

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية - شعبة علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الإتصال التنظيمي بعنوان:

فعالية الإتصال التنظيمي

في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مركز التكوين المهني و التمهين بعشعاشة

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د/ مالفى عبد القادر

من إعداد الطالبة:

- بوبكر حكيمة

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	عن الجامعة
عيسى عبدي نورية	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	مستغانم
مالفى عبد القادر	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	مستغانم
صفاح فاطمة الزهراء أمال	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية: 2020-2019

تمت ايداع مذكرة
بدر عليه المذبح
المكتبة

أ.د. عبد القادر
مالفى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الإنسانية – شعبة علوم الإعلام و الإتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الإتصال التنظيمي بعنوان:

فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مركز التكوين المهني و التمهين بعشعاشة

تحت إشراف الأستاذة:

د/ مالفى عبد القادر

من إعداد الطالبة:

- بوبكر حكيمة

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	عن الجامعة
عيسى عدي نورية	أستاذة) محاضرة) "أ"	رئيسا	مستغانم
مالفى عبد القادر	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	مستغانم
صفاح فاطمة الزهراء أمال	أستاذة) محاضرة) "أ"	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية: 2019-2020

كلمة شكر

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى
أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير
بأذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد
وقبل أن نمضي نقدم أسى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى
الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....و على رأسهم الأستاذ
"د/ مالفى عبد القادر" الذي لم ييخل علينا بنصائح هو إرشاداته القيمة
أكرمه الله تعالى من عظيم كرمه

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير أبي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض أمي الحبيبة

إلى كل الأهل و الأحاب و الأصدقاء

إلى الأستاذ الفاضل "د/ مالفي عبد القادر"

أهديكم عملي المتواضع

حكيمة

قائمة الجداول و الأشكال

أ. قائمة الجدول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	67
02	يبين توزيع عينة البحث حسب متغير السن	68
03	يبين توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	69
04	يمثل توزيع عينة البحث حسب المنصب	70
05	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية المكتسبة	71
06	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (06)	72
07	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (07)	73
08	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (08)	74
09	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (09)	75
10	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (10)	76
11	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (11)	77
12	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (12)	78
13	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (13)	79
14	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (14)	80
15	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (15)	81
16	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (16)	82
17	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (17)	83
18	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (18)	84
19	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (19)	85
20	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (20)	86
21	يبين نتائج الإجابة عن السؤال رقم (21)	87

ب. قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	67
02	يبين توزيع عينة البحث حسب متغير السن	68
03	يبين توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	69
04	يمثل توزيع عينة البحث حسب المنصب	70
05	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية المكتسبة	71
06	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (06)	72
07	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (07)	73
08	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (08)	74
09	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (09)	75
10	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (10)	76
11	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (11)	77
12	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (12)	78
13	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (13)	79
14	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (14)	80
15	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (15)	81
16	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (16)	82
17	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (17)	83
18	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (18)	84
19	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (19)	85
20	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (20)	86
21	يبين النتائج المبينة في الجدول رقم (21)	87

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	كلمة شكر
ج	إهداء
د	قائمة الجداول والأشكال
و	قائمة المحتويات
10	المقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
14	1. الإشكالية
15	2. فرضيات الدراسة
15	3. أهمية الدراسة
16	4. أهداف الدراسة
16	5. مصطلحات الدراسة
19	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي	
23	تمهيد:
24	1-1. مفهوم الإتصال:
26	2-1. أنواع الإتصال التنظيمي
25	1-2-1. الاتصالات الداخلية

34	2-2-1. الاتصالات غير الرسمية
34	3-2-1. مميزات الاتصال غير الرسمي
35	4-2-1. أنماط الاتصالات غير الرسمية
36	5-2-1. سلبيات الاتصال غير الرسمي
36	6-2-1. الاتصالات الخارجية
37	3-1. أهمية الاتصال التنظيمي
38	4-1. أهداف الاتصال التنظيمي
39	1-4-1. هدف توجيهي
39	2-4-1. هدف تثقيفي (توعوي):
39	3-8-1. هدف تنظيمي
40	4-8-1. هدف اجتماعي
40	5-1. خصائص الإتصال التنظيمي
41	6-1. وظائف الاتصال التنظيم
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المؤسسة العمومية	
48	تمهيد
49	1-2. المؤسسة العمومية وتطورها في الجزائر

50	2-2. أسباب إنشاء المؤسسات العمومية
51	2-3. مهام المؤسسة العمومية:
52	2-4. وظائف المؤسسة العمومية
52	2-5. إدارة المؤسسات العمومية
53	2-5-1. السلطة التقريرية
53	2-5-2. السلطة التنفيذية
53	2-6. أنواع المؤسسات العمومية
54	2-7. أهمية الإتصال في المؤسسة العمومية
55	2-8. أركان المؤسسات العمومية
56	2-9. مميزات المؤسسة العمومية
57	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين بعشعاشة	
60	تمهيد
61	1-1. نظرة عامة حول المركز
61	1-1-1. تعريف المركز
61	1-1-2. الهياكل الإدارية والبيداغوجية للمركز
62	1-1-3. أنماط التكوين:
66	1-2. الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بعشعاشة
76	1-3. عرض وتحليل النتائج

88

4-1. مناقشة الفرضيات

91

الخلاصة العامة

94

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

المقدمة العامة

مقدمة:

الإنسان كما قيل كائن اتصالي ، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري ، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات.....فالاتصال إذن ضرورة حتمية التفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام. ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني و التكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الاتصال الإنساني. كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال. وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت بسهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحوجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية

اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

والمؤسسة باعتبارها مصدر المجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة ، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات و إشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد ولجماعات تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب معينة للاتصال .

ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة و الفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء أكان هذا الاتصال داخليا أو خارجيا التنظيمية. فإذا نظرنا إلى واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نلاحظ أنه لم يعطى له دوره الحقيقي والأساسي. وهذا ما نلاحظه بحيث يوجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية. وهذا من خلال الصعوبة التي يجدها المسؤولين والمشرفين في إيصال أو مرهم وقراراتهم وتعليماتهم وقراراتهم إلى العمال . و أيضا الصعوبة التي يجدها العمال في فهم محتوى القرارات والتعليمات وكذا تنفيذها فيما بعد وهذا قد يعود نقص التكوين وضعف المستوى التعليمي لجملة المسؤولين و أيضا عدم احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. كل هذه الأمور عادت على ميدان اتخاذ القرارات بالسلبية التامة وذلك لعدم وجود مشاركة جماعية لأعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وكذلك تلك الأمور عادت على جانب التخطيط والتنظيم والمراقبة بالضعف وعدم التنسيق. وبالرغم من أن التطور التكنولوجي يفرض اليم علينا إتباع إستراتيجية مدروسة

ومنظمة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التنظيمية الآنية والمستقبلية والتي تخص وتتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الأول:

مدخل إلى الدراسة

1. الإشكالية:

تعاني المؤسسة الجزائرية العديد من المشاكل سواء في مجال التسيير أو في مجال الإنتاج وغيرها من المشاكل التي جعلتها في أزمة حقيقية. وهذا كله أدى بها إلى الفشل في استخدام التقنيات الحديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية. ولعل ذلك الفشل يبدو واضحا خاصة في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة والعمال وكذا الاتصال التنظيمي الممارس من طرف الإطارات والمشرفين الذي يكون في غالب الأحيان غير فعال وهذا بالضرورة يؤدي إلى التأثير سلبيا على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ويعتبر الاتصال التنظيمي الفعال عملية أساسية وضرورية خاصة فيما يتعلق بتفعيل وترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة ككل ، وهذا وكذا التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل للتوجهات و التعليمات والقرارات ومبررات اتخاذها من طرف المسؤولين أي بمعنى آخر أن يكون هناك تفاعل اتصالي بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسة .

ومن هذا كله يمكن القول بأن الاتصالات التنظيمية عملية جد ضرورية و حيوية داخل المؤسسة، وهذا لأنها عملية مسمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فهي تنشط التخطيط والتنظيم وتعطي حيوية كبيرة في اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة ورشيده و خاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم.

و انطلاقا مما سبق وجب علينا طرح التساؤل التالي:

التساؤل العام:

- ما مدى أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف يتم تحسين و تطوير عملية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ؟
- ما مدى نجاعة الإتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة العمومية ؟
- هل يساهم الإتصال التنظيمي الجيد في الرفع من أداء المؤسسة العمومية ؟

2. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة العمومية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية

- يتم تحسين و تطوير عملية الإتصال في المؤسسة العمومية بالإعتماد على التكنولوجيا و تطوير وسائل الإتصال داخل المؤسسة .
- للإتصال التنظيمي دور كبير في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة العمومية.
- الإتصال التنظيمي يساهم بحد كبير في الرفع من أداء المؤسسة العمومية.

3. أهمية الدراسة:

- يعتبر الإتصال التنظيمي من الأسس الهامة التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق نشاطاته.
- يعتبر الأداة و البنية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- يعمل الإتصال التنظيمي على التنسيق الجيد بين مختلف أقسام المؤسسة.
- يعمل على تسهيل سير المهام و الفعالية في الأداء.

4. أهداف الدراسة:

- الكشف عن نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.
- الكشف عن الوسائل المستخدمة في تسيير مهام المؤسسة
- معرفة مدى وعي المسؤولين في المؤسسات العمومية بأهمية الإتصال التنظيمي.
- مدى اهتمام المؤسسة العمومية في تحقيق إتصال فعال بين الإدارة و العمال.

5. مصطلحات الدراسة:

- مفهوم الاتصال:

لغة: كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل و التواصل في اللغة من الوصل، و يعني ربط شيء بشيء آخر و يعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر و علي ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدي الفردين شيء واحد من الفكر و الأحاسيس و أن تكون هناك لغة مشتركة بينهما. و يعود لفظ الاتصال إلى الجذر وصل و يأتي بمعني وصل الشيء بالشيء، يصله و صلا... أنهاه وأبلغه إياه¹ و إن الأصل في كلمة اتصال (communication) بمعني يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة و يري البعض الآخر أن اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية (communis) و معناه Common بمعني عام أو مشترك.²

اصطلاحا: يعرف الاتصال على أنه العملية التي بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على عملية نقل المعلومات و الأفكار و المعاني التي تحدث بين الطرفين و أغفل عملية التبادل. كما تعرفه الدكتورة جيهان رشتي بأنه " العملية التي يتعامل بمقتضاها متلقي الرسالة و مرسل الرسالة كائنات حية أو بشر أو الآلات في مضامين اجتماعية معينة، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات بين الأفراد عن قضية أو معني مجرد أو واقع معين، ركز هذا التعريف علي فكرة التفاعل

¹. إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 28

². عشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، د ط، دارالخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 12.

الاجتماعي و تأثير السياق الاجتماعي على العملية الاتصالية. و يعرفه ناصر القاسمي على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من مرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد و جماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدي الطرفين.¹

- الإتصال التنظيمي:

اصطلاحاً: يعرفه فضيل دليو بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين).²

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو حقل تتدفق فيه البيانات و المعلومات من مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي و خارجه. و يعرفه محمد منير حجاب بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.³

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه حصر الاتصال التنظيمي في الاتصال الداخلي فقط و أهمل الاتصال الخارجي. كما يعرف بأنه هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها و بين جماهيرها الداخلية و الخارجية.⁴

و يعرفه أيضاً محمد منير حجاب في المعجم الإعلامي بأنه هو اتصال داخل المنظمات المؤسسات) وهو معني أيضاً بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

¹ أحمد النواصرة: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 14.

² فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته و سائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 15.

³ محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2003، ص 35.

⁴ بسام عبد الرحمن مشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 103.

إجرائيا: هو عملية من خلالها نقل و تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوي إلى مستوي آخر بطريقة رسمية و غير رسمية، من أجل تكوين علاقات اجتماعية من أجل تسيير المهام و الوظائف بطريقة ناجحة و فعالة بغية نجاح المؤسسة.

- المؤسسة:

لغة: ان كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين Firme¹ و Undertaking

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس، الأس و الأسس والأساس: كل شيء مبتدأ و الأسس و الأساس، أصل البناء و الأسس أصل كل شيء و أس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، و أس الإنسان مبتدؤه. وقد أسس البناء يؤسسه أسا و أسسه تأسيسا، و أسست دار إذا ثبتت حدودها و رفعت قوامها.²

و إسنادا إلى القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات و تعني جمعية أو شركة أو معهد.

اصطلاحا: المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و المالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان و يعرفها جون على أنها وكيل اقتصادي هدفه الرئيسي أو وظيفته الرئيسية هي إنتاج السلع و الخدمات من أجل البيع.³

تستنتج من خلال التعريفين السابقين أنهما ركزا على الطابع الاقتصادي الإنتاجي و أهملت بذلك الطابع الخدماتي، كما أهملت توضيح طبيعة أو نوع المؤسسة حيث أنها عرفت على أنها قوالب تتضمن مجموعة من الأفراد يقومون بمجموعة من المهام.

¹ عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24.

² جمال العيفة مؤسسات الإعلام والاتصال، د ط ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 5

³ أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 15

6. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة: بوعطيط جلال الدين بعنوان: "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" وهي رسالة النيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم و عمل والتي أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009.

و إنطلق الباحث من إشكالية: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

أما عن فرضيات الدراسة فهي:

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

ولا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

أما عينة الدراسة فقد إستخدم الباحث العينة العشوائية ، وقد بلغ حجم العينة 210 فردا ، كما أخذ نسبة 25 % كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ .

أما عن أهداف الدراسة:

- 1- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
- 2 - معرفة هل للمتغيرات: السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- 3 - تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الإتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الإتصال
- 2- وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الإرتباط ب0.52.
- 3- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط 0.57.
- وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعناية فبمى مشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا ولكنها تختلف في ميدان الدراسة .

• الدراسة الثانية: دراسة " محمد علي محمد ' 1978 ' إنطلقت الدراسة من موضوع الإتصال باعتباره

جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات

المتأزة للنساء بمدينة الإسكندرية،

وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي ،

ولقد إعتد الباحث على ثلاث أدوات و عناصر لجميع البيانات وهي:

أ- الملاحظة المباشرة : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل

أثناء قيامهم بعملهم .

ب - المقابلة الحرة : وذلك لإقلاع أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج - الاستمارة: استخدم عينه مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال .

ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للاتصال وهي :

1- بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور .

2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية .

3- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال .

4- بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد

5- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط

ولقد أستخلص محمد علي محمد في دراسته إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين

الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة

الداخلية في عملية الإتصال وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات

الإدارية.

الفصل الثاني:

الإتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الإتصال التنظيمي همزة وصل بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية و الخارجية، لذا يعد من الأنساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية خاصة، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الإتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين و المرؤوسين، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير المؤسسة حيث أنها تقوم بنقل وتبادل المعلومات و البيانات التي تعد جوهر أي تنظيم.

1-1. مفهوم الإتصال:

يعتبر الإتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي، ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، ويمكن الوقوف على مفهوم الإتصال من خلال:

2-1-1. المعنى اللغوي:

- يقال كان على إتصال به أي على علاقة إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى إلتصاق وتقارب و إشتراك¹.
وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الإتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى².

في حين عرفها مختار القاموس بأنها: وصل الشيء بالشيء وصلًا معنى: نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين³.

3-1-1. المعنى الاصطلاحي:

يعرفه ناصر محمد العديل بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه.

كما عرفه قاموس إلى سفورد بأنه: نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة. ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الإتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار، وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

4-1-1. تعريف الإتصال التنظيمي:

¹. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دارالمشرق، بيروت، لبنان، ط2001، ص 5، ص 73.
². صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدارالجامعة الإسكندرية، 2004، ص 306.
³. سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الإتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10

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 .

فمنذ الربع الأخير من القرن العشرين دخلت الحياة البشرية دائرة الإرتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيات الاتصال والإعلام، بعد أن إكتسب أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات والمنظمات بفعل ما إكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل، وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والإتجاهات.

ومن هذا المنظور التطوري أعتبر الإتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع، وتنظيم مختلف الأنشطة فكان الإتصال المؤسسي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على إختلاف تخصصاتها الإنتاجية و الاستهلاكية في عمليات التفاعل الإجتماعي وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي¹.

ويعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها إذا أن الإتصال بمثابة الوسيط الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم و التفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها².

وقد إختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الإتصال التنظيمي

¹. فضيل دليور آخرون: الإتصال في المؤسسة، مغرب علم الإجتماع، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 7.

². خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص 116.

بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك .

كما يعتبر عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها .

فالإتصال إذن يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرار وبواسطة أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الإتصالات الموجودة بها.

2-1. أنواع الإتصال التنظيمي

يمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:

1-2-1. الاتصالات الداخلية:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين المنشأة و داخل نظامها، و سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات¹ .

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة علي المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين² .

¹ . محمد أبو سمرة الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص58

² . فضل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص50

ويعرفه ناصر القاسبي أيضا على انه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين).

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية و أخرى غير رسمية، وسوف نلقي الضوء على كل منهما:

الاتصالات الرسمية:

يعرفه بشير العلق بأنه الإتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية و بناءا علي العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي. و يشترط لتدفق و انسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم، و تكون ذات فعالية في نقل المعلومات¹، من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإتصال الرسمي هو ذلك الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وهذا النوع من الاتصالات يأخذ ثلاث اتجاهات تتمثل في:

الاتصال النازل:

وهو اتصال من الأعلى للأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات و السياسات و الإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. ومن أكثر الظروف المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية و النشرات الخاصة بالموظفين². وهناك خمسة أنواع من الاتصال النازل تحدث بين المشرفين و المرؤوسين في أي تنظيم و هي:

1. تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.

2. معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.

¹ .يشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأردن 2008 ص 307

² .حمود سلمان الحميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع ط، عمان 2002 ص243.

3. معلومات حول الإجراءات و المسارات التنظيمية.
4. معلومات ترجع فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
5. معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم.

أغراض الإتصال النازل:

- توضيح رسالة المنظمة و أهدافها و سياسته..الخ؛
- اطلاع المرؤوسين علي المنظمة، تاريخها، تطورها، مستقبلها؛
- توصيل معلومات عن العمليات اليومية؛
- تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة؛
- إعطاء الإرشادات و التوجيهات و التدريب و التحفيز و التقييم و الثناء للمرؤوسين و حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل (3)

مزايا الإتصال النازل:

- إعلام الموظفين و توجيههم؛
- يخلق شعور لدي الموظفين بأنهم موضع اهتمام و تقدير الإدارة في المستويات العليا.
- تمكين الأفراد من متابعة التغيرات و التجديدات المخلفة التي تحدث في المؤسسة و موقف الإدارة منها.

معوقات الإتصال النازل:

بالرغم من أهمية و حيوية الاتصالات النازلة، لكنها تواجه مشكلات أو معوقات تزيد من صعوباتها و تحول دون تحول دون تحقيق الاتصالات الناجحة و الفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين و من أهم هذه المعوقات ما يلي¹:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما تعتمد على وسائل اتصال حديثة و تتحاش الرسائل الشفهية و المواجهة مما يفقد الاتصال قيمته و هدفه؛
- أسلوب حجب من قبل المسؤولين من خلال حجيم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، و معظم هذه المعلومات تؤثر حتما و بشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب لرسائل من الإدارة للعاملين.

الاتصال الصاعد:

أي الاتصالات من أسفل لأعلي، أي من الإدارة الدنيا إلى العليا اغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل و الأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة و زيادة إنتاجها.²

ويهدف هذا الاتصال أي زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا، و يتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين و علي استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم و آراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح.

ويلخص كاتز و كاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفا.

¹ عبد المعطي محمد عساف: الاتصال الفعال، طه دارحامد للنشر والتوزيع الأردن، 1999، ص 185

² حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ط 3، دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين¹.
- طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

أغراض الاتصال الصاعد:

- التعبير عن آراء المرؤوسين و شكواهم و مشكلاتهم.
- تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.
- تأكيد قبول أهداف المنظمة و سياستها و خططها ... الخ.
- اطلاع الإدارة علي حاجات المرؤوسين و تطلعاتهم و رغباتهم.
- و المشاركة في صنع القرار .
- توجيه الأسئلة و الاستفسارات حول العمل².

مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم و مشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء لحاجات إجتماعية و ذاتية لهم يمكن من اكتشاف الخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتفاوتة مع الرئيس، و عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة، مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات³.

معوقات الاتصال الصاعد:

¹ شعبان فرج الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص162.

² مصطفى تشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د طه المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992 ص ص 146-147.

³ حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 32.

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد و هي:

- عدم الإصغاء الفعال للمرؤوسين.
- الاعتقاد السائد لدي الرؤساء بان الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد و الشكوى و التذمر و التقاليد و الشهرة و السلطة تدعم الاتصالات النازلة.
- إتباع سياسة الباب المغلق من طرف الرؤساء و البعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين.
- البعد المكاني بين الرئيس و المرؤوسين و تعقد الهيكل التنظيمي و وجود مستويات إدارية العديد.
- علي المدير أن يتوخي العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات و الاقتراحات و أن يكونوا موضع ثقة في هذا الحقل.
- علي المدير العمل علي تصحيح أية اتجاهات أو عادات أو تصرفات تمنع المرؤوسين من الحديث إليه بحرية تامة و بكل جرأة و صراحة.
- أن لا يكشف المدير عن رأيه في موضوع ما قبل سماع المرؤوس ناقل المعلومات و صاحب المشكلة . يجب علي المدير أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوسين وان يشعره بان تلك المعلومات ذات نفع و فائدة.¹

الاتصال الأفقي:

¹. فريد منير عبوري: فن الإدارة بالاتصال، دار نجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 43.

و تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة و هي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب و الانسجام بين مختلف الأقسام و الإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل داخل المؤسسة. ولا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل وانما يمكن أن توفر الدعم العاطفي و الاجتماعي للفرد، و الفهم المتبادل بين الزملاء و هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء و ينظر LUTHANS إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس و سلوكا تهم و يعتقد أنها تخدم أربعة أهداف¹.

- تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
- حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
- مشاركة المعلومات: تبادل المعلومات.
- حل النزاعات².

كما أن الاتصالات الأفقية تساعد علي توثيق التعاون المتبادل و علي تحسين جودة القرارات في المنظمة.

أغراض الإتصال الأفقي:

- توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.
- تحسين نوعية و فعالية القرارات.
- تنسيق الأعمال و الأنشطة المختلفة.
- حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة³.

¹ .خضركاظم حمود، موسى شامة للوزي: مبادئ إدارة الأعمال، تراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص360.

² .حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في الجماعات في منظمات الأعمال)، المرجع سبق ذكره، ص 261.

³ .د. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 275.

مزايا الإتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات و الآراء والمقترحات من كل جانب و في كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية؛
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين و يبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين، عليهم السمع و الطاعة¹.

معوقات الإتصال الأفقي:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية في نفس المستوي داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا و المخصصات المالية؛
- عجز المتصل في الإتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم و هكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع و ليس الإجبار، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق و التعاون؛ و إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات و حواجز أمام الإتصال الأفقي؛
- لم يتعامل الأفراد في الإتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات و الآراء و القيم و أنماط السلوك، بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون².

2-2-1. الإتصالات غير الرسمية:

يعرف الإتصال غير الرسمي علي انه الشبكة التي توجد بين العاملين، و تتضمن معلومات عن الأفراد، الزملاء و أعضاء و جماعات العمل، و مشكلاتهم و دوافعهم و انجازاتهم، تتم خارج القنوات

¹. د. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع نفسه، ص 276.

². د. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع نفسه، ص 277.

الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساساً على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه.

و يعرفه عبد الغفار خنفي على انه الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء و الزملاء حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية و يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس و التالف و إشباع الحاجات¹.

1-2-3. مميزات الاتصال غير الرسمي:

يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة و سهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز و رقابة؛ و هو تعبير تلقائي و عفوي و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي و يساعد الاتصال غير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة و مفاهيم و عادات و تقاليد و أنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و أهداف أعضائها²؛

و يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية ينما يشعرون بعدم الأمان و الخطر، أو حينما يواجهون تغيرات في المؤسسة، ذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات و عملت على مراقبة المعلومات و تصنيفها من خلال الإعلان المسبق عن التغيرات التنظيمية و الإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي و مشاطرتها مع المرؤوسين³.

1-2-4. أنماط الاتصالات غير الرسمية: توجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها:

¹ إبراهيم عبد العزيز العليج الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 150

² عبد الغفار خنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف في الممارسات الإدارية، د طه الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 20.

³ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 35.

الاتصالات العنقودية: تعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا و استخداما، و تأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، و تشتمل المنظمة برمتها و هي موجودة في جميع المنظمات، و قد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال و أنماط، يمكن التمييز بين نمطين اثنين هما:

سلسلة النميمة و العتبة: وقد سميت بذلك حيث يتم نقل المعلومات والأخبار و لكن ببطء شديد، و في هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى الأشخاص الآخرين. السلسلة العنقودية: ويعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل استثنائي، حيث يمرر الشخص معلومات على عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين¹.

الإدارة بالتجوال: ويعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي، شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق و المنتجعات السياحية، و صالونات الحلاقة للرجال السيدات، كما تتعاطم أهمية هذا النوع من الاتصالات في المناسبات و الاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية.

السلسلة الاجتماعية: حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات و معلومات و أخبار معينة، ثم يقوم (B) بدورة بنقلها إلى الآخرين، و بذلك فان بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا.

5-2-1. سلبيات الاتصال غير الرسمي:

انتشار الشائعات و المعلومات المشبوهة مما يترك أثرا سلبيا على أداء و على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

¹. موسى اللوزي، المرجع نهسه ص 37.

يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا .

و من خلال هذا ينبغي على المؤسسة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكلوجيين لدراسة قنوات الإتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من اجل الاستفادة من الإتصال غير الرسمي و تفادي الصراعات و النزاعات القائمة داخل التنظيم و بالتالي الوصول إلى استعمال الإتصال التنظيمي للمساهمة في بلوغ انجاز أهداف التنظيم.

6-2-1. الإتصالات الخارجية:

هي تلك الإتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و بين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية و مهما كان هدفها، و كذلك الإتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية و الجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص¹.

و من الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالإتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من الناحية و الجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الإتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها و توجهاتها و إرشاداتها و قراراتها و الإعلان عن نفسها و سلعها و خدماتها كما تعمل على إتصال آراء الجمهور و مقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي قد يكون لها اثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات الإدارية . كما أن هذا النوع من الإتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة للمشروع أو المنشأة. و التعرف على ما يواجههم من عقبات و مشكلات.

¹. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي :أبعاد العملية الاتصالية رؤية عملية و علمية و واقعية . (د .ط)الأزاريطة، 1999، ص111.

3-1. أهمية الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة. يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة؛ حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزملاء، وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية البناء لعلاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كافٍ وتفسير كامل لتوجهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكس صفو علاقات العمل داخل المؤسسة¹.

كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية والغموض في المؤسسة، ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم (إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين)، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر

من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتماءهم للتنظيم ، فالمعلومات المتحصل عليها تنبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذ من قبل المستقبلين للرسالة².

إنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء، والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية. ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته

¹. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 112.

². سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 113.

المختلفة (صاعد، نازل، أفقي)، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الإتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم، وعن طريق هذه الإتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدقق المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة¹.

4-1. أهداف الإتصال التنظيمي:

يهدف الإتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات؛ إذ يقوم الإتصال على التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض، لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

تهدف عملية الإتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الإتصال التنظيمي إلى²:

1-4-1. هدف توجيهي:

¹. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 119.

². سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 125.

يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها. ويعتبر الاتصال الشخصي الأنسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

2-4-1. هدف تثقيفي (توعوي):

يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمور تهمهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، وتوسيع أفقهم بما يتعلق بمحيط عملهم، وإكسابهم بخبرات جديدة بميدان عملهم¹.

3-8-1. هدف تنظيمي:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم.

كما أنه من شأن الاتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الذي يساهم في إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم. لهذا يجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال، حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على المستجدات والمقترحات، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم².

4-8-1. هدف اجتماعي:

يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، ويسود المنظمة جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي، الذي يجعل الفرد مالياً للتنظيم، وقادراً على التعبير عن مخاوفه ورغباته وأرائه دون حرج أو خوف.

¹. محمد سيد فهد. مرجع سبق ذكره، ص 31.

². محمد سيد فهد. مرجع سبق ذكره، ص 32.

من شأن الاتصال التنظيمي كذلك تنمية التعاون بين أعضاء الجماعة، من خلال علاقات التفاعل والاتصال المستقرة بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير. فلكي يكون التأثير الذي يمارسه الفرد على آخر قياديا، ينبغي أن يتوافر في هذا التأثير قدرا مقبولا من الاستمرارية والاستقرار، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق الاتصال والتفاعل. فالقائد هو من تربطه بالعمال التنفيذيين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوكياتهم¹.

1-5. خصائص الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة. وتتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في:

المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجهات المراد إيصالها للغير: فالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال و على ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.²

الثقة في مصدر الرسالة: حيث انه بدون هذه الثقة فان الرسالة لنا تحقق أهدافها³.

الموضوع: وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار

البساطة: أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في اقصر وقت ممكن.

¹ شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 239.

² محمد سيد فهمي. مرجع سبق ذكره، ص 33

³ بشير العنق: المرجع سبق ذكره ص 310-311

سلامة الوسيلة: أن تكون وسيلة الإتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة و في مستوى إدراك المستقبل.

الدقة: وتعني نقل المعلومات و البيانات كاملة دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات و البيانات اللازمة¹.

الإقناع والتأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع فعال وله رد ايجابي فانه يقوم بلاشك على إقناع المرسل إليه و التأثير فيه حتى يتأقلم و يكون فكرة عامة عن الموضوع.

الشمولية: قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة و العاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة و يعطي كافة تخصصاتها و الأقسام المختلفة².

6-1. وظائف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما و أساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية و يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة. فوظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال و يمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بان للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

وظيفة الإنتاج: يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات و بالأخص الاقتصادية حيث يرى اكين ديفيز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل و التعاون الفعال و

¹ محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 176

² فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 377-378.

المهارة و الرغبة في العمل. و من هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته ونوعيته، كما يحدد

التوجهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي و الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاج و اتخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل.

وقد بينت دراسات هاورثون مدى تأثير الإتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الإنتاج و تقييده، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بالإشاعات والأقوال و يعزز بعضها كما يسمى بالإتصال اللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات و النظريات و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا و الاشمئزاز، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تختص عملهم كنوعية الإنتاج و قواعد و ضوابط العمل، الأرباح و المكافآت و غير ذلك من المعلومات التي تجعل من معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم¹.

وظيفة الإبداع: الإبداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتوج أو الوسيلة أو النظام، الوسيلة، النظام، العملية السياسية، و البرامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقها.

كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة و ذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير التنظيمي، فالروتين و التقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف و الاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض

¹. أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دارالمعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص ص 144-145. - مصطفى عشري. مرجع سبق ذكره، ص 143.

بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة لتغير أكبر و اقوي و ذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، وللإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية:

وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة و الإقناع بما و من ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات¹.

فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، و الموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبة أفضل.

و هناك مراحل التخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة.

✓ معرفة المنتج (الرسالة).

✓ معرفة العميل المستقبل.

✓ معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).

✓ تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).

✓ ترك انطباع حسن (رد الفعل).

وظيفة التبليغ: تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، و لا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات و يمكن تبليغ:

- تقارير.

تنفيذ واجبات.

¹. روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص 205

شرح خطوات العمل في فترة معينة.

تبليغ سياسات وقرارات الإدارة. وهذه المهمة ليست سهلة و لكن لابد من أخذ العوامل التالية في

الاعتبار:

- ✓ تحديد وقت الاتصال.
- ✓ حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- ✓ وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
- ✓ من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ.
- ✓ مدى الاستعداد للتبليغ أو الإستعداد لقبول المعلومات¹.

وظيفة التفهيم والتعليم:

وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخيارات المكتسبة من شخص إلى آخر، و يتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافية إلى دقة النقل في عملية الإرسال. و لكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الاقتراض و هو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها و يدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه. وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس و تدريبهم و في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة. وظيفة الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية وهي:

- ✓ حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .

¹. شعبان فحج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن. 2009، ص ص 145-146.

✓ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي.

✓ ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة¹.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم ذكره حاولت الإمام بشتى جوانب الإتصال التنظيمي في هذا الفصل حيث تطرقنا إلى المفاهيم ثم الخصائص و الأشكال الخاصة بالإتصال التنظيمي وكل ما يخص الإتصال التنظيمي بالتفصيل كما تطرقنا في الأخير إلى أهداف الإتصال التنظيمي.

¹. شعبان فرج، المرجع نفسه، ص 147.

الفصل الثالث:

المؤسسة العمومية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة العمومية هي المساهم الأول والرئيس في التنمية وهي الداعمة للسيادة الوطنية، |
فهي توفر للمجتمع ما لا يمكن للمؤسسات الخاصة أن توفره، فنظرا لأهمية هذا النوع من المؤسسات
سنتعرف في هذا الفصل على تطور المؤسسة العمومية في الجزائر وأسباب إنشائها، كما نتطرق إلى أركان
وأنواع المؤسسة العمومية وإلى الوظائف والمهام التي تقوم بها، وعلى الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسة
العمومية.

1-2. المؤسسة العمومية وتطورها في الجزائر:

وفقا لمختلف المصادر نستطيع القول أن المؤسسة العمومية أكثر قدر من غيرها من المؤسسات لكونها من المؤسسات الأولى التي ظهرت في أوروبا في القرن 17 وقبل ذلك بمدة طويلة، فقد وجت تنظيمات اقتصادية تابعة للملك و الإمبراطور في دور متعددة مثل الصين و الرومان منذ قبل الميلاد، وقد مرت بمراحل عديدة خلال تطورها.

وفي مختلف مراحل حياتها عملت المؤسسة العمومية على دعم السيادة و المساهمة في التنمية تبعا للسياسات و البرامج الاقتصادية، وتوفير مالا يمكن أن توفره المؤسسات الخاصة للمجتمع الاختلاف دور وأهداف كل من النوعين و الأطر التي تنشأ فيهما، ورغم ذلك فالقاسم المشترك بينهما هو البحث عن الإستعمال الجيد للموارد المتاحة و الموضوعة تحت تصرفها و تحقيق قيمة من خلال مستوى الأداء الذي مازالت تبحث عنه في العديد من الدول التي تخرج اليوم من النظام المركزي كما في الجزائر¹.

فلقد شهد القطاع العام في مختلف الدول الرأسمالية انتشارا واسعا للمؤسسات أو بالأحرى مؤسسات الدولة سواء بالتأميمات أو بالإنشاء وقد كان وراء هذا الانتشار السريع منذ بداية القرن الماضي خاصة عدة أسباب و الإقتصاديون يختلفون في تحديد هذه الأسباب فمصلا نجد لكن في الواقع نجد أن عجز المؤسسة العمومية مطروح حتى لدى الدول الرأسمالية المتقدمة وهو ما يؤكد jean brihman في كتابه تسيير الأزمة وإستراتيجية الإصلاح، أن ضرورة الإجتهد في البحث عن سياسة فعالة نسبيا لا تنحصر ولا تلتزم بها فقط المؤسسات التي تعاني من مشاكل بل قد تتسع لأكثر من ذلك فهناك مؤسسات ناجحة

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الراجي: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دط، دار

المحمدية الجزائرية العامة، الجزائر، 2006، ص93.

تبنى فكرة ضرورة التقييم و الرقابة بشكل دوري لتفادي الوقوع في مشاكل يصعب حلها مستقبلا بالتالي فعلى كل مؤسسة بناء إستراتيجية تساعد في الاستمرار و بالتالي البقاء.¹

2-2. أسباب إنشاء المؤسسات العمومية:

- خلق مناخ مناسب لاستثمار المصادر و الطاقات القومية بشكل يحقق عوائد اقتصادية مجزية لتعميم الاقتصاد الوطني.
- اجتذاب الأموال و المستثمرين من الداخل و الخارج لتحقيق التنمية.
- المرونة في اتخاذ القرارات و تمكين الدولة من المشاركة في المشروعات العامة.
- التأكيد على مبدأ النفع و المصلحة العامة في إطار من الحرية.²
- إفساح قدر كبير من الحرية و الاستقلالية مع توافر قدر ملائم من الضوابط الإدارية و الرقابة القانونية العامة لضمان حسن سير الأعمال في المرافق الخدمية و القطاعات الإنتاجية التي تتولاها المؤسسات العامة.
- توفير المصالح و الخدمات الحيوية و العمل على استمرارية تقديمها للمجتمع.
- التخلص من الروتين في العمل في القطاع العام و تحقيق المرونة في العمل.
- تنظيم قطاع معين من القطاعات الخدمية لتحقيق المصلحة العامة.
- زيادة المؤسسات العامة من خلال التأمين حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها.
- إستقطاب الكفاءات و المهارات الفنية المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل.³

¹ ناصر دادي عدون: المرجع نفسه، ص 94.

² نائل عبد الحافظ: إدارة المؤسسات العامة، د. ط، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21

³ زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة، د. ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

3-2. مهام المؤسسة العمومية:

المهام السيادية:

- مهام سيادية خارجية (الدفاع، العلاقات الخارجية).
- مهام داخلية (تكون في المجتمع).
- مهام سياسية (إدارة المؤسسات و تنظيم العلاقات مع المؤسسات و علاقات مع الرأي العام).

المهام الاقتصادية:

- مهام متعلقة بإصدار النقود.
- مهام مرتبطة بمختلف المجالات الاقتصادية (الطاقة، المناجم، ووسائل الاتصالات)
- مهام مرتبطة بالتنسيق العام للسياسات الاقتصادية و المالية المختلفة.

المهام الإجتماعية:

- الدفاع عن حقوق و مصالح الفئات الإجتماعية و خاصة الفئة العاملة.
- مهام خاصة بتوزيع الدخل لمصلحة الفئات ذات الدخل المنخفضة.

مهام تعليمية و ثقافية:

- البحث العلمي.
- مهام تطوير الأنشطة الفنية مثل تشجيع الإبداع و الابتكار.¹

¹ صلاح الدين الهيتي- نعمة عباس: تحليل أسس الإدارة العامة، دط، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

4-2. وظائف المؤسسة العمومية:

1-4-2. المؤسسة العمومية الإنتاجية والاقتصادية:

- تتولى نشاطات تجارية وإنتاجية صناعية، تجارية، سلعية بشكل
- عام تحقق فوائد وأرباح اقتصادية.

2-4-2. المؤسسة العمومية التي تتولى القيام بخدمات عامة:

تشكل عنصر دائم و مساعد للمؤسسات العامة التجارية و عموما لا يتوقع من مؤسسات الخدمات المرفقية تحقيق ربح و إنما يتوقع منها تغطية تكاليفها على الأقل.

3-4-2. المؤسسات العمومية ذات الوظيفة الخاصة:

تكون محددة مثل المؤسسات الخاصة بشؤون التنمية حيث تكون مهمة مثل بنوك التنمية

المحلية...

4-4-2. المؤسسات العامة التي لا تهدف إلى الربح:

تقوم بتقديم خدمات عامة تساهم في عملية التنمية الشاملة و التقدم في مختلف مؤسسات و

مراكز البحث العلمي و معاهد التدريب المتخصصة و الجامعات.¹

5-2. إدارة المؤسسات العمومية:

تتولى إدارة المؤسسات العامة سلطتان:

- سلطة تقريرية يتولاها مجلس الإدارة.
- سلطة تنفيذية يرئسها مدير عام أو مدير.

¹. نائل عبد الحافظ العوالم: مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

2-5-1. السلطة التقريرية:

يتولاها مجلس الإدارة، يتكون من ثلاثة إلى سبعة أعضاء بما فيهم الرئيس و نائب الرئيس في حال وجوده.

إن مجلس الإدارة هو السلطة العليا المهيمنة على شؤون المؤسسة العامة و تصريف أمورها و وضع السياسة العامة التي تسير عليها و من بين أنشطتها:

- نظام المستخدمين و الأجراء و النظام الداخلي.
- النظام المالي، برامج الأعمال، التعريفات و أسعار البيع و الشراء.

2-5-2. السلطة التنفيذية:

يرئسها المدير العام، أو مدير تعاونه أجهزة إدارية و مالية و فنية. ينتمي المديرون في المؤسسة العمومية إلى سلك واحد و يخضعون لنظام المستخدمين و يمارس رئيس مجلس الغدارة الصلاحيات المعطاة للمدير العام أو المدير.

إن المدير العام للمؤسسة أو المدير هو الرئيس التسلسلي لجميع الوحدات التابعة للمؤسسة العامة و لجميع العاملين فيها.¹

2-6. أنواع المؤسسات العمومية:

2-6-1. المنظمات العامة التنفيذية:

تكون رئيسية أو أصلية لها صلاحيات التصرف و اتخاذ القرار، و تأتي على أشكال متعددة منها: الوزارة: هي الصورة الكلاسيكية لهذه المنظمات العامة و التنفيذية و لكل وزارة مهمة أساسية تختص بها. الهيئة العامة: هي منظمة عامة تنفيذية ذات شخصية معنوية مستقلة بذاتها.

¹. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط 1، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2003، ص ص 255 254.

المؤسسة العامة: هي منظمة عامة تنفيذية تباشر نشاطات اقتصادية سواء تجارية أو زراعية أو مالية... وهي صورة من صور اللامركزية و مثالها المؤسسات العامة التي تضم شركات القطاع العام.

2-6-2. المنظمات العامة الفنية:

وهي التي تتعامل مع المنظمات العامة التنفيذية، ولا علاقة لها بالجمهور الذي أنشأت من أجله كافة المنظمات العامة، لأن هذه المنظمات تقدم خدماتها الفنية المتخصصة للمنظمات العامة التنفيذية.

2-6-3. المنظمات العامة الإستشارية:

تقدم آراء و مقترحات في صورة توصيات للمنظمات العامة التنفيذية التي قد تأخذ بها أو لا تأخذ بها، ولا تتصل هذه المنظمات بالجمهور، ويوجد نوعان أيضا للمؤسسة العمومية.

- المؤسسة العامة الإدارية: تقوم بنشاط إداري تمارسها الإدارة العامة للدولة و لا يغلب عليها الطابع الإقتصادي.
- المؤسسة العامة الصناعية والتجارية : يكون نشاطها مماثل لنشاط المشاريع الخاصة المحققة من قبل الأفراد و بنفس الوسائل و الشروط.¹

2-7. أهمية الإتصال في المؤسسة العمومية:

- الإتصال نشاط إداري يساهم في نقل المفاهيم و الآراء لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و الفعاليات المختلفة في المنظمة.
- تعد عملية الإتصال بين العاملين ضرورة قصوى للتعبير عن السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المؤسسة.
- الإتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المؤسسة.

¹. وليد حيد جابر، مصدر سبق ذكره، 92.

- الإتصال يمثل و عملية رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.¹

8-2. أركان المؤسسات العمومية:

1-8-2. المرفق العام: و يقوم على:

- مبدأ الإستمرارية أي أن الشخص العام لم ينشأ المرفق العام إلا لدواعي تأمين النفع العام مهما كانت الظروف.

- مبدأ قابلية المرافق العمومية للتطوير و التعديل بما يخدم الصالح العام و مقتضياته.

- مبدأ المساواة أمام المرافق العامة أي مساواة المواطنين أمام القانون.

2-8-2. الشخص المعنوي العام:

ليس كل مرفق عام مؤسسة عامة، إنما العكس صحيح فالمؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام يستقل عن الدولة أو البلديات التي أنشأته وهذا ما أعده النظام المالي للمؤسسات العامة التي تختص في إدارة مرفق عام يكون متمتع بامتيازات تضعها السلطة العامة.

- مبدأ التخصيص: مرتبط بالشخصية المعنوية فهو يرتكز على وجود غرض معين و غاية يجب

تحقيقها كما يرتبط بفكرة أخرى، تتعلق بإرتباط المؤسسة العامة بالدولة أو البلديات فقد

أنشأت هذه المنظمات للقيام بمهمة هي بالأصل مرتبطة بالدولة أو بالبلديات.²

9-2. مميزات المؤسسة العمومية:

¹ عبد الناصر جرادات. لبنان الشامي: مقدمة في العلاقات العامة، د ط، داراليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 106.

² وليد حيدر جابر: طرق إدارة المرافق العامة - المؤسسة العمومية، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009 ص ص

أن تكون من أشخاص القانون الإداري و تدار وفقا لتنظيم القانون العام و أساليبه، و تستخدم السلطة العامة في سبيل تحقيق أهدافها.

أن تكون الخدمات التي تقوم بها خدمات عامة.

أن تعتبر أموالها أموال عامة و أن تتبع في حسابها و رقابتها القواعد المتبعة بشأن أموال الدولة.

أن يعتبر موظفوها موظفين عموميين و قراراتهم قرارات إدارية.

أن يكون لها حق إبرام العقود، و أن تتمتع بإمتهيازات السلطة العامة.¹

10-2. الصعوبات التي تعترض المؤسسات العمومية:

عدم كفاية الرواتب و الأجور في المؤسسة العامة: الرواتب المقدمة في المؤسسة العمومية تكون قليلة بالنظر إلى القطاع الخاص، وهذا ما يحرم بعض المؤسسات العمومية من العناصر الكفوءة و اليد العاملة المتخصصة

- تدخل السياسيين في أمور المؤسسة العامة: يكون تدخل السياسيين في شؤون الإدارة و الإدارات العامة سواء أكان في تعيين أعضاء مجلس الإدارة أم في تعيين المدراء العامين و سائر الموظفين.
- عجز السلطة التنفيذية في المؤسسة العامة: لأن المدير العام و المدير لا يقوم بتحضير الدراسات و تأمين

المعطيات اللازمة لعمل المؤسسة.

- غموض تعبير الوصاية و نطاقها: عدم وضوح النصوص أدى إلى تدخل بعض وزراء الوصاية في أعمال المؤسسات العمومية و حتى في شؤون إدارتها تحت ستار التوجيهات و التوصيات.²

¹ زيد منير عبودي: إدارات المؤسسات العامة، د ط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21

² طارق المجذوب: الإدارة العامة الوظيفة العامة، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2005، ص 549.

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن المؤسسة العمومية تسعى لتحقيق مبدأ الصالح العام كما أنها تسعى الإستثمار الطاقات والموارد المتعددة لتحقيق عوائد تدعم الإقتصاد الوطني، وهي المؤسسات الوحيدة القريبة من المواطن، وهي التي توفر خدمات للفرد والمجتمع، وهذا ما لا يمكن أن توفره المؤسسات الخاصة.

الفصل الرابع

دراسة حالة مركز التكوين

المهني و التمهين بعشعاشة

تمهيد:

بعد اطلاعنا على ما هو موجود في الجانب النظري حول موضوع إعداد و تنفيذ الميزانية العمومية جدير بنا رؤية بضرورة واقع هذا الأخير في الإدارات و المؤسسات العمومية، حيث أخذنا مركز التكوين المهني و التمهين محمد مقبول بعشعاشة ولاية مستغانم نموذجا للدراسة الميدانية (دراسة حالة)، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي هدفه تكوين الشباب من أجل حصولهم على المهارات المهنية، تسمح لهم بالاندماج في عالم الشغل.

وتم تقسيم الفصل كما يلي:

- نظرة عامة حول المركز
- عرض و تحليل النتائج
- مناقشة الفرضيات
- الخلاصة العامة

1-1. نظرة عامة حول المركز

1-1-1. تعريف المركز

يعتبر مركز التكوين المهني والتمهين محمد مقبول يعشعاشة مؤسسة ذات طابع إداري تأسست سنة 2006 بمقتضى مرسوم التنفيذي رقم: 06 /344 المؤرخ في: 2006/09/28 ، يتمتع بالاستقلالية المالية والتسيير تحت الوصاية المباشرة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

يقع المركز بدائرة عشعاشة بالجهة الشرقية ويبعد مقر ولاية مستغانم بمسافة تقدر ب 80 كلم ويتربع المركز على مساحة إجمالية قدرها 16000 م².

2-1-1. الهياكل الإدارية والبيداغوجية للمركز:

يتوفر المركز على هياكل إدارية وبيداغوجية نذكرها فيما يلي :- الإدارة بها 13 مكتب

- 04 ورشات.
- 02 قاعتان متخصصتان.
- 03 قاعات التدريس .
- مكتبة تحتوي على 371 كتاب.
- قاعة الإعلام الآلي 02 مزود بالانترنت G4
- مكتب الاستقبال والتوجيه.
- داخلية 60 سرير.
- مطعم 120 وجبة فأكثر.
- حظيرة السكنات الإلزامية والوظيفية 06.

● مخزن.

● ملعب مزود بمختلف التجهيزات الترفيهية

● النادي

3-1-1. أنماط التكوين:

يستقبل المركز سنويا المترشحين والمتمهين، حيث يوفر لهم الأنماط الآتية من التكوين في مختلف

التخصصات 525 متربص منهم:

● 242 إقامي

● 283 تمهين .

● 124 أنماط أخرى (المرأة الماكثة بالبيت ، التكوين تأهيلي الحلاقة السيدات ، دروس مسائية مبادئ في

الإعلام الآلي).

توزيع المترشحين حسب الاختصاصات:

يوجد 22 شعبة كل شعبة لديها عدة تخصصات يوجد 422 تخصص مقسمة على 22 شعبة:

التكوين الاقامي : 242

- مستغل المعلوماتية: 12 متربص

- كهرباء معمارية: 18 متربص

- طلاء وتركيب الزجاج: 27

- الخياطة: 23

- الحدادة اليعتية: 22

- أمانة: 18

- عون حفظ البيانات: 22

التكوين عن طريق التمهين: 283

- طبخ الجماعات صناعات الحلويات : 84 متربص

- عون حفظ البيانات + مستقل المعلوماتية: 26 متربص

- امانة + امين مكتب: 36 - فوج الحاسبة + امين مخزن: 27

- تجارة معمارية والمنيوم + حدادة القتية: 29

- مساعد تقني متخصص في ميكانيك التوثيق والأرشفيف: 26

- مختلف التخصصات : 55 متمهن

- ميكانيك+بتاع+تجهيز وتأثيث الداخلي المركبات + طلاء وتركيب زجاج+قولبة وتصليح+مركب

القنوات+تركيب الصحي والغاز+الفلكنة وهندسة العجلات + خياطة+حلاقة الرجال و النساء

زراعة الخضروات + كهرباء معمارية-تركيب وتصليح الاتصالات السلكية واللاسلكية-تركيب

وصيانة اجهزة التبريد و التكيف

أنماط أخرى 124

- المرأة الماكثة في البيت : 47 خياطة

- تكوين تاهيلي : 18 حلاقة السيدات

- مبادين في الإعلام الآلي: 59



التكوين عن طريق التمهين: هو تكوين تناوبي بين المركز والمستخدم، حيث يقدم المركز تكويننا نظريا

يكمله تكوين تطبيقي على مستوى المؤسسات في مختلف القطاعات العمومية ذات الطابع الإداري أو

اقتصادية، ويتم عن طريق عقد تمهين يبرم بين ثلاث أطراف: المركز، والمستخدم والمتهمن.

مستوى التأهيل	المستوى الدراسي	مدة التكوين	نوع الشهادة
المستوى الأول	معرفة القراءة و الكتابة	12 شهرا	شهادة التكوين المهني
المستوى الثاني	دون الرابعة متوسط	18 شهرا	شهادة الكفاءة المهنية
المستوى الثالث	الرابعة متوسط فما فوق	24 شهرا	شهادة التحكم المهني

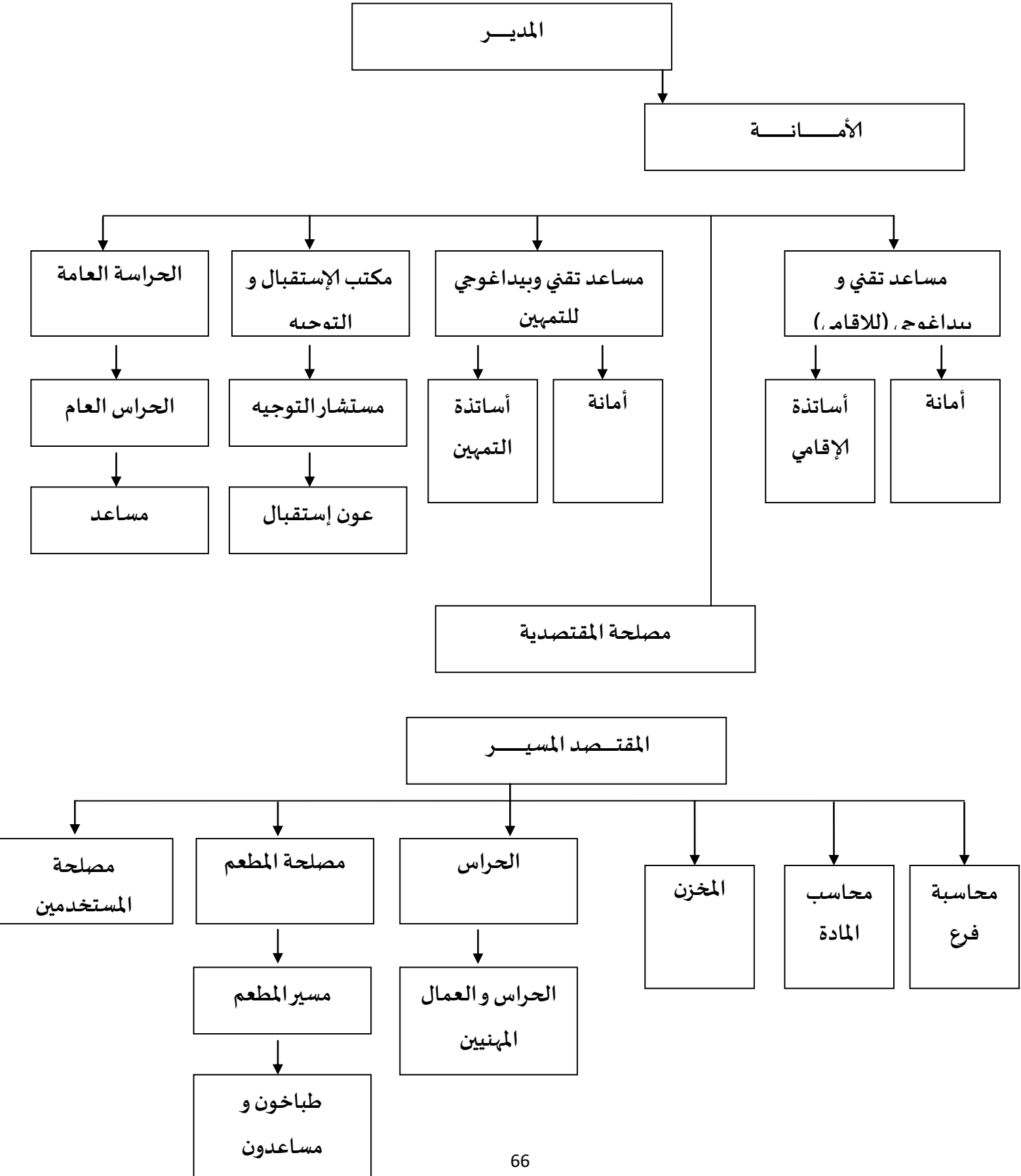
التكوين الإقليمي: هذا النمط من التكوين تتم دوراته التكوينية على مستوى المركز بشكليه النظري و التطبيقي.

مستوى التأهيل	المستوى الدراسي	مدة التكوين	نوع الشهادة
المستوى الأول	دون الرابعة متوسط	06 شهرا	شهادة التكوين المهني
المستوى الثاني	دون الرابعة متوسط	12 شهرا	شهادة الكفاءة المهنية
المستوى الثالث	الرابعة متوسط فما فوق	18 شهرا	شهادة التحكم المهني
المستوى الرابع	الثانية ثانوي	24 شهرا	شهادة تقني

أنماط أخرى

مستوى التأهيل	المستوى الدراسي	مدة التكوين	نوع الشهادة
وهو تكوين تأهيلي لفائدة النشاء الماكثات بالبيت متزوجات كانت أم عازبات و مهما كان مستواها التعليمي	بدون مستوى	02 أشهر	شهادة تأهيل

2-1. الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بعشعاشة



3-1. عرض وتحليل النتائج

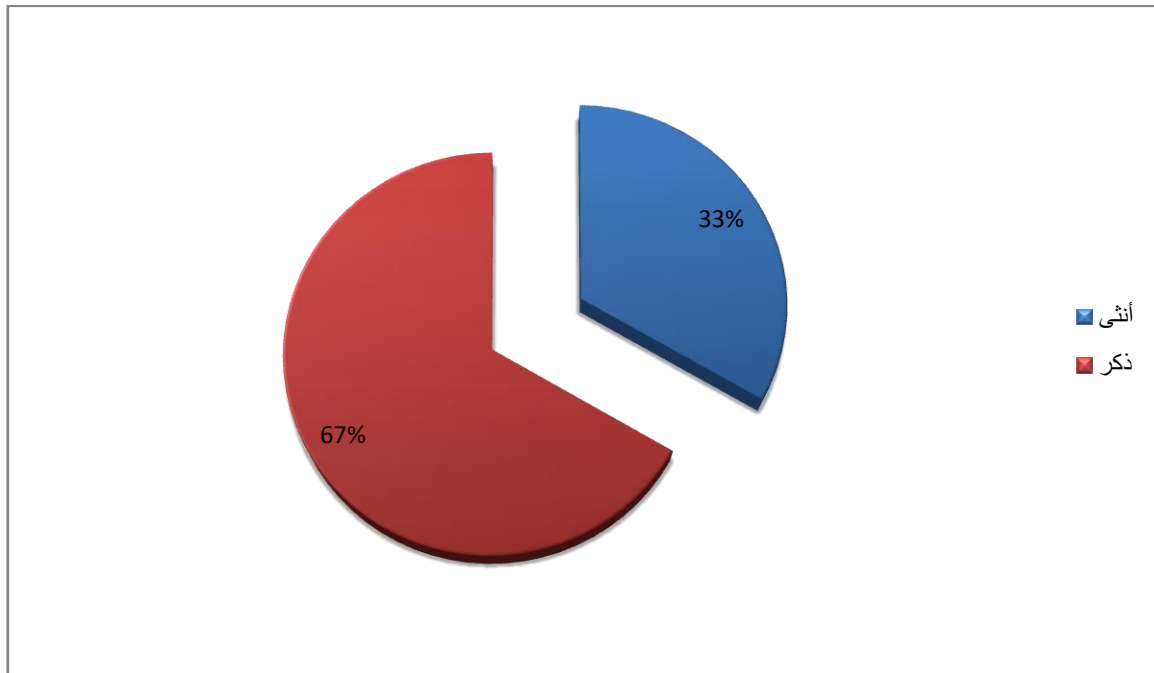
الجدول رقم (01): يمثل توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	
33.33	8	أنثى
66.66	16	ذكر
100	24	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل نتائج الإجابات لعينة البحث حول متغير الجنس نلاحظ أن عدد العينة من جنس الأنثى بلغ 8 ما يمثل نسبة 33.33% ، أما عدد العينة من جنس الذكور فقد بلغ 16 فردا ما يمثل نسبة 66.66% من إجمالي عينة البحث.

ومنه نستنتج أن عينة البحث متكونة من الجنسين مع تفوق نسبي للذكور.

الشكل رقم (01): يمثل توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس



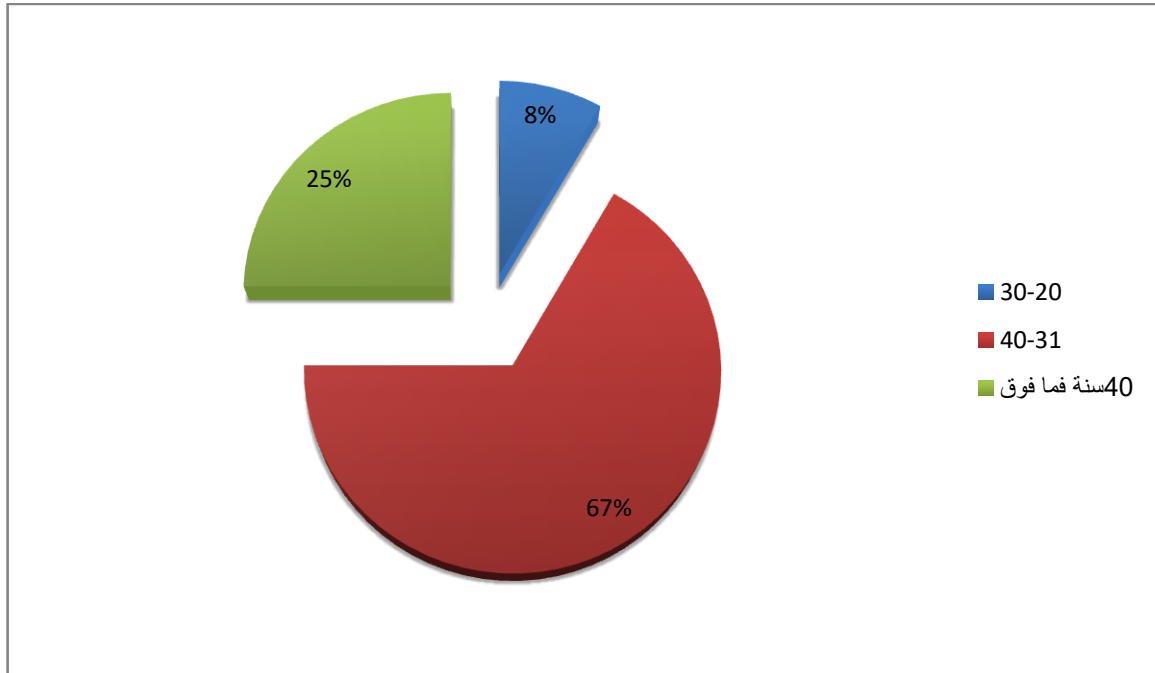
الجدول رقم (02): يمثل توزيع عينة البحث حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	سن
8.33	2	30-20
66.67	16	40-31
25	6	40 سنة فما فوق
100	24	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه و الذي يمثل نتائج الإجابة حول توزيع عينة البحث حسب متغير السن المكتسبة نرى أن عدد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بلغ عددهم (02) بنسبة تمثل 8.33%، أما من تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة فيمثلون 66.67% من عينة البحث ما مجموعه 16 فردا. بينما بلغ عدد الأفراد الذين تفوق أعمارهم الـ 40 سنة 06 ما نسبته 25% من إجمالي عينة البحث.

ومنه نستنتج أن عينة البحث تختلف من حيث المراحل العمرية وأغبيتهم من الشباب

الشكل رقم (02): يمثل توزيع عينة البحث حسب متغير سن



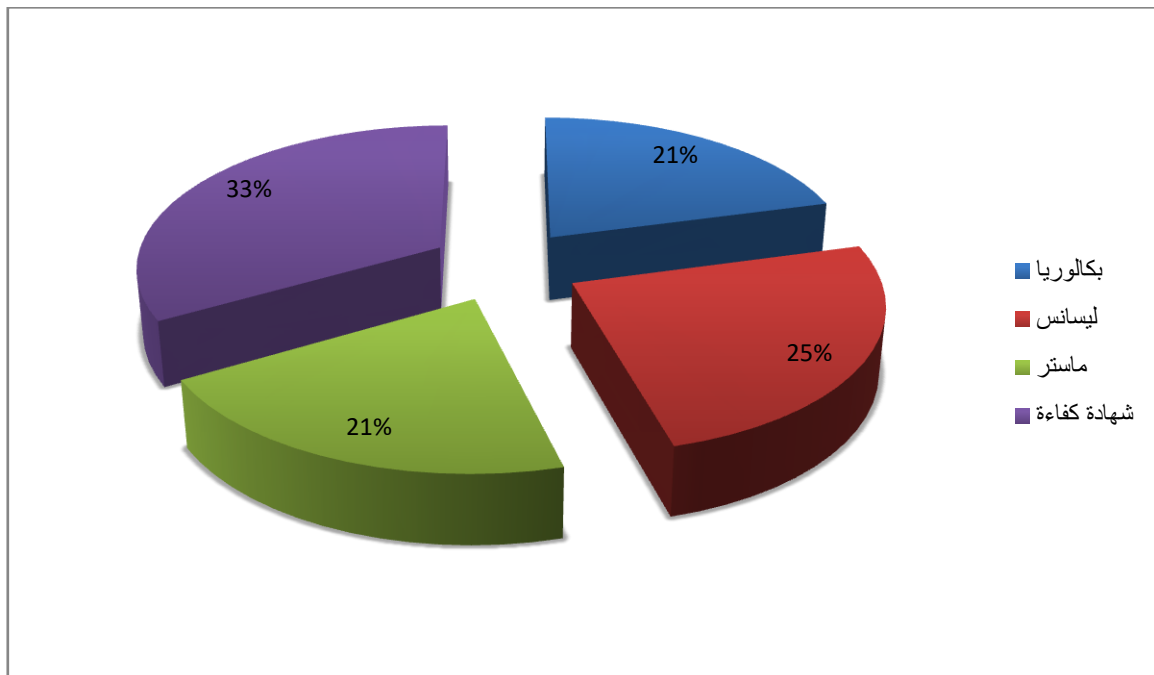
الجدول رقم (03): يمثل توزيع عينة البحث حسب مستوى تعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	
20.83	5	بكالوريا
25	6	ليسانس
20.83	5	ماستر
33.34	8	شهادة كفاءة
100	24	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يحوزون على شهادة البكالوريا بلغ 5 بنسبة 20.83%، أما من لديهم شهادة الليسانس فيبلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 25%، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم شهادة الماستر 5 أشخاص بنسبة 20.83%، أما أكبر نسبة فبلغت 33.34% من إجمالي عينة البحث وهي تمثل الأفراد الذين لديهم شهادة الكفاءة المهنية و يبلغ عددهم 08 أفراد.

ومنه نستنتج أن عينة البحث تتمتع بمستوى تعليمي جيد

الشكل رقم (03): يمثل توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي

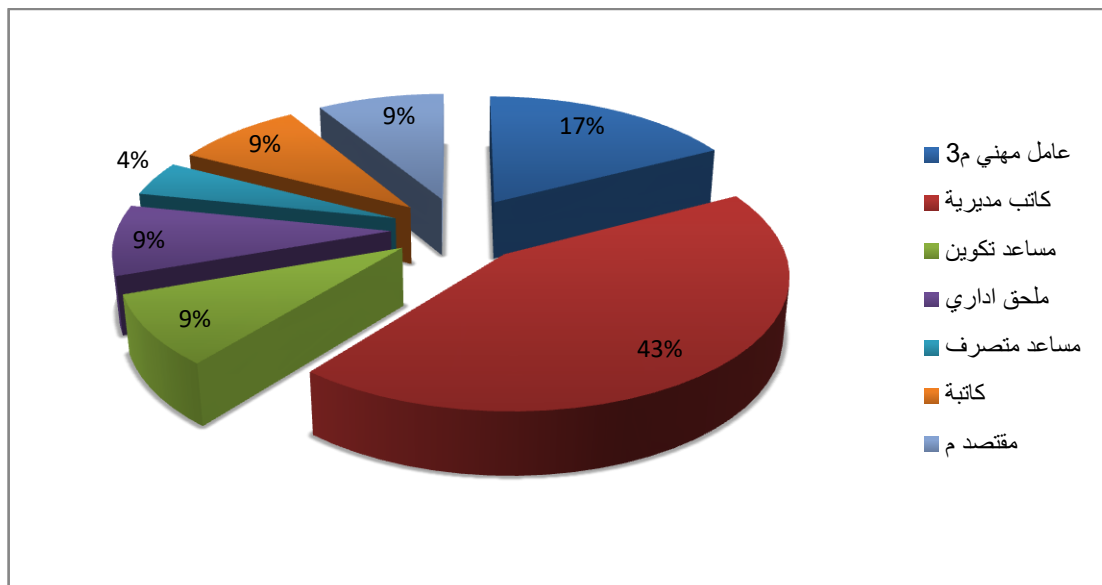


الجدول رقم (04): يمثل توزيع عينة البحث حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية (%)
عامل مهني م3	4	17.39
كاتب مديرية	10	43.48
مساعد تكوين	2	8.70
ملحق إداري	2	8.70
مساعد متصرف	1	4.35
كاتبة	2	8.70
مقتصد م	2	8.70
المجموع	23	100

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه و الذي يمثل توزيع عينة البحث حسب مناصب الشغل، نرى أن أعلى نسبة بلغت 43.48% وتمثل العاملين بمنصب كاتب مديرية، تليها نسبة 17.39% و تمثل العاملين الذي يشغلون منصب عامل مهني في م 3، ثم تليها نسبة 8.70% و مثلت العمال الذين يشتغلون في مناصب: مساعد تكوين - ملحق إداري - كاتبة - مقتصد م، بمعدل عاملين في كل منصب، أما أدنى نسبة فقد قدرت قيمتها بـ 4.35 و تخص منصب مساعد متصرف.

الشكل رقم (04): يمثل توزيع عينة البحث حسب المنصب



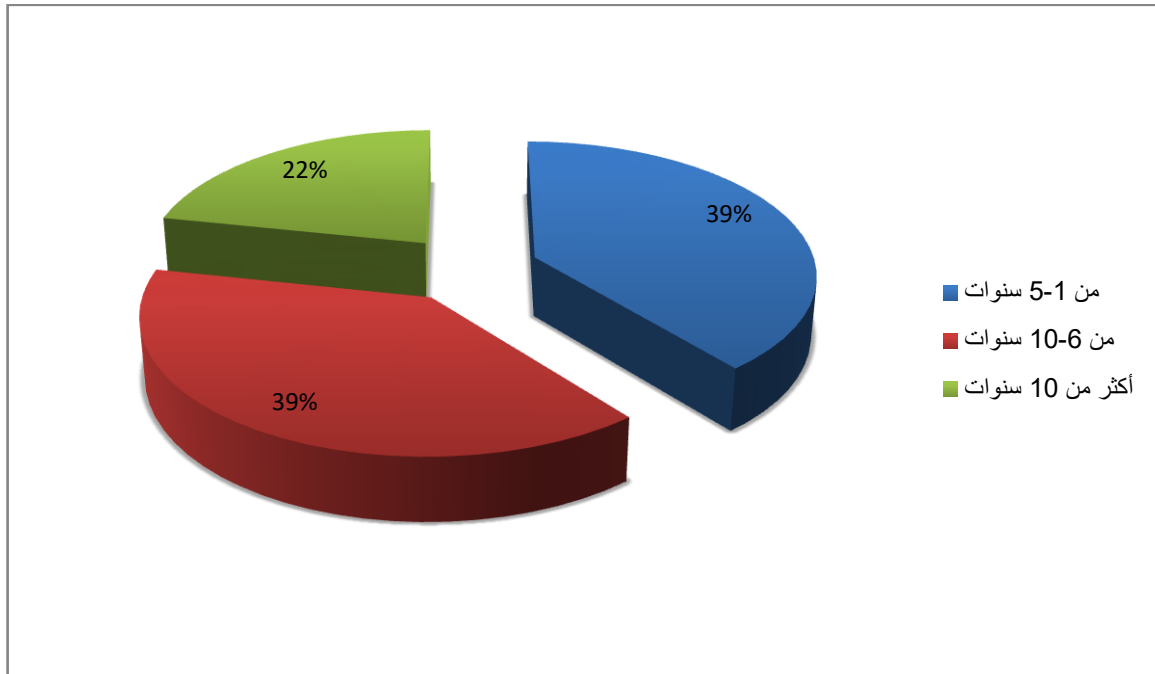
الجدول رقم (05): يمثل توزيع عينة البحث حسب الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	خبرة
39.14	9	من 1-5 سنوات
39.14	9	من 6-10 سنوات
21.72	5	أكثر من 10 سنوات
100	23	المجموع

01 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نلاحظ أن عدد العمال الذين تنحصر سنوات خبرتهم بين 05 إلى 06 سنوات بلغ عددهم 09 أشخاص بنسبة بلغت 39.14%، أما عدد العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 06 و 10 سنوات بلغ عددهم 09 عمال أيضا بنفس النسبة، بينما من تفوق سنوات خبرتهم الـ 10 سنوات بلغ عددهم 05 عمال بنسبة بلغت 21.72%.

ومنه نتنتج أن عينة البحث تتمتع بالخبرة اللازمة.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع عينة البحث حسب الخبرة



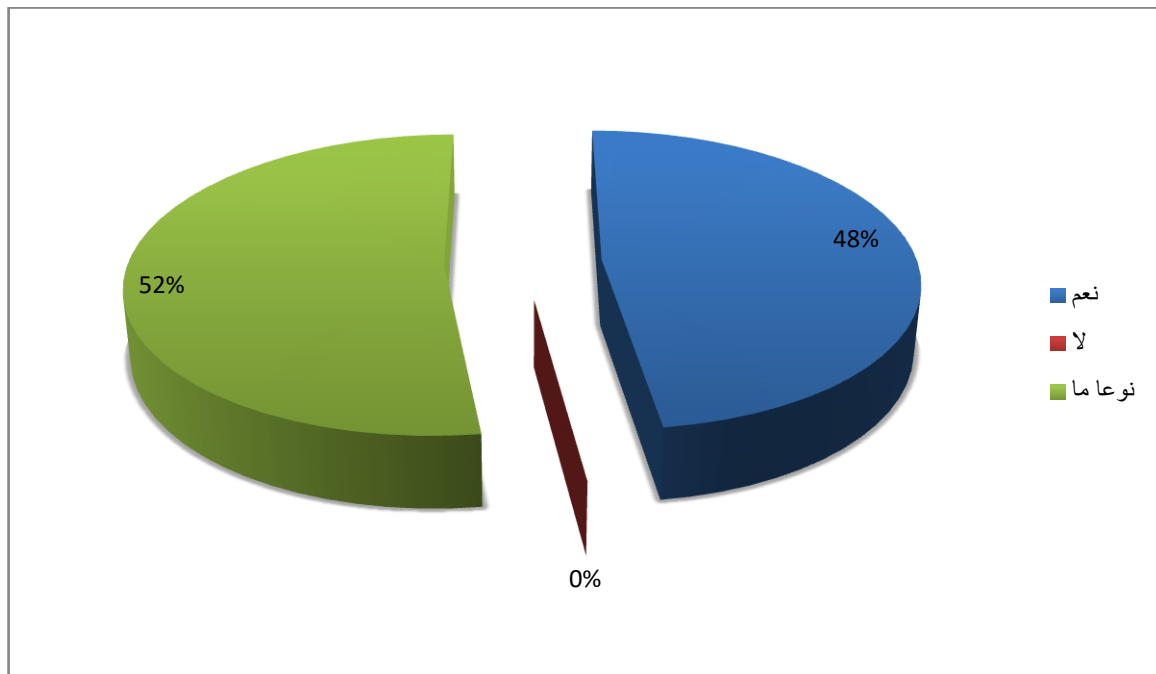
الجدول رقم (06): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (06)

النسبة المئوية (%)	التكرار	توفير الوسائل اللازمة
47.83	11	نعم
0	0	لا
52.17	12	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه و التي تمثل إجابة المبحوثين حول السؤال رقم 06 نرى أن من أجابو بنعم بلغ عددهم 11 عاملا بنسبة 47.83%، اما من أجابوا بنوعا ما فبلغ عددهم 12 عاملا، بينما من أجابوا بلا كنت نسبتهم معدومة.

ومنه نستنتج أن الوسائل اللازمة للقيام بعملية الإتصال ليست متوفرة بالشكل اللازم

الشكل رقم (06): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (06)

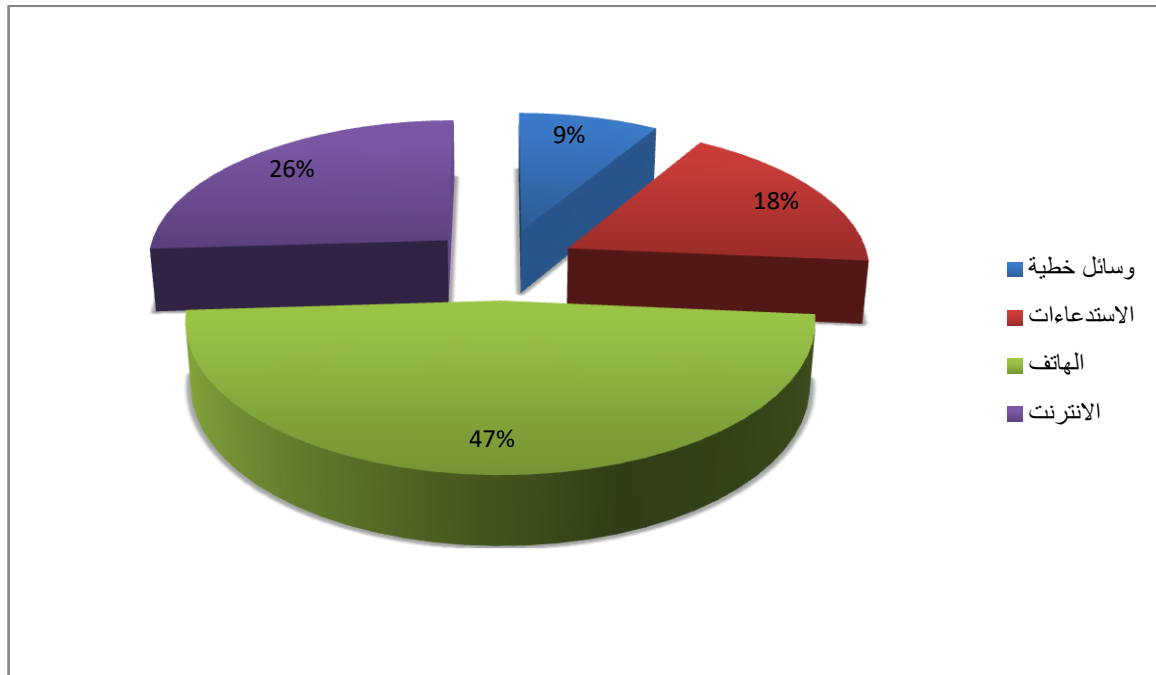


الجدول رقم (07): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (07)

النسبة المئوية (%)	التكرار	توفير الوسائل اللازمة
8.70	2	وسائل خطية
17.39	4	الاستدعاءات
47.82	11	الهاتف
26.09	6	الإنترنت
100	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل الإجابة عن السؤال رقم 07، نلاحظ أن 02 عاملين إثنين أجابوا بـ " وسائل الخطية" بنسبة بلغت 8.70%، و 04 عمال أجابوا بـ "الإستدعاءات"، أما من أجابوا بـ "الهاتف" بلغ عددهم 11 عاملا بنسبة 47.82%، وأجاب 06 عمال أن الإتصالات تتم عبر الإنترنت بنسبة 26.09%. ومنه نستنتج أن الوسائل المستخدمة للإتصالات في المؤسسة قيد البحث تتم عبر الوسائل الخطية و الإستدعاءات و عبر الهاتف و الإنترنت

الشكل رقم (07): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (07)

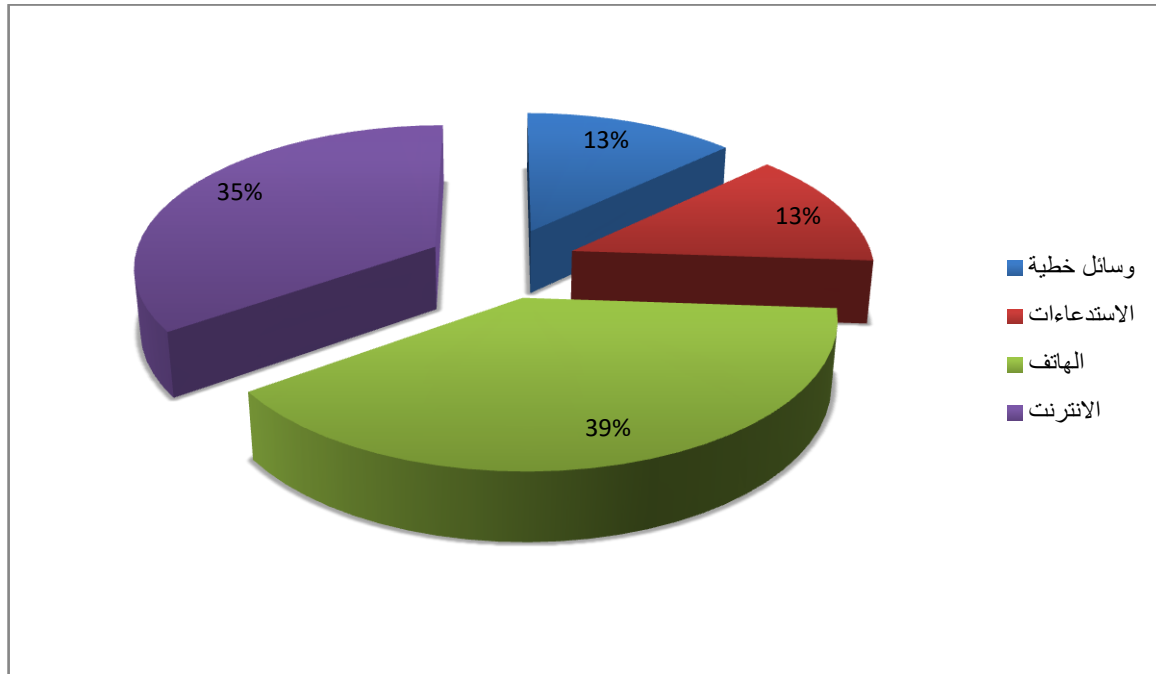


الجدول رقم (08): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (08)

النسبة المؤوية (%)	التكرار	الوسائل الأكثر نفاذة
13.04	3	وسائل خطية
13.04	3	الاستدعاءات
39.13	9	الهاتف
34.78	8	الأنترنت
100	23	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل الإجابة عن السؤال رقم 08، نلاحظ أن 03 عمال أجابوا بـ " وسائل الخطية" بنسبة بلغت 13.04%، ونفس العدد لمن أجابوا بـ "الإستدعاءات"، أما من أجابوا بـ "الهاتف" بلغ عددهم 09 عمال بنسبة 39.132%، وأجاب 08 عمال أن الوسيلة الأنجع عبر الأنترنت بنسبة 34.78%. ومنه نستنتج أن أكبر نسبة من العمال تعتقد أن أنجع وسائل الإتصال داخل المؤسسة هي الهاتف و الأنترنت.

الشكل رقم (08): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (08)



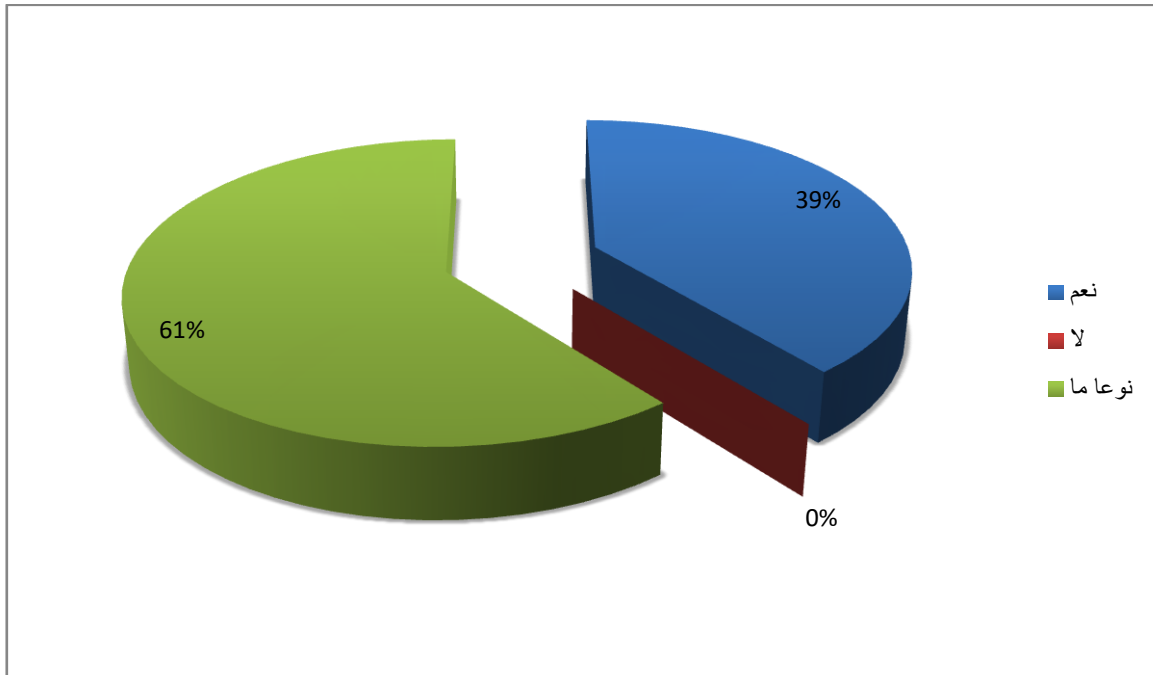
الجدول رقم (09): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (09)

النسبة المؤوية (%)	التكرار	نقل المعلومات في وقت مناسب
--------------------	---------	----------------------------

39.13	9	نعم
0	0	لا
60.87	14	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 09 عمال أجابوا حول السؤال بنعم بنسبة قدرت بـ 39.13%، و 14 عاملا أجابوا بنوعا ما بنسبة بلغت 61.87، اما من أجابوا بلا فكانت نسبتهم معدومة. ومنه نستنتج أن جل العمال يعتقدون أن الوسائل التكنولوجية تحسن عملية الإتصال في المؤسسة.

الشكل رقم (09): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (09)



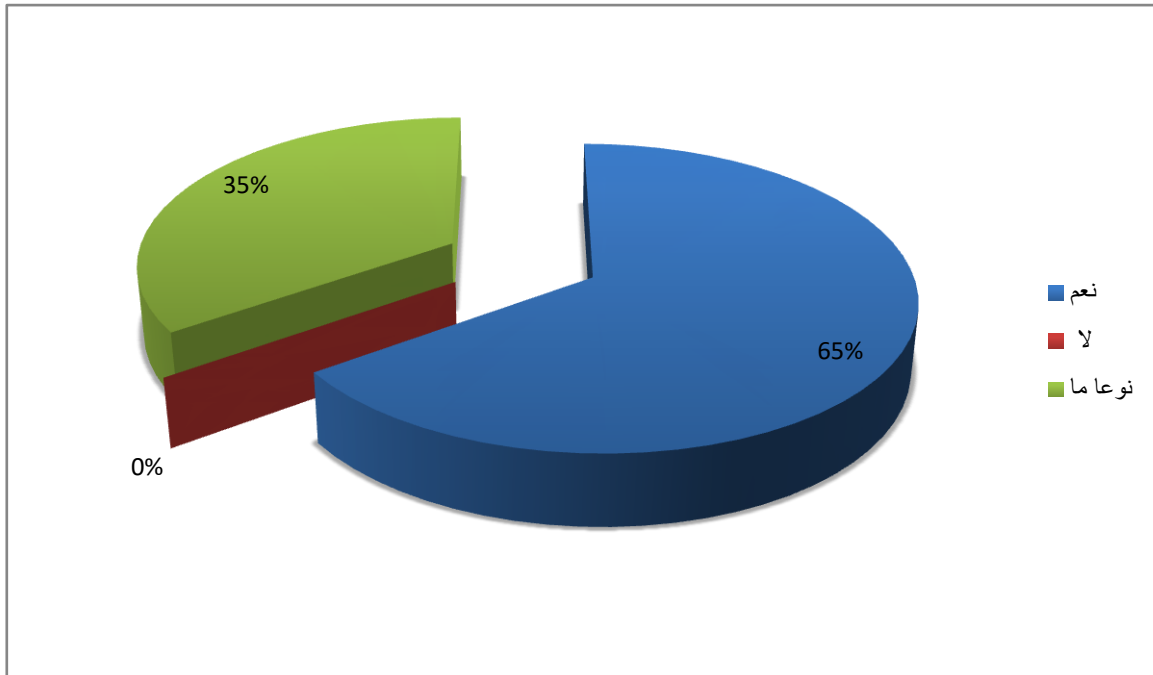
الجدول رقم (10): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (10)

النسبة المؤوية (%)	التكرار	
--------------------	---------	--

65.22	15	نعم
0	0	لا
34.78	08	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 15 عاملا أجابوا بنعم بنسبة قدرت بـ 65.22%، وبينما أجاب 08 عمال بنعم بنسبة بلغت 34.78%، بينما لم يجب أي عامل بلا بنسبة معدومة. ومنه نستنتج أن الإتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة العمومية.

الشكل رقم (10): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (10)



الجدول رقم (11): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (11)

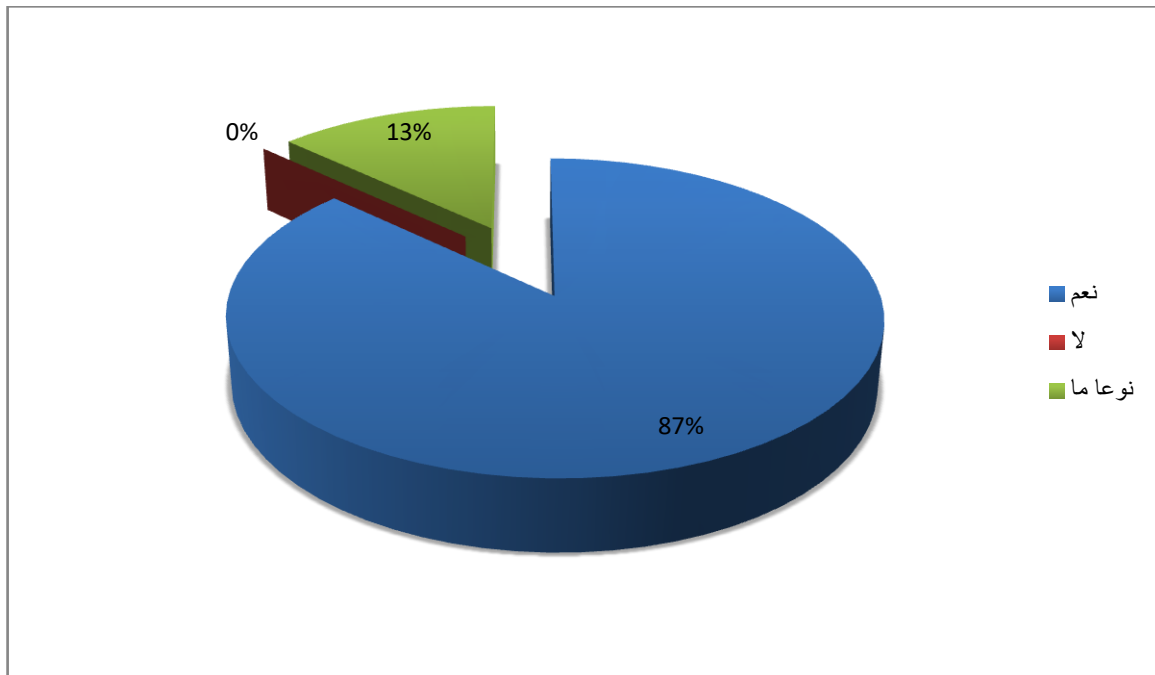
النسبة المؤوية (%)	التكرار	
--------------------	---------	--

00	0	نعم
86.96	20	لا
13.04	03	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد من أجابوا بلا بلغ عددهم 20 عاملا بنسبة وصلت إلى 86.69%، و 03 عمال أجابوا بنوعا ما بنسبة بلغت 13.04، أما من أجابوا بنعم فكانت نسبتهم معدومة.

ومنه نستنتج أن الإتصال التنظيمي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة

الشكل رقم (11): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (11)



الجدول رقم (12): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (12)

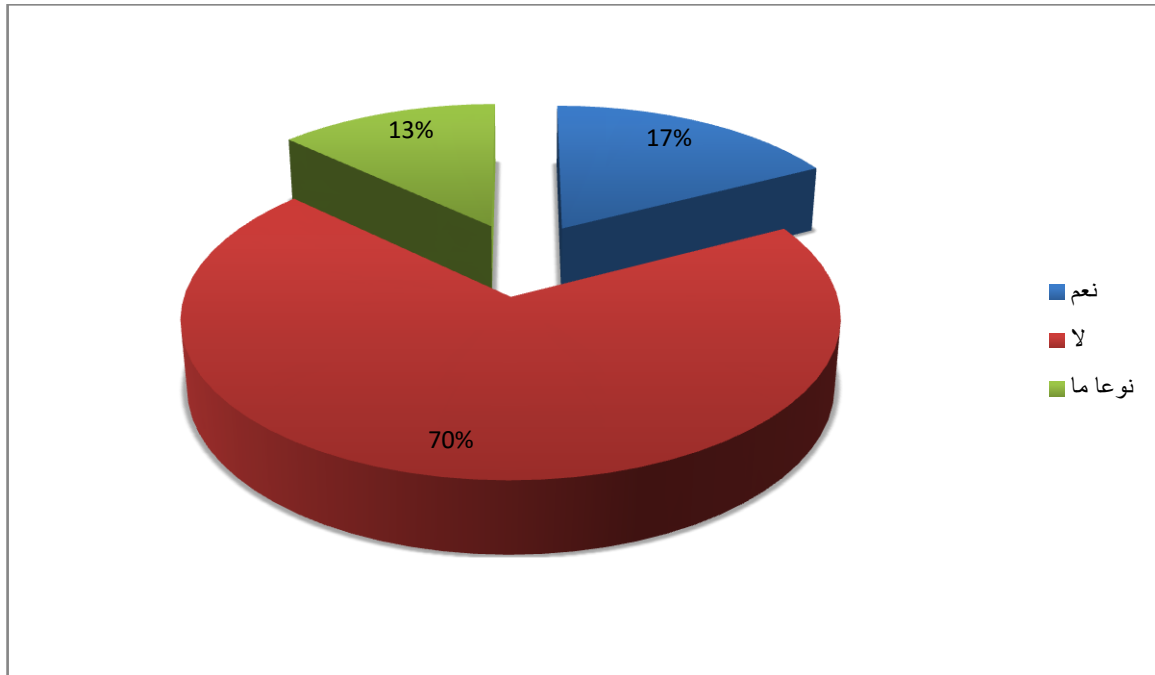
النسبة المؤوية (%)	التكرار	
--------------------	---------	--

17.39	4	نعم
69.57	16	لا
13.04	03	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 4 عمال اجابوا بنعم بنسبة 17.39%، و 16 عاملا اجابوا بلا بنسبة بلغت 69.57%، أما من اجابوا بنوعا ما قدر عددهم بـ 03 عمال و نسبتهم تمثل 13.04% من إجمالي عينة البحث.

ومنه نستنتج أن ليس هناك تباعد بين الإدارة و العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

الشكل رقم (12): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (12)



الجدول رقم (13): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (13)

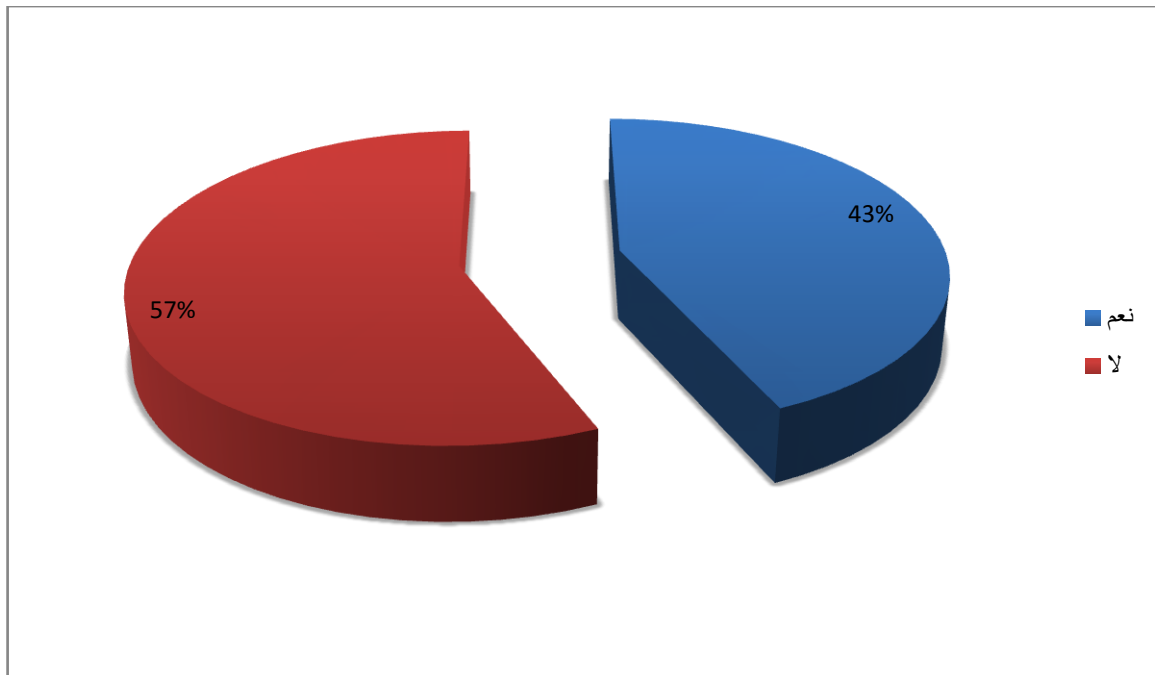
النسبة المئوية (%)	التكرار	
--------------------	---------	--

43.48	10	نعم
56.52	13	لا
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13)، نلاحظ أن 10 عمال أجابوا بنعم بنسبة 43.48% ، أما من أجابوا بلا فقد قدر عددهم بـ 13 عاملا بنسبة بلغت 56.52% من إجمالي عينة البحث.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال لا يعتقدون أنه يجب إشراكهم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة.

الشكل رقم (13): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (13)



الجدول رقم (14): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (14)

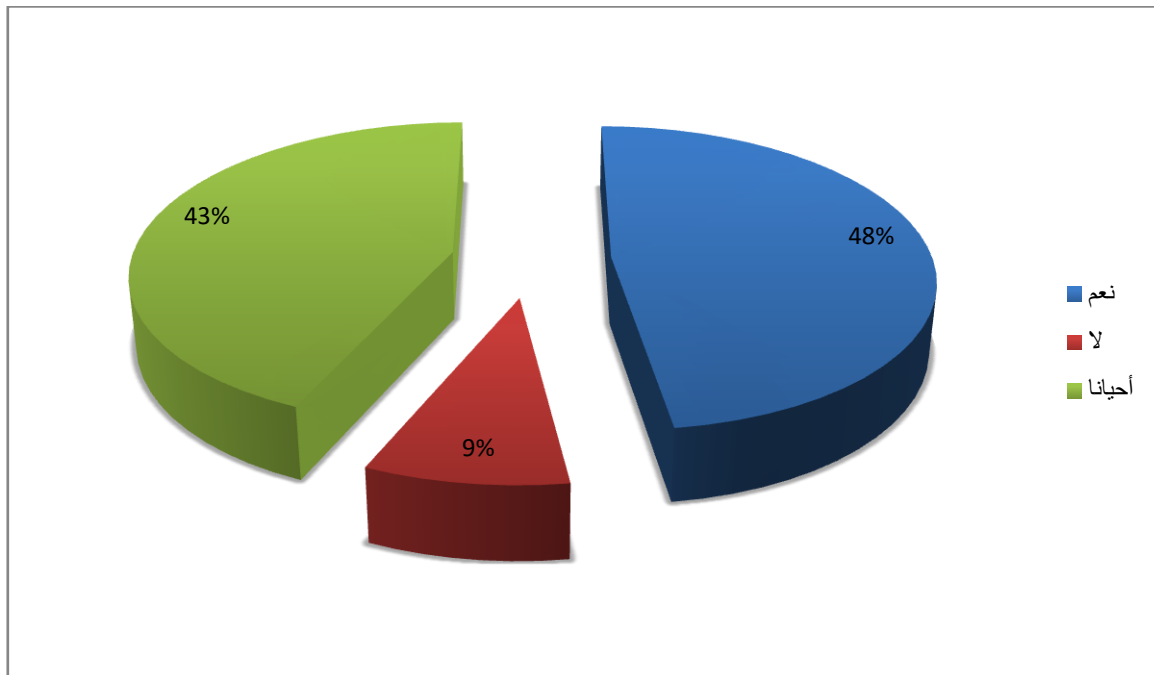
النسبة المئوية (%)	التكرار	
47.83	11	نعم

8.70	02	لا
43.47	10	أحيانا
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 11 عاملا أجاب بنعم بنسبة بلغت 47.83% و عاملين اثنين أجابا بلا بنسبة قدرت بـ 8.70% أما من أجابوا بأحيانا فقد قدر عددهم بـ 10 عمال ويمثلون 43.47% من إجمالي عينة البحث.

ومنه نستنتج أن معظم العمال راضون على القرارات المتخذة في المؤسسة.

الشكل رقم (14): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (14)



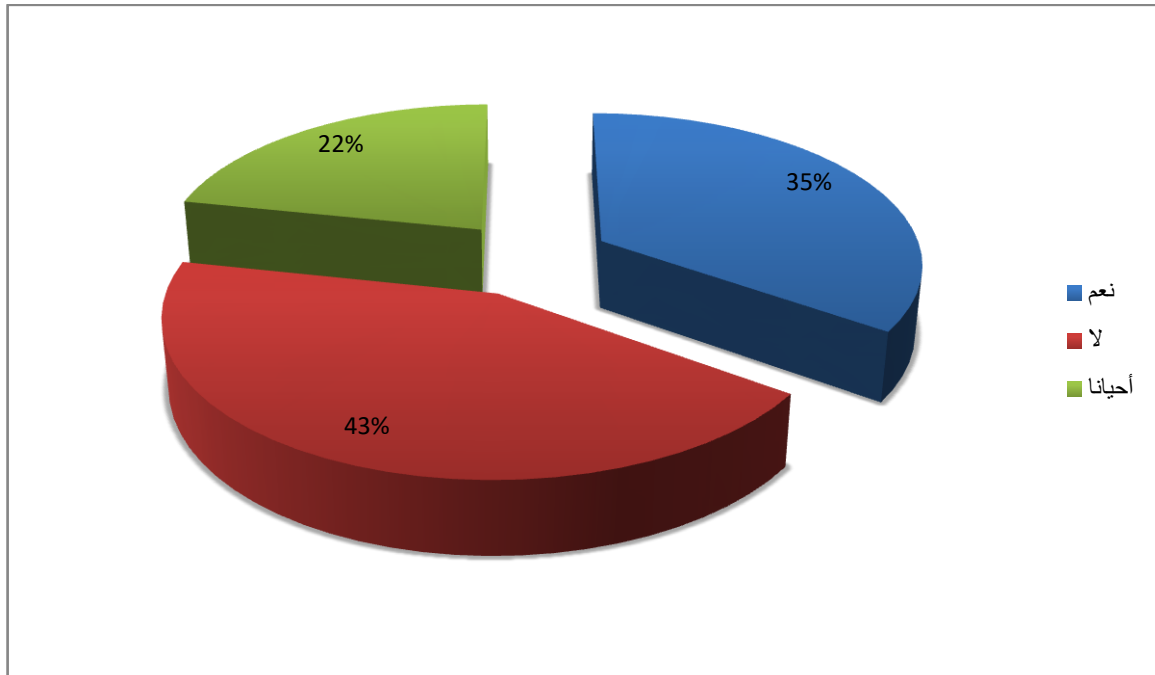
الجدول رقم (15): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (15)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الرد
34.78	08	نعم

43.47	10	لا
21.73	5	أحيانا
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 08 عمال أجابوا بنعم بنسبة بلغت 47.83% و 10 عمال أجابوا بلا بنسبة قدرت بـ 43.74، بينما اجاب 05 عمال بأحيانا بنسبة بلغت 21.73%. ومنه نستنتج أن بعض العمال يقرون أنه تم إلغاء بعض القرارات بعد مناقشتها مع الإدارة

الشكل رقم (15): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (15)



الجدول رقم (16): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (16)

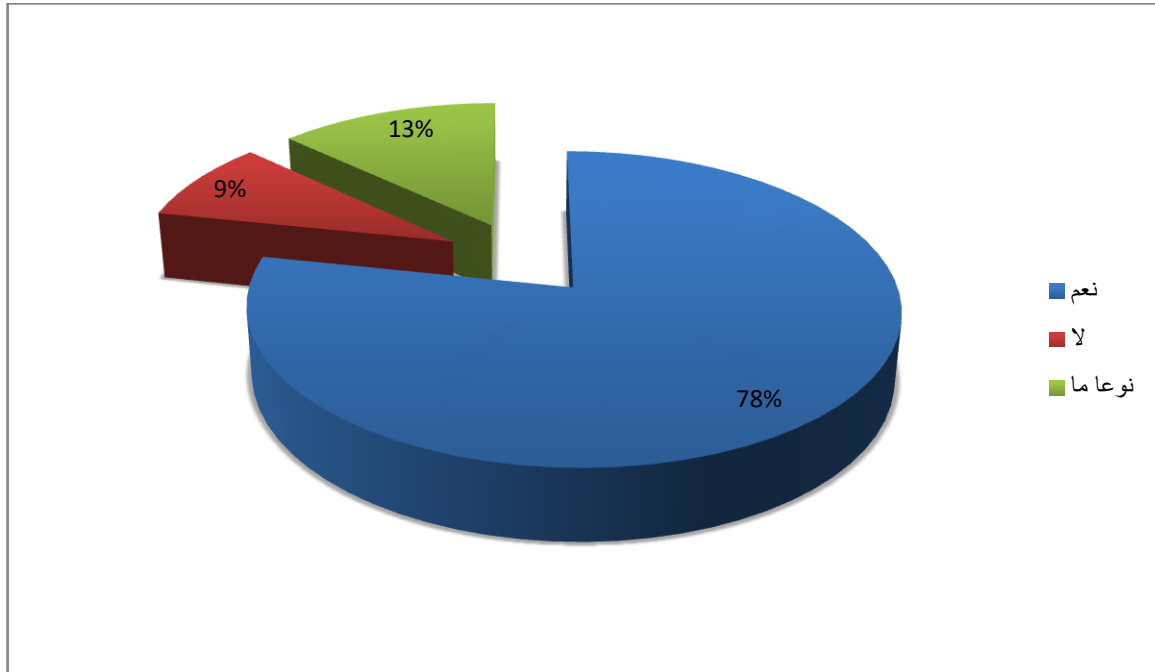
النسبة المؤوية (%)	التكرار	
78.26	18	نعم

8.70	02	لا
13.04	03	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 18 عاملا أجاب بنعم بنسبة بلغت 78.26%، وعاملين اثنين أجابا بلا بنسبة قدرت بـ 8.70%، أما من أجابوا بنوعا ما كان عددهم 03 عمال بنسبة بلغت 13.04%.

ومنه نستنتج أن للإتصال التنظيمي دور فعال في رفع أداء العاملين في المؤسسة.

الشكل رقم (16): ي يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (16)



الجدول رقم (17): ي تمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (17)

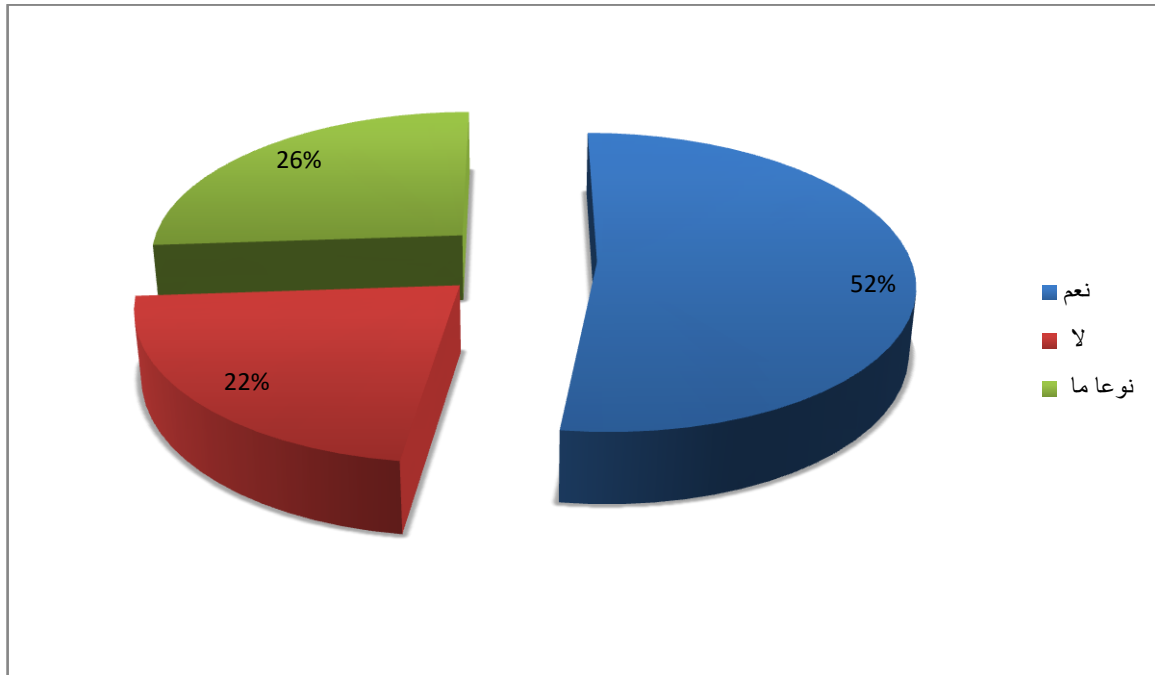
النسبة المؤوية (%)	التكرار	
52.17	12	نعم

21.74	05	لا
26.09	06	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 12 عاملا أجاب بنعم بنسبة بلغت 52.17%، وأجاب 05 عمال بلا بنسبة بلغت 21.74%، أما من أجابوا بنوعا ما فقد بلغ عددهم 06 عمال ما يمثلون نسبة 26.09%.

ومنه نستنتج أن تطوير وسائل الإتصال في المؤسسة يزيد من أداء العمال

الشكل رقم (17): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (17)



الجدول رقم (18): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (18)

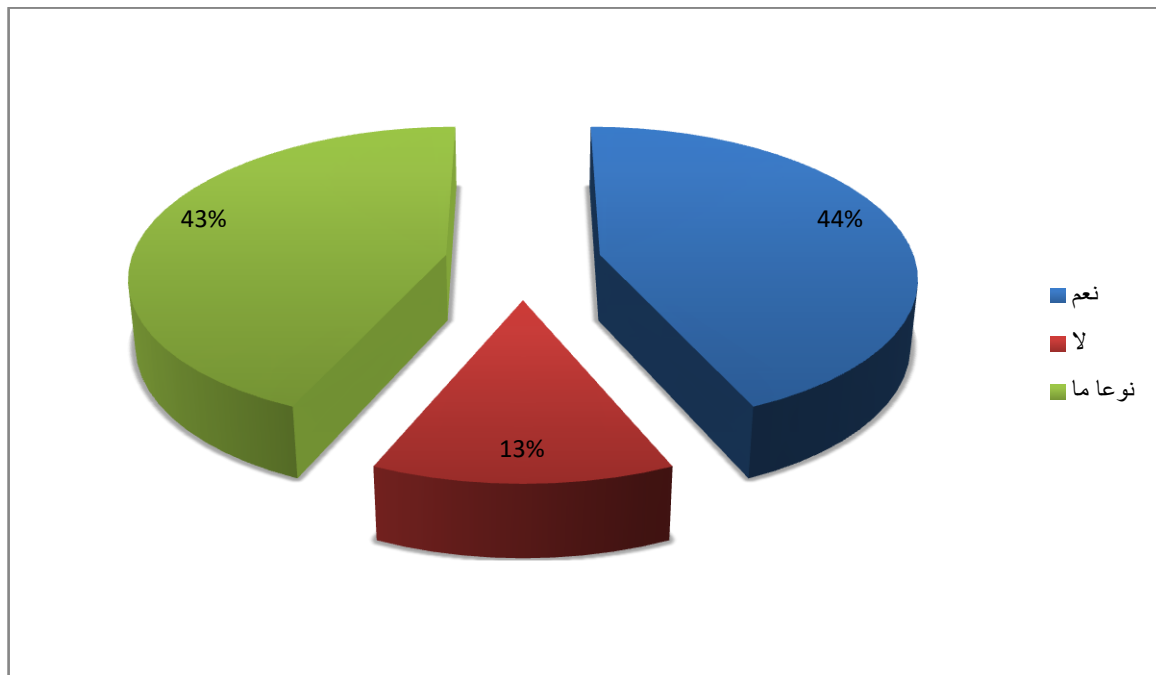
النسبة المئوية (%)	التكرار	الرد
43.47	10	نعم

13.04	03	لا
43.47	10	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 10 عمال أجابوا بنعم بنسبة بلغت 27.78%، و 03 عمال أجابوا بلا بنسبة قدرت بـ 13.04%، أما من أجابوا بنوعا ما فقد بلغ عددهم 10 عمال ممثلين بنسبة 43.47.

ومنه نستنتج ان الإتصال التنظيمي المتطور يساعد على ربح الوقت.

الشكل رقم (18): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (18)



الجدول رقم (19): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (19)

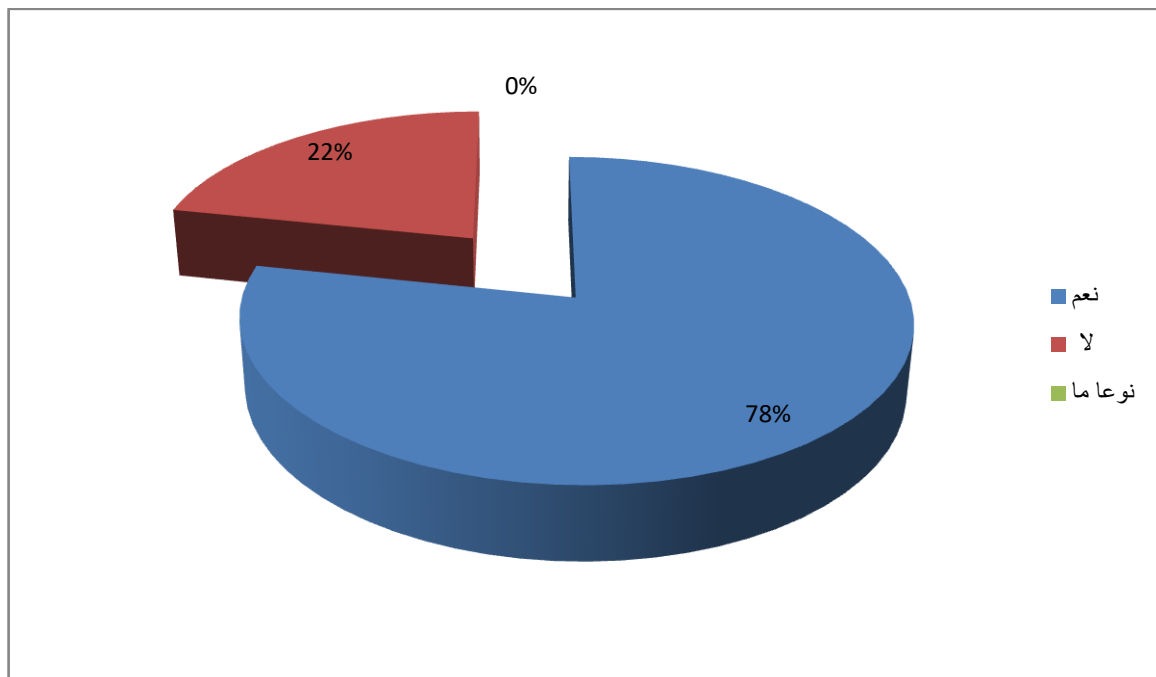
النسبة المؤوية (%)	التكرار	
78.27	18	نعم

21.73	05	لا
00	0	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ ان 18 عاملا أجابوا بنعم بنسبة بلغت 78.27%، بينما اجاب 05 عاملين بلا بنسبة بلغت 21.73، اما من اجابوا بنوعا ما كانت نسبتهم معدومة.

ومنه نستنتج أن للإتصال التنظيمي دور ي التسيير الجيد للمؤسسة.

الشكل رقم (19): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (19)



الجدول رقم (20): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (20)

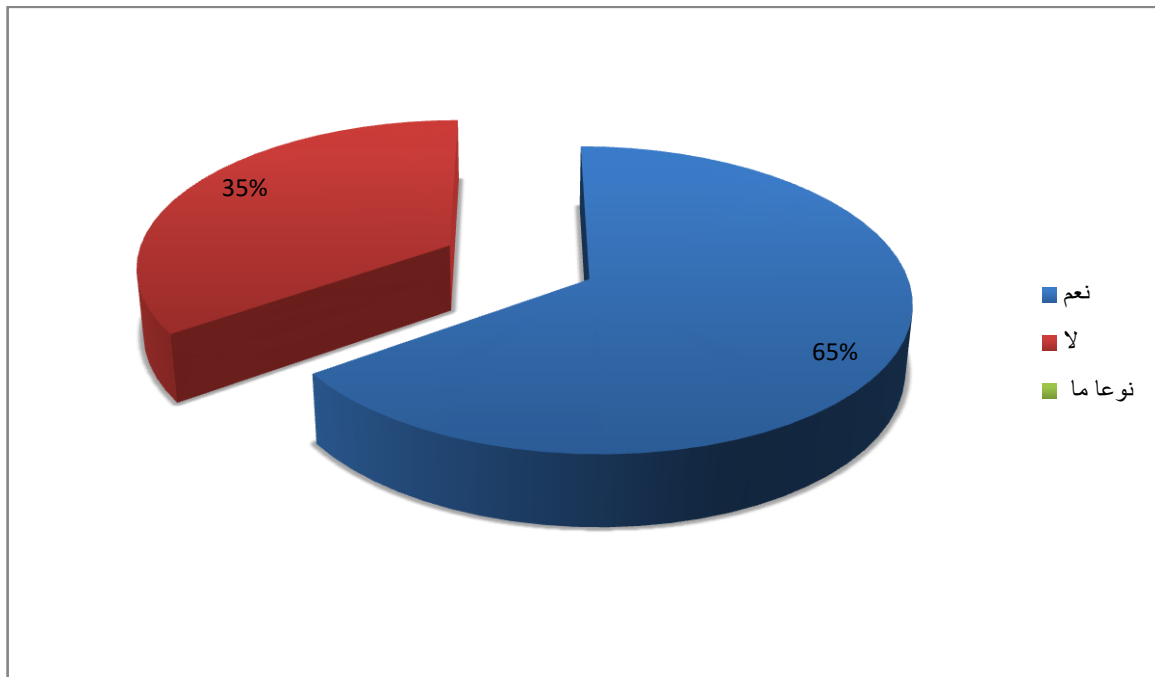
النسبة المئوية (%)	التكرار	
65.21	15	نعم

34.79	08	لا
00	00	نوعا ما
100	23	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 15 عاملا أجابوا بنعم بنسبة بلغت 65.21%، أما من اجابوا بلا فقد بلغت نسبتهم 34.79%، و من اجابوا بنوعا ما كانت نسبتهم معدومة.

ومنه نستنتج أن للإتصال التنظيمي الجيد دور في نجاح عملية التنظيم

الشكل رقم (20): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (20)



1

الجدول رقم (21): يمثل نتائج الإجابة عن السؤال رقم (21)

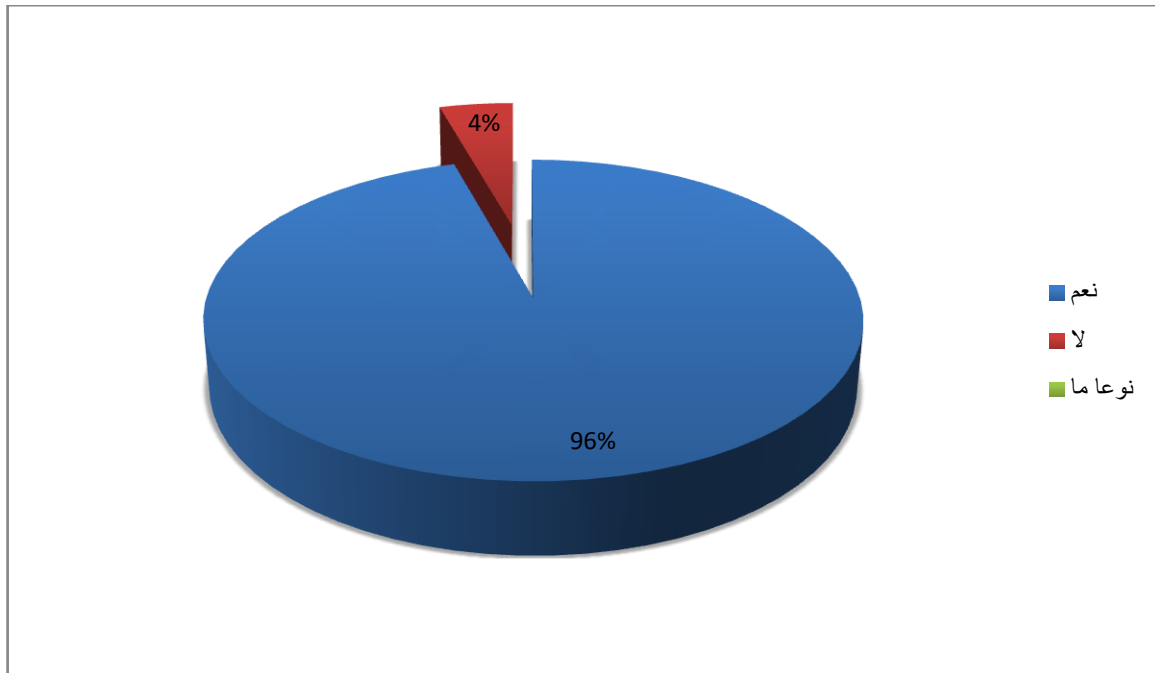
النسبة المؤوية (%)	التكرار	
95.65	22	نعم

4.35	01	لا
00	00	نوعا ما
100	23	المجموع

22 من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العمال الذين اجابوا بنعم قدر عددهم بـ 01 ممثلين في عاملا و بلغت نسبتهم 95.65% من إجمالي عينة البحث، اما من اجابوا بلا فكان عددهم 01 ممثلين في عاملا واحدا بنسبة بلغت 4.35%.

ومنه نستنتج أن الإتصال التنظيمي يساعد على حل المشاكل في المؤسسة

الشكل رقم (21): يمثل النتائج المبينة في الجدول رقم (21)



4-1. مناقشة الفرضيات

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال النتائج المبينة في الجداول رقم (06)، (07)، (08) (10) و الذي تمثل أجوبة العمال حول أسئلة المحور الثاني للإستمارة، و التي بينت أن الوسائل اللازمة للقيام بعملية الإتصال ليست متوفرة بالشكل اللازم، وأن الإتصالات داخل المؤسسة عبر الوسائل الخطية و الإستدعاءات و عبر الهاتف و الأنترنت، و أجمع العمال على أنه أنجح وسائل الإتصال داخل المؤسسة هي الهاتف و الأنترنت. و يعتقدون أن الوسائل التكنولوجية تحسن عملية الإتصال في المؤسسة، و يجمعون على أن الإتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة العمومية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى للدراسة.

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليل نتائج الجداول رقم (11)، (12)، (15)، تبين لنا أن العمال يرون بأن الإتصال التنظيمي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة، و أنه ليس هناك تباعد بين الإدارة و العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الذين يعملون بها، وأغلبية العمال لا يعتقدون أنه يجب إشراكهم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة. كما أن معظم العمال راضون على القرارات المتخذة في المؤسسة. و يقرون أنه تم إلغاء بعض القرارات بعد مناقشتها مع الإدارة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية للدراسة.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

أثبتت النتائج المبينة في الجدول رقم (16)، (17)، (21) أن للإتصال التنظيمي دور فعال في رفع أداء العاملين في المؤسسة. و تطوير وسائل الإتصال في المؤسسة يزيد من أداء العمال، كما تبين لنا أن الإتصال التنظيمي المتطور يساعد على ربح الوقت. وله دور في التيسير الجيد للمؤسسة و في نجاح عملية التنظيم كما أنه يساعد على حل المشاكل في المؤسسة.

مناقشة الفرضية العامة:

من خلال مناقشة الفرضيات الجزئية ومن خلال عرض و تحليل نتائج الإستمارة الإستبائية توصلت
الطالبة الباحثة إلى أن للإتصال التنظيمي أهمية كبرى في المؤسسة العمومية فهو يساعد على حل المشاكل
وربح الوقت و سعة اتخاذ القرارات كما أنه يساعد في التسيير الجيد للمؤسسة و يزيد من أداء العمال،
وهذا ما يثبت صحة الفرضية العامة.

الخلاصة العامة

هدفت الدراسة إلى إظهار فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية و كان الفرض من الدراسة أن للإتصال التنظيمي دور فعال في المؤسسة العمومية الجزائرية. و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من خلال توزيع استمارة استبائييه من إعداد الطالبة على عينة البحث المتكون من 23 عاملا بالمركز التكوين المهني و التميين بعشعاشة ولأية مستغانم تم اختيارها بطريقة قصدية، ومن خلال عرض وتحليل نتائج اجابة عينة البحث عن الإستمارة توصلت الطالبة الباحثة إلى أن للإتصال التنظيمي دور كبير في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة العمومية، كما يساهم بحد كبير في الرفع من أداء المؤسسة العمومية، وفي الأخير اقترحت الباحثة أن يتم تحسين و تطوير عملية الإتصال في المؤسسة العمومية بالإعتماد على التكنولوجيا و تطوير وسائل الإتصال داخل المؤسسة لما لها من أهمية و دور فعال في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

- الإتصال التنظيمي
- المؤسسة العمومية
- الفعالية

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1. ¹ يشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأردن 2008.
- 2.
3. إبراهيم عبد العزيز العليج الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
4. أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.
5. حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ط 3، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
6. حسين حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
7. حمود سلمان الحميان: السلوك التنظيم في منظمات الأعمال، وائل للنشر و التوزيع ط، عمان 2002.
8. خضر كاظم حمود، موسى شامة للوزي: مبادئ إدارة الأعمال، تراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
9. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002.
10. روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005.

11. زيد منير عبودي: إدارات المؤسسات العامة، د ط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة، د. ط ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي :أبعاد العملية الاتصالية رؤية عملية و علمية وواقعية، (د. ط)الأزاريطة، 1999.
14. سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الإتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
15. شعبان فرج الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
16. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
17. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
18. صلاح الدين الهيتي- نعمة عباس: تحليل أسس الإدارة العامة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة الإسكندرية، 2004.
20. طارق المجذوب: الإدارة العامة الوظيفة العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
21. عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف في الممارسات الإدارية، د طه الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
22. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، ط 1، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2003.
23. عبد المعطي محمد عساف: الاتصال الفعال، طه دار حامد للنشر و التوزيع الأردن، 1999.

24. عبد الناصر جرادات. لبنان الشامي: مقدمة في العلاقات العامة، د ط، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
25. فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2012.
26. فريد منير عبوري: فن الإدارة بالاتصال، دار نجلة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
27. فضل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2003.
28. فضيل دليور آخرون: الإتصال في المؤسسة، مخير علم الإجتماع، قسنطينة، الجزائر، 2003.
29. محمد أبو سمرة الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
30. محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
31. مصطفى تشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د طه المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر . 1992 .
32. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 5، 2001.
33. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
34. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الراجي: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الإقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، د ط، دار المحمدية الجزائرية العامة، الجزائر، 2006.
35. نائل عبد الحافظ: إدارة المؤسسات العامة، د ط، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

36. وليد حيدر جابر: طرق إدارة المرافق العامة - المؤسسة العمومية، ط 1، منشورات الحلبي

الحقوقية، بيروت، لبنان، 2009.

الملاحق

إستمارة إستبائية

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

2. السن:

من 20 إلى 30 سنة 31 إلى 40 سنة من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

بكالوريا ليسا ماستر شهادة

4. المنصب الذي تشغله:

عامل مهني م3 إداري مقتصد م

كاتب مديرية متصرف

مساعد تكوين

5. الخبرة:

من 01 إلى 05 سنوات 06 إلى 10 سنوات من 10 سنوات

المحور الثاني: مدى تحسين و تطوير الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية

6. هل تتوفر المؤسسة على الوسائل اللازمة للقيام بعملية الإتصال التنظيمي على أحسن

وجه؟

نعم نوعا ما

7. ما هي الوسائل المستخدمة في الإتصال داخل المؤسسة ؟

رسائل خطية ادعاءات الهاتف إنت

8. ما هي الوسيلة التي تراها أكثر نجاعة في عملية الإتصال داخل المؤسسة ؟

رسائل خطية ادعاءات الهاتف إنت

9. هل تتم عملية نقل المعلومات في الوقت المناسب في مؤسستكم ؟

نعم نوعا ما

10. هل ترى أن الاعتماد على الوسائل التكنولوجية يحسن عملية الاتصال في المؤسسة ؟

نعم نوعا ما

المحور الثالث: نجاعة الإتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة

العمومية

11. هل ترى أن الإتصال التنظيمي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة ؟

نعم نوعا ما

12. هل هناك تباعد بين العمال و الإدارة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

نعم نوعا ما

13. هل تعتقد أنه يجب إشراككم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة ؟

نعم

14. هل أنت راض على القرارات المتخذة في المؤسسة ؟

نعم أحيانا

15. هل حدث وألغيت بعض القرارات بعد الإتصال و المناقشة مع الإدارة ؟

نعم أحيانا

المحور الرابع: مساهمة الإتصال التنظيمي في الرفع من أداء المؤسسة العمومية

16. هل للإتصال التنظيمي دور في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة ؟

نعم نوعا ما

17. هل تعتقد أن تطوير وسائل الإتصال في المؤسسة يزيد في أداء العمال ؟

نعم نوعا ما

18. هل تعتقد أن الإتصال التنظيمي المتطور يساعد على ربح الوقت في المؤسسة ؟

نعم لا ما

19. هل للإتصال التنظيمي دور في التسيير الجيد للمؤسسة ؟

نعم لا نوعا ما

20. هل ترى أن الإتصال التنظيمي الجيد دور في نجاح عملية التنظيم ؟

نعم لا نوعا ما

21. هل يساعد الإتصال التنظيمي في حل المشاكل في المؤسسة ؟

نعم لا نوعا ما

Abstract

The study aimed to show the effectiveness of organizational communication in public enterprise, the hypothesis of the study being that organizational communication has an effective role in Algerian public enterprise. The researcher relied on the descriptive approach by distributing a questionnaire form prepared by the student to the research sample composed of 23 workers from the Vocational Training and Learning Center of the State of Mostaganem, which been deliberately chosen. The organizational role plays a great role in making informed decisions in the public institution and also contributes greatly to improving the performance of the public institution. Finally, the researcher suggested that the communication process in the public institution be improved and developed by relying on technology and developing the means of communication within the institution because of its importance An effective role in the 'organization.

keywords:

- Organizational communication
- the public institution
- Efficiency