الامين بلقاضي "الاتصال داخل المؤسسة" مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن مبيدي ،العدد2 الجزائر ،ص70هـ.

<sup>3</sup> حسن حريم "مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وادارة الاعمال ،ط1،دار العمد للنشر ،عمان 2010 ص21

ثانيا : الأسلوب الشفهي : وهو الأسلوب الذي ينمي العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويدعم العلاقات الاجتماعية بحيث يعتبر من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال.<sup>1</sup>

اجابياته :

- -الأسلوب الشفهي الوسيلة الوحيدة التي يفهمها الأمي.
- -يتيح الاستفسار الفوري عن اي غموض في الرسالة
- -الأسلوب الشفهي أفضل حينما يكون نص الرسالة يتضمن معلومات ذات طبيعة سرية.

**ثالثا:** ان التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها وذلك من خلال كبر حجم المعلومات ونعدد مصادرها ويحتاج ذلك لكل من الموظف والرئيس داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار في مابينهم<sup>2</sup>.

اجابياته :

- تسمح تبادل المعلومات بشكل فوري من الموظفين ومسالحتها
- خفض تكلفة التوزيع المعلومات
- تمكين الموظفين من الاطلاع على القرارات .الاستفسارات.

### 04/وسائل الاتصال الداخلي:

تعتمد عملية الاتصال الداخلي في توصيل المعلومات وتوجيهها في المؤسسة على أساليب ووسائل اتصالية تكون واسطة بين المرسل والمستقبل ويكون الاتصال بابا لحصول على بيانات أو معلومات أو إعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل فيصبح الاتصال أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير . ومن هنا يمكن تقييم الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية إلى ثلاثة أنواع .

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي "الاتجاهات الحديثة للقيادة والسمية البشرية "، ط1 دار المسيرة للنشر، عمان 2008 ص ص275-276  
<sup>2</sup> عبود نجم عبود "الإدارة الالكترونية الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، دةدار المريخ للنشر، الرياض (م ع السعودية) 2004 ص ص35-36

أولاً: الوسيلة الشفهية . هي احد انواع الاتصال واقربها الى النفس واكثرها فائدة لصالح العمل وهذا توفيراً للوقت والجهد عكس ماتتطلبه الاتصالات الاخرى المكتوبة كانت او المصورة وحيث تتعدد طرق الاتصال الشفهي اهمها .  
الاجتماعات .الاتصال الشخصي .الملتقيات والايام الدراسية .الاتصال عن طريق الهاتف .

ثانياً:الوسائل المكتوبة :وتتمثل في :

- التقارير :ويكون محضر ومكتوب عن اجتماع عمل بهدف توصيل المعلومات عن طريق المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين بغرض الإعلام والخروج بحلول لمشكل مطروح.

- الملصقات الإدارية :حيث تسمح هذه الأخيرة بتقديم بلاغات عاجلة في الحالات المادية من المواضيع التي تخص المؤسسة .

- المراسلات :هي رسائل موجهة لأعضاء المؤسسة حيث تصل ممثل المؤسسة او رئيس القسم عن طريق الرسائل ويتتبع مضمون الرسائل من المعلومات الخاصة لكيفية تسيير العمل في المؤسسة .

-البرقيات :والتي تسمح بإعلام العمال بالنتائج الجديدة او شرح وضع معين لحالة ضعيفة او رفض بعض الإشاعات<sup>1</sup> .

ثالثاً :الوسائل السمعية البصرية :وتتمثل في

- الرسائل الالكترونية :والتي تتم من طريق جهاز الإعلام الآلي حيث تسمح ببث الرسائل باستعمال الخطوط الهاتفية وتستعمل كذلك في نقل التقارير .

- المحاضرات من طريق الشاشة:وهي تزوج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات السمعية البصرية حيث تسمح المحاضرات من طريق الشاشة بإقامة اجتماعات مع مشاركين متواجدين على مسافات بعيدة من مكان العرض.بالإضافة إلى:

الفيلم الإعلامي :وكذلك مكبرات الصوت والتي تبث رسائل صوتية وأخبار للعمال في أماكن عملهم.

<sup>1</sup> محمد فهمي العطروزي "العلاقات في المؤسسات الادارية والشركات ،دط،القاهرة عالم الكتب ،صص360-361

### أهداف الاتصال الداخلي :

توفير أحدث البيانات والمعلومات في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة.  
رفع معنوية الأفراد العاملين بالمؤسسة وهذا ما سيؤدي بدوره الى خلق رد فعل قوي وسيزيد معدل العمل ويخفض الغياب والتأخر.  
يلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup> .  
إصدار الأوامر والتعليمات .  
التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.  
تحفيز العاملين وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية<sup>2</sup> .  
تعريف المشكلات وسبل علاجها .

### أنواع الاتصال الداخلي :

يوجد نوعين من الاتصال الداخلي في المؤسسة :

الاتصال الرسمي : هو نوع من الاتصال الذي يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة والتنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة بحيث هو كل الاتصالات سواء نازلة أو صاعدة أو أفقية يمكن أن تكون بشكل رسمي<sup>3</sup> .  
1/الاتصال الهابط أو النازل : هو أكثر تداولاً في المؤسسة حيث تبدأ قرارات وتعليمات الرؤساء إلى من هو تحت إشرافهم دون معرفة آرائهم أو اقتراحاتهم حيث يستخدم مجموعة من الوسائل كالجريدة الداخلية، الملصقات، الهاتف<sup>4</sup> .

2/الاتصال الصاعد : حيث يسمح هذا الاتصال بمعرفة طموحات العمال وتقديم اقتراحاتهم وشكاويهم للرؤساء مما يساعد على تجنب الحوادث والأزمات التي قد تحل بالمؤسسة كما يسمح بتحسين مستواها ويرتبط هذا النوع من الاتصال في مضمونه بطبيعة القيادة في المؤسسة ومن الوسائل المعتمدة عليها في الاتصال الصاعد الاجتماعات والاقتراحات .

<sup>1</sup> محمد منير حجاب "نظريات الاتصال، ط1 مصر دار الفجر للنشر والتوزيع 2010، ص125

<sup>2</sup> صبرينة رماش "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة دكتوراه، إمامة منتوري قسنطينة 2008 ص139

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، ط1 عمان 1999 ص77

<sup>4</sup> خليل خيرى الجليل "الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، دط، الاسكندرية دار الكتاب الجامعي الحديث 1985، ص32

3/ الاتصال الأفقي :يتناول هذا البعد الاتصالي إرسال واستقبال المعلومات بين الأفراد والذين هم على مستوى تنظيمي واحد وهذا البعد يعتبر أمر حيويًا لنجاح الأداء في المنظمة إذ عن طريقه يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة<sup>1</sup>.

الاتصال الغير رسمي :إن الاتصال غير رسمي يمكن إن يكون في صالح المؤسسة كما إن يكون ضد أهدافها والفضل في الأمر يكون يعود إلى الإدارة الحكيمة فهي التي تسعى إلى التعرف إلى مصادر الاتصالات الغير رسمية مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها حيث لهذا النوع فوائد منها يسهل التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم . تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتبادل الخبرات

كما يعرفه احمد زكي بدوي بأنه الاتصال الذي يتم فيه لأتفاعل بطريقة غير رسمية مع العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات خارج منافذ الاتصال غير رسمي أو بعيد عن خطوات تحدها أي تدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص<sup>2</sup>.

### معوقات الاتصال الداخلي :

تعرف عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل تعرف بالتشويش ويمكن ان تحول دون وصول المؤسسة هدفها ومن بين المشاكل والمعوقات .

المعوقات الشخصية :

وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية والعاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم ومشاكلهم ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم ووزنهم الأمور بطرق متباينة تتواكب وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم ومن ثم يتوقف

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي وسائط الاتصال الرسمي (البروقراطية،الكميوقراطية) دار الوفاء للنشر والطباعة ط1 الاسكندرية 2006صص15-

16

<sup>2</sup> محمد زكي بدوي معجم مصطلحات الإعلام بيروت دار الكتاب اللبناني، 1994،ص45

تفسير العامل لمضمون الرسالة على طريقة وأسلوب تفكيره وعلى حالته المزاجية والنفسية ويمكن تقسيم هذا النوع إلى عوائق في المرسل وفي المستقبل<sup>1</sup> .  
المعوقات النفسية:

الخوف عند احد الأطراف من الطرف الآخر .

عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند احد الأطراف .

الشك عند احد الأطراف في ما يقوله الطرف الآخر .

المعوقات التنظيمية : عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات ومراكز الاتصال .

قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي وذلك في الحالات التي يشكا فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها .

غياب السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، "أصول الإدارة العامة" منشأة المعارف الإسكندرية، ص404"  
<sup>2</sup> عبد الباري ذرة، محفوظ جودة "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر عمان 2011، ص210

### خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن الاتصال الداخلي عنصر ضروري لا بد منه، فلا يمكن للرؤساء أن يؤديوا مهامهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة العمومية، فالمؤسسة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وهذه العلاقة مبنية على الثقة والإحساس بالمسؤولية.

لذا فالاهتمام بالاتصال الداخلي في تنظيم المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتنظيمها وتطورها.

# الفصل الثالث

---

## تأثير الاتصال

✓ أسس التأثير والإقناع

✓ مبادئ التأثير والإقناع

✓ تأثيرات وسائل الاتصال

✓ نظريات التأثير ووسائل الاتصال

✓ نظرية الإقناع

تمهيد:

لقد وصل التأثير في دراسات الاتصال إلى بلوغ مكانة بصورة جديدة لما يحمله من إيجاب وسلب . حيث أصبح الموضوع الأكثر صعوبة باعتباره شيء غير ملموس . إلا أن هناك أسباب تؤدي إلى التأثير والإقناع أهمها أهمية الموضوع بالنسبة للمستقبل بالإضافة إلى اتجاهات وأراء المستقبل للموضوع . حيث تقاس درجة التأثير من خلال رد الفعل بحيث اذا كان رد الفعل ايجابيا ذلك يؤدي للمصدر أن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق .

## 1/أسس التأثير و الإقناع

تقوم عملية التأثير والإقناع على مجموعة من الأسس والعوامل حتى تصبح العملية فعالة ومستجابة ومنها كالآتي:

1/وضوح الرسالة: وهنا لابد من الوثوق في النفس من الرسالة وتوضيح الهدف ومراعاة قابلية المستمع وذلك لابد أن تكون بعبارات وكلمات أكثر بساطة لدى المستهدف<sup>1</sup> وكذا هناك اعتبارات تدخل في وضوح هذه الرسالة مثل تلك المتعلقة بإيمانه الحقيقي وعقيدته في بثه<sup>2</sup>.

2/التفاعل مع الآخرين: حيث تزداد فرصة احتمال قبول اقتراح او فكرة التغيير كلما كانت منسجمة ومتفقة مع عادات الجماعة وذلك عن طريق بناء علاقات مع المجتمع والانسجام معه<sup>3</sup>.

3/الموضوعية: وهو الموقف الحياد اتجاه المستمع دون التحيز أو الحكم المسبق المبعث من التحيزات القبلية أو العقائدية وكذا التحيزات الانفعالية .

4/التخطيط الجيد لعملية الإقناع: وهو تحديد الهدف بوضوح من الإقناع الاتصالي والتفكير في الوقت المناسب لإرسال الرسالة .

5/الحساسية لإرجاع الأثر: قد ينطلق المتحدث في تواصله مع الطرف الآخر من حالة الإدراك الذاتي والاستغراق في الأفكار الخاصة دون الانتباه لاستجابة المستقبل ورد الفعل<sup>4</sup>.

6/حسن استجابة المستمع للرسالة الإقناعية: وذلك إما بسبب تأثيره وجاذبيته أو ارتباطه باهتماماته .

7/ابتعاد المستمع عن الأحكام المسبقة والخلفية التصورية حول المرسل .

8/مكانة المرسل الاجتماعية.

9/مصدقية المرسل العلمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عامر مصباح . "الإقناع الاجتماعي". ط2. ديوان المطبوعات الجزائرية للنشر والتوزيع . الجزائر. 2006. ص22  
<sup>2</sup> طبعة خاصة. الدار المصرية اللبنانية. مصر 2004 ص77 منى سعيد الحديدي وسلوى إمام علي . "الإعلام والمجتمع"  
<sup>3</sup> محمد الصيرفي وعبد الغاني حامد "الاتصالات الدولية ونظم المعلومات" دار الوفاء لدنيا. الطباعة. مصر 2006. ص99  
<sup>4</sup> عامر مصباح . ص22  
<sup>5</sup> المرجع السابق. ص ص226-227

## 2/ مبادئ التأثير والإقناع :

لقد عمل ينوسم على تلخيص مبادئ أسس الإقناع والتأثير في أربعة مبادئ تمثلت فيما يلي:

1/ مبدأ المعرفة: وهو معرفة شخصية الأشخاص الذين تحاول إقناعهم للتعرف على الطريق التي يمكنك استعمالها لإقناعهم والتأثير عليهم .

2/ مبدأ الحركة: وهنا فعالية التأثير تزداد في الجمهور المستهدف عندما يقوم المرسل بتوضيح كيفية تطبيقه مع بيان اثر هذا الاقتراح.

3/ مبدأ الثقة: عندما تكون سمعة طيبة فحتمًا الجمهور يقبل بحماس الاقتراحات الواردة .

4/ مبدأ التوضيح: وهو وضوح الرسالة وعدم وقوع اي التباس في فهم المقصود منها <sup>1</sup>.

## 3/ تأثيرات وسائل الاتصال:

إن تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية على الأفراد أصبح أمر من الضروري معرفته وهذا من خلال المدخل التأثري والوظيفي.

هناك مدخلين أساسيين لدراسة الاتصال الجماهيري هي التأثري والوظيفي فمن الضروري معرفتهم وكيف تؤثر على وسائل الاتصال على الأفراد والجماعات .

المدخل التأثري: يركز هذا على دراسة التغيرات التي حدثت للجمهور بعد تعرضه للموارد الاتصالية أي التأثير الناجح عن تعرض الجماهير لوسائل الاتصال .

المدخل الوظيفي: وهو ما يمكن أن تؤديه وظائف وسائل الاتصال بالنسبة للجماهير ويركز على الدراسة الكيفية للجمهور واستخدامه لوسائل الاتصال من الاستماع ومع هذا لا يمكن القول إن احد المدخلين يؤدي إلى فهم دور وسائل الاتصال في المجتمع فهي تعني باحتياجات الفرد والمجتمع ومن ثم يتم استخدامها. غير إنها تؤثر في من يستخدمها يقول "صمويل بيكر" استخدامنا للتلفزيون يؤثر فينا ولكن بدونه أو استخدامه فليست هناك تأثيرات يمكن الحديث عنها طالما أننا لا نستخدم التلفزيون.

فكلا المدخلين في الحقيقة وجهان لعملة واحدة وهو التصور العربي أو الأمريكي <sup>1</sup> غالباً ما تكون وسائل الاتصال السبب في التأثير وتعمل عوامل وسيطة من درجة التأثير حيث

<sup>1</sup>الرجع السابق صص 23-24

إن تأثير الاتصال لا يخرج عن واحدة من ثلاث 1 إما خلق اتجاهات حديثة 2 تدعم اتجاهات موجودة أو 3 تغيير اتجاهات موجودة.

### المعايير الأساسية التي تؤثر على الفرد:

توصل كل من "فرنش" و "رفر" إلى وجود خمسة معايير تؤثر على الفرد هي :

1/ الجانب الاجتماعي: وتتمثل في القوة الاجتماعية وتعتمد هذه القوة على القيم والأفكار التي يؤمن بها المجتمع.

2/ التقدير: وهو تقدير الأفراد بإعطائهم الحوافز ونشر ذلك في وسائل الإعلام لتحفيز الآخرين .

3/ القوة التشريعية: وهو دور الإعلام في تقبل الأفراد إلى قوانين الحاكم وأفراده.

4/ القوة المستهدفة: دور الإعلام في تحقيق القوة التي يصل إليها الفرد وانعكاسه على المجتمع .

5/ الخبرة: وهو إن الإعلام لابد أن يقوم بدور الخبير الذي يعرف الموضوعات التي تهتم المستقبل ويحاول إن يقدمها في وسائل الإعلام المختلفة.<sup>2</sup>

### 3/ نظريات تأثير وسائل الاتصال:

1/ نظرية التأثير المباشر:

نظرية القذيفة السحرية : تقوم نظرية القذيفة السحرية على وجهة النظر التي ترى بان لوسائل الاتصال تأثير كبيرا وقويا على الاتجاهات والسلوكيات حيث تكون الرسائل الاتصالية كرصاصة تصل فورا إلى عقول المستقبلين أو كما تسمى أيضا بالقذيفة السحرية اي تسحر المستقبلين مباشرة وتؤثر فيهم . وظهر ذلك في دراسات "هاروند لاسويل" حول أثار الدعاية ودراسة "كانتريل" و"ألبرت" حول التأثير السيكولوجي<sup>3</sup> .

فمضمون هذه النظرية يرى علاقة الأفراد بالوسائل هي علاقة تأثير مباشر وتلقائي . الذي يتعرض لأي وسيلة إعلامية . كما ان نظرية الرصاصة تقوم على فرضيتين هما:

<sup>11</sup> محمود حسن إسماعيل "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير" ط1 مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع مصر 1998، ص228

<sup>2</sup> الجماهيري في المجتمع العربي الحديث، دار المعرفة الجامعية، مصر 2004، صص 23-24 طه عبد العاطي نجم، الاتصال

<sup>3</sup> محمد بن عبد الرحمان الخ صيف "كيف تؤثر وسائل الإعلام، ط2، مكتبة العبيكان لرياض 1998 ص16

1/ ان الناس يستقبلون الرسائل الاتصالية بشكل مباشر وليست من خلال وسائل أخرى .  
2/ ان رد الفعل حيال وسائل الاتصال يتم بشكل فوري ولا يضع في الاعتبار التأثير المحتمل لأشخاص آخرين<sup>1</sup>.

## 2/ نظريات التأثير الانتقائي:

### 1/ نظرية الاختلافات الفردية

وهي النظرية التي تعتمد على ما توصل إليه علماء النفس من ان اختلافات الأفراد في البناء النفسي . وعلى ذلك من المفترض لابد على الأفراد ان يستجيبوا بشكل مختلف للمنبه حيث ان لنظرية التأثير الانتقائي وجد ملفين ديفلير ولخص خطواته الأساسية<sup>2</sup>.  
- ان أساس هذه الانتقائية يرجع الى الاختلافات في طبيعة الإدراك بين أعضاء المجتمع .  
- يرجع الاختلاف في الإدراك الى ان كل فرد له تنظيم متميز من المعتقدات .  
- تقديم وسائل الإعلام ووسائلها الى المجتمع الجماهيري كون استقبالها وتفسيرها بشكل انتقائي .

### 2/ نظرية الفئات الاجتماعية :

تقوم نظرية الفئات الاجتماعية على الاختلافات الموجودة بين الأفراد والجماعات والتي ظهرت في أحضان دوركايم في علم الاجتماع .  
حيث ركزت هذه النظرية على الأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية ووفق أسس ديموغرافية  
و ما وصل إليه من الأبحاث التي ركزت على هذه النظرية هو وجود نظرية مكملة و متممة تؤكد على تأثير الأفراد على بعضهم البعض و هي نظرية العلاقات الاجتماعية،  
وسائل الإعلام رغم الفوارق الاجتماعية ليسو أفراد منعزلين و على ذلك تبقى العلاقات بين الأفراد مثلها مثل سمات الفرد.

حسن عماد المكاوي وليلى حسن السيد "الاتصال ونظرياته" ط1 الدار المصرية اللبنانية ،مصر 1998 ص221  
248<sup>2</sup> محمود حسن إسماعيل مرجع سبق ذكره ص

و تلخص هذه النظرية إلى أن أفراد الفئة الاجتماعية الواحدة لابد ما أن يختاروا نفس المضمون الاتصالي و أنهم سوف يستجيبوا بشكل متشابه.

3/نظرية التأثير غير المباشر :

ترتكز نظرية التأثير الغير المباشر على استخدامات الجمهور لوسائل الإعلام كما تعتمد على العلاقات التفاعلية بين وسائل الإعلام و المجتمع حيث تعتبر أكثر شمولية كونها تضع بعض العلاقات الاجتماعية التي تأثر في الناس في الحسبان و تميل إلى المجتمع بين عناصر النموذج الإدراكي و جوانب من نماذج البناء الوظيفي<sup>1</sup>.

إلى هنا يتم التطرق إلى بعض نظريات تأثير وسائل الاتصال الجماهير و التي هي في نطاق التأثير الغير مباشر :

أ/نظرية الاستخدامات و الإشاعات :

تهتم هذه النظرية بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة وظيفية منظمة خلال عقد الأربعينيات من القرن العشرين أدى إدراك عواقب الفروق الفردية الاجتماعية إلى إدراك السلوك المرتبط بوسائل الإعلام إلى بداية منظور جديد للعلاقة بين الجماهير ووسائل الإعلام ، وكان كذلك تحولا من رؤية الجماهير على أنها عنصر سلبي غير فعال إلى رؤيتها على أنها فعالة في انتقاء أفرادها لوسائل و مضمون من وسائل الإعلام و كانت النظريات المبتكرة مثل نظرية الآثار الموحدة أو الرصاصة السحرية ترى الجماهير عبارة عن كائنات سلبية و

واستمر الاهتمام بهذه الدراسة إلى أن ذهب ادلستان و زملاؤه إلى تأسيس نموذج الاستخدامات و الاشباع و الذي جاء كرد فعل لمفهوم قوة وسائل الإعلام الطاغية كما أضفى هذا النموذج الصفة الايجابية على جمهور وسائل الإعلام من خلال منظور الاستخدامات لا تعد الجماهير مجرد مستقبلين سلبيين لرسائل الاتصال الجماهيري دائما يختار الأفراد بوعي وسائل الاتصال التي يرغبون في التعرض لها و نوع المضمون الذي يلبي حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.

<sup>1</sup>المرجع السابق ص ص 248-249

كما نجد كذلك كاتز و زملاؤه الذين يرون أن منظور الاستخدامات و الاشباكات يعتمد على خمسة فروض لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية<sup>1</sup>:

- 1- إن أعضاء الجمهور مشاركون فعالون في عملية الاتصال الجماهيري و يستخدمون وسائل الاتصال لتحقيق أهداف تلبي حاجياتهم .
- 2- يعبر استخدام وسائل الاتصال عن الحاجات التي يدركها أعضاء الجمهور و يتحكم في ذلك عوامل الفروق الفردية و عوامل التفاعل الاجتماعي و تنوع الحاجات باختلاف الأفراد.
- 3- التأكيد على أن الجمهور هو الذي يختار الرسائل و المضمون الذي يشبع حاجاته ، و الفرد من يستخدم وسائل الاتصال و ليست وسائل الاتصال هي من تستخدم الأفراد.
- 4- يستطيع أفراد الجمهور دائما تحديد حاجاتهم و دوافعهم و بالتالي يختارون الوسائل التي تشبع تلك الحاجات
- 5- يمكن الاستدلال على المعايير الثقافية السائدة من خلال استخدامات الجمهور لوسائل الاتصال و ليس من مضمون الرسائل فقط.

كما يحقق منظور الاستخدامات و الاشباكات ثلاثة أهداف<sup>2</sup>:

- 1- السعي إلى اكتشاف كيف يستخدم الأفراد وسائل الاتصال و ذلك بالنظر إلى الجمهور النشط الذي يستطيع أن يختار و يستخدم الوسائل التي تسبع حاجاته و توقعاته .
- 2- شرح دوافع التعرف لوسيلة معينة من وسائل الاتصال و التفاعل الذي يحدث نتيجة هذا التعرف.
- 3- التأكيد على نتائج استخدام وسائل الاتصال بهدف فهم عملية الاتصال الجماهيري ويعرض رونجر بين العناصر التي تشكل منظور الاستخدامات و الاشباكات و هي التي تبدأ من تولد حاجات بيولوجية و اجتماعية لدى الإنسان و تفاعل هذه الحاجات مع

<sup>1</sup>حسن عماد المكاوي وليلى حسن السيد، مرجع سابق، ص240  
<sup>2</sup>المرجع السابق، ص241

الخصائص الفردية و الإطار الاجتماعي المحيط بالفرد و ينتج عن ذلك مشكلات فردية تختلف في حد ذاته.

و بالتالي تتولد الدوافع لحل المشكلات فردية أو إشباع الحاجات و يتم ذلك من خلال التعرض لوسائل الإعلام أو ممارسته أنشطة أخرى و يؤدي ذلك إلى إشاعات أو عدم إشباع ثم تتولد حاجات إضافية تتم بنفس المراحل السابقة .

كما يعبر كاتر و زملاؤه عن نموذج الاستخدامات و الاشباعات في الشكل التالي<sup>1</sup> :  
و لشرح أبعاد نظرية الاستخدامات و الاشباعات نعرض العناصر النظرية التالية :

- افتراض الجمهور النشط .
- الأصول الاجتماعية و النفسية لاستخدام وسائل الإعلام.
- دوافع الجمهور و حاجاته من وسائل الإعلام .
- التوقعات من وسائل الإعلام .
- التعرض لوسائل الإعلام .
- اشباعات وسائل الإعلام.

#### 4- نظرية الغرس الثقافي :

تعتبر هذه النظرية من أكبر النظريات التي اهتمت بتفسير ظاهرة العنف الإعلامي و دور الإعلام في معالجته و هو من الأسباب الرسمية التي ساهمت في ظهور المقرب النظرية أين يعود ظهور نظرية الغرس الثقافي إلى نهاية الستينيات و بداية السبعينيات كمنظور جديد لدراسة أثر وسائل الإعلام في و.م. أ اثر الهاجس المتصاعد حول تأثيرات العنف التلفزيوني و مبادرة الحكومة الفيدرالية إلى توضيح الموضوع حيث شكل الرئيس جونسون لجنة تستطلع لمعرفة أسباب العنف و أشكاله في وسائل الإعلام و التلفزيون خاصة<sup>2</sup>.

كما عكف جربنر و معاونيه على وضع إستراتيجية ميدانية لدراسة روائز العنف التلفزيوني على معتقدات الأفراد و على صناعة نموذج نظري حول هذا الموضوع استمر عمل الفريق لمدة أعوام حيث كان ينشر تقريراً علمياً شاملاً في نهاية كل عام من

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص243

<sup>2</sup> محمد بن سعود البشر "قصور النظرية في الدراسات الإعلامية" المجلة العربية للعلوم الإنسانية عدد 83/ 2003 جامعة الكويت ،ص26

البحث جاء في تقارير جربنر أن الواقع الإعلامي يمكن أن يمارس تأثيرا على المعتقدات و بالتالي على السلوك و وصف التقارير هذه الآلية تشكل تيار<sup>1</sup> مهيمن فيما يتعلق بالتلفزيون حيث اهتمت بحوثه على ثلاث قضايا متداخلة :

1- دراسة الهياكل و الضغوطات و العمليات التي تؤثر على إنتاج الوسائل الإعلامية

2- دراسة الوسائل و القيم و الصور الذهنية التي تعكسها وسائل الإعلام

3- دراسة الإسهام المستقل للرسائل الجماهيرية على إدراك الجمهور للوقائع

### الاجتماعية

-أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الغرس الثقافي<sup>2</sup>:

لم تأخذ النظرية في اعتبارها المتغيرات الأخرى عن كثافة المشاهد التي تدخل في عملية التأثير التلفزيوني مثل عوامل الديمغرافية

إن المادة المقدمة من خلال التلفزة من الممكن أن تتعرض إلى القلب و التزييف من قبل المشاهدين ، كما أن استجابات المشاهدين قد تكون متحيزة و بالتالي تصبح الأسس التي تبنى عليها مفاهيم أبعاد العلاقة بين المشاهد و التأثير طبقا لمنظور الغرس الثقافي مفاهيم أبعاد غير دقيقة .

### نظرية الاعتماد على وسائل الاتصال :

تهدف النظرية إلى الكشف عن الأسباب التي تجعل لوسائل الإعلام أحيانا أثارا قوية و مباشرة و في أحيان أخرى تكون لها تأثيرات غير مباشرة و ضعيفة نوعا ما.

فالأفراد يعتمدوا على وسائل الإعلام باعتبارها مصدر من مصادر تحقيق أهدافهم فالفرد يهدف إلى تأييد حقه في المعرفة لاتخاذ القرارات الشخصية الاجتماعية المختلفة و يحتاج إلى التسلية و الترفيه كهدف في نفس الوقت .

إلى أن الأفراد لا يستطيعون ضبط أو تحديد نوع الرسائل التي تبثها وسائل الإعلام أكثر مما هي عليه و لكنهم لا يستطيعون تحديد ما لم ينشر بناءا من رسائل لأن وسائل الإعلام تحدد ما ينشر أو لا ينشر بناءا على العلاقة الدائرية مع أفراد المتلقين مثلها مثل النظم الاجتماعية على تطوير هذه العلاقة الدائرية مع وسائل الإعلام .

<sup>1</sup>فريال مهنا ،"علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية"، دار الفكر ،دمشق 2002-ص265

<sup>2</sup>محمود حسن إسماعيل ،مرجع سبق ذكره ،ص270

و قد قدم ميلقين و روكنش أساسين تقوم عليهما علاقات الاعتماد على وسائل الاتصال هما<sup>1</sup>:

الأهداف: إن هناك أهداف للأفراد يريد تحقيقها من خلال المعلومات التي تصدر سواء كانت شخصية أو اجتماعية .

المصادر: إن اعتبار نظام وسائل الإعلام نظام معلومات يتحكم في مصادر تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد و تمثل المصادر في مراحل استقاء المعلومات و نشرها مروراً بعملية الإعداد و الترتيب و التنسيق لهذه المعلومات ثم نشرها بصورة أخرى .

### مجالات التأثير الناتجة عن النظرية :

و هناك ثلاثة مجالات وهي:<sup>2</sup>

- المجال الأول التأثيرات المعرفية: و هنا إزالة إبهام أو غموض ناتج عن افتقاد المعلومات الكافية لفهم الحدث و أيضا التأثير في إدراك الجمهور للأهمية النسبية التي تمنحها لبعض القضايا .

- المجال الثاني التأثيرات الوجدانية : مثل زيادة المخاوف و التوتر و الحساسية للعنف و كذا التأثيرات المعنوية مثل الاغتراب عن المجتمع .

- المجال الثالث التأثيرات السلوكية : و المتمثلة في الحركة أو الفعل الذي يظهر في سلوك علني و هذه التأثيرات ناتجة عن التأثيرات المعرفية الوجدانية .

نظرية النموذج : و هي نظرية تهتم بدراسة كيفية اكتساب الناس لأشكال السلوك المختلفة و التي نتيجة لعملية التعلم التي تحدث في إطار بيئة اجتماعية محددة و تركز النظرية على تعرض الفرد و تأثيره بمناهج السلوك التي تقدمها وسائل الإعلام مما يدفعه لتبني بعض الناتج و تعرف هذه النظرية أيضا باسم نظرية بان دورا حيث تعالج هذه النظرية عدد في القضايا الرئيسية منها<sup>3</sup>:

- تعتبر كتاب الاستجابات الجديدة كنتيجة لملاحظة شخص آخر

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد ،"نظريات الإعلام واتجاهات التأثير" ط2 ، عالم الكتب ، مصر ، 2000 جامعة الكويت ص233"

<sup>2</sup> محمود حسين إسماعيل ، مرجع سبق ذكره، ص280

<sup>3</sup> ص258 نفس المرجع

- توضح قدرة الإنسان التي تتوسط بين ملاحظة نموذج الاستجابات و ما يعقب ذلك من قبل الملاحظة
- الاهتمام بالجانب الانتقائي للسلوكيات التي جرى تعلمها بالملاحظة عن طريق الدوافع.
- كما تتألف النظرية من عدة مراحل تطبقها لتكسب أشكال للسلوك نتيجة التعرض لوسائل الإعلام يلاحظ أحد الجمهور المستمعين أو المشاهدين أو القراء أن شخصا – نموذجاً- يشترك في نموذج للتصرف في محتوى إعلامي .
- يتعرف الملاحظ على نموذج أي يرى النموذج جذاباً و أنه جدير
- يتذكر الشخص تعريفات النموذج عندما يواجه الظروف التي تحدثنا عنه و يتخذ السلوك الذي اقتنع به كوسيلة للاستجابة لهذا الموقف .

و عند اتخاذ هذا السلوك في مواجهة التأثير يؤدي ذلك إلى شعور الفرد ببعض الراحة أو المكافأة أو الرضا و هكذا تكون الرابطة بين هذه المؤثرات و الاستجابة المستوحاة من النموذج و قد أكد بان دورا على أنه لكي تتم عملية التعلم بالملاحظة يجب أن تتم في أربعة عمليات أساسية لتغيير عملية التعلم الكاملة و هي : العمليات الانتباهية /الاسترجاع / الاحتفاظ / الدافعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>نفسه ص ص259-260

### خلاصة الفصل :

يتضمن الفصل موضوع التأثير والذي يضم التغيرات التي تحدث لدى المستقبل نتيجة تعرضه للرسالة وتعتبر مقاسا لدى نجاح المرسل في تحقيق أهدافه. بالإضافة إلى معرفة أسس التأثير والإقناع والتطرق إلى نظرية الإقناع وتأثيرات وسائل الاتصال من خلال مدخلين تأثيري ووظيفي وفي الأخير كان حول معرفة نظريات تأثير وسائل الاتصال بأنواعها .

# الفصل الرابع :

---

## التنظيم

- ✓ مفهوم التنظيم
- ✓ أنواع التنظيم الإداري
- ✓ مبادئ التنظيم
- ✓ أهمية التنظيم
- ✓ عناصر التنظيم
- ✓ فوائد التنظيم

### تمهيد:

يطلق على هذا العصر عصر المنظمات باعتبار أن لهذه الأخيرة صلة وثيقة ومؤثرة في مختلف أوجه الحياة الاجتماعية والمهنية للأفراد. فتاريخ المنظمات قديم مثله مثل تاريخ البشرية فقد احتاج الناس منذ الأيام الأولى إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة، ربما كانت هذه الأهداف هي الحماية، أو بناء مأوى وحتى في هذه المهام البدائية كانت الحاجة لتنظيم النشاطات لانجاز الأعمال واضحة.

## 01 / مفهوم التنظيم

يعرف التنظيم عند "ميتشال ريد" على انه عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة .  
 اما علي محمد فقد عرفه على انه يشير إلى كافة الأساليب أو الطرق التي من شأنها ان تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا<sup>1</sup> .  
 نفهم من التعريف ان التنظيم يتشكل من علاقات اجتماعية تنشأ بإشباع احتياجات المجتمع والمساهمة في تنظيم أموره بوصفه البيئة الاجتماعية .

## 02/أنواع التنظيم الإداري:

ان عملية التنظيم لا يمكنها أن تنتهي بوجود المنظمات وتوقفها من العمل إلا بانقضاء المنظمة .وهنا نميز بين نوعين من التنظيم ما هو رسمي و ما هو غير رسمي.

### التنظيم الرسمي:

فهو تنظيم قائم على قوانين وقرارات في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة .في ظلّه تتضح العلاقات بين العمال بحيث يكون كل فرد على علم بواجباته وحقوقه وحدود علاقاته برؤسائه .

كما نجد "النموذج المثالي الفييري" مصدر كثير من الباحثين بوصفه المحك الذي تقاس به فعالية تنظيم رسمي معين ودرجة عقلانية .رغم انه مستمد أساسا من تجربة وخبرة ذاتية لفيير الذي عمل في الجيش الألماني آنذاك وأعجب بتنظيمه ومن خلاله بنى نموذج المثالي في التنظيم الرسمي .

يعني العلاقات المختلفة داخل التنظيم بين الرئيس و المرؤوس و بين مختلف عناصر التنظيم . بحيث يمكن ضمان ثبات السلوك و بالتالي التنبؤ به و بالنتائج بما يسهم في بناء الإدارة عموما و من أبرز السمات التي تميز التنظيم البيروقراطية في سلطة المكتب أو قوته و توزيع المسؤوليات على المكاتب حتى يمكن التنظيم و الأداء الأفضل كما هذه الطريقة مزايا كالاختصاص و توسيع الخبرة حيث نجد هوماكس فيير لبلورته لمخططه النظري للبيروقراطية على أنه فعال عقلائي و هو ما يتطابق مع تصوره للشرعية ذات

<sup>1</sup>كامل بربر،"ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي"، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2000 ص25

النمط القانوني العقلاني و من خلال ذلك تحدد عناصر اعتبارات التنظيم الرسمي<sup>1</sup> فيما يلي:

- 1- تقسيم العمل داخل المؤسسة على أساس الشهادة
- 2- القواعد والتعليمات هي الأساس التي يعتمد عليها في علاقات الأفراد و تصرفاتهم
- 3- تحديد العلاقات داخل المؤسسة بين الرئيس و المرؤوس بوضوح
- 4- وفرة قنوات الاتصال بجميع أفراد المنظمة لما سمح بتدفق المعلومات إلى مختلف المؤسسات
- 5- تحديد العدد المناسب من العاملين بحيث يستطيع الرئيس على أن يشرف على الجميع و يوجههم و ينسق نشاطهم.1

#### التنظيم الغير رسمي :

يعرف التنظيم غير رسمي من خلال معجم مصطلحات التنظيم الإدارة بأنه تلم العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي يثنوها العمال و يستمرون في إقامتها وهي علاقات تخططها الدارة و تقييما بصفة مباشرة و لكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل و بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة و متقاربة.

كما يعرف في المنظمة على أنه شبكة شخصية غير رسمية قائمة بين العاملين و تتحد خصائصه فيما يلي: على أن بناؤه ينشأ تلقائيا يستند وجوده على العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة و ليس على السلطة

التنظيمات الغير الرسمية محدودة العضوية حيث أعضاؤه تتم على أساس التجمع الاختياري كما ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل. ومع هذا يعد التنظيم غير رسمي من بين على التنظيم الرسمي في نشر الإشاعات و كذا مقاومة التغيير و كذلك

نفضل المواقف المريحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله "الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 2004، ص189

<sup>2</sup> نفسه ص193

### مبادئ التنظيم:

- يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الأساسية و تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- 1/ مبدأ ضرورة التنظيم تعدد الأشخاص في أي عمل وجوب تقسيم الواجبات بينهم و جعل كل شخص مسؤول عن غيره من الواجبات.
  - 2/ وحدة الهدف وهي وحدة أساسية يجب أن تكون أهداف الوحدات الفرعية متفقة و متجانسة على هدف التنظيم ككل أي أن تناقض الأهداف يؤدي الى تشتت الجهود و تعارضها مما يؤدي إلى صعوبة الانجاز و فشل في تحقيق الهدف
  - 3/ نطاق الرقابة و هنا تحديد عدد المسؤولين الواجب توفرهم لملى النطاق فقصر نطاق الرقابة يؤدي إلى أحكام الإشراف أما نتائجه فهي الزيادة في عدد درجات السلم التنظيمي بينما تؤدي سعة نطاق الرقابة الى تحقيق الإشراف و اقتراب القمة من القاعدة و لا يكون ذلك في تحقيق التطبيقات الصغيرة.
  - 4/ مبدأ التدرج في السلطة: و هنا لابد ترتيب السلطات من الأعلى الى الأسفل بشكل هرمي و بناءا عليه يتم توزيع المسؤوليات المختلفة على العاملين في المنظمة.
  - 5/ وحدة الأمر: تهدف الى الوضوح و تجنب التناقض و الغموض داخل التنظيم و هكذا يعرف كل فرد مكانته و مركزه من الهيكل التنظيمي كما يعرف مسؤولية الأفراد الموجودين تحت إمرته فتحدد المسؤوليات كذلك يؤدي الى نجاعة التنسيق و حسن تنظيم العمل.
  - 6/ مبدأ المسؤولية: و هنا كل فرد يتحمل مسؤوليته أمام نفسه و يحاسب من طرف المسؤولين عن طريقه و مدى انجازه للمسؤولية و مهامه الموجه له.
  - 7/ التفويض: نقل بعض الصلاحيات أو المهام الى أفراد آخرين لتنفيذ بعض المهام إذ تفوض له السلطة و تبقى مسؤولية المراقبة و السهر على التنفيذ من مسؤولية المشرف بالدرجة الأولى نطاق الإشراف.

<sup>1</sup>بوفلجة غياث "مبادئ التسيير البشري"، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص ص 80/79

### أهمية التنظيم:

إن للتنظيم أهمية ضرورية لا بد منها فهو من يرتب جهود البشرية ويوصل الى الغاية التي أنشأت من أجلها المنظمة و تحصر جزء من أهميته فيما يلي<sup>1</sup>:

إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه قواعد و مبادئ تؤثر على تكوينه

1/ التنظيم يحدد اختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة كما يمكنه من معرفة واجباته و نوع السلطة الممنوحة له و مداها.

2/ يسهل مهمة الرقابة و المتابعة

3/ يرفع من معنويات العاملين نتيجة المسؤولية المحددة و نوع العلاقة داخل المنظمة ب

4/ يرسم الأدوار و يجدد العلاقات لكافة أفرادها

التنظيم ليس هيكلًا ميكانيكيًا بل تنظيمًا اجتماعيًا يراعي التغيرات و الظواهر و الاحتياجات.

### عناصر التنظيم: أهمها<sup>2</sup>:

- الموارد البشرية للموظفين بكل أنواعهم.

- الآلات و المعدات و غيرها .

- الخبرات و القدرات التي يتصف بها الإداريين .

- الروابط التي تسمح بنقل الأوامر من الأعلى الى الأسفل .

- الإجراءات و الخطوات اللازمة لأداء الإكمال.

<sup>1</sup>كامل بربر،"مرجع سابق ص27

<sup>2</sup>بشير العلق "أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار البازوري العلمية الأردن 1999،ص172.

**فوائد التنظيم:** تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1/ يعمل على تحميل مطالب أعضائه و رفعها للإدارة كما يقاوم أي أضرار لحقوقهم المادية و المعنوية
- 2/ تطوير سلوك أعضائه بعدة وسائل سلوكية حميدة
- 3/ يعتبر أحد ديناميكيات العمل
- 4/ يمارس مهمة الرقابة الذاتية على أعضائه
- 5/ يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد و أوجه ممارستها
- 6/ التنظيم يقضي على الازدواجية و التضارب في العمل و ذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين
- 7/ يقوم بنقل القرارات الى جميع أجزاء المؤسسة و ذلك عن طريق خطوط الاتصال و يمد الأفراد العاملين بالمعلومات و الصلاحيات التي تساعد على القيام بأعمالهم على أحسن وجه
- 8/ يضمن أعلى درجات التنسيق و الانسجام بين النشاطات المختلفة في المؤسسة

<sup>1</sup> بشير العلق "نفسه ص 173

خلاصة:

يتضمن الفصل ماهية التنظيم الذي هو أحد وظائف الإدارة والذي يتضمن مختلف العلاقات والنتائج التي تترتب على تحديد دور الإدارة وعلى تحديد الوسائل لتحقيق هذه الأدوار .

كذلك الإشارة إلى أهمية التنظيم وعناصره ومبادئه ومعرفة العلاقة داخل التنظيم وبين الإدارات كونها رسمية أو غير رسمية

# الفصل الخامس

## ماهية المؤسسة العمومية

✓ تعريف المؤسسة العمومية

✓ ظهور فكرة المؤسسة العمومية

✓ خصائص المؤسسة العمومية

✓ اشكال المؤسسة العمومية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة العامة الأسلوب الأكثر نجاعة للتسيير اللام ركزي للمرفق العام، بل انه من الملاحظ أنها تعتبر من أكثر الأساليب المتبعة في إدارة المرافق العامة حاليا في الدولة .

كما تعتبر المؤسسة العمومية من الموضوعات الهامة في القانون الإداري لذا اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري. وذلك خلال الفترات التي مرت بها الجزائر من تطبيق للنظام الاشتراكي إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق.

ماهية المؤسسة العمومية :

عرفت المؤسسة العمومية مفهوما تقليديا كان سائدا إلى زمن غير قصير لكن تزايد تدخل الدول في مجالات النشاط الاقتصادي و اتساع رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة وليدة الإنشاء المبتدأ من قبل الدولة و التي أخذت شكل المؤسسة العمومية جعل ذلك المفهوم لا يتلاءم و الدور الذي تقوم به الدولة فولد ذلك أزمة في مفهوم المؤسسة العمومية.

تعريف المؤسسة العمومية:

تعرف فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث التعريف و التحديد و ذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها بالإضافة إلى اختلاف الفقهاء و عدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية نتيجة لسرعة و عمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة و كذلك كثرة التسميات و التطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية و الإجراءات و مع ذلك سوف نحاول التطرق إلى تعريف المؤسسة لغة، و بعض المحاولات التي تعرف المؤسسة العمومية مع اقتراح تعريف للمؤسسة العمومية:

أولا : المؤسسة العمومية : لغة : هي عبارة عن معهد أو شركة أسست لغاية خيرية <sup>1</sup>.

أما مصطلح عمومية فهي عن فعل عموما يقال جاء القوم عامة أي جميعا <sup>2</sup>

ثانيا : المحاولات التي تعرف المؤسسة العمومية

عرفها جورج فلاكوس المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام غير ذلك الشخص الإقليمي. <sup>3</sup>

كما عرفها الأستاذ سليمان الطماوي بقوله: " المؤسسة العامة وفقا للتعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة و يتمتع بالشخصية المعنوية " <sup>4</sup>

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية ط.31.بيروت دار المشرق 1991.ص10

<sup>2</sup> نفسه ص528

<sup>3</sup> حماد محمد شطا. تطور وظيفة الدولة. "نظرية المؤسسات العامة. ط2. الكتاب الثاني. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية 1984.ص60.

<sup>4</sup> سليمان محمد الطماوي مبادئ القانون الإداري القاهرة. دار الفكر العربي 1979.ص63

و يعرفها الأستاذ عمار عوابدي : المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و بالاستقلال المالي و الإداري و ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية التبعية و الخضوع للرقابة الإدارية الوصاية و هي تدار و تسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني.<sup>1</sup>

التعريف المقترح : هي منظمة خاضعة لنظام القانون تنشأ على يد الدولة حيث تتحكم في تنظيمها و تسييرها و بالتالي هي منظمة عامة لارتباطها بإدارة الدولة.

### خصائص المؤسسة العمومية :

- 1- المؤسسة منظمة عامة : اذا وجدت نصوص شريعة تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني فانه يتعين التزام حكم هذه النصوص فان لم يوجد نص تشريعي وجب البحث عن معيار يمكن التمييز به بين المنظمات العامة و الخاصة .
- 2- ومن بين المعايير<sup>2</sup>

- أ- الغرض الذي تستهدفه المنظمة : على أساسه تستهدف المنظمة تحقيق المصلحة العامة .
- ب- طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة : أي المنظمة العامة هي التي تقوم بالنشاط العام.
- ج- مصدر موارد المنظمة: حسبها تكون المنظمة عامة إذا توفرت لها وسائل المرافق العامة و هي وسائل الموارد المالية للموظفين.
- امتيازات السلطة العامة: تكون المنظمة عامة إذا كانت تتمتع بحقوق و امتيازات السلطة العامة كفرض الرسوم و إجبار الأفراد على الالتحاق بها.
- حرية الانضمام إلى المنظمة: المنظمات العامة هي المنظمات التي تجبر الأفراد على الانضمام إليها عكس المنظمات الخاصة و التي يقوم الانضمام إليها اختياريا.
- أصل نشأ المنظمة : المنظمة العامة هي التي تكون من خلق و إنشاء الدولة أما الخاصة فتكون من إنشاء الأفراد.

1 عمار عوابدي : "القانون الإداري" ، ط3، الجزء 2، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2005، ص303.  
2 محمد بكر القباني: " نظرية المؤسسة المهنية في القانون الإداري " رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق جامعة القاهرة 1962، ص17

2- خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص: أي أن كل مؤسسة لابد من القيام بأعمال محددة في نص إنشائها و هي ملزمة بأن لاتحيد عنها و تمارس نشاط غير النشاط المذكور في نص إنشائها.<sup>1</sup>

3- المؤسسة العمومية أسلوب إداري لامركزي: تتشكل على أساس نظام السلم الإداري لموظفي الدولة بحيث يعتبر النظام الإداري مركزيا عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية.<sup>2</sup>

### أشكال المؤسسة العمومية :

توجد أربعة أشكال للمؤسسة العمومية في الجزائر و التي هي كما يلي :

1- المؤسسة العمومية الإدارية : هي تلك التي تمارس نشاطها ذو طبيعة إدارية محضة و تسمى أيضا بالمؤسسة العمومية التقليدية.<sup>3</sup>

وتنضم إلى مؤسسات عمومية إدارية وطنية و مؤسسات عمومية إدارية وطنية و مؤسسات عمومية إدارية محلية فالمؤسسة الوطنية تنشئها الدولة و تبقى خاضعة لرقابتها و المحلية فتنشئها وحدات الإدارة المحلية (البلدية، الولاية) و تبقى خاضعة لرقابتها .

2- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري : هو شكل ورثته الجزائر عن النظام الاستعماري استعملت كأسلوب لإدارة المرافق الاقتصادية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا رغم اختلاف النظام الاقتصادي السائد في كل مرحلة .

3- المؤسسة العمومية ذات طابع العلمي و التكنولوجي .

4- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي و المهني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري. ط2، الجزائر. جسور للنشر والتوزيع 2007، ص351  
<sup>2</sup> ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، أحمد محيو، "محاضرات في المؤسسات الإدارية"، ترجمة د محمد عرب صاصيلا ،  
<sup>3</sup> عمار عوادي، "القانون الإداري"، مرجع سابق، ص316.  
<sup>4</sup> محمد امين بوسماح: "المرفق العام في الجزائر"، ترجمة، رحال بن عمر، رحال مولاي ادريس، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

الفرع الأول : ظهور فكرة المؤسسة العمومية :

تسلتهم مبادئ المذهب الحر مقومات وجودها من الفرد ، فيقوم هذا المذهب على أساس أن الأفراد حقوقا لصيقة بهم ، ولدت معهم و لا يمكن للدولة أن تمسها أو تسن ما يخالفها فهي إذن سابقة عن نشأة الدولة ، لأن الغاية من قيام الدولة حماية تلك الحريات الفردية ، و بهذا يكون المذهب الفردي قد أرسى مبدأين هما <sup>1</sup>:

- الحرية
- عدم تدخل الدولة

من هذين المبدئين استلهمت الدولة الحارسة مبررات سلطتها ، واستقت منها أبعاد تدخلها ، فقد كان التدخل مقصورا على ضرورة تأمين متطلبات الأمن و العدالة ، و القيام ببعض الأعمال العامة و المنشآت التي لا يقوى الأفراد على مباشرة القيام بها .

و يمكن القول بصورة عامة أن الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية ، ترجع إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا في غضون القرنين السابع عشر و الثامن العاشر ، لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم و الصحة و البر و الإحسان <sup>2</sup>.

إن تعبير المؤسسة العمومية الذي ظهر في هذه الفترة كان يتسم بالغموض ، و استمر الحال كذلك في الفترة المستمدة من الثورة الفرنسية ، حتى منتصف القرن التاسع عشر ، حيث لم تكتسب فكرة المؤسسة العمومية سمات الوضوح و من ثم فقد ظلت غامضة ينتقضها التحديد و التأصيل .

عاشر، ج محمد خيضر يسكرة نوفمبر 2006 ص 140 جلول شيتور، "الحرية الفردية في المذهب الفردي" م ع الإنسانية، العدد <sup>2</sup> سعد العلوش: نظرية المؤسسة العامة "رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة / 1967، ص 08

و لقد ساهم المشرع المدني الفرنسي بدوره في إلقاء المزيد من الغموض ، حيث استخدم في مناسبات عديدة تعبير المؤسسة العمومية دون تفريق كامل بين هذا المفهوم و المفاهيم الأخرى القريبة ، فأحيانا يظهر تعبير المؤسسة العمومية مساويا لتعبير شخص معنوي من القانون العام أو إداري و هذا هو حال البلدية ، و أحيانا على العكس ينطبق تعبير المؤسسة العمومية على شخص معنوي من القانون الخاص ، يستفيد من حماية معينة من الإدارة و هو المؤسسات ذات النفع العام .

### أولا : التمييز بين فكرة المؤسسة العمومية و فكرة المؤسسة ذات النفع العام

⋮

منذ عام 1880 و بعد مرور فترة من التقصي و البحث تأكد التمييز بين المؤسسة العمومية و الأشخاص الإقليمية ، حيث أصبح تعبير المؤسسة العمومية مقصورا على المرافق العمومية المتخصصة ، التي تتمتع بالشخصية المعنوية و اتجهت كل الجهود إلى إيجاد معيار للتمييز بين المؤسسة العمومية و المؤسسة ذات النفع العام<sup>1</sup> .

إن أول من ميز بين هذين النوعين هو حكم محكمة النقض الصادر في 05 مارس 1855 ، المتعلق بصندوق ادخار كابيين حيث أقام تفرقة شهيرة بين المؤسسات العمومية و المؤسسات ذات النفع العام ، إذ اعتبر الأولى جزء لا يتجزأ من الإدارة وهي لذلك من الأشخاص العامة أما الثانية فهي على عكس ليست إلا مجرد تجمعات خاصة تتمتع ببعض امتيازات السلطة العامة .

و أخذ المشرع بهذه التفرقة في القانون الصادر في 21 فبراير 1862 ، المتعلق بقروض الأشخاص المعنوية العامة دون أن يعطي معيار لذلك ، و لإجراء التمييز يلجأ لمعيار نية أو إرادة المشرع ، فالمشرع هو سيد في تحديد

<sup>1</sup> نفسه ص15

الطبيعة القانونية للهيئة المحدثّة أو المسيرة فإذا كانت النية صريحة ، فإن القانون نفسه هو الذي يعلمنا أننا بصدد إما مؤسسة عمومية أو مؤسسة ذات النفع العام<sup>1</sup> ، حين لا تكون نية المشرع ظاهرة أي لا يحدد النص بوضوح طبيعة الهيئة ، يجب البحث عن معايير أخرى ، فالقضاء يلجأ أحيانا إلى أصل المؤسسة و أحيانا أخرى إلى امتيازات السلطة العامة .

بالنسبة لأصل الهيئة عادة أن المبادرة لإنشاء المؤسسة العمومية تصدر عن السلطات العمومية و بالنتيجة فإن كل مؤسسة تحدثها السلطات هي مؤسسة عمومية أما إذا كانت المبادرة الخاصة هي التي أنشأت الهيئة فتعتبر مؤسسة ذات النفع العام إلا أن تكون مجرد مرفق عام مزود بالشخصية المعنوية .

### ثانيا : النظام القانوني للمؤسسة العمومية في مفهومها التقليدي :

لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه ، بأنها مرفق عام منح الشخصية المعنوية و هي الصورة التطبيقية لفكرة اللامركزية الإدارية في القطاع المصلي أو ما يسمى باللامركزية المصلحية<sup>2</sup> .

و بذلك فإن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي تعطي للمرفق العام تنظيما إداريا عاما يتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة للاعتراف له بالشخصية المعنوية .

تخضع المؤسسة العمومية في مفهومها التقليدي إلى قواعد القانون العمومي و لاسيما قواعد القانون الإداري و إلى اختصاص القاضي الإداري ، و من جهة أخرى ترتبط المؤسسة العمومية دائما بمجموعة إقليمية ، قد تكون إذا كان للمؤسسة العمومية وطنية ، و إما المجموعات المحلية إذا كانت المؤسسة العمومية ذات طابع محلي ، إن هذا الارتباط بمجموعة إقليمية ما يمكن هذه

<sup>1</sup> احمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية ،ترجمة د محمد عرب صاصيلا ،ط4، الجزائر ، د م الجامعية 2006،ص445

<sup>2</sup> سعد العلوش مرجع سابق ص20

الأخيرة من ممارسة رقابة على المؤسسة أي رقابة على أجهزتها و على أعمالها

و هذا يعني بعبارة أخرى أن النظام القانوني للمؤسسة التقليدية يتسم بتجانس و تماسك شديدين و مقتضى ذلك أن تكون أموالها أموالا عامة و القرارات التي يتخذها القانون على الإدارة فيها تعتبر قرارات إدارية قابلة للطعن فيها السلطة أمام القضاء الإداري و تتمتع المؤسسة لغرض تنفيذ أوجه نشاطها بامتيازات السلطة العامة و يعتبر موظفوها من قبيل الموظفين العموميين و عقودها إدارية و أشغالها أشغال عامة<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

يمكن أن نصل إلى ما استعرضناه في هذا الفصل إلى مايلي :

رغم الاختلاف الفقهي في تعريف المؤسسة العمومية بين التيار الذي ربطها بفكرة المرفق العام، والتيار الذي يرفض التلازم بين الفكرتين إلا انه يمكن تحديد خصائصها، بكونها منظمة عامة تنشؤها الدولة لإدارة نشاط متخصص.

وان المؤسسة العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وتخضع لقواعد القانون العام، من حيث التنظيم وسير النشاط وان مفهومها التقليدي ظهر على شكل مرفق عام إداري.

# الفصل التنظيمي:

الجانب التطبيقي: دراسة ميدانية في مركز دائرة عشعاشة

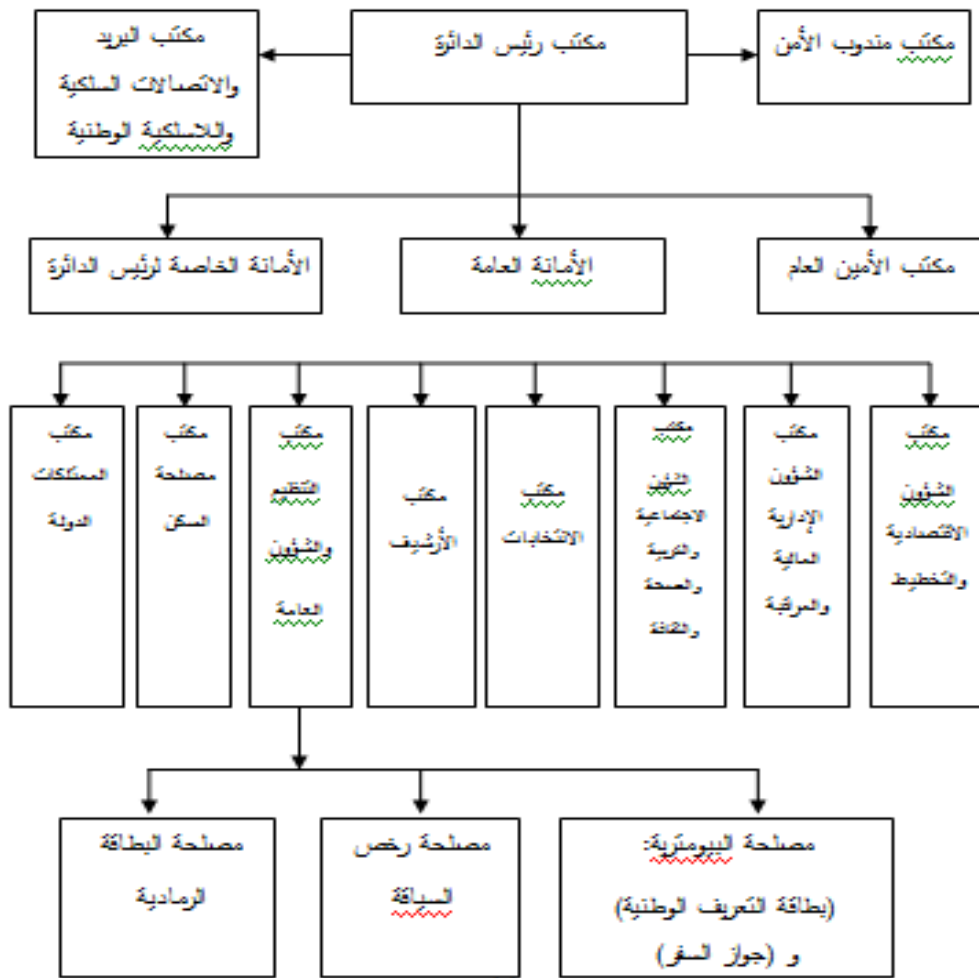
✓ التعريف بالمؤسسة

✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامه

✓ تحليل محاور المقابلة

✓ نتائج الدراسة

الهيكل التنظيمي لمقر دائرة عشعاشة:



### تعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عمومية إدارية، يترأسها رئيس الدائرة الذي يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي، إذ تأسست هذه الدائرة في نهاية 1991. وهي تقع شمال شرق ولاية مستغانم، بحيث تبعد عنها بمسافة 80 كلم، وتبعد عن دائرة سيدي لخضر بمسافة 30 كلم. كما يحدها ن الشمال بحر الأبيض المتوسط ومن الشرق ولاية شلف ومن الغرب دائرة سيدي لخضر ومن الجنوب ولاية غليزان، تعتبر همزة وصل بين الولاية والبلدية طبقا للمرسوم 94-215 المؤرخ في 1994/07/23 المتعلق بأجهزة الإدارة العامة في الولاية، فهي كلها تسير الدائرة من طرف رئيس معين بمرسوم رئاسي وتنتهي مهامه بنفس الطريقة.

فالدائرة لا تنتمي إلى الإدارة المتمثلة في جمع الوظائف الإدارية في يد الهيئات العليا في السلم الإداري الموجودة في العاصمة، ولا إلى المركزية المتمثلة في منح بعض الاختصاصات لبعض الهيئات، نذكر منها الهيئات المنتخبة كالولاية والبلدية، وإنما هي هيئة إدارية ليست لها ذمة مالية كونها تابعة للولاية.

وجدت الدائرة من أجل تقريب المواطن بالإدارة، خاصة في ظل النمو الديمغرافي وتخفيف الضغط على الولاية، حيث يفوض رئيس الدائرة ببعض مهام الوالي،

التمثل في التفويض بالتوقيع من أجل سير أمور المواطنين داخل البلدية التابعة لها، فهي تعتبر همزة وصل بين البلدية والولاية.

تقدر مساحة دائرة عشعاشة بـ 232.64 كم<sup>2</sup>، وصل عدد سكانها خلال إحصاء 2008 حوالي 72.732 نسمة، وارتفع هذا العدد إلى 777.499 نسمة إلى غاية 2012/12/31 حسب مديرية البرمجة ومتابعة الميزانيات.

قسمت الدائرة حسب التقسيم الإداري للولاية والدوائر في الجزائر، حيث تضم أربعة بلديات، وهي خضرة وأولاد بوغاليم، نكمارية وأخذت من بلدية عشعاشة عاصمة لها.

كما تحتوي هذه الدائرة على ثلاثة شواطئ وهي كالتالي:

شاطئ سيدي عبد القادر بعشعاشة وشاطئ سيدي العجال بخضرة وشاطئ البحارة بأولاد بوغاليم.

الاسم للمؤسسة: مقر دائرة عشعاشة (مركز).

شعارها: من الشعب وإلى الشعب.

الهيكل التنظيمي: تتمثل وظائف كل قسم في ما يلي:

1- مكتب رئيس الدائرة: هو المكتب الرئيسي على مستوى الدائرة، والتي تعمل تحت إشرافه كل المكاتب بناءً على تعليماته وحسب توجيهاته، ومن اختصاصاته يحرص على تطبيق القوانين والأنظمة، وحسن سير الإدارة العمومية في الدائرة بالتنسيق بين البلديات والدائرة، ويترأس اجتماع رؤساء البلديات والمصادقة على الوثائق الإدارية كجواز السفر، ورخصة السياقة... إلخ يتبع مكتب رئيس الدائرة جهازان يتمثلان في:

(أ) مكتب البريد والمواصلات السلعية واللاسلعية الوطنية: يتم على مستوى المكتب فرز المراسلات الإدارية.

(ب) مكتب المكلف بالأمن: أحدث هذا المنصب بموجب المرسوم الرئاسي رقم 35/98 المؤرخ في 1998/01/24 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية، حيث يعمل هذا الأخير تحت سلطته السليمة ليتابع مدى تطبيق النصوص الأمنية من طرف المؤسسات العمومية والخاصة.

2- مكتب الكاتب العام: هو مكتب المسؤول الثاني على مستوى الدائرة، والذي يقوم بتسييره. له صلة مباشرة مع رئيس الدائرة وهو مكلف بتنفيذ تعليماته، ومن صلاحياته تحضير الاجتماعات الخاصة، وحرير

محاضر الجلسات ومتابعة المشاريع التي تقوم الدائرة بإنشائها، ومن  
صلاحياته أيضاً الاستفادة من التفويض كالتوقيع على بعض الوثائق  
كبطاقة التعريف وجواز السفر...إلخ.، وكذلك تمثيل رئيس الدائرة في  
بعض الاجتماعات والإشراف على الاجتماعات رؤساء البلديات والقيام  
بزيارات تفتيشية.

3- مكتب الشؤون الاقتصادية والتخطيط: تعمل هذه المصلحة على

الإشراف على كافة المشاريع ومتابعتها ميدانياً مثل ترميم المدارس  
الابتدائية، وإنجاز الطرقات...إلخ.

4- مكتب الشؤون الإدارية المالية والمراقبة: ومن مهامها تقوم

بإحصائيات الإشهار المتعلق بالبلديات في الجرائد اليومية كذلك دراسة  
ميزانية البلدية، وإحصاء أملاك الدولة المنقولة والعقارية.

5- مكتب الشؤون الاجتماعية الصحية، التربية، الثقافية:

أ) الاجتماعية: استقبال طلبات المواطنين الاجتماعية مثل طلبات العمل  
والإعانات الاجتماعية (قفة رمضان).

ب) الصحية: متابعة الأمراض المنتقلة عبر المياه والأمراض المنتقلة عبر

الحيوان.

ت) التربية: كل ما يتعلق بقطاع التربية، النقل المدرسي تعداد التلاميذ، المنح

المدرسية.

المحور الأول: محور البيانات الخاصة بالمبحوثين:

الجدول الأول: يوضح فئة العمر

التكرار	السن
8	من 25 الى 35
15	من 36 الى 46
9	من 47 فما فوق
32	المجموع

الجدول الثاني : يوضح الجنس

التكرار	الجنس
19	ذكر
13	أنثى
32	المجموع

الجدول الثالث: يوضح المستوى التعليمي

التكرار	المستوى التعليمي
4	متوسط
3	ثانوي

25	جامعي
32	المجموع

الجدول الرابع: يوضح الخبرة المهنية:

التكرار	الخبرة المهنية
1	من 1 الى 5 سنوات
7	من 6 سنوات الى 10 سنوات
12	من 11 سنة الى 16 سنة
12	من 17 سنة فما فوق
32	المجموع

الجدول الخامس: يوضح الحالة الاجتماعية:

التكرار	الحالة الاجتماعية
5	أعزب
27	متزوج
/	أرمل
32	المجموع

### عرض النتائج:

تحليل المضمون أسئلة المقابلة –تقييم المقابلة-

المحور الثاني : أنواع الاتصال داخل المؤسسة

تمهيد:

تعتبر أنواع الوسائل المستخدمة من أساس سير العملية الاتصالية فهي التي تمد الشمل وتسهل العملية الاتصالية بين موظفي الإدارة بحيث تساهم وتساعد على تنفيذ الوظائف العملية.

أسئلة المقابلة	أجوبة المبحوثين
السؤال الأول: ما نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة؟	كانت أغلب إجابات المبحوثين على أنواع الاتصالات المستخدمة في المؤسسة و تتمثل في الاتصال المباشر و الشخصي في حين أجاب المبحوث السادس و العاشر على وجود اتصال أفقي و يتم بين العمال و الموظفين فيما بينهم و اتصال عمودي يكون بين رئيس الدائرة و العمال و الموظفين و ذلك بالاتصال الشخصي المباشر لإصدار القرارات و التوجيهات للموظفين.
السؤال الثاني: ما نوع الوسيلة المستخدمة في العملية الاتصالية في مختلف الأقسام	أغلب إجابات المبحوثين على أن الوسيلة المستخدمة في مختلف الأقسام في استخدام الهاتف و تنظيم اجتماعات و تقارير كما أكد المبحوث الثامن و الأول على استعمال وسيلة الفاكس إضافة إلى الإعلانات و المقابلات التي تعتبر عنصرا فعالا في اختصار الوقت
السؤال الثالث: ما هي الوسيلة المفضلة عند الاتصال بنفس المستوى؟	كانت كل إجابات المبحوثين على أن الوسيلة المفضلة عند الاتصال بنفس المستوى هو استخدام أسلوب الاتصال الشفهي كوسيلة للتواصل
السؤال الرابع: عند الاتصال بمكتب الكاتب العام في ميدان العمل أي وسيلة تفضلها؟	أجاب المبحوثين على أن وسيلة المفضلة في الاتصال بمكتب الكاتب العام هو الاتصال الشفهي حتى لا تكون هناك مداخلة أو حجة لعدم وصول المعلومة و لكي تصل في وقتها المناسب حيث كانت إجابة المبحوثين الذين لهم الأقدمية في حين أجلب المبحوث العاشر أن الوسيلة المفضلة هي الأسلوب الكتابي.

### التحليل:

لقد صرح المبحوثين على أن أنواع الأدوات والوسائل التي يستخدمونها في الاتصال معي البعض تمثلت في الهاتف والاتصال الشخصي المباشر بحيث هما أساس العمل داخل الإدارة كما أن لهذه الوسائل دورا هاما في المصداقية بين الموظفين، كون ان الهاتف هو العامل الأساس الذي تستخدمه كل المؤسسات والإدارات للاتصال بين مختلف الإدارات الأخرى ومختلف الموظفين داخل المؤسسة ، كما انه يلعب دورا كير في خلق روح العمل ،ويساعد في نقل المعلومات بأسرع وقت .بالإضافة الى الوسيلة المستعملة بين الأقسام تمثلت في الهاتف والتقارير والاجتماعات ،وتكمن أهميته في أن ما هو مسموع ومباشر من شخص يكون له تأثير على الشخص الأخر هذا من جهة ومن جهة أخرى هو أن تكلفة الاتصال المباشر بسيطة ،كما أن الهاتف هو وسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في العديد من الأوقات حيث تفضل العديد من المؤسسات استخدام الهاتف ومن بين استخداماته هو الدعوات إلى الاجتماع<sup>1</sup>.

المحور الثالث: أهمية الاتصال داخل المؤسسة:

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان:العلاقات العامة ووسائل الاتصال ،ط1،دار السيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2011،ص180.

تمهيد:

تنشأ المؤسسات لتحقيق أهداف محددة تضع هذه الأهداف وتعمل على تحقيقها بكفاءة مجموعة من الأفراد منهم الإداريين والعاملين وذلك من خلال نظام الاتصال فيما بينهم.

أسئلة المقابلة	تحليل أجوبة المبحوثين
س1: فيما تتمثل أهمية الاتصال الداخلي لمركز الدائرة؟	أجمع جميع المبحوثين على أن أهمية الاتصال داخل المؤسسة تكمن في تطوير العمل و تبادل المعلومات و الأفكار بين الموظفين و تسهيل العمل داخل المؤسسة كما أكد المبحوث الثالث على أن الاتصال له أهمية في دعم التفاعل و الاحتكاك بين العاملين لغرض تقوية الصلة كما أكد المبحوث العاشر على أن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في الاستفادة من الخبرات المهنية لتحقيق عمل ناجح في أحسن الظروف
س2: فيما تتمثل أهمية الاتصال الداخلي في تحسين عمل الإدارة؟	أجاب جل المبحوثين على لأن مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين العمل تتمثل في تحقيق أهداف الدائرة و هذا هو دور الاتصال الداخلي كذلك يساهم من خلال تحسين و تنظيم طبيعة العمل كما أنه يحقق تفاهم كبير بين الرئيس و المرؤوس كما أضاف المبحوث العاشر على أن الاتصال الداخلي بدوره يحقق تناسق بين مكاتب الأقسام و هذا يرجع إلى السير الحسن للاتصال.
س3: هل توجد قوانين تنظم عملية الاتصال؟ و فيما تكمن هذه القوانين؟	-كانت أعاب إجابات المبحوثين على أنهم لا يدرون ما إذا كانت في الدائرة قوانين تنظم عملية الاتصال و هذا راجع إلى عدم اطلاعهم على القوانين التي تحكم سير العملية الاتصالية كما أجاب المبحوث الثاني على أنه توجد قوانين و تكمن في ضبط سير العملية الاتصالية الرسمية في الاتصال.

### التحليل:

لقد صرح المبحوثين ان أهمية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة تكمن توجيه العاملين بحيث يستطيع المسير استخدام سبل الاتصال أن يحدد العاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة ،هذا من جهة ومن جهة أخرى فأهمية الاتصال في تحسين عمل الإدارة تتمثل في تنظيم العمل وتحقيق التناسق<sup>1</sup> بين الأقسام وهذا راجع إلى السير الحسن للاتصال.

<sup>1</sup>الأمين بالقاضي: المرجع السابق ص70

المحور الرابع: وسائل الاتصال داخل المؤسسة :

تمهيد:

ان وسائل الاتصال الداخلي التي تعتمدھا المؤسسات والإدارات كافية كون المؤسسة العمومية تعتمد على وسائل متعددة لتبادل المعلومات داخل إدارتها.

أسئلة المقابلة	تحليل أجوبة المبحوثين
س1: ما هي وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة؟	-أجمعت معظم إجابات المبحوثين على أن وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة في الوسائل المكتوبة لأنها أكثر ثبات و رسمية و كونها تتميز بأنها الحجة التي يمكن حفظها و الرجوع إليها في حين أجاب المبحوثان الرابع و الخامس أن وسائل الاتصال الشفوية هي السائدة لأنها تتصف بالسرعة من حيث التطبيق.
س2: ما هي الوثيقة الإدارية الغالبة في مراسلات المكتوبة داخل المؤسسة ؟	-كانت كل أجوبة المبحوثين تثبت على أن الوثيقة الغالبة في التعليمات و التقارير لأن مدى إسهام هذه الوثائق كوسائل اتصال مكتوبة في العملية الإدارية.
س3: عبر ماذا يكون الاتصال الشفوي داخل المؤسسة؟	- كانت معظم الإجابات تتمثل في استخدام الاتصال المباشر و الاجتماعات كوسيلة للاتصال الشفوي بين الموظفين و عمال القطاع داخل المؤسسة لأن طبيعة العمل فيها تتطلب الاتصال الدائم و المستمر و الذي يضمنه الاتصال المباشر في حين أجاب المبحوث 16 على أن الاجتماعات تكون في حالات تستدعي الضرورة لها.
س4: ما هي الوسائل الالكترونية	-كانت أغلب الأجوبة حول الوسائل الالكترونية المعتمدة في المؤسسة للتواصل بين الموظفين و التي هي الهاتف لأنه

<p>الوسيلة الاتصالية الأكثر تواجدا في جميع الإدارات و المؤسسات و كونه يساهم في نشر المعلومات بطريقة عملية و مضمونة في حين أجاب المبحوث الثاني على أن الوسيلة التي تستخدم كذلك غالبا الفاكس و الفايسبوك في حين أضاف المبحوث السابع على أن الوسائل الالكترونية المستخدمة عبر موقع المؤسسة الالكتروني.</p> <p>-كانت معظم أجوبة المبحوثين على أنه يحبذ الأوامر الشفوية كونها أكثر سرعة كما أنها تساعد على الفهم و استيعاب الأوامر التي تصادفه في المؤسسة في حين أضاف المبحوث الثاني على أن الأوامر الشفوية محبذة و لكن الكتابية أفضل بكثير كونها تحفظ يمكن الرجوع إليها و أن الأوامر الشفوية تخلق فوضى غالبا و غير حجية من الناحية القانونية.</p>	<p>التي يعتمدها الموظفين للتواصل بينهم؟</p> <p>س5: هل يحبذ الموظف الأوامر الشفوية كونها الأكثر سرعة؟</p>
---	--

### التحليل:

صرح كل المبحوثين بالإجابة نفسها حيث ان وسائل الاتصال الداخلي تساعد على إتمام العملية بنجاح كذلك الوسائل تنقل المعلومات مابين مستويات الإدارة بسرعة كما أنها تسهل الحصول على معلومات مرتفعة ،حيث ان الموظفين يعتمدون على الوسائل المكتوبة بحيث يفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها بحيث يمكنه من الرجوع إليها في حالة عرض معلومات معقدة .وتبقى وسائل الاتصال الركن الذي يعتمد عليه الإداري كونها تقدم دائما أفضل الأعمال في كثافة ودقة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد أبو عزيزة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الارن 2011ص47

المحور الخامس: استخدام تكنولوجيا الاتصال و تأثيرها على الاتصال:

تمهيد:

أكد أن استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسات ضرورية داخل المؤسسات إلا أن الاعتماد عليها بشكل كلي ليس الحل الأنجع لاختصار الوقت

أسئلة المقابلة	أجوبة المبحوثين
س1: هل تعتمد الدائرة على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ؟	-أقر أغلب إجابات المبحوثين على أن الدائرة لا تعتمد على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بصفة كلية بل أحيانا و أن ليس كل مكاتب الدائرة تضم هذه التكنولوجيات إلا أن أجاب المبحوث الثاني على وجود تكنولوجية الإعلام و الاتصال استخداما يوميا خلال العمل.
س2: ما هي التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد عليها الدائرة؟	- كانت كل إجابات المبحوثين حول التكنولوجيا المعتمدة داخل مركز الدائرة متشابهة و المتمثلة في الفاكس و الهاتف و الانترنت.
س3:كيف تساهم التكنولوجيا في تداول المعلومات داخل مقر الدائرة؟	- تمحورت معظم إجابات المبحوثين حول مساهمة التكنولوجيا في تداول المعلومات حول السرعة في التنقل و تسهيل تداول المعلومات في حين أجاب المبحوث السابع على أنها تساهم في اختصار الوقت و الجهد.
س4: هل استخدام وسائل الاتصال ترفع من الكفاءة في مركز الدائرة؟	-أجاب المبحوثين حول رفع الكفاءة من خلال وسائل الاتصال في مركز الدائرة بأنه أمر حقيقي و موافق عليه من خلال الاتصال السائد في الدائرة في حين أجاب المبحوث 9

<p>و 10 على أن الإدارة لم ترفع من مستوى الاتصال و أن الاتصال لم يتطور و لم يتقدم بخطوات جديدة هذا دليل على أن وسائل الاتصال داخل المؤسسة لم يرفع من الكفاءة.</p> <p>- أجاب المبحوث الثاني حول مساهمة الاتصال في تنظيم العمل و تحسينه داخل المؤسسة و ذلك من خلال تحقيق هدف المؤسسة في حين أجاب المبحوثين الآخرين من خلال أرائهم المتمثلة حول مساهمة الاتصال الداخلي في التنظيم و التحسين تتم من خلال تنظيم طبيعة العمل و من خلال التناسق الكبير بين أقسام المكاتب و من خلال التفاهم (هذا كله يمكن في تنظيم و تحسين العمل من خلاله)</p>	<p>س5: كيف ترى مساهمة الاتصال الداخلي في تنظيم العمل و نجاحه داخل مركز الدائرة ؟</p>
---	--

#### التحليل:

لقد صرح المبحوثين على أن استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة العمود الفقري للمؤسسة فهي أساس سيرورة العمل داخل الإدارة كونها تساعد وتسهل الوصول إلى المعلومات بشكل سريع ووقت قصير كما أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيات الاتصال المتمثلة في الهاتف الفاكس والانترنت كما أن هذه الأخيرة تساهم في تداول المعلومات بشكل سريع وريح للوقت وعدم توفير الجهد الكبير. هذا من جهة ومن جهة أخرى أقر معظم المبحوثين حول مساهمة الاتصال الداخلي في تنظيم العمل ونجاحه داخل مركز الدائرة لابد ان يتم من خلال طبيعة العمل ومن خلال التناسق الكبير بين أطراف الإدارة والتفاهم حول العمل الإداري هذا كله يساعد ويساهم في تنظيم العمل في المؤسسات.

إعداد المقابلات مع عينة من الموظفين  
جدول يوضح البيانات الشخصية للموظفين :

المبحوثين	الجنس	السن	الوظيفة	المستوى الدراسي	الخبرة المهنية
-المبحوث الأول	ذكر	52 سنة	مندوب أمن	جامعي	20 سنة
-المبحوث الثاني	ذكر	50 سنة	كاتب عام	جامعي	25 سنة
-المبحوث الثالث	ذكر	40 سنة	متصرف	جامعي	18 سنة
المبحوث الرابع	أنثى	33 سنة	عون إدارة	جامعي	15 سنة
المبحوث الخامس	أنثى	48 سنة	متصرف رئيسي	جامعي	23 سنة
المبحوث السادس	أنثى	30 سنة	رئيس مصلحة	جامعي	25 سنة
المبحوث السابع	ذكر	46 سنة	عون إدارة	جامعي	15 سنة
المبحوث الثامن	أنثى	28 سنة	عون إدارة رئيسي	ثانوي	16 سنة
المبحوث التاسع	ذكر	30 سنة	عون إدارة	متوسط	20 سنة
المبحوث العاشر	ذكر	26 سنة	موظف في إطار إدماج مهني	ثانوي	10 سنوات

جدول يوضح تاريخ و مكان إجراء المقابلات

المبحوثين	تاريخ إجراء المقابلة	مكان المقابلة	الوقت
المبحوث الأول	2020/03/10	دائرة عشعاشة	9 صباحا
المبحوث الثاني	2020/03/10	دائرة عشعاشة	11 صباحا
المبحوث الثالث	2020/03/11	دائرة عشعاشة	11 صباحا
المبحوث الرابع	2020/03/11	دائرة عشعاشة	14 مساء
المبحوث الخامس	2020/03/12	دائرة عشعاشة	10 صباحا
المبحوث السادس	2020/03/12	دائرة عشعاشة	14 مساء
المبحوث السابع	2020/03/15	دائرة عشعاشة	9 صباحا
المبحوث الثامن	2020/03/15	دائرة عشعاشة	11 صباحا
المبحوث التاسع	2020/03/16	دائرة عشعاشة	10 صباحا
المبحوث العاشر	2020/03/17	دائرة عشعاشة	10 صباحا

### نتائج الدراسة :

من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية للاتصال الداخلي و تأثيره على تنظيم المؤسسة العمومية مركز دائرة عشعاشة ولاية مستغانم توصلنا إلى مجموعة من النتائج تمثلت

فيمايلي:

- 1- للاتصال أهمية بالغة و هامة في صيرورة المؤسسة بحيث يبقى العنصر الأهم و الكبير في تحقيق الهدف و الغاية المنشودة .
- 2- الاتصال في هذه المؤسسة يتعدى إلى اتصالات خارجية لم يقتصر على الاتصال الداخلي فقط .
- 3- استعمال المؤسسة العديد من أنواع الاتصال و ذلك لتحقيق انسجام وظيفي و خلق اتصال فعال داخلي.
- 4- مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تنقل المعلومات و تداولها بسرعة و اختصار الوقت و بذل الجهد.
- 5- نمط الاتصال الساري بالمؤسسة هو الاتصال النازل الذي يأتي من تعليمات قرارات و أوامر من الرئيس إلى الموظفين.
- 6- إن أكثر الوسائل الاتصالية استخدما بالمؤسسة العمومية مركز الدائرة و هي الوسائل المكتوبة.

### النتائج العامة :

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية و تحليلنا لموضوع الاتصال الداخلي و تأثيره على تنظيم المؤسسة العمومية خلصنا إلى مجموعة من النتائج و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- هناك عدة تعريفات للاتصال الداخلي و تختلف هذه التعريفات من باحث إلى آخر كما يمكن إعطاء تعريف عام للاتصال الداخلي على أنه جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة سواء كانت بين أقسامها أو بين العاملين في جميع مستوياتهم .
- الاتصال الداخلي في المؤسسة هو حلقة وصل بين المؤسسة و أعضائها لتحقيق غايات ووظائف, بحيث لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها دون اتصالات ايجابية مع أعضائها
- الاتصال الداخلي يساهم بشكل كبير في تحقيق مهام و غايات و أهداف المؤسسة .
- إن تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت بالسرعة في انتقال المعلومات و تداولها داخل مركز الدائرة .
- هناك علاقة تأثير و تآثر بين الاتصال و المؤسسة فالاتصال الداخلي يؤثر في المؤسسة و يتأثر و العكس.
- في حالة تعذر التواصل داخل المؤسسة يصعب على هذه الأخيرة انجاز مهامها.
- مركز دائرة عشااشة بمستغانم له اتصال داخلي فعال و ناجح.



وفي نهاية بحثنا ومن خلال دراستنا للاتصال الداخلي وتأثيره على تنظيم المؤسسة العمومية في مركز دائرة عشعاشة مستغانم اتضح لنا جليا أهمية هذا العنصر في حياة المؤسسة وبقائها . كون الاتصال الداخلي يمثل نقطة وصل بين أطراف الإدارة ،اذ يلعب دورا مهما في زيادة الكفاءة من اجل إدراك أهداف المؤسسة .

فموضوع الاتصال في نسق المؤسسات المختلفة يعتبر في وقتنا الراهن أكثر من ضروري، ففوة أي مؤسسة أو نظام مهما كان في المجتمع الحالي الذي عرف أصلا ونعت بمجتمع المعلومة هو التحكم في القدر الأمكن من المعطيات الضرورية الحساسة واللازمة لأي تحرك،

فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة الإدارية مهما كان نوعه أو نمطه ضمان لتقديم أداء جيد من طرف الموظفين مما يساهم في إشراكهم وتحسينهم بانتماء لها هذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف،وبعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن الاتصال الداخلي له دور كبير في التأثير كون هذا الأخير اخذ مكانة هامة في دراسات الاتصال ،حيث أصبح الأمر الصعب في مناقشته لأنه شيء غير ملموس،إلا أن هناك أسباب تؤدي إلى التأثير أهمها صحة المصدر وأهمية الموضوع بالنسبة للمستقبل حيث تقاس درجة التأثير من خلال ردة الفعل او رجع الصدى ،كما يبقى مركز الدائرة يركز بشكل كبير على المورد البشري ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو ضمان السير الحسن للدائرة والاتصال الداخلي بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي يعتمد عليها في نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين سواء كانت شفوية مثل (الاجتماعات /الندوات /اللقاءات ...الخ) أو الكتابية مثل (التقارير/الإعلانات ...الخ)والإلكترونية مثل (الانترنت /مواقع التواصل الاجتماعي ...الخ).

# قائمة المراجع

### المعاجم والقواميس:

المنجد في اللغة العربية ط.31.بيروت دار المشرق 1991.

محمد زكي بدوي معجم مصطلحات الإعلام بيروت دار الكتاب اللبناني، 1994.

### المجلات:

الأمين بالقاضي "الاتصال داخل المؤسسة" مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن ميدي، العدد 2 الجزائر.

محمد بن سعود البشر "قصور النظرية في الدراسات الإعلامية" المجلة العربية للعلوم الإنسانية عدد 83/ 2003 جامعة الكويت

محمد بن سعود البشر "قصور النظرية في الدراسات الإعلامية" المجلة العربية للعلوم الإنسانية عدد 83/ 2003 جامعة الكويت .

### الرسائل الجامعية "

صبرينة رماش: معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير منشورة في علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة 2006-2005

فاطمة الزهراء أمير علي: الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن: مذكرة ماجستير منشورة في ع ا ع واتصال: جامعة الجزائر، الجزائر، 2010-2011

سعد العلوش: نظرية المؤسسة العامة "رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق، جامعة القاهرة 08، 1967/

صبرينة رماش "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة 2008

محمد بكر القباني: "نظرية المؤسسة المهنية في القانون الإداري" رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق جامعة القاهرة 1962.

### المصادر و المراجع:

(1) إبراهيم عبد العزيز شيحا، "أصول الإدارة العامة" منشأة المعارف الإسكندرية ،

(2) احمد محيو، "محاضرات في المؤسسات الإدارية"، ترجمة د محمد عرب صاصيلا ، ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006

(3) احمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة د محمد عرب صاصيلا ، ط4، الجزائر، دم الجامعية 2006.

(4) الأمين بالقاضي "الاتصال داخل المؤسسة" مجلة العلوم الإنسانية جامعة العربي بن ميدي، العدد 2 الجزائر.

- (5) بشير العلاق "أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار البازوري العلمية الأردن 1999،.
- (6) بوفلحة غياث "مبادئ التسيير البشري ط2 دار الغري للنشر والتوزيع الجزائر 2004،.
- (7) جلول شيتور
- (8) جلول شيتور، "الحرية الفردية في المذهب الفردي" م ع الإنسانية، العدد عاشر، ج محمد خيضر يسكرة نوفمبر 2006.
- (9) الجماهيري في المجتمع العربي الحديث، دار المعرفة الجامعية، مصر 2004. طه عبد العاطي نجم، الاتصال
- (10) حسن حريم "مهارات الاتصال في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار العمدة للنشر، عمان 2010 .
- (11) حسن عماد المكاوي وليلى حسن السيد "الاتصال ونظرياته" ط1 الدار المصرية اللبنانية، مصر 1998.
- (12) حماد محمد شطا. تطور وظيفة الدولة. "نظرية المؤسسات العامة ط2. الكتاب الثاني. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية 1984.
- (13) خليل خيرى الجليل "الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، ط1، الإسكندرية دار الكتاب الجامعي الحديث 1985.
- (14) د أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003.
- (15) دليو فضيل "الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله" القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع 2003 .
- (16) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006،
- (17) رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987
- (18) ريحي مصطفى عليان وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، ط1 عمان 1977
- (19) ريحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي ط2، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008،.
- (20) سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، القاهرة، دار الفكر العربي 1979.

- (21) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اج الاتصال للبحث الترجمة جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- (22) عامر مصباح . "الإقناع الاجتماعي". ط2. ديوان المطبوعات الجزائرية للنشر والتوزيع . الجزائر. 2006.
- (23) عبد الباري ذرة ،محفوظ جودة "الأساسيات في الادارة المعاصرة ،ط1، دار وائل للنشر عمان 2011،
- (24) عبد الباسط محمد حسن ،اصول البحث الاجتماعي ،مكتبة وهبة ،مصر ،1976،
- (25) عبد الباسط محمد حسن ،أصول البحث الاجتماعي ،مكتبة وهبة ،مصر ،1976،
- (26) عبد الباقي زيدان :وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية ،المكتبة الانجلومصرية د،ط، القاهرة 1974،ص163
- (27) عبود نجم عبود "الإدارة الالكترونية الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، دط،دار المريخ للنشر ،الرياض (م ع السعودية )2004
- (28) عز الدين الأشول واخزون ،مقدمة في علم النفس سلسلة شوم،ط5،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ،مصر،2005،ص171
- (29) عمار بوضياف :الوجيز في القانون الاداري .ط2.الجزائر. جسور للنشر والتوزيع 2007.ص351
- (30) عمار عوابدي : "القانون الاداري" .ط3.الجزء2.الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2005.
- (31) عمار عوابدي،القانون الإداري،ط3،ج1،الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية،2005،ص307
- (32) فريال مهنا ،"علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية" ،دار الفكر ،دمشق 2002
- (33) كامل بربر،"ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي" ط3،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،لبنان 2000
- (34) المجلات:
- (35) محمد إبراهيم السيد "الاتصال الوثائقي المكتوب" القاهرة دار الثقافة
- (36) محمد أبو عزيزة :الاتصال الإداري والإعلامي،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الارن2011.

- (37) محمد الصيرفي وعبد الغاني حامد "الاتصالات الدولية ونظم المعلومات" دار الوفاء لندنيا. الطباعة. مصر 2006.
- (38) محمد أمين بوسماح "المرفق العام في الجزائر، ترجمة، رحال بن عمر، رحال مولاي إدريس، الجزائر، د م، الجامعية، 2005
- (39) محمد بكر القباني: " نظرية المؤسسة المهنية في القانون الإداري" رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق جامعة القاهرة 1962.
- (40) محمد بن سعود البشر "قصور النظرية في الدراسات الإعلامية" المجلة العربية للعلوم الإنسانية عدد 83/ 2003 جامعة الكويت
- (41) محمد بن عبد الرحمان الخ صيف "كيف تؤثر وسائل الإعلام ، ط2، مكتبة العبيكان لرياض 1998 .
- (42) محمد حافظ حجازي وسائط الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكمبوقراطية) دار الوفاء للنشر والطباعة ط1 الإسكندرية 2006.
- (43) محمد حسين العجمي "الاتجاهات الحديثة للقيادة والسمية البشرية" ، ط1 دار المسيرة للنشر ، عمان 2008 .
- (44) محمد زكي بدوي معجم مصطلحات الإعلام بيروت دار الكتاب اللبناني ، 1994.
- (45) محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011،
- (46) محمد عبد الحميد ، "نظريات الإعلام واتجاهات التأثير" ط2 ، عالم الكتب ، مصر، 2000 جامعة الكويت
- (47) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله "الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 2004 ..
- (48) محمد فهمي العطروري "العلاقات في المؤسسات الادارية والشركات ، دط، القاهرة عالم الكتب
- (49) محمد منير حجاب "نظريات الاتصال ، ط1 مصر دار الفجر للنشر والتوزيع 2010،
- (50) محمود حسن إسماعيل "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير" . ط1 مكتبة الدار العالمية للنشر والتوزيع مصر . 1998.
- (51) منى سعيد الحديدي وسلوى إمام علي . "الإعلام والمجتمع " طبعة خاصة. الدار المصرية اللبنانية . مصر 2004

اللاق

المعلومات الشخصية:

**1: الجنس:**

ذكر      انثى

**2: السن:**

من 20 إلى 30 سنة      من 30 إلى 40 سنة      من 40 إلى 50 سنة

**3: المستوى التعليمي:**

متوسط      ثانوي      جامعي

**4: سنوات الخبرة :**

اقل من 5 سنوات      من 5 إلى 10 سنوات      من 10 سنوات إلى 20 سنة  
اكثر من 20 سنة

**المحور الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة**

ما نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة؟

ما نوع الوسيلة المستخدمة في العملية الاتصالية في مختلف الأقسام؟

ما هي الوسيلة المفضلة عند الاتصال بنفس المستوى ؟

عند الاتصال بمكتب الكاتب العام في ميدان العمل أي وسيلة تفضلها؟

**المحور الثالث: أهمية الاتصال داخل المؤسسة**

فيما تتمثل أهمية الاتصال الداخلي لمركز الدائرة؟

فيما تتمثل أهمية الاتصال الداخلي في تحسين عمل الإدارة؟

هل توجد قوانين تنظم عملية الاتصال؟ و فيما تكمن هذه القوانين؟

**المحور الرابع: وسائل الاتصال داخل المؤسسة**

ما هي وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة؟

ما هي الوثيقة الإدارية الغالبة في مراسلات المكتوبة داخل المؤسسة ؟

عبر ماذا يكون الاتصال الشفوي داخل المؤسسة؟

ما هي الوسائل الالكترونية التي يعتمدها الموظفون للتواصل بينهم ؟

هل يجذب الموظف الأوامر الشفوية كونها الأكثر سرعة؟

**المحور الخامس: استخدام تكنولوجيا الاتصال و تأثيرها على الاتصال**

هل تعتمد الدائرة على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ؟

ما هي التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد عليها الدائرة؟



## الملخص:

إن الاتصال الداخلي من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة وخطوة مهمة في حياتها، فهو يسمح بتسهيل الوظيفة وفهم أحسن للنشاطات والهدف المسطر، حيث تكمن مهمة القوى الفاعلة داخل المؤسسة من وضع معالم للاتصال وممن خلال بناء إستراتيجية عمل محكمة من أجل تحسين وتحصيل الأوضاع، وتحسين الأداء الوظيفي، وهذا لا يكون إلا من خلال تجنيد قوى بشرية ومادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو هدف مشترك .

كما يلعب دورا هاما في شق المؤسسات الأمر الذي دفع الباحثين إلى التركيز عليه لدوره الكبير في تحسين وتنظيم العمل. ورغم اختلاف طبيعة ونشاطات المؤسسات لا يمكن الاستغناء عن الاتصال الداخلي، هذا وتمحورت دراستنا حول الاتصال الداخلي وتأثيره على المؤسسة العمومية مركز دائرة عشعاشة مستغانم نموذجا.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على الاتصال الداخلي وتأثيره في المؤسسة العمومية في مركز دائرة عشعاشة مستغانم. حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي، واعتمدنا على المقابلة، والملاحظة وهذا لجمع عدد اكبر من المعلومات. وتمثلت أهداف الدراسة داخل المؤسسة فيما يلي:

الاتصال الداخلي يساعد على إزالة الغموض داخل التنظيم. يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، التنسيق بين مختلف الأقسام، كما يعطي فرص لإبداء آراء الموظفين.

وفي الأخير تبين لنا أن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما وركيزة أساسية داخل مركز دائرة عشعاشة مستغانم. فهو نشاط يساعد في تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة. فلا يمكن القيام بالعمل دون وجود اتصال منظم.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، التأثير، التنظيم، المؤسسة العمومية.

## Summary:

Internal communication is among the basic functions in the organization and an important step in its life, as it allows to facilitate the job and a better understanding of the activities and the underlined goal, as the task of the active forces within the organization is to set milestones for communication and through building a solid work strategy in order to improve and collect conditions, and improve job performance And this is only possible through the recruitment of human and material forces, working to direct the institution towards a common goal.

It also plays an important role in the division of institutions, which prompted researchers to focus on it for its great role in improving and organizing work. Despite the difference in the nature and activities of institutions, internal communication cannot be dispensed with, this and our study focused on internal communication and its impact on the public institution, the center of the department of Achacha Mostaganem as a model.

Through this study, we tried to get to know the internal communication and its impact on the public institution in the Achaasha Mostaganem district center, as we relied on the descriptive approach, and we relied on the interview and observation and this to collect a greater number of information. The objectives of the study within the institution were as follows:

Internal communication helps remove ambiguities within the organization. It helps in taking appropriate decisions, coordinating between the various departments, and providing opportunities to express employee opinions.

In the end, it became clear to us that internal communication plays an important role and a basic pillar within the center of the Achacha Mostaganem district, as it is an activity that helps in organizing the administrative work within the institution. You cannot do the work without organized communication.

Key words: internal communication, influence, organization, public institution.