

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم إعلام و اتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص: اتصال تنظيمي

بعنوان

فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة  
العمومية - ولاية مستغانم نمونجا-

من إعداد الطالبتين:

- رياح سعاد

- يمانى أسماء

لجنة المناقشة

تحت إشراف الأستاذ:



الرقم	الاستاذ	الصفة	الجامعة
01	نفوسي-مرتاض لمياء	أستاذة مشرفة	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
02	لحياني فطيمة	رئيسة الجلسة	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
03	صفاح أمال فاطمة الزهراء	عضوة مناقشة	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

السنة الجامعية : 2020/2019

## الإهداء :

اهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين إلى من قال فيهما الله عز وجل و اخفض لهما جناح

الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

و إلى جميع الأهل و الأقارب خاصة الإخوة و الأخوات

و إلى من علمنا الأبجدية

و إلى جميع الأساتذة خلال الأطوار التعليمية

و خاصة أساتذة العلوم الإنسانية كما اهدي عملي إلى صديقاتي ورفيقاتي اللواتي أعطتني اخلص

معاني الصداقة و الوفاء خلال المسار التعليمي .

## تشكر :

بداية شكرنا و حمدنا لمولانا عز وجل علة نعمته علينا و الذي جلالته كان خير عن لنا  
لتخطي العراقيل التي واجهتنا فالحمد لله فما وفقته له فمن الله و من بعده الرسول صلى الله عليه و سلم

كما أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

و إلى كل من رافقني خلال دربي الطويل

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى الأستاذة المشرفة على ما قدمته لنا من دعم خلال  
دراستنا

و إلى المسؤولين الإداريين بالولاية

و إلى رئيس مصلحة المستخدمين

كما أتقدم بجزيل شكرنا إلى كل من قدم لنا يد المساعدة

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية . حيث أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية لولاية مستغانم . وقد تضمنت هذه الدراسة الإطار المنهجي و الإطار النظري و الإطار الميداني .

اعتمد على العينة و وقع اختيارنا على العينة القصدية في دراستنا . حيث بلغ عدد أفراد العينة

(05) مبحوثين ، و لجمع المعلومات عن موضوع الدراسة استعنا بأداة المقابلة و التي قسمناها إلى

محورين .

و بعد قيامنا بالدراسة الميدانية -الولاية - جمعنا المعلومات الأزمة حول الدراسة و تحليل

البيانات توصلنا إلى النتائج التالية :

- كلما كان الاتصال الداخلي فعال كلما كان التسيير أحسن للمؤسسة
- الاتصال الداخلي ضروري لتفعيل المهام الإدارية و ذلك بتسهيل عملية تبادل الأفكار و المعلومات بين المصالح
- إن الاتصال الداخلي القائم في المؤسسة يقوم على الاتصال الشفوي و الكتابي و الالكتروني

## **Summary:**

This study aims to reveal the effectiveness of internal communication in running the public institution , as the study was conducted in the public institution of the state Mostaganem .

this study included the methodological framework , the theoretical framework , and the field framework .

We relied on the sample and our selection was based on the intended sample in our study , as the number of sample individuals reached 05 respondents .to collect information on the subject of the study , we used the interview tool , which we divided into two axes .

After we conducted the field study – the state – we gathered the necessary information about the study and analyzed the data , and reached the following results .

The more effective the internal communication is , the better the organization's management will be .

- internal communication is necessary to activate administrative tasks by facilitating the process of exchanging of ideas and information between departments .
- the internal Communication existing in the institution is based on oral , written and electronic communication .

## الفهرس

### - الإطار المنهجي

1. مقدمة ..... ا . ب .
2. الدراسة الاستطلاعية و نتائجها ..... ص 3
3. الدراسات السابقة ..... ص 3
4. أسباب اختيار الموضوع ..... ص 6
5. أهمية و أهداف الموضوع ..... ص 7
6. الإشكالية ..... ص 7
7. الفرضيات ..... ص 9
8. تحديد المفاهيم ..... ص 10
9. طبيعة الدراسة ..... ص 12
10. التقنيات المستخدمة ..... ص 13
11. حدود الدراسة ..... ص 14
12. مجتمع البحث المعاينة و العينة ..... ص 16
13. النظرية المتبناة ..... ص 16

### - الإطار النظري :

▪ تمهيد الإطار النظري ..... ص 18

✓ الفصل الأول : التسيير في المؤسسة العمومية .....

#### تمهيد

- 1- أساسيات و نظم التسيير في المؤسسة العمومية ..... ص 20
- 2- مبادئ التسيير في المؤسسة العمومية ..... ص 20

خلاصة ..... ص 31 .

✓ الفصل الثاني : المؤسسة العمومية في الجزائر

تمهيد ..... ص 32 .

1- ظهور المؤسسة العمومية ..... ص 33 .

2- تطور المؤسسة العمومية ..... ص 35 .

3- خصائص المؤسسة العمومية ..... ص 37 .

4- وظائف المؤسسة العمومية ..... ص 43 .

خلاصة ..... ص 45 .

### ✓ الفصل الثالث : الاتصال الداخلي

تمهيد ..... ص 46 .

1- أهمية الاتصال الداخلي ..... ص 47 .

2- أهداف الاتصال الداخلي ..... ص 48 .

3- أنواع الاتصال الداخلي ..... ص 50 .

4- أساليب الاتصال الداخلي ..... ص 62 .

خلاصة ..... ص 69 .

خاتمة الإطار النظري ..... ص 70 .

### - الإطار الميداني :

تمهيد ..... ص 72 .

1- تعريف المؤسسة ..... ص 73 .

2- السمات العامة للعينة ..... ص 80 .

3- تحليل المقابلات ..... ص 80 .

- تحليل المقابلات.....

- استنتاج.....

المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في تفعيل المهام الإدارية

- تمهيد.....
- تحليل المقابلات.....
- استنتاج.....
- استنتاج عام ..... ص 86 .  
مقابلة نتائج الدراسة بالفرضيات.....
- خاتمة ..... ص 88 .
- قائمة المراجع.....
- الملاحق.....

مقدمة

### مقدمة

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي حظيت بدراسات عديدة من قبل الباحثين في مجال العلوم الإنسانية، وذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها العديد من المؤسسات، لكونه يؤدي وظيفة اجتماعية مهمة الهدف منها هو تنظيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها. فالمؤسسة كوحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد العاملين والذين تجمعهم علاقات عمل، وهي تحتاج بطبيعة الحال لهذه الوظيفة لتنظيمهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها، و ذلك من خلال توزيع المهام والوظائف المختلفة والمحددة تبعاً للهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بوجود الاتصال كأداء فعالة للوصول إلى غايتها المنشودة.

لذلك، يعتبر الاتصال الداخلي إحدى أهم المهام الإدارية وأولها، من حيث الترتيب داخل المؤسسة، بحيث يهدف إلى إحداث التأثير في النشاطات المختلفة من أجل خدمة وتسيير مصلحة المؤسسة ومهامها الإدارية.

وعلى غرار العديد من المؤسسات، نجد أن المؤسسة العمومية تمنح اهتماماً كبيراً لعنصر الاتصال، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها. كما يعتبر وسيلة فعالة لحل أي مشكل يجري داخل المؤسسة؛ فكلما كان الاتصال الداخلي فعالاً ومنظماً داخل المؤسسة، كلما أدى ذلك إلى تسيير جيد لها، لأنه محرك رئيسي لنشاط المؤسسة.

ولمعرفة فعالية الاتصال، سنقوم في هذه الدراسة بالتعرف على فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية حيث أخذنا ولاية مستغانم نموذجاً. ولدراسة هذا الموضوع، قمنا بوضع الخطة التالية:

- **الإطار المنهجي:** وعرضنا فيه الدراسة الاستطلاعية، الدراسات السابقة وأسباب اختيار الموضوع، ثم عرجنا إلى أهمية وأهداف الموضوع، فالإشكالية، فعرض الفرضيات وتقديم الإطار المفاهيمي المعتمد في هذه الدراسة، فطبيعة الدراسة والتقنيات المستخدمة، فحدود الدراسة، فالمرور إلى عرض مجتمع البحث، والمعينة والعينة، إضافة إلى عرض منظور للدراسة المعتمد والمتمثل في البنائية الوظيفية. وفي الأخير أهم الصعوبات التي ممرنا بها لإنجاز هذه الدراسة. أما الإطار النظري للدراسة، فقد جاء في ثلاثة فصول هي كالتالي:

- **الفصل الأول: التسيير في المؤسسة العمومية.** تناول هذا الفصل أساسيات التسيير في المؤسسة العمومية، ومبادئ التسيير في المؤسسة العمومية، أجهزة وخصائص وأهداف التسيير في المؤسسة.
- **الفصل الثاني: المؤسسة العمومية في الجزائر.** تناول هذا الفصل ظهور المؤسسة العمومية، تطور المؤسسة العمومية، خصائص المؤسسة العمومية ووظائف المؤسسة العمومية.
- **الفصل الثالث: الاتصال الداخلي.** تناول هذا الفصل أهمية الاتصال الداخلي، وأهدافه، وأنواعه وأساليبه.
- **الإطار الميداني:**  
عرضنا فيه بداية بطاقة تقنية عن مؤسسة ولاية مستغانم، فعرض للسام العامة للعينة، وصولاً إلى تحليل محتوى المقابلات، من خلال محورين اثنين:  
المحور الأول: أساليب الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة  
المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي في تفعيل المهام الإدارية  
ثم تم عرض الاستنتاج العام، فمقابلة نتائج الدراسة بالفرضيات، فخاتمة للدراسة، فقائمة المراجع، وصولاً إلى الملاحق الخاصة بدراستنا.  
وبدئ ذي بدء، سنشرع في عرض الإطار المنهجي للدراسة.

### 1. الدراسة الاستطلاعية و نتائجها :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مطلبا أساسيا في منهجية البحث العلمي، باعتبارها الخطوة الأولى التي يستند إليها الباحث تمهيدا لإجراء بحثه خاصة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية<sup>1</sup>. و هي أساسا جوهريا بالبناء البحث كله، و ذلك لما يمكن للباحث تحقيقه من خلالها، إذ تهدف الدراسة الاستطلاعية إضافة للتحقيق من صلاحية أدوات البحث إلى تعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته، و تجميع الملاحظات و التعرف على أهمية البحث و تحديد فروضه.... الخ<sup>2</sup>، و بناء على ذلك و قبل البدء في إجراءات الدراسة الأساسية سوف نحاول القيام بدراسة استطلاعية الهدف منها ما يلي:

- التعرف أكثر على مجتمع البحث و عينة الدراسة .
  - التحقيق من صحة أدوات جمع البيانات و تقنياتها و مدى صلاحيتها لجمع المعلومات .
  - اكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن تصادفها خلال الدراسة الأساسية و ذلك لمواجهتها أو تفاديها .
- و لتحقيق هذه الأهداف نتبع الإجراءات التالية : الاتصال بعدد من أفراد مجتمع البحث بغية اطلاعهم على الموضوع و معرفة آرائهم الأولية حوله و الاستفادة من محاورتهم في المقابلة ، سيتم من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التواصل إلى ما يلي :

- 1- تحديد عينة الدراسة بدقة .
- 2- التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات ( الملاحظة ، المقابلة ) .
- 3- تجميع ملاحظات خاصة تساعدنا على تحديد خطة تطبيق إجراءات الدراسة الأساسية .

### 2. الدراسات السابقة :

- **تعريفها :** تعتبر الدراسات السابقة من أهم المعايير المستخدمة في البحوث و الدراسات و يستعين بها الكثير من الباحثين باعتبارها مؤشرا و دليلا لتفسير و فهم بعض الإشكاليات إلى جانب تحليل النتائج التي تم التوصل إليها .
- **الدراسة الأولى :**

<sup>1</sup> - عدنان احمد مسلم ، أمال صالح رحيم ، دليل الباحث الاجتماعي ، مكتبة الكيمان ، الرياض ، ط 1 ، 2011 ص 94 .

<sup>2</sup> - Maurice Angers, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** , Ed : Casbah ,Alger,1996 , p. 61

✓ رماش صبرينة ، **الفعالية الاقتصادية في المؤسسة الجزائرية** ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، 2009 ، بجامعة منشوري قسنطينة .

حيث هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف على مدى تأثير الفعالية الاقتصادية على المؤسسة الجزائرية من خلال طرح تساؤل رئيسي التالي : كيف يساهم الاتصال في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

أما منهج الدراسة فلقد اعتمدت الباحثة على ما يسمى المنهج الوظيفي نظرا لتطابقه مع الدراسة و على ضوء ما تم تناوله من تساؤلات و أهداف هذه الدراسة فقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن الرسالة الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي و الخارجي على سواء هي أهم محدد لتحقيق الفعالية الاقتصادية لذلك لابد من إعطاء أهمية للاتصال في المؤسسة .
- **الدراسة الثانية :**

✓ العربي بن داود ، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية** ، دراسة ميدانية بمركب الرافعات و الجارف CPC ، قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير على علم الاجتماع ، 2008.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية و فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البرية في المؤسسة الصناعية و كيفية تحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة و العمال .

و على ضوء ما ذكره الباحث التساؤل الرئيسي الآتي : ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ؟

أما منهج الدراسة فلقد اعتمد الباحث على ما سماه بالمنهج الوظيفي في دراسته ، و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية .
- عدم سرعة وصول المعلومات و القرارات .
- ضعف قنوات الاتصال النازل .
- كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة .

### - الدراسة الثالثة :

✓ قادري محمد : الاتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية و التطبيق ، دراسة ميدانية حالة

مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،

2010 قدمها بجامعة تلمسان .

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الدور الرئيسي للاتصال في تسيير المؤسسة

الجزائرية من خلال طرح التساؤل الرئيسي : هل اعتبار الاتصال الداخلي عمود فقري في تسيير

المؤسسة؟ .

اعتمد الباحث على ما سماه أيضا المنهج الوصفي التحليلي ، أما أدوات جمع البيان اعتمد على

الاستبيان الذي اعتبره أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات و تطورها و قد توصل الباحث إلى

النتائج التالية :

- أن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة و خاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات و

الاتصال لها تأثير كبير في نشاط و فعالية المؤسسة .

### - الدراسة الرابعة :

✓ قبائلي حياة ، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ، دراسة لنيل شهادة ماجستير في

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2007 ، بجامعة بومرداس .

سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : ما مدى

أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

أما المنهج المستخدم فاعتمدت على ما سمته المنهج الوصفي التحليلي . أما أدوات الدراسة

استخدمت أدوات جمع البيانات التالية : المقابلات الشخصية ، الملاحظة ، الاستبيان .

و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

• يعتبر الاتصال الداخلي إستراتيجية في خدمة تحقيق غايات و أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة

لذلك لابد من التعريف الواضح و المسبق للتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة قبل البدا في تحديد

أهداف الاتصال الداخلي .

- نقص كبير في استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و الاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة .
  - إستراتيجية الاتصال في الشركة ليس لها من الأهمية ما للاستراتيجيات الأخرى .
- من خلال هذه الدراسات ، تبين لنا بان الباحثين قد تبنا ما سمي بالمنهج الوصفي و التحليلي غير انه لا توجد في المصادر المنهجية ما يسمى بالمنهج الوصفي سواء في اللغة الفرنسية أو الانجليزية وعليه، فهي دراسات وصفية تبنى فيها الباحثون تقنية الاستمارة بغية تجميع معلومات كمية .
- أما خاصية دراستنا فتمثلت في فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية دراسة ميدانية بولاية مستغانم، وكانت طبيعة دراستنا كيفية، و لقد تبيننا المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات نظرا لتطابقها مع الهدف من دراستنا.

### 3. أسباب اختيار الموضوع :

باعتبار أننا ندرس تخصص اتصال تنظيمي، فان هذا يخلق لدينا نوعا من الميول نحو هذا الموضوع، واليقين بالأهمية التي يحتلها الاتصال الداخلي داخل المؤسسة. لذلك، القينا الضوء على هذا الموضوع في ولاية مستغانم باعتبارها تنظيما، والتعرف على فعالية الاتصال الداخلي وكيفية إسهامه في تسيير المهام الإدارية .

إضافة إلى البحث عن الأساليب الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة ومدى درجة فعاليتها.

### 4. أهمية الموضوع و الهدف منه:

يكمن الهدف من البحث في دراسة مدى فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية، من خلال نموذج ولاية مستغانم، النظر في كيفية تأثيره في صورة المؤسسة والسير الحسن لها في تنظيم وتسيير مهامها وتسلط الضوء على العملية الاتصالية في المؤسسة.

بالإضافة إلى معرفة مدى وعي الموظفين بأهمية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية وكيفية تجنب بعض وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير المؤسسة، و التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة و العمال.

وهذه الدراسة مهمة، إذ أصبح الاتصال الداخلي يشكل أهم الوظائف التي تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيقها؛ فهو مسار مهم في الاتصالات الإدارية للمؤسسة، بحيث إنه عملية متداخلة في هيكل التنظيم للمؤسسة و الرقابة التنظيمية.

كما يمكن للباحث أن يسهم و لو بقليل في زيادة الاهتمام بتفعيل الاتصال الداخلي، باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل الاتصالات الفعالة في نجاح المؤسسة العمومية .

### 5. الإشكالية :

يمثل الاتصال عنصرا هاما في الحياة. فلقد برزت أهميته و فعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي. هو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات بين طرفين اثنين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، باستخدام عدة وسائل بهدف الإعلام والإقناع والتأثير في أفكار واتجاهات المتلقين. فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد و الجماعات، مما يجعل وجوده و استخدامه أمرا ضروريا و حتميا في ممارسة الأفراد لمختلف نشاطاتهم . و إذا كان الاتصال ذا أهمية في المجتمعات الكبيرة، فهو بالغ الأهمية في المؤسسات أو التنظيمات سواء الخاصة أو العمومية ، خدماتية كانت أو صناعية . فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم ، سواء من خلال علاقته الداخلية التي تتم بين العاملين أو العلاقات الخارجية. وبالتالي، ففعالية الاتصال لا تنحصر في الاتصال الصاعد والنازل فحسب، وإنما جميع الاتجاهات و جميع المستويات.

ففعالية التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، و زيادة انتمائهم للمؤسسة ، و تكوين اتجاهات ايجابية نحو الأداء الوظيفي و زيادة الثقة في المدير . ففعاليته يمكن الحكم عليها من خلال قدرته على إدارة الصراع ، كما أنها تتوقف على أنواع الاتصالات الإدارية والتنظيمية التي يمكن من تحقيق أهدافها ، ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق أكبر للمعلومات. و مما لا شك فيه أن وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة و الموظفين يسهل عملية تبادل المعلومات .

و لا شك أن الاتصال الفعال يعد أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ يجب استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ضمانا لوصول البيانات و المعلومات و التوجيهات في سهولة و وضوح وبالسرعة المناسبة.

تعد عملية الاتصال العصب الرئيسي للعملية الإدارية؛ فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط و تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، و كل هذه الوظائف لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال؛ فهو الشبكة التي تربط كل أعضاء المنظمة ببعضهم بعض .

من هنا يمكن القول إن الاتصال الداخلي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة ، يهدف إلى إحداث التأثير في النشاطات المختلفة و ذلك لخدمة مصلحة المؤسسة و تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بعملهم، بغية تطوير و تحسين المواقف و الاتجاهات التي تؤدي إلى التخطيط الناجح. و هو يعتبر إحدى أهم المهام الإدارية و أولها من حيث الترتيب داخل المؤسسات . فالمهام الإدارية هي أنشطة تحدث داخل المؤسسة و تقع على عاتق كل مسؤول فيها ، و تكون مسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع. و تتجسد هذه المهام في التخطيط و التنظيم و التنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، حيث لا تخلو أي عملية إدارية من كل هذه العناصر التي يقوم عليها الكيان الإداري، و لا يمكن النظر إليها على أنها مهام منفصلة عن بعضها البعض؛ فهي متصلة و متناسقة و متفاعلة فيما بينها، و هذا ما يجعلها سببا في إبراز المهارات و القدرات الشخصية في تحليل المشكلات وإيجاد الحلول لها. و هي كذلك تحدد وظائف المديرين و المرؤوسين داخل هيكل تنظيمي، يراعى فيه السلم الإداري المتعارف عليه داخل المؤسسات .

وعلى غرار كل المؤسسات تتميز المؤسسة العمومية بحاجتها إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها، فهي هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال للمتعاملين معها .

فالالاتصال ضروري داخل المؤسسة العمومية كوسيلة لتحقيق أهدافها من جهة و خدمة الصالح العام من جهة أخرى. و لكي تحقق المؤسسة العمومية أهدافها من جهة و خدمة الصالح العام من جهة أخرى، و لكي تحقق أهدافها و تقوم بمهامها على أكمل وجه ، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال بجميع جوانبه. لذلك، فالالاتصال أحد مقومات أي مؤسسة والعنصر الأساسي والهام في عملية اتخاذ القرارات وباقي الوظائف الإدارية الأخرى. و بالتالي، فنشاط المؤسسة يتفوق بتفوق نظام الاتصال فيها. وانطلاقا من ذلك، نجد أن الاتصال الفعال والمؤثر هو نتيجة للإدارة الفعالة، و ذلك انطلاقا من نظامها الداخلي على وجه التحديد . في هذا، السياق سنطرح التساؤل الرئيسي الموالي :

ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في تسيير الولاية كمؤسسة عمومية؟

و تتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية هي كالتالي:

- كيف يسهم الاتصال الداخلي في تسيير الولاية كمؤسسة عمومية؟
- هل الاتصال الداخلي ضروري لتفعيل المهام الإدارية في الولاية؟
- فيم تتمثل أساليب الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في الولاية؟

### 6. صياغة الفرضيات :

الفرضية عبارة عن اقتراح مسبق لحل علمي و تأخذ شكل إجابة مؤقتة عن التساؤلات الفرعية وتحتمل الصواب و الخطأ. في دراستها هذه قمنا بصياغة الفرضيات الموالية :

- 1- يسهم الاتصال الداخلي في تبادل المعلومات و البيانات مما يساعد على تحسين الأداء والتسيير في الولاية كمؤسسة عمومية.
- 2- يؤثر الاتصال الداخلي في تفعيل المهام الإدارية ليضمن لها تنظيم أحسن لها.
- 3- تتمثل أساليب الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي والاتصال التصويري، و لها تأثير كبير على نشاط و فعالية الولاية.

### 7. تحديد المفاهيم:

اعتمدنا في دراستنا هذه على جملة من المفاهيم، حيث سنحدد شقيها: النسقي والإجرائي.

#### (1) الفعالية :

- اصطلاحاً : هي النشاط التلقائي المؤثر و هي النزوع الطبيعي لإتيان الأفعال ، نقول فاعلية شخص ما أي بيده نشاط و الفعالية في علم النفس هي جملة من الظواهر النفسية المتصلة والنزوع و الإدارة و فاعلية الكائن الحي جملة سلوكياته أو عملياته العقلية و ما يتصل بها من نشاط عقلي بيولوجي .

و في مجال الاتصال، فان الفعالية تعني مدى نجاح القائم بالاتصال في ممارسته لمهمته و تقاس بمدى تأثيره في الجمهور إلي يتوجه إليهم و في أداء باقي عناصر عملية الاتصال بكفاءة عالية.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2004 ، ص 393 .

الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف و النتائج المطلوبة بأفضل الشروط ، و ذلك كأن يتم تحقيق كمية اكبر من الأهداف أو يتم اختصار الوقت المشغول للانجاز بالاعتماد على وسائل اتصالية أكثر تقنية ، مما يتطلب تحقيق الإبداع و التطوير المستمر ، مما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية المؤسسة المعنية و بقائها بالإضافة إلى مطلب تحقيق نوع من التجانس بين أهداف المؤسسة<sup>1</sup>

- **التعريف الإجرائي :** هي القدرة على أداء الأعمال الصحيحة و تحديدها حتى تتمكن المؤسسة من أدائها للمتعاملين معها و هي نتيجة لنوعية الاتصال وجودته و مدى تأثيره للفاعلين داخل المؤسسة .

### (2) الاتصال الداخلي :

- **اصطلاحاً :** يعرفه محمد فهمي العطروري " بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد تغيير<sup>2</sup> .  
يعرفه أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب إلي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>3</sup> .

و يعرف انه مجموعة من الإجراءات و الطرق و الوسائل و الترتيبات التي تكفل إنتاج و توصيل و استخدام البيانات لاتخاذ القرارات الصحيحة .

### - **التعريف الإجرائي :**

نقصد في دراستنا هذه بالاتصال الداخلي انه هو عملية نقل المعلومات و المهارات و الاقتراحات من طرف إلى آخر داخل المؤسسة ، سواء أكان ذلك الطرف شخصاً أو جماعة من اجل تحقيق الأهداف.

و عليه، فان الاتصال الداخلي هو مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة بحيث يهدف إلى إحداث التأثير في النشاطات المختلفة من اجل خدمة مصلحة المؤسسة .

<sup>1</sup> - خيضر كاضم محمود موسى، سلامة اللوزي ، منهجية البحث العملي ، إثراء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 ، ص 92 .  
<sup>2</sup> - محمد فهمي العطروري : العلاقة الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، عالم الكتب ، ط 1 ، القاهرة ، 1974 ، ص 163 .  
<sup>3</sup> - عبد الحميد عطية و محمد مهدي ، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الازريرطة ، الاسكندرية ، 2014 ، ص 373 .

### (3) التسيير :

- اصطلاحا : يقصد بالتسيير إتباع القواعد و الإجراءات المعترف بها لتنظيم إشغال الأفراد داخل المجتمع ، لكنه كمفهوم تطور مع الثورة الصناعية و التكنولوجيا ، أصبح واقعا و حتمية لابد منها ، أن التسيير هو مجموعة من المبادئ و المعلومات التي يكتسبها الفرد باستعمال تجاربه الخاصة ، فتكسبه نظرة تختلف عن الآخرين .

و هو علم يقوم على مجموعة من العناصر الثابتة في المجالات البشرية ، فيما هو في الحقيقة ملكة مهنية و علمية لا يشترط أن تقاس بالمؤهلات العلمية أو حفظ قواعد و معادلات و تراكيب .

كما يعرف بأنه فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد ، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع <sup>1</sup>.

### - التعريف الإجرائي :

نقصد بالتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها باستخدام قواعد عملية قابلة للتطبيق على مختلف نشاطات المؤسسة .

### (4) المؤسسة العمومية :

- اصطلاحا : هي شكل من أشكال اللامركزية الإدارية المرفقة ، فالمؤسسة العمومية مرفق عام يدار بواسطة منظمة عامة و يتمتع بالشخصية المعنوية التي تكفل له الاستقلال الإداري و المالي تحت وصاية السلطة المركزية .

و المؤسسة العمومية هي منظمة تم تأسيسها من اجل تحقيق نوع ما من الأعمال ، مثل تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها و تعرف أيضا بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما سواء كان تعليميا أو وظيفيا أو اجتماعيا ، كما تعتبر المؤسسة العمومية كمشروع تقوم به هيئة عامة يهدف إلى سد حاجات عامة للجمهور . و هي منظمة تقوم بأداء خدمة عامة و تسيطر عليها الدولة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد زهير حمام ، من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص 49 .

<sup>2</sup> - محمد فاروق عبد الحميد ، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي و الاشتراكي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1987 ، ص 31 .

### - التعريف الإجرائي :

نقصد بالمؤسسة العمومية المعنية في هذه الدراسة هي المؤسسة الخاضعة لأحكام القانون الأساسي للميزانية و المحاسبة العمومية ، و بالتالي فهي مؤسسة غير صناعية أو تجارية ، بل معنية بتسيير مرفق عمومي دون أن تكون لها غاية الربح ، و تهدف إلى سد حاجات عامة للمتعاملين معها و ذلك بتقديم خدماتها العامة .

### 8. طبيعة الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية في ولاية مستغانم ، فتندرج دراستنا ضمن الدراسات الكيفية التي تسعى من خلالها إلى تحديد الظاهرة المدروسة تحديدا كينيا ، من خلال الكيفية التي تسعى من خلالها إلى تحديد الظاهرة المدروسة تحديدا كينيا ، من خلال جمع الحقائق و المعلومات و البيانات اللازمة و ذلك قصد معرفة الظاهرة المدروسة و قد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة كأداة لأنها تتماشى مع المنهج الكيفي .

### 9. التقنيات المستخدمة :

تتطلب الدراسات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية من الباحث الاستعانة بأدوات معينة لجمع البيانات و المعلومات الضرورية الخاصة بدراسته ، و تختلف أهمية هذه الأدوات بالنسبة للباحث، و ذلك لارتباطها بطبيعة مشكلة البحث و فروض الدراسة و الأهداف المبتغى تحقيقها من هذه الدراسة. لذلك، يستعين الباحث بأداة أو بأدوات معينة دون غيرها من الأدوات. و نظرا لطبيعة الموضوع، فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة و الملاحظة و التي نعتقد أنها كافية لخدمة البحث و تفي بالغرض المطلوب .

### 1- المقابلة :

تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات و أداء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>1</sup>

ونظرا لأهمية هذه الأداة في جمع الحقائق و المعلومات فقد تم الاستعانة بها أثناء دراستنا. قمنا بالمقابلة مع عينة البحث المتمثلة في موظفي مصلحة المستخدمين للولاية - ولاية مستغانم - و اعتمدنا على محورين اثنين\*.

وستعتمد في هذه الدراسة المقابلة نصف الموجهة أو غير المقننة ( Unstructured interview )

هي نوع المقابلة الأكثر استخداما في العلوم الإنسانية .سميت كذلك لأنها ليست مفتوحة بشكل كلي، كما أنها لا تحتوي على عدد كبير من الأسئلة التي ستوجه مسار المقابلة بشكل تام. في هذه الحالة، تطرح على المبحوث مجموعة من الأسئلة استنادا على دليل المقابلة المحضر مسبقا ولكن ليس شرطا ان يتبع تسلسل الأسئلة كما جاء فيه.وفي هذا النموذج من المقابلة تتبع "المقابلة ديناميكياتها الخاصة".<sup>2</sup>

كما سيتم توظيف التحليل الموضوعاتي في دراستنا هذه . يتم من خلال هذا التحليل تقليص المعطيات المجمعة في المقابلات التي تم إجراءها .

فيتم تحديد المواضيع و المواضيع الفرعية التي تستخرج من كل موضوع .

يقوم الباحث بهذا النوع من التحليل عند القراءة المتعددة لكل مقابلة. فالمواضيع لا تظهر دائما من الوهلة الأولى.فهي تتحدد تدريجيا عند كل قراءة، خصوصا المواضيع الفرعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لظفي ، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995 ، ص ص 85 - 86 .

\* انظر ملحق رقم 01

<sup>2</sup>Jean-Claude Combessie, *La méthode en sociologie*, Alger, Editions Casbah, 1998, p.25

<sup>3</sup>لمياء مرتاض نفوسي، تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، مرجع سبق ذكره، ص.194.

### 2- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات ، و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الدراسة النظرية ، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق المقابلة أو الوثائق ، و يمكن للباحث أن يبويب الملاحظة و تسجيل ما يلاحظه عن المبحوث سواء كلاما أو سلوكا .<sup>1</sup>

و لقد استعملنا الملاحظة البسيطة لأنها تحدث بشكل تلقائي و في ظروف عادية دون إخضاع التغيرات أو السلوك للضبط العملي ، و قد تمكنا من خلال المشاهدة البسيطة و الاستماع إلى مجتمع البحث من مراقبة سلوكيات و تصرفات و انفعالات بعض المبحوثين في بعض الأحيان ، و التعرف على موقفهم الحقيقي من موضوع البحث من خلال بعض ردود الأفعال عند سماعهم لبعض الأسئلة التي وردت في دليل المقابلة .

### 10. مجتمع البحث :

هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث<sup>2</sup> . و بالتالي، فمجتمع البحث في دراستنا يتمثل في موظفي مصلحة المستخدمين للولاية - ولاية مستغانم - للسنة 2020 . و جاء اختيارنا لهذا المجتمع نظرا إلى:

- توجهنا إلى مجتمع البحث اختياريا و ذلك لدراسة الموضوع .
- سهولة التعامل و التواصل مع موظفي الولاية .
- نوع المعاينة :

المعاينة هي طريقة التي يتم من خلالها اختيار مفردات الدراسة و هي من أفضل الطرق العلمية المستخدمة في البحوث الإحصائية في عدة مجالات. و المعاينة غير احتمالية يتم اختيار وحداتها وفقا لمعايير يضعها الباحث دون التقيد بقوانين الاحتمالات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، 2002 ، ص 153 .

<sup>2</sup> -

<sup>3</sup> - غريب ميرزا ، يوسف فخر الدين ، يوسف سلامة ، مقدمة في مناهج البحث العلمي ، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي ، ط 1 ، 2016 ، ص 13 .

ولقد استخدمنا المعاينة غير احتمالية في دراستنا عندما كان الغرض من الدراسة هو اختيار بعض أفراد العينة دون سواهم من مجتمع البحث. أما عن نوعها، فقد كانت معاينة غير احتمالية نمطية، "تكون فيها العناصر المختارة المكونة للعينة كنماذج لمجتمع البحث المراد دراسته، بمثابة صور نمطية (portraits types) لنفس مجتمع البحث الذي استُخرجت منه."<sup>1</sup>

### العينة :

يتم اختيار مفردات هذه العينة حسب ما يراه الباحث مناسباً على أساس أنها تمثل مجتمع الدراسة أو تخدم أغراض الدراسة<sup>2</sup>. و عادة ما يتم اختيار هذا النوع من العينات عندما يكون حجم العينة صغيراً جداً، حيث إنها تكون أكثر مصداقية من العينات الاحتمالية. وقد تم استخدام هذا النوع من العينة في دراستنا بصفة قصدية من أجل اختيار بعض أفراد العينة لمجتمع البحث مثل : اختيار عمال مصلحة المستخدمين ، فلقد اخترنا هذه العينة بصفة قصدية و ليس مجتمع ككل .

ولقد تمثلت عينتنا في خمسة موظفين فحسب. بالتأكيد أن هذا العدد غير كاف لما يتعلق الأمر بإجراء مقابلات نصف موجهة. بيد أننا اعتمدنا على هذا العدد فحسب نظراً لمرور الجزائر\_كباقي بلدان العالم\_ بمرحلة صعبة والتمثلة في تبعات تفشي فيروس كورونا المستجد، الذي كان معرقلاً أمام القيام بمقابلات أخرى وجهاً لوجه، بحيث لم نتمكن من الالتقاء بموظفين آخرين، إما لغيابهم عن العمل (بسبب الحجر الصحي) أو لانهماكهم في العمل نظراً للعدد القليل من الموظفين في هذه الفترة، مما كان معرقلاً ليقبلوا القيام بمقابلات معهم. وإلا لكانا قد قمنا من 20 إلى 30 مقابلة، من خلال مبدأ التشبع بالمصادر، أي التوقف عن القيام بالمقابلات عندما تبدأ نفس المعلومات تتكرر.

### 11. حدود الدراسة :

ويقصد بها مجالات الدراسة والتمثلة فيما يلي:

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصبية للنشر، 2004، ص.311

<sup>2</sup> - GIANNLLON Jean –Luc et vannette Eric études de marché , 2<sup>ème</sup> édition 2001 K p 237

### أ. المجال المكاني :

تمثل الولاية - ولاية مستغانم - نطاق دراستنا الميدانية. و قد تم إجراء الدراسة على إحدى مصالحها - مصلحة المستخدمين - .

### الموقع :

ولاية مستغانم هي ولاية ال 27 في الإدارة الإقليمية الجزائرية حيث تقع في الجهة الشمالية على شاطئ البحر الأبيض المتوسط ، تقع الولاية في الشمال الغربي من الجزائر حيث يحدها من الشرق ولايتي شلف و غليزان و من الجنوب ولاية معسكر و من الغرب وهران و الشمال البحر الأبيض المتوسط .

عدد العمال : 372 عامل .

### ب. المجال الزمني :

أما المجال الزمني للبحث فقد استغرقت فترة و هذه الفترة انقسمت إلى مرحلتين :

- الدراسة الميدانية : لقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين .

1. المرحلة الأولى : و هي الدراسة الاستطلاعية التي تعريفها النزول إلى ميدان الدراسة بهدف التعرف على مجتمع البحث و عينة الدراسة و اكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن تصادفها خلال الدراسة و لقد كانت هذه الفترة من شهر نوفمبر 2019 إلى شهر ديسمبر 2019.

2. المرحلة الثانية : و هي المرحلة الأساسية في إجراء مقابلة مع عينة البحث و تطبيق الإجراءات الأساسية للبحث و قد استغرقت الفترة المحصورة بين شهر جويلية و شهر أوت 2020 . و تم فيها إجراء المقابلة مع عناصر العينة.

### 12. النظرية المتبناة:

في دراستنا قمنا بتبني البنائية الوظيفية كمنظور تفسيري نحاول من خلاله تفسير الظاهرة المعالجة.

**تعريفها :** هي نظرية تقوم على تنظيم المجتمع و بناؤه و ضمان استقراره ، و ذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين العناصر و التنظيم ، فالبنائية الوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي ، و هو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي و يتعلق الثبات و الاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل و ثابت .

و التنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية في كل بناء في المجتمع ، حيث يحافظ ها البناء على استقراره و توازنه و لا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في ها البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف ، يؤثر على التوازن و الاستقرار<sup>1</sup>.

### توظيفها في دراسة الموضوع :

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات و أكثرها واقعية، باعتباره ينظر إلى المؤسسة بأنها شبكة من العلاقات الاجتماعية وكون الولاية بناء اجتماعيا، و هي في حد ذاتها تنتمي إلى بناء اجتماعي أكبر و هو المجتمع المحيط بها، يسعى إلى التكامل مع بقية الأجزاء و البناءات الاجتماعية المكونة لهذا النسق الكلي، والتي من بينها الموظفون الذين يمارسون أنواعا شتى من الاتصالات، و من بينها الاتصال الداخلي الذي يعتبر جزءا من المهام الإدارية، والتي تعتبر جميعها أجزاء تكمل بعضها البعض وتسعى للتوازن فيما بينها، لتحقيق الفعالية و الزيادة في التنظيم، وهذا ما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

وبعد استعراض الإطار المنهجي للدراسة، سنخرج الآن إلى الإطار النظري-التوثيقي.

<sup>1</sup> - مي عبد الله ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، لبنان ، 2006 ، ص 174 .

### تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي احد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة ، إذ يؤدي دورا فعال داخلها. فهو عملية ضرورية لتأديب الأفراد لعملهم داخل المنظمة. وهو أداة تستطيع من خلالها المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة وتحقيق الانسجام التام. لذلك، أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية يحظى باهتمام جميع المسيرين والموظفين بحيث يساعد على ضمان السير الحسن للمؤسسة. وفي هذا الإطار، سنتطرق في الفصل الأول الذي يحمل عنوان **التسيير في المؤسسة العمومية** إلى أساسيات ونظم التسيير، إضافة إلى مبادئ و أجهزة التسيير وأهميته وأهدافه في المؤسسة العمومية. أما في الفصل الثاني المعنون **بالمؤسسة العمومية في الجزائر** فسنتطرق إلى ظهور وتطور المؤسسة العمومية ثم خصائصها و وظائفها.

وفي الأخير، سنتعرض في الفصل الثالث الخاص **بالاتصال الداخلي** إلى أهمية وأهداف الاتصال الداخلي وأنواعه و أساليبه .

# الإطار النظري

**تمهيد :**

يمثل التسيير عملية مميزة تشمل العديد من الوظائف ، فهو طريقة عقلانية للتنسيق بين المهام الإدارية ، و ذلك باعتباره وظيفة أساسية في كل مؤسسة .

فالمؤسسة العمومية تقوم بتسيير أجهزتها الإدارية بانتظام و ذلك باعتمادها على أسس تسييرية تمكنها من تحقيق النتائج المرغوبة و سير نشاطها بطريقة جيدة و إضفاء الفعالية عليها . فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط و تنتهي عند الرقابة .

و عليه سنحاول في هذا الفصل النظري التطرق إلى أساسيات ونظم التسيير في المؤسسة العمومية ومبادئه وأجهزته وخصائصه وأهدافه.

**1- أساسيات التنظيم و التسيير في المؤسسة العمومية:**

نظرا لاعتبار الاستقلالية من أهم مميزات المؤسسات العمومية لأنها شخص معنوي مكلف بإدارة مرفق عام يسعى إلى تحقيق المصلحة العامة ، فهي تتوفر على أجهزة إدارية تسهر على تسييرها بانتظام و استمرارية في إطار الشروط التي ينص عليها القانون أو التنظيم المنشئ لها و تتكون الأجهزة الخاصة مبدئيا من جهاز التداول و المتمثل في مجلس إدارة أو لجنة إدارية ، و جهاز تنفيذي يتمثل في المدير العام.<sup>1</sup>

- **هيئة التداول :** و تسمى غالبا بمجلس الإدارة ، و في اغلب المؤسسات العمومية هي مكونة من ممثلي الوزارات المعنية بالمجال ، معية من قبل الوصاية ، و هي المسؤولة عن اختيار الإستراتيجية و تحديد برنامج النشاط و كذا اتخاذ كافة القرارات .
- **الهيئة التنفيذية :** و يمثلها المدير و يكون معينا بمرسوم رئاسي المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية للدولة ، إن مديري المؤسسات العمومية يعينون أيضا عن طريق مقرر صادر عن الوصي . أما بالنسبة لمديري المؤسسات المحلية فيتم تعيينهم من طرف السلطة الوصية ، و يعد المدير هو المسؤول عن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة و يمارس السلطة السلمية على الموظفين و هو كذلك الأمر بالصرف فيما يخص ميزانية المؤسسة العمومية .<sup>2</sup>

**2- مبادئ التسيير في المؤسسة العمومية :**

إن المبادئ الأساسية لها العلم هي : التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة و إن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى .

**1- المبدأ الأول : التخطيط**

1. **مفهوم التخطيط :** التخطيط من أكثر المصطلحات استعمالا في وقتنا الحالي ، و هو من مميزات العصر فالتخطيط عبارة عن التكهن بالمستقبل و الإعداد له و اتخاذ العدة لمواجهة أو التخطيط عملية يقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف ، و تحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل المخطوطات التي تتم في إطار المهام الموكلة للمنشأة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

<sup>1</sup> - قانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فبراير 2012 يتعلق بولاية عدد 12 صادر بتاريخ 29 فيراية 2012

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، دار المحمدية للعامه ، ط1998، 2 ص 64

و يقول هنري فايول : إن التخطيط في الواقع يمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

### أهمية التخطيط :

التخطيط يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية للإدارة ، فلا شك أن المدير يعرف كل الأمور الآتية : ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرغوبة ؟ ما هي الأهداف التي تحدد؟ و ما هي النتائج التي يجب الوصول إليها فالمدير يكون متأكد لحد كبير من تحقيق الكثير للمؤسسة .

يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد و التغيير و يعتبر من أهم الضروريات فهو يساعد على التنسيق داخ المؤسسة .<sup>1</sup>

### خطوات التخطيط :

إن القائم بعملية التخطيط يعتمد على الكثير من الاعتبارات منها الأخذ بعين الاعتبار مميزات و خصائص المنشأة ، رغبات أعضاء الإدارة العليا ، الظروف المعنية خارج المؤسسة و التي تؤثر على عملياتها ، فعملية التخطيط ليست سهلة فحسب و بالتالي على المخطط أن يتبع أساسا سليمة و مدروسة يمكن تخليصها فيما يلي :

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها .
- توضيح سمات العملية .
- توفير و جمع المعلومات و الأرقام اللازمة لذلك .
- تحليل المعلومات و ترتيبها .
- مراعاة التسلسل في حلقات التخطيط .
- تعيين المراحل الزمنية لكل مرحلة من مراحل العمل .
- مواعيد التنفيذ و برامجه .

و من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط عبارة عن مدا أساسي يرسم حمالة المؤسسة في المستقبل ، و يهم الأشخاص ، المؤسسات ، الدولة ، و أن أي مؤسسة تتجاهل هذا المبدأ لا يتصور

<sup>1</sup> - محمد زهير حمام ، من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص 52 .

إنها ستحقق الأداء الجيد و بدونه لا يكون التنظيم المناسب ، لان هذا الأخير عبارة عن إخراج ما تم تخطيطه إلى حيز الوجود و من اجل هذا نرى أن المخططين يأخذون حذرهم جدا في مخططاتهم و يحدد فايول شروطا معينة لبلوغ الخطة أهدافها بدقة و هي أربعة : الوحدة ، الاستمرارية ، المرونة و الدقة .<sup>1</sup>

### المبدأ الثاني : التنظيم

#### 1- مفهوم التنظيم :

هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة .

يقول louis allen أن التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه ، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة لتحقيق الأهداف .

فالتنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية ، رأس المال ، الأفراد ، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض .<sup>2</sup>

#### 2- عناصر التنظيم :

##### أ. الفرد الوظيفة :

أن هيكل أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الموظفين و الوظائف تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة و تتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات و شروط معينة . فالتنظيم يقوم بالتنسيق بين الوظيفة و الموظف في خطوات تدريجية .

##### ب. تكوين الوحدات الإدارية :

<sup>1</sup> - سليمان محمد طماري ، الإداري مبادئ القانون ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1979 ، 84 .

<sup>2</sup> - جميل احمد توفيق ، إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1970 ، ص 9 .

إن كانت الوظيفة هي الخطوة الأولى من كل تنظيم إداري فإن الخطوة الثانية هي تكوين الوحدات العاملة من العدد المناسب من الوظائف المتناسقة وفقاً لمقتضيات و تقسيم العمل .

### ج. الهيئات الرئيسية التنفيذية :

نقصد بها الجهات الإدارية المختصة بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة .<sup>1</sup>

### د. الهيئات الفنية المساعدة :

تمتلك هذه الهيئات حدود اختصاصها أن تصدر القرارات ، فهي إدارات عاملة تقدم خدماتها الجمهور مباشرة و إنما تقدمها لتسهيل عمل الإدارات الأخرى دون أن تهتم بتحسين العمل داخل هذه الإدارات.

### هـ. الهيئات الاستشارية :

هي تلك الهيئات الإدارية التي تقوم أصلاً لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية ، فمن هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات الفنية المساعدة ، لكن تختلف عنها في وظيفتها حيث أنها تنحصر عي الإعداد ، التحضير ، البحث ثم تقديم النصح للجهات الإدارية التي تصدر القرار .

### 3- فؤائد التنظيم :

من أهم فائدة للتنظيم هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بأدائها ، فهل كل عضو محدد و من ثم يمكنه التركيز على المطلوب منه .

و يحقق التنظيم الفعال استخدام للطاقات البشرية و المادية و يأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد و الأشخاص و القائمين به و التسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال و تسيير العمل .

### مبادئ التنظيم :

- مبدأ ضرورة التنظيم و أهميته .
- مبدأ تحديد الهدف من التنظيم .
- مبدأ التحديد الوظيفي لكل قسم و لكل فرد في التنظيم .
- مبدأ ديناميكية التنظيم .

<sup>1</sup> - خليل الشماع ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 12 .

- مبدأ التنظيم حول الوظائف و ليس حول الأشخاص .
- مبدأ تفويض السلطة في التنظيم .<sup>1</sup>

### المبدأ الثالث : التنسيق

#### 1-تعريف التنسيق :

هو الجانب المشرق للتنظيم الحس و هي ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم و التنسيق و لا يضعون حاجزا بينهما لمالها من الأهمية الموحدة و منه فالتنسيق هو عملية ترتيب لضمان وحدة العمل للوصول لأهداف المطلوبة .

#### 2-أسس التنسيق :

التنسيق أسس مهمة و دقيقة و المتمثلة فيما يلي :

- توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف .
- تحديد نوع العمل لكل موظف .
- توضيح الصلاحيات لدى كل فرد .
- تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة .
- إيجاد جو عام من التعاون و الاحترام .
- توعية الموظفين بدور كل واحد منهم و مسؤولياته في العمل المطلوب منه .
- التغلب على التناقضات و الآراء الفردية و تحويلها من عناصر تنفيذية إلى عناصر تكامل .
- مراجعة التنظيم من حين إلى حين ، حيث يصبح التنسيق من أصعب الأمور لو اختلف التنظيم من الإدارات .<sup>2</sup>

#### 3-فوائد التنسيق :

- 2-ضمان تسيير أهداف المؤسسة .
- 3-الاتصال بين أقسام المؤسسة و استمرار التواصل بين الإداريين .
- 4-تحقيق الكفاءة الإدارية و الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 13 .

<sup>2</sup> رفيق محمد الطيب ، مدخل للتسيير ، التسيير التنظيم المنشأة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995 ص 35 .

5- انجاز الأعمال بسرعة و بصفة جيدة .

6- تحقيق الاستمرارية .<sup>1</sup>

المبدأ الرابع : الرقابة

7- تعريف الرقابة :

هي جهد منظم لوضع معايير الأداء لها أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا .

8- مجالات الرقابة :

أ. الرقابة على الأهداف : و ذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع .

ب. الرقابة على السياسات : و هذه تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسيير وفقا لسياسات المقررة أي وفقا لمجموعة القواعد .

ج. الرقابة على الإجراءات : إن الإجراءات تحدد على و كيف يتم الأداء ؟ و من المسؤول عن

الأداء ؟ و تهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقرر .

د. الرقابة على المصروفات الرأسمالية : و ذلك في ضوء ميزانية المصروفات الرأسمالية التي تمثل قيمة احتياجات المشروع و أقسامه التنظيمية .<sup>2</sup>

9- خطوات الرقابة :

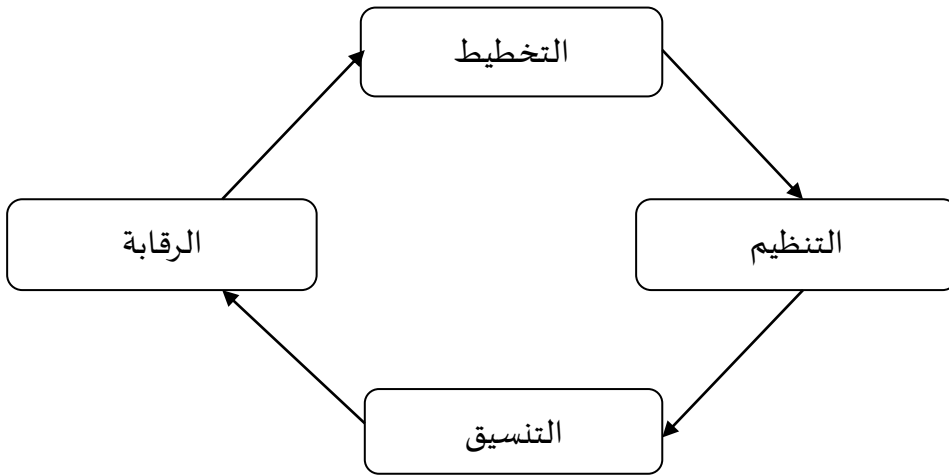
- 1) تحديد المعايير : إن تحديد المعايير الواجب اعتمادها و القياس عليها تعتبر خطوة أو مرحلة هامة من مراحل الرقابة التسييرية ، و ترتبط هذه بالوظيفة الإدارية لتخطيط على اعتبار أن عملية الرقابة تقوم على تطوير خطط تجسد وجود معايير متفق عليها في شكل قوانين و لوائح مكتوبة.
- 2) قياس الأداء اللفظي للمؤسسة : تقوم مرحلة قياس الأداء اللفظي في توصيل المعلومات إلى الأشخاص المسؤولين و تحديد الانحرافات و الأخطاء . فهي تحتاج إلى الدقة في تحديد نوعية البيانات و المعلومات التي يحتاجها المسؤول في عملية القياس .<sup>3</sup>

1 - المرجع نفسه ، ص 35 .

2 - جميل احمد توفيق ، إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1970 ، ص 9 .

3 - طريق شوقي ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، مصر ، 1994 ، ص 26 .

3) تصحيح الانحرافات و إصدار القرارات الصحيحة : عملية تصحيح الأخطاء هي مرحلة الأخيرة من مراحل عملية الرقابة التسييرية و فيها يتم تصحيح الانحرافات عن طريق إعادة النظر في التنظيم بإعادة توزيع الواجبات الوظيفية أو باختصار المرؤوسين و تدريبهم جيدا ، كما قد يتم التصحيح بالتوجيه الأفضل للعاملين و القيادة القوية . فتصبح الانحرافات إذن هي نقطة تخلق فيها الرقابة من الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط و تنظيم و تنسيق<sup>1</sup>.



الشكل 01: يوضح التسيير كعملية دائرية مستمرة

المصدر : رفيق محمد الطيب ، مدخل التسيير .

### 3- أجهزة تسيير المؤسسة العمومية :

لكون المؤسسة العمومية منظمة عامة لامركزية تتمتع بالشخصية المعنوية ، فإنها تدار بواسطة أجهزة متنقلة تمارس اختصاصها تحت رقابة السلطة المركزية ، و إذ كان الأمر رقم 71 - 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات سعى إلى توحيد الهياكل العضوية و الوظيفية لمختلف أنواع المؤسسات العمومية ، قاعدته الأساسية الممارسة الفعلية لمسؤولية التسيير من قبل العمال أنفسهم ، على أساس التسيير بصفة مشتركة و منسجمة بين الإدارة و مجلس العمال الذي تجسد من خلال جهازين رئيسيين هما : مجلس العمال و مجلس المديرية .

<sup>1</sup> - رفيق محمد الطيب ، مدخل للتسيير ، الجزء 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 45 .

فالمؤسسات العمومية ( الهيئات العمومية ) الأخرى رغم تعدد أشكالها و بتالي اختلاف أجهزة تسييرها إلا انه يمكن حصرها في جهازين رئيسيين هما الجهاز التداولي و الجهاز التنفيذي<sup>1</sup>.

### اولا : الجهاز التداولي

يتمثل ها الجهاز في مجلس الإدارة إلي يجسد بشكل طبيعي السلطة العليا في المؤسسة ، و هو عبارة عن جهاز جماعي للتداول مكلف بتحديد سياسة المؤسسة العمومية يحدد النص المنشئ للمؤسسة العمومية ، تشكيله و تسييره و اختصاصاته<sup>2</sup>.

#### 1. تشكيل مجلس الإدارة :

تشكيل مجلس الإدارة يختلف من مؤسسة لأخرى ، فبعض المؤسسات العمومية يتألف مجلس إدارتها من ممثلي الدولة فقط ، يراعي في تمثيلهم اختيار الجهات الحكومية التي لها صلة بنشاط المؤسسة العمومية و يرأس المجلس الوزير الوصي .

يبدو أن هذا الأسلوب في حصر عملية التمثيل في موظفي الحكومة ، هو حرصهم على مراعاة السياسة العامة للحكومة و العمل على تأكيدها على مستوى إدارة المؤسسة العمومية ، إلا أن هذا التمثيل الحكومي يجعل المجلس يكتسي الطابع السياسي و يؤدي إلى دمج الأجهزة الحكومية و أجهزة المؤسسة العمومية ، و بالتالي إلى مركزية تتناقض بشكل أساس مع استقلال المؤسسة العمومية .

أما المؤسسات العمومية الأخرى يتشكل مجلس إدارتها إضافة إلى ممثلي الدوائر الوزارية من ممثلي المستخدمين أو الفئتين .

و هذا الأسلوب في تشكيل يسعى إلى إضفاء الطابع المزدوج على المجلس ، ليكون مجلسا سياسيا و وظيفيا في الوقت نفسه ، حيث يمثل الموظفون الحكوميون وجهة النظر السياسية بينما يمثل ممثلو المستخدمين أو الفئتين وجهة النظر الوظيفية ، أما أداء تعيين أعضاء مجلس الإدارة فنتم بموجب قرار من الوزير الوصي بناء على اقتراح من السلطة<sup>3</sup>.

#### 2. تسيير مجلس الإدارة :

<sup>1</sup> - احمد محرز ، القانون التجاري الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الجزء 2 ، 1980 ، ص 290 .  
<sup>2</sup> - مصطفى أبو زيد فهد ، الوسيط في القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 1 ، 1995 ، ص 312  
<sup>3</sup> - سعد العلوش المؤسسة ، نظرية العامة ، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ، جامعة القاهرة ، 1967 ، ص 25 .

للمؤسسة العمومية قواعد سير مجلس الإدارة ، و على العموم تكاد هذه القواعد أن تكون متشابهة في جميع أنواع المؤسسات العمومية .

حيث يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل بناء على طلب من رئيسه أو المدير العام للمؤسسة و يمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه ، يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال الاجتماعات .

### 3. اختصاصات مجلس الإدارة :

يكلف مجلس الإدارة بدراسة جميع المسائل المتصلة بالسير العام للمؤسسة العمومية لذلك يتداول في جميع المجالات التي تدخل في اختصاصه و المحددة بموجب النصوص المنشئة للمؤسسة العمومية هذه الاختصاصات تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوعها و لطبيعة النشاط التي تشرف عليه .

### ثانيا : الجهاز التنفيذي

إلى جانب الجهاز التداولي الذي يجتمع دوريا لتحديد و دراسة جميع المسائل المتصلة بالسير العام للمؤسسة العمومية ، يسهر الجهاز التنفيذي المتمثل في مدير المؤسسة على التسيير اليومي لنشاط المؤسسة لذلك سمي تنفيذيا ، و يعتبر مدير المؤسسة جهازا أساسيا لأنه يتولى عدة سلطات و اختصاصات يحددها النص المنشئ للمؤسسة من أهمها :

- 10- يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة العمومية .
- 11- يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية و أمام القضاء .
- 12- هو الأمر بصرف ميزانية المؤسسة العمومية .
- 13- يعد الحساب الإداري و التقرير السنوي للنشاطات و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه .
- 14- يسهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة العمومية .
- 15- يعين و ينهي مهام المستخدمين الموضوعين تحت سلطته و الذين يشغلون مناصب لم

تحدد كيفية أخرى للتعين فيها <sup>1</sup>.

### 4- خصائص و أهداف التسيير في المؤسسة:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 26 .

أ. خصائص التسيير :

- يعتبر التسيير نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير في المؤسسة .
  - يشكل التسيير حلقة تبدأ بتحديد الأهداف و تنتهي بالرقابة ، فأى هيئة بها أهداف و تسعى لتحقيقها و هذا بإتباع عملية تسييره فعالة ، و ذلك بتوجيه جهود الجماعة
  - يعتبر التسيير جهاز المؤسسة فهو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على الخدمات ابتداء من الموارد البشرية و المالية و المؤسسة
  - التسيير علم يقوم على استخدام الأسلوب العملي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك على تقنيات و طرق
  - يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها .
  - التسيير كفن يتمثل في الطبيعة الإبداعية كما يتطلب اللجوء إلى التقدير و التحطيم الشخصي<sup>1</sup>
- ب. أهداف التسيير :

- يعتبر التسيير العملية الأساسية لضمان تسيير فعال للمؤسسة و تحقيق الترابط الفعال بين الإداريين و المصالح الإدارية ، و من أهداف التسيير نذكر ما يلي :
- تقسيم العمل و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يركز اهتمامه في أدائه لعمله.
  - وضع أسس نمطية لأداء كل عامل .
  - يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف إجراءات المؤسسة ، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار .
  - يعمل على إظهار مواهب الأفراد و كمية معلوماتهم و قدراتهم مما يؤهلهم لعمل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي .
  - يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو إبقاء و هذا يعني لا يأتي إلا بالتسيير الجيد للمؤسسة .
  - التسيير الجيد يؤدي إلى تنظيم مستمر و دائم للمؤسسة .
  - التسيير الفعال يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها و تطوير الوظائف الإدارية .

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 2002 ، ص

وبالتالي، فالتسيير وظيفة أساسية في كل مؤسسة وذلك بغية تحقيق الاستخدام الأمثل لهذا المورد، من خلال صياغة إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، و كل هذا في سبيل ضمان السير الحسن للمؤسسة و إضفاء الفعالية عليها.<sup>1</sup>

### خلاصة :

تعرفنا في هذا الفصل إلى مسألة التسيير في المؤسسة العمومية ، بحيث يعتبر وظيفة أساسية في كل مؤسسة. فالتسيير عبارة عن طريقة عقلانية ومبدأ أساسي تقوم عليه المؤسسة ويقوم بتنظيم النشاط الإداري، باستعماله للأسلوب العلمي لحل المشاكل، بالإضافة إلى الأسس والمبادئ والخصائص التي تميزه والتي تعمل على تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، بشكل يتوافق مع إستراتيجيتها وهذا لضمان السير الحسن للمهام الإدارية .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 35 .

**تمهيد :**

عرفت المؤسسة العمومية تطورا عبر التاريخ، إذ سادها مفهوم تقليدي في بادئ الأمر. غير أن هذا المفهوم قد تطور عبر المراحل. وتعتبر المؤسسة العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة في القانون الإداري، ولقد اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري، و ذلك خلال الفترات المختلفة التي مرت بها الجزائر، من تطبيق النظام الاشتراكي في بداية الاستقلال إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق في نهاية الثمانينات. كل ذلك أثر في مفهوم المؤسسة العمومية في الجزائر.

سنتطرق في هذا الفصل النظري إلى مسألة ظهور المؤسسة العمومية وتطورها، إضافة إلى تحديد خصائصها ووظائفها.

## 1- ظهور المؤسسة العمومية :

لما كانت المفاهيم القانونية هي انعكاس للأوضاع السياسية و الاقتصادية السائدة في المجتمع ظهرت فكرة المؤسسة العمومية ضمن نطاق القانون العام ، و على هذا الأساس ارتبط مفهوم المؤسسة العمومية بهذا التطور التاريخي لفترة طويلة فلم يرى الفقه الإداري فيها سوى أنها شخص إداري عام تنشئه الدولة لإدارة م رفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية و يتبع في إدارته أساليب القانون العام و في الجزائر اختلف مفهوم المؤسسة العمومية باختلاف المراحل و النظام السياسي و القانوني السائد في كل فترة .

ففي ظل النظام الاشتراكي الذي انتهج بعد الاستقلال ، تحولت أملاك عديدة و نشاطات مختلفة لملكية الدولة بفعل التأمينات ، و ظهرت فكرة المؤسسة العمومية تحت تسميات مختلفة .

أولها تجربة التسيير الذاتي التي لم تكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم ، بقدر ما كانت أمرا واقعيا أملت ضرورة منع انتقال الأملاك الشاغرة إلى ملكية الأفراد حفاظا على الاقتصاد الوطني و ركيزته القطاع العام ، كما أن المؤسسة العمومية ظهرت في شكلي الشركة الوطنية و المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية و هذا شكلين يعود أصلهما إلى النظام الاستعماري ، و هكذا وجدت السلطة نفسها في وضع متناقض، نظام اشتراكي و غياب كلي للإدارة الاشتراكية لوسائل الإنتاج لاسيما بعد انحصار التسيير الذاتي معظم القطاعات ، و لوضع حد لها التناقض صدر الأمر رقم 71 - 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات ، و الذي كان يهدف إلى الاستبعاد الكلي للتصنيفات التقليدية للمؤسسات العمومية و توحيد الهياكل العضوية و الوظيفية لمختلف أنواع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها .<sup>1</sup>

و الهيئات العمومية تخضع للقانون العام و مكلفة بتسيير الخدمات العمومية و تنقسم الهيئات العمومية إلى :

- هيئات عمومية ذات طابع إداري ( المادة 43 من القانون رقم 88 - 01 ) .

<sup>1</sup> - مصطفى أبو زيد فهمي ، الوسيط في القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 1 ، 1995 ، ص 312 .

- هيئات عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري ( المادة 44 من نفس القانون ) .
  - هيئات عمومية ذات تسيير خاص ( المادة 49 من نفس القانون ) و هي تسمية خص بها  
المشرع أجهزة الضمان الاجتماعي .
- إلا أن النصوص القانونية التي جاءت بعد القانون رقم 88 - 01 لم تستعمل مصطلح الهيئة العمومية ، بل بقيت تستعمل مصطلح المؤسسة العمومية كمقابل مصطلح établissement public باللغة الفرنسية و من أمثلتها :
- المادة 137 من قانون البلدية التي تنص " تكون المؤسسات العمومية ذات طابع إداري ، أو صناعي أو تجاري وفقا للغرض الذي انشأت من اجله " .
  - المادة 127 من قانون الولاية التي تنص : " تأخذ المؤسسة العمومية الولائية شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري حسب الهدف المنشود "
- إن المؤسسة العمومية اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري ، و ذلك من خلال الفترات المختلفة التي مرت بها الجزائر من تطبيق النظام الاشتراكي في بداية الاستقلال إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق نهاية الثمانينات كل ذلك اثر على مفهوم المؤسسة العمومية في الجزائر .
- و يمكن القول بصورة عامة أن الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية ترجع إلى تلك الهيئات التي انشأتها السلطة العامة في فرنسا في غضون القرنين السابع عشر و الثامن عشر ، لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة.<sup>1</sup>
- النظام القانوني للمؤسسة العمومية :
- لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه بأنها مرفق عام منع الشخصية المعنوية و هي الصورة التطبيقية لفكرة اللامركزية الإدارية في القطاع لمصلي أو ما يسمى باللامركزية المصلحية.
- و بذلك فإن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي تعطي للمرفق العام تنظيها إداريا عاما يتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة للاعتراف له بالشخصية المعنوية .

<sup>1</sup> - سعد العلوش ، نظرية المؤسسة العامة ، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ، جامعة القاهرة 1967 ، ص 25 .

تخضع المؤسسة العمومية في مفهومها إلى قواعد القانون العمومي و لاسيما قواعد القانون الإداري إلى اختصاص القاضي الإداري ، و من جهة أخرى ترتبط المؤسسة العمومية دائما بمجموعة إقليمية قد تكون إما الدولة إذا كان المؤسسة العمومية وطنية ، و إما المجموعات المحلية إذا كانت المؤسسة العمومية ذات طابع محلي . إن هذا الارتباط بمجموعة إقليمية ما . يمكن هذه الأخيرة من ممارسة رقابة على المؤسسة أي رقابة على أجهزتها و على أعمالها و هذا يعني بعبارة أخرى أن النظام القانوني للمؤسسة التقليدية يتم بتجانس و تماسك و مقتضى ذلك أن تكون أموالها أمولا عامة ، و القرارات التي يتخذها القائمون على الإدارة فيما تعتبر قرارات إدارية قابلة للطعن فيها يتجاوز السلطة أمام القضاء الإداري ، و تتمتع المؤسسة لغرض تنفي أوجه نشاطها بامتيازات السلطة العامة ، و يعتبر موظفوها من قبل الموظفين العموميين و عقودها إدارية و أشغالها أشغال عامة <sup>1</sup>.

## 2- تطور فكرة المؤسسة العمومية :

تعرضت فكرة المؤسسة العمومية لتطور بالغ الأهمية وصفه بعض الفقهاء بأنه أزمة ، و ذلك لكون المؤسسة العمومية بدأت في أول الأمر في نطاق ضيق فاقترنت على منح بعض المرافق العامة الإدارية الشخصية المعنوية ، و ترتب على ذلك وجود نظام قانوني خاص و موحد تقريبا خضعت له المؤسسات العمومية التقليدية ، لكن مع تطور دور الدولة و نشاطها تعددت المؤسسات و تمايزت لدرجة إنها وضعت كليا موضوع الاتهام المفهوم التقليدي و نظامه القانوني .

و بالفعل فان النظام القانوني الإداري البحث ، سيزول شيئا فشيئا بحيث بدأت تظهر مرافق عمومية يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص ، و بدأ تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الإدارية (EPA) و الذي استمر نظامها القانوني في خضوعه كليا لقواعد القانون العام ، و المرافق العمومية الصناعية و التجارية (SPIC) التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية (EPIC) الخاضعة جزئيا للقانون العام و القانون الخاص .

1 - سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1979 ، ص 84 .

إن الاعتراف القانوني بهذه الفئة الجديدة من المؤسسات العمومية بدأ مع القرار الشهير لمحكمة التنازع الفرنسية بتاريخ 22 جانفي 1921 في القضية المسماة " مركب ايلوكا " أو الشركة التجارية لغرب العمومية ، يعتبر الفجوة الأولى في المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية ، كما أن انتشار الأفكار الاشتراكية و الاقتصاد الموجه ساهم في ظهور الأنواع الجديدة من المرافق العامة الاقتصادية إلى جانب ذلك ظهرت المرافق العامة المهنية <sup>1</sup>.

و أخيرا بلغ تدخل الدولة مرحلة القمة نتيجة لجوئها إلى إتباع سياسة التأمين ، و بالتالي اتسعت رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة وليدة التأمين أو الإنشاء المبتدأ من قبل الدولة .

و بالتالي نشأت أشخاص عامة مرفقيه رفض مجلس الدولة الفرنسي الاعتراف لها بصفة المؤسسة العمومية و ظهر هذا الرفض سنة 1943 في صدد لجان التنظيم ، مع أن المشروع لم يعتبرها مؤسسات عمومية و هي مكلفة بتنفيذ نشاط مرفقي و تتخذ قرارات تشكل اعملا إدارية .

و في قرار Bouguer سنة 1943 في شان نقابات مهنية لا تكل مؤسسات عمومية مع أنها تشارك في عمل مرفق عام .

كما أطلق مصطلح المؤسسة العمومية على بعض الأشخاص المعنوية العامة التي تدير مشروعات عامة لا تتوفر لها صفة المرفق العام ، و أفضل مثال على ذلك هو : houillères de bassin charbonnages de Grace المكونتان عقب تأمين الوقود المكون من المعادن الخام ، و مؤسسة البحث و النشاط النقطي إذا كان نشاطها للمصلحة العامة فلا يعترف بها بطابع المرفق العام ، و إذ كان نشاطها للمصلحة العامة فلا يعترف لها بطابع المرفق العام ، و إذ كان هذا النشاط يمكن أن يستفيد من بعض المنافع فذلك على أساس نظام خارجي عن المؤسسات العمومية نفسها .

و بذلك أصبح تعريف المؤسسة العمومية غير جامع ولا مانع فهو غير جامع لان القضاء الإداري رفض الاعتراف لبعض الأشخاص المرفقية بصفة المؤسسة العمومية ، و بذلك لا تدخل هذه

<sup>1</sup> - محمد فاروق عبد الحميد ، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي و الاشتراكي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1987 ، ص 31 .

الأشخاص في إطار التعريف ، و هو غير مانع لأنه ينطبق على بعض الأشخاص العامة التي لا تدير مرافق عامة.<sup>1</sup>

### 3- خصائص المؤسسة العمومية :

من التعريف المقترح للمؤسسة العمومية يمكننا استنتاج خصائص المؤسسة العمومية فهي كما يلي :

- أولا : المؤسسة العمومية منظمة عامة .
  - ثانيا : خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص .
  - ثالثا : المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي .
  - أولا : المؤسسة العمومية منظمة عامة :
- كما كانت المؤسسة العمومية منظمة عامة فانه يجب التمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة ، فان وجدت نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني فانه يتعين التزام كم هذه النصوص ، فإذا لم يوجد نص تشريعي وجب البحث عن المعيار يمكن بمقتضاه التمييز بين المنظمات العامة و الخاصة ، لذلك اصطلح الفقه بمحاولة إجراء هذا التمييز و وضع لذلك المعايير الآتية :<sup>2</sup>

#### 1. الفرض الذي تستهدفه المنظمة :

على أساس هذا المعيار تستهدف المنظمة العامة تحقيق المصلحة العامة ، بخلاف المنظمة الخاصة التي تستهدف تحقيق المصلحة الخاصة ، فشركات منظمة خاصة إذ يساهم الأفراد فيها بوصفها مشروعات مالية بقصد تحقيق مصلحة خاصة و اقتسام ما نذره من أرباح .

يعاب على هذا المعيار أن فكرة المصلحة العامة ، فكرة مطاطة و مرنة لا يعول عليها وحدها التمييز بين المنظمات العامة و الخاصة ، حيث توجد منظمات خاصة تستهدف تحقيق المصلحة العامة مثل المشروعات الخاصة ذات النفع العام .

<sup>1</sup> - ماجد راغب الحلو ، القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الاسكندرية ، 1994 ، ص 445 .

<sup>2</sup> - Georges vedel , droit administratif , presses universitaire de farce , 6<sup>ème</sup> édition , 3 trimestre , 1796 , p 730 .

## 2. طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة :

وفق هذا المعيار المنظمة العامة هي التي تقوم بنشاط العام ، بينما المنظمات الخاصة تقوم بالنشاط الخاص<sup>1</sup>.

يعاب على المعيار انه غير جامع و لا مانع اذ ان هناك منظمات عامة كالبنوك المؤسسة تقوم بذات النشاط الذي تقوم به البنوك و المصارف الخاصة .

## 3. مصدر موارد المنظمة :

حسب هذا المعيار تكون المنظمة عامة إذا توفرت لها وسائل المرافق العامة ، و هي الوسائل و الموارد المالية و الموظفون ، فإذا لم يدخل موظفو منظمة معينة في عداد موظفي الإدارة ، و لم تكن لمواردها الصفة العامة ، كانت هذه المنظمة منظمة خاصة و إلا فهي منظمة عامة .  
يؤخذ على هذا المعيار :

- أن المنظمة العامة إذا تمتعت بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و الإداري ، فيمكن أن تستمد مواردها من إعانات الدولة ، كما يمكن أن يكون لها مواردها المالية الخاصة نتيجة نشاطاتها سيما المؤسسات الاقتصادية منها .

القول بالصفة الخاصة للمنظمة إذا لم يدخل موظفوها في عداد موظفي الإدارة العامة ، مردود لان خضوع المؤسسات العمومية الاقتصادية لنظام القانون الخاص لا يرفع الصفة العامة عن هذه المؤسسات<sup>2</sup>.

## 4. امتيازات السلطة العامة :

<sup>1</sup> - محمد بكر القباني ، نظرية المؤسسات العامة المهنية في القانون الإداري ، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ، جامعة القاهرة ، 1962 ، ص 17 .

<sup>2</sup> - فريدة محمدي ، المدخل للعلوم القانونية ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 107 .

وفق هذا المعيار تكون المنظمة عامة إذا كانت تتمتع بحقوق و امتيازات السلطة العامة ، كفرض الرسوم ، و إجبار الأفراد على الالتحاق بها . أما إذا كانت المنظمة لا تتمتع بهذه الحقوق و الامتيازات اعتبرت منظمة خاصة .

يؤخذ على هذا المعيار وجود بعض المنظمات الخاصة التي تمنح و تمارس بعض امتيازات السلطة العامة في حدود مساهمتها و مشاركتها الإدارة العامة في تحقيق أهداف المصلحة العامة مثل المروعات العامة ذات النفع العام .

#### 5. حرية الانضمام إلى المنظمة :

وفق هذا المعيار المنظمات العامة هي المنظمات التي تجبر الأفراد على الانضمام إليها بخلاف المنظمات الخاصة التي يكون الانضمام إليها اختياريا .

يؤخذ على هذا المعيار وجود منظمات عامة ، لا يعتبر الانضمام إليها إجباريا و وجود منظمات لا يعتبر الانضمام إليها اختياريا .

#### 6. أصل النشأة المنظمة :

يرى هذا المعيار أن المنظمة العامة هي التي تكون من خلق و إنشاء الدولة ، أما المنظمة الخاصة فتكون من إنشاء الأفراد .

يؤخذ على هذا المعيار وجود منظمات خاصة قام الأفراد بإنشائها و تحولت بعد إنشائها إلى منظمات عامة كما هو الحال بالنسبة للمشروعات المؤسسة .

و كذلك تدخل الدولة في إنشاء المؤسسات ذات النفع العام التي تبقى منظمات خاصة ، لان توقف إنشائها على اعتراف الدولة أو موافقتها لا تضيي الصفة العامة عليها .

#### 7. المعيار الصحيح في التمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة :

يتضح من استعراض المعايير السابقة التي وصفت للتمييز بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة انه لا يمكننا الاكتفاء بمعيار واحد للتمييز بين المنظمات نظرا للانتقادات التي ذكرناها سابقا يجب الاستناد إلى معيار مركب للقيام بعملية التمييز و هذا المعيار يتكون من عنصرين :

- عنصر شخصي ذاتي يتمثل في إرادة المشروع التي يتضمنها النص المنشئ للمنظمة المراد تحديد طبيعتها ، فاكتشاف إرادة المشروع تساعد على معرفة هل أراد المشروع اعتبار هذه المنظمة عامة أو خاصة و يمكن اكتشافها بالاعتماد إلى عنصر آخر .
- عنصر موضوعي و تكميلي يتكون من كل المعايير و الأفكار السابقة مجمعة كدلائل و مظاهر على أن هذه المنظمة منظمة عامة أو خاصة و عدم الاكتفاء بمعيار واحد لتحديد طبيعة المنظمة<sup>1</sup>.

• **ثانيا : خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص :**

و يقصد به أن كل مؤسسة عمومية يجب عليها القيام بأعمال محددة في نص إنشاءها و هي ملزمة بان لا تحدد عنها و تمارس نشاط المذكور في نص إنشاءها فالمؤسسة العمومية إذن نشأ لتحقيق أغراض محددة ليس لها الخروج عليها . و لذلك يترتب على هذه القاعدة نتيجة رئيسية مقتضاها أن المؤسسة العمومية لا تستطيع هبة أو وصية لتحقيق غايات ليس المطلوب بالمؤسسة تحقيقها .

و في حالة ممارستها لنشاط خارج تخصصها يعتبر هذا العمل غير مشروع تترتب عليه مسؤوليتها في حالة الضرر ، فهي تسعى فقط لتحقيق الأغراض المحددة و الخدمات المعنية بالذات و ذلك وفقا لنص إنشائها ، و بذلك تتعدد الأنظمة التي تحكم المؤسسات العمومية فهذا باختلاف نوع المؤسسة<sup>2</sup>.

• **ثالثا : المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي :**

يرتكز كل تنظيم إداري على أساس المركزية أو اللامركزية ، يعتبر النظام الإداري مركزيا ، عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية . و تتشكل هذه المركزية على أساس نظام السلم الإداري لموظفي الدولة فهي تمثل صورة التدرج الهرمي الذي يندرج فيه هؤلاء الموظفون حيث يكون رئيس الإدارية ، و بالمثل سلطات التقرير و التنسيق و التوحيد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 108 .

<sup>2</sup> - عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 2 ، 2007 ، ص 351 .

<sup>3</sup> - سعد علوش ، نظرية المؤسسة العامة ، نفس المرجع ، ص 60 .

أما اللجوء إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة فإنه يعني الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة مستقلة لا تخضع في إدارتها للمعايير التي تقوم عليها عمل السلطة المركزية و بالتالي فإن اللامركزية تقوم على عنصرين رئيسيين :

- الاستقلال الذي يكفل التخصص للشخصي اللامركزي .
- الخضوع لرقابة السلطة المركزية .

1) **الاستقلال** : تركز المؤسسة العمومية في استقلالها على أساس قانوني يتمثل في تمتعها

- بالشخصية المعنوية التي ترتب عليها عدة نتائج منها :
- أن يكون لها ذمة مالية مستقلة عن الدولة .
- أن يكون لها حق قبول الهيئات و الوصايا .
- أن يكون لها حق التعاقد دون الحصول على الشخصية
- أن يكون لها حق التقاضي .

- أن تتحمل نتائج أعمالها و تسال عن الأعمال الضارة التي تلحق بالغير و يترتب على تمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية انفصالها عن الأجهزة و الهيئات الأخرى المنشئة لها حيث يأخذ ذلك الاستقلال المظهرين التاليين :

#### • الاستقلال الإداري :

يترجم بشكل أساسي على مستوى التنظيمي ، بوجود أجهزة إدارة خاصة هدفها تأميناً بعض حرية العمل و تجنب أغلال المركزية و التسلسل الإداري .

كما أن الاستقلال الإداري في المؤسسة العمومية يتحدد فيما تملكه سلطتها المديرة من الصلاحيات و القدرات التي تمكنها من تحقيق نوع من التنظيم الإداري مستقل بذاته عن السلطة المركزية . بما يتفق مع تخصص تلك المنظمة العامة و ليس مجرد استقلال هيكلي في إطار عدم التركيز الإداري<sup>1</sup>.

#### • الاستقلال المالي :

<sup>1</sup> عمار بوضياف ، نفس المرجع ، ص 352 .

المقصود هو استقلالية ذمتها المالية الخاصة باعتبارها تحوز و تتمتع بالشخصية المعنوية ،  
و تمنعها بحرية التصرف المالي و حرية تحديد إيراداتها المالية الخاصة بها و حرية الإنفاق و تنظيم  
ميزانيتها الخاصة بها في حدود القانون .<sup>1</sup>

لكن يبقى هذا الاستقلال من الناحية الواقعية نسبي يختلف من مؤسسة لأخرى فالمؤسسة  
العمومية الإدارية التي تتألف إيراداتها بصفة أساسية من الإعانات التي تقدمها السلطة المركزية  
يعتبر استقلالها قانوني أكثر منه .

## (2) الخضوع لرقابة السلطة المركزية :

مهما كانت درجة الاستقلال الإداري و المالي الذي تتمتع به المؤسسة العمومية فإنها تظل جزء لا  
يتجزأ من الدولة . ترتبط معها برابطة التبعية و تخضع لرقابتها المتمثلة فيها درجة الفقه على تسميتها  
بالوصاية الإدارية أو الرقابة الإدارية هذه الأخيرة التي تختلف في جوهرها عن السلطة الرئاسية  
القائمة بين الرئيس و المرؤوس في ظل النظام المركزي و تتجلى مظاهر الرقابة أو الوصاية الإدارية  
في :

- الرقابة على الأجهزة و المسيرة للمؤسسة العمومية .
  - الرقابة على أعمال و تصرفات المؤسسة العمومية .
  - الرقابة على الأجهزة و المسيرة للمؤسسة العمومية :
- تتمثل هذه الرقابة في :

حق الحل الذي تمارسه السلطة المركزية على الأجهزة اللامركزية بإيقافها عن أعمالها دون أن  
يتبع ذلك إلغاء الوحدة الإدارية بسحب الشخصية المعنوية بالنسبة لعمال هذه الهيئات و موظفيها فان  
الرقابة إزاءهم تتمثل في السلطة التعيين و الترفيه و التأديب لبعض الأشخاص المشاركين في تسيير  
المؤسسة العمومية .<sup>2</sup>

- الرقابة على أعمال و تصرفات المؤسسة العمومية :

<sup>1</sup> - نفسه ، ص 352 .

<sup>2</sup> - محمد الصغير بعلي ، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ، جامعة الجزائر ، 1991 ، ص

بما أن الهدف الوصاية يكمن في تأمين شرعية قرارات السلطات اللامركزية فان الرقابة التي تسري على قرارات المؤسسة العمومية تكون مقصورة على التحقق من توافر عنصر المشروعية ، أي أن سلطة الرقابة لا تملك الامتناع عن الموافقة أو التصديق عن تلك القرارات ما لم تكن غير مشروعة و تتمثل الرقابة على الأعمال في :

سلطات الإجازة المسبقة في بعض الحالات و التصديق على بعض التصرفات و الأعمال تقبل تنفيذها و سلطة الحلول التي لا تكون إلا بعد امتناع الهيئة اللامركزية عن القيام بعمل مفروض عليها القيام به بحكم القانون و كذا سلطة إلغاء المداورات و أعمال المؤسسة العمومية غير مشروعة<sup>1</sup>.

#### 4-وظائف المؤسسة العمومية :

تحتوي المؤسسة العمومية على عدة وظائف تخضع لها هذه الأخيرة يمكن ذكرها كالتالي :

##### 1. وظيفة الموارد البشرية :

تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة من حيث اختيارهم تعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملة الاختيار ، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية و النفسية ، حيث تتمثل هذه الوظيفة في توفير اليد العاملة و المحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة العمومية و يتحدد نجاحها بوجود استقرار العمال وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات و مراكز التدريب فيها .

##### 2. وظيفة التخطيط :

تضع المؤسسة العمومية الخطط الإستراتيجية المنظمة لأعمالها و الدراسة بشكل شامل للعوامل الداخلية و الخارجية المحيطة بها و التي توضح للقائمين على العمل كيفية السير نحو

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 13 .

تحقيق الأهداف المختلفة سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل و ذلك بوضع جداول الأعمال و الخطط و توزيع المهام لتحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع المنظمة .

### 3. وظيفة الإنتاج :

تتمثل وظيفة الإنتاج في تقديم مخرجات عمل هذه المؤسسة ، و تنقسم إلى منتجات الخدماتية التي تقدم خدمات مختلفة للمتعاملين معها سواء خدمات اجتماعية أو غيرها من الخدمات .<sup>1</sup>

### 4. وظيفة التطوير :

تتمثل وظيفة التطوير في الازدهار و النهوض بالمؤسسة من خلال تطوير المخرجات بالتعديل عليها بما يتناسب مع احتياجات الأفراد في المجتمع .<sup>2</sup>

## - خلاصة :

من خلال هذا الفصل، يتبين لنا بأن المؤسسة العمومية ظهرت ضمن نطاق قانوني عام وارتبطت بالتطور التاريخي، و لقد كانت واحدة من تلك الوسائل التي ابتدعها الفكر الإداري في مجال تنفيذ أوجه

<sup>1</sup> - رائد محمد عبدرية ، نظرية المنظمة و المؤسسات ، الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 12 .

<sup>2</sup> - فايز الزعبر و محمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 225 .

نشاط الدولة. و بذلك، فإنها تنظيم إداري عام يتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة للاعتراف لها بالشخصية المعنوية، وتخضع من مفهوما إلى قواعد القانون العمومي ولاسيما القانون الإداري. وبالتالي، يمكن للمؤسسة العمومية القيام بممارسة رقابة على أجهزتها وعلى أعمالها.

**تمهيد :**

عرف الاتصال الداخلي ووسائله تطورا كبيرا في المؤسسات العمومية، وهذا ما زاد من أهميته داخلها. فهو أداة تستطيع من خلالها المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة، إذ يعتبر خطوة مهمة في المؤسسات والتنظيمات. فهو يسمح بتسهيل الوظيفة، و كل واحد يمكن أن يتموقع في التنظيم بفهم أحسن للنشاطات والأهداف. هذا من جهة. ومن جهة أخرى، يتجه نحو تحقيق الأفضل يسمح بالمحافظة على الصورة الجيدة للمؤسسة.

فالالاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة العمومية أي يتم داخل جدولها ويستخدم قنواتها.

وعليه، سنحاول في هذا الفصل النظري التطرق إلى أهمية وأهداف الاتصال الداخلي وأنواعه وأساليبه.

**1. أهمية الاتصال الداخلي :**

إذا كان الاتصال هاما في حياة الفرد العادي فانه لا يقل أهمية في حياة المنظمات ، لذا يعتبر الأكاديميون كما أورد جرينبرج و بارون أن الاتصالات هي الفراء و الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها و يمكن القول بان الاتصال الداخلي بأي صورة كان رسمي أو غير رسمي هو على درجة عالية من الأهمية داخل المؤسسة ، و يمكن إيجاز هذه الأهمية كالآتي :

**- البعد عن التخمين و التقديم الشخصي :**

عند إتباع النظام المناسب للاتصال يحير المسئول أو المدير على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت المناسب و الأفضل .

**- التنفيذ الكفاء العمل :**

تسيير أمور العمل و تنفيذها تحتاج من الأفراد و مديرهم القدرة العليا على الحديث و الاستماع و المناقشة و كتابة التقارير و بالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال .

**- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات :**

فوجود نظام الاتصال الإداري يحقق إجراءات محددة و مسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ، ذلك لأنها تحدد من يبدأ الاتصال الداخلي و بأي أسلوب و في ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها .<sup>1</sup>

**- التخطيط :**

عملية ديناميكية متحركة في الوسيلة التي يتم بها تحديد مطالب من اجل تسيير جيد للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - زيد منير عبودي ، فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2006 ، ص 72 - 74 .

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج ، عمان ، 2006 ، ص 52 .

- **التنظيم** : يلعب دوره في وضع اللوائح التنظيمية و نوع التنظيم الإداري و على ضوء ذلك تؤدي الوظيفة القيادية و دورها ، و هذه الوظيفة تتحمل مسؤولية التوجيه و التعامل مع الموارد البشرية التي تحتاج إلى :

- حث و تحفيز .
- دفع و انتباه .
- حث و تحريك .
- **الرقابة و التحكم** :

هي الوظيفة التي تحدد مقياس الأداء المطلوب مستقيلًا مقارنة بالأداء الحالي ، و التحكم في تصحيح ذلك سواء كان ذلك بالاتصال أو الرجوع إلى وظيفة التنظيم أو وظيفة القيادة و تعديل الخطط الموضوعية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أهمية أخرى للاتصال الداخلي نذكر منها :

- الاتصال الداخلي يمثل محور عملية التنظيم في المؤسسة .
- شبكة الاتصال الداخلي الإداري تخدم الوظائف في الرئيسية للمنظمة .
- حث و رفع الروح المعنوية بين الموظفين .
- توفير اتصالات تفاعلية جيدة .
- إجراء مقابلات .
- إعطاء تعليمات .
- إعطاء تقارير عن العمل اليومي .
- أعمال أخرى تتطلب تبادل المعلومات .<sup>2</sup>

## 2. أهداف الاتصال الداخلي :

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال لتحقيقها :

<sup>1</sup> - شعبان خرج ، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 142 - 143 .  
<sup>2</sup> - ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة تطبيقية و نظرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ب ن ، 2001 ، ص 29 .

**1- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات :**

يقوم الاتصال الداخلي بتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسات المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض و بالتالي تفقد التصرفات و التنسيق و تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .

**2- المشاركة في المعلومات :**

يساعد الاتصال الداخلي على تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف التنظيم و تساعد هذه المعلومات بدورها على :

أ. توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .

ب. توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

**3- اتخاذ القرارات :**

يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لحل المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها .

**4- التعبير عن المشاعر الوجدانية :**

يساعد الاتصال الداخلي الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين ، مما يجعل الموظف يبدي رأيه في موقف دون حرج أو خوف .<sup>1</sup>

و يمكن أن ندرج أهداف أخرى للاتصال الداخلي نذكر منها :

- ✓ إحداث التفاعل و التنسيق بين أعضاء المنظمة .
- ✓ اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوبة تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار .
- ✓ مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين .

<sup>1</sup> - شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عما ، ط 1 ، 2009 ، ص 147 .

✓ يهدف إلى ربط الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من اجل تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

✓ يساعد على تدفق المعلومات و توفير مناخ الثقة بين الطرفين ( المدير و المرؤوسين )

✓ اخذ المعلومات من مصدرها المباشر و فهم الرسائل بموضوعية و فتح قنوات و طرق اتصالية مباشرة بين القائد المنصت و بين مرؤوسيه .

✓ المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني و مدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة<sup>2</sup>.

### 3. أنواع الاتصال الداخلي :

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي و المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي و الذي يعد على شكل هرمي أو يسميه بعض بالهيراركية التنظيمية .

نجد أن الاتصالات تسر داخل المنظمة أو المنشأة في اتجاهات مختلفة فإما أن الاتصالات تتناسب من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر و تعليمات و سياسات و أهداف و توجيهات ، و هذا ما نسميه الاتصال الهابط أي من أعلى إلى أسفل . و هو الاتصال الرئيسي و الأساسي في الإدارة الكلاسيكية ، و يكون الرد عليه ما يسمى بالاستجابة أو التغذية الراجعة Feed back . و قد يكون الاتصال بالعكس أي من أسفل إلى الأعلى و يكون في صورة طلبات أو نقل معلومات إلى المستويات العليا من المستويات الدنيا في التنظيم الهرمي ، و ها ما نسميه بالاتصال الصاعد أي من أسفل الهرم التنظيمي إلى الهيكل التنظيمي إلى أعلاه و حتى الهرم أو الهيكل التنظيمي . و قد يحتاج الأمر إلى أن يتم الاتصال بين نفس المستوى الإداري الواحد في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق و التعاون من اجل تحقيق أهداف المنشأة و عقد الاجتماعات و اتخاذ القرارات بعيدا عن الإدارة العليا أو تدخلها عند الضرورة . كان يتم الاتصال المباشر بين مدير و رؤساء الأقسام مباشرة ، و سنشرح هذه الأنواع من الاتصالات .

#### أ. الاتصال الهابط : ( Doum Ward communication )

<sup>1</sup> - فضيل دليو ، الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للمؤسسة المطبعية ، قسنطينة ، 2003 ، ص 85 .

<sup>2</sup> - فضيل دليو ، الاتصال : مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 75 .

و هو أكثر أنواع الاتصال شيوعا ، و هو يشير إلى التوجيهات و التعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي ، و تمر هذه التوجيهات و التعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية .<sup>1</sup>

و يرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات و تمريرها إلى المستويات الأخرى ، و إذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فان ذلك يمكن إرجاعه إلى خطأ العاملين و ليس خطأ الإدارات العليا . و بما أن الإدارة العليا تمتلك سلطة واسعة لذا بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها .

و يرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإدارة إلى الصعوبة التي يواجهها الاتصال الهابط ، فكلما تعددت المستويات الإدارية و كلما تعقدت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال . لان الأوامر و التعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ . و يمكن القول بان هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين و المرؤوسين في أي تنظيم و هي :

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة .
  - معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة و علاقتها بمهام التنظيم الأخرى .
  - معلومات حول الإجراءات و الممارسة التنظيمية .
  - معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المتوقع .
  - معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم .
- و من الأمثلة على الاتصال الهابط عندما يصدر المدير العام إلى الإدارات المختلفة و الأقسام المختلفة تعليمات حول الدوام و الانجازات و طريقة و شروط منحها و كيفية الاتصال بالعملاء . و ينسجم هذا النوع من الاتصال .<sup>2</sup>

#### ب. الاتصال الصاعد : ( Up Ward communication )

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 45 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 46 .

و هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط ، فالالاتصال الهابط من المستويات الإدارية العليا ، و يمر عبر المستويات الإدارية المختلفة في صورة توجيهات و تعليمات و أوامر و قرارات ، بينما الاتصال الصاعد يكون بالعكس ، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاه عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه :

و المعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى :

- معلومات عن العامل نفسه و أدائه و مشاكله .
  - معلومات عن الآخرين و مشاكلهم .
  - معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية .
  - معلومات حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك .
- و يتم نقل هذه المعلومات أما مباشرة بين العامل ( المرسل ) و المدير ( المستقبل ) أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي ، و لكن من أسفل إلى أعلى حيث يتصل العامل أو الموظف برئيسه ليقوم الرئيس بنقلها إلى من هو أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسئول في الموضوع أو إلى المدير العام ، أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات و الشكاوي التي تستخدمها المنشأة و من هذه الوسائل :
- **رفع الشكاوي** : أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو إلى المدير المعني أو المدير العام .
  - **سياسة الباب المفتوح** : حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة<sup>1</sup> .
  - **أساليب المشاركة** : مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية .
  - **تعبئة الاستبيانات و المقابلات عند انتهاء العمل** : حيث يدلي العامل برأيه في المنشأة وسياساتها واقتراحاتها حول الاتصال فيها .

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف ، الاتصال الفعال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1999 ، ص 185 .

- **مكتب الشكاوي :** و هو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة . بحيث يكون هناك مكتب محايد في المنشأة لتلقي الشكاوي و دراستها و تحويلها إلى الجهة القادرة على الحل و العلاج والتحسين <sup>1</sup>.
- ولكن يمكن القول أن هناك عقبات تواجه هذا النوع من الاتصال أي الاتصال الصاعد من هذه العقبات نذكر :

### (1) بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم :

أما بسبب البعد المكاني كالفروع المنتشرة و المتعددة ، أو سبب البعد في عدد المستويات الإدارية الهائل في الهيكل التنظيمي .

### (2) تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى :

فقد يتم نقل المعلومات أو الشكاوي أو التقارير بعد أن يجري عليها تعديلات بالحذف أو الإضافة أو تشويه المعلومات عليها ، حيث يعتمد بعض المشرفين أو المراقبين أو المسؤولين إلى ذلك خوفا من غضب الإدارة و فتح تحقيقات و اتخاذ إجراءات صارمة .

### (3) اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف :

فإذا كان الرئيس أو المشرف يتمتع باتجاهات و قيم ايجابية تشجع المرؤوسين إلى رفع شكاويهم و تقاريرهم دون خوف يتم الاتصال بسهولة . أما إذا كانوا من النوع الذي يخيف المرؤوسين و يشعرهم بأنه يكون عقبة أمام ترقيةهم و تقدمهم في العمل و تحسين ظروفهم بأي وسيلة تهديد كانت ، فان ذلك سيجعل المرؤوسين يحجمون عن عملية الاتصال الصاعد .

### (4) المركز المتدني للمرؤوسين :

فيما يستطيع الرؤساء في الاتصال الهابط بحكم سلطتهم و قدراتهم أن يقوموا بالاتصال مع كافة المستويات الإدارية . إلا انه في الاتصال الصاعد يختلف الأمر حيث أن المرؤوسين قد

<sup>1</sup> - حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 32 .

يكونون على درجة متدنية و في وضع وظيفي متواضع ، مما يجعلهم في مركز ضعف من أن يتمكنوا من الاتصال بالمستويات العليا أو قمة الهرم المدرية العام مثلا <sup>1</sup>.

و لكن يمكن التغلب على العقبات المذكورة و تحسين الاتصال الصاعد بالإجراءات التالية من قبل الإدارة التي تهتم بالاتصال بشكل عام :

- الخطوة الأولى الأخذ بالعلم بوجود عقبات و حواجز أمام الاتصال الصاعد .
- إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين و استعدادها لتسلم شكاويهم و مقترحاتهم و حل مشاكلهم .
- إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع إلى المرؤوسين مهما كانت وجهات نظرهم سلبية أو ايجابية .
- على المدير أن يتوفى العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات و الاقتراحات و أن يكونوا موضع ثقة في هذا الحقل .
- يجب على المدير أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوسين و أن يشعره بان تلك المعلومات ذات نفع و فائدة <sup>2</sup> .

### ج. الاتصال الأفقي : ( Horizontal Latéral communication )

و هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي .أو بين أفراد في مستويات مختلفة . و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوسين ، و ينطبق الاتصال الأفقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة ، و بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال و تسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال الصاعد و الاتصال الهابط إلا انه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال الصاعد و الاتصال الهابط إلا انه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المنشآت و التي يمكن تشبيه عملية الاتصال فيها بشبكة العنكبوت .

حيث يكون الرئيس في منتصف الشبكة و تصدر منه و إليه الخيوط ( قنوات الاتصال )

ويتم التفاعل في جميع الاتجاهات بدلا من اتجاه واحد محدد <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خضر كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، شراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 360 .

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز الدعليج ، الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 150 .

- و يمكن اعتبار الاتصال الأفقي بأنه هام ، و يزيد من فاعلية المنشأة في المجالات التالية :
- القيام ببعض المهمات غير المحددة و التي تحتاج لجهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها ، و لاسيما إذا ساد التفاهم بين أعضاء الفريق .
  - يشكل الاتصال الأفقي دائرة مغلقة ، حيث أنها تلبي حاجات الأفراد عن طريق الاستماع إليهم و نقل المعلومات لهم من زملائهم دون الاعتبار بالمستويات الأخرى .
  - من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم لان الاتصال الأفقي يعبر نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة الإدارة العليا في التنظيم .
  - يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في التنظيمات ، فعندما يعزل احد المشرفين نفسه مع أعضاء وحدته الإدارية و لا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فسيكون هناك أن يؤثر على تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة .
  - إن الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة . فإذا كانت الإدارة العليا ترغب في مشاركة العاملين في رسم السياسات و تحديد الأهداف كما هو الحال في نظرية الإدارة بالأهداف .
  - فانه من المفيد لها و للتنظيم تشجيع المرؤوسين على التعبير الحر عن آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرارات و أن يتعاونوا مع الإدارة في حل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريق الاتصال الأفقي<sup>2</sup>.

أ. النظام غير الرسمي : حيث يعتبر الاتصال غير الرسمي مع الآخرين على نفس المستوى وسيلة هامة للاتصال الأفقي .

ب. اجتماعات اللجان : حيث الاعتماد على اجتماعات لجان الأقسام المتداخلة من اجل تطوير الاتصال الأفقي ، و الهدف الرئيسي من هذه الاجتماعات اطلاع الأفراد على ما يقوم به زملائهم و التنسيق بين الدوائر و الوحدات و الأقسام بشكل رسمي و غير رسمي .

<sup>1</sup> - حميد الطائي ، بشير العلق ، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 61 .  
<sup>2</sup> - صباح حميد ، غازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الإدارية - أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 29 .

ج. توزيع التقارير المكتوبة : بحيث يتم توزيع التقارير و تعميمها بشكل أفقي ، و هذه التقارير في العادة تحتوي على مناقشات لحجم و نوع المشكلات الإنسانية المرتبطة بالاتصال الهابط.<sup>1</sup>

• المعوقات التي تواجه الاتصال الأفقي :

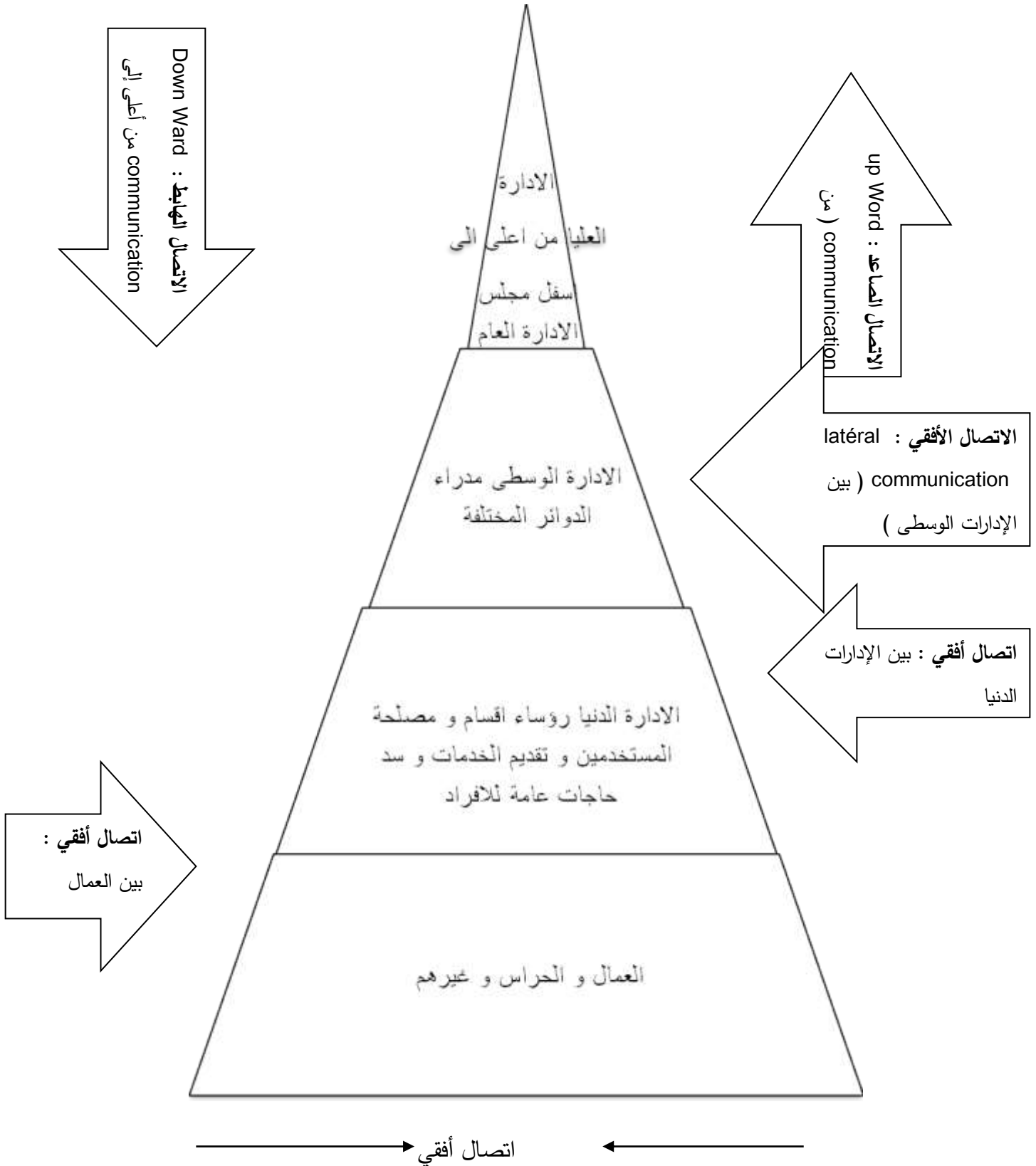
1. التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على مزايا و المخصصات المالية .
2. عجز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم ، و هكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع و ليس الإجبار الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق و التعاون .
3. إن تقييم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات و حواجز أمام الاتصال الأفقي ، و يميل المتخصصون و المهنيون إلى تطوير ولاءات لتخصصاتهم و مهنتهم أكثر منها للتنظيم ككل . و عليه يميلون للنظر إلى المهنيين أو المتخصصين من حقول أخرى كتهديد لمصالحهم .
4. يتعامل الأفراد في الاتصال 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 التعاون . و لكن يمكن التخفيف من هذه العقبات التي تواجه الاتصال الأفقي و جعله فعالا بإتباع الوسائل التالية :

- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها و التعامل معها كلجان دائمة و إلزام الأفراد في المستويات التنظيمية بالسياسات التي نتجت عن مقترحات اللجان و توصياتها .
- وضع بيان تنظيمي واضح و تحديد واجبات و مسؤوليات كل فرد فيه ، إذ يمكن أن يعمل الموظفين على كافة المستويات مع بعضهم إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم ، و توضيح مساهمة أعمالهم في انجاز تلك الأهداف .

<sup>1</sup> - محمد ناجي جوهر ، الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات المتحدة العربية ، 2000 ، ص 30 .

- إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية فيه للعمل بروح الفريق Team wort و محاولة فهم بعضهم و تحسين العلاقات الشخصية بينهم و إشعارهم من الإدارة بان مدير المنشأة يتفهم أوضاعهم و مشاعرهم .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد ناجي ، نفس المرجع ، ص 45 .



الشكل 2: الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال

المصدر : محمد ناجي جوهر ، الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال

### الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي : formel communication informel

#### communication

مثمما إن في علم الإدارة و السلوك الإنساني يشار إلى أن هناك تنظيم رسمي لأي منشأة ، و هو نفسه الهيكل التنظيمي حيث تتحد المستويات الإدارية و توزع الوظائف على الأفراد في كل مستوى حسب الحاجة إليهم و إن هذا التنظيم يتخذ شكل الهرم ، و إن الاتصال فيه يتم إما هابطا أو صاعدا أو أفقيا . و هذا ما تعرضنا له سابقا فان هناك أيضا ما يطلق عليه علماء الإدارة و السلوك الإنساني التنظيم غير رسمي حيث يظهر بين العاملين أو الرؤساء أو المدراء قادة ليسوا في التنظيم بكل رسمي و لا يتعاملون مع زملائهم و الآخرين بموجب الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي الرسمي ، و لكنهم لهم قدراتهم في التأثير على الأفراد و على سلوكهم ، و هو بمثابة قادة غير الرسميين أو قادة الرأي ، و إن دورهم لا يقل أهمية عن دور القادة الرسميين أو المدراء المفروضين من خلال التنظيم الرسمي . فمثلا أن هناك تنظيم رسمي فان هناك تنظيم غير رسمي ، و مثمما أن هناك اتصال رسمي يجري بموجب التنظيم و بوسائل معروفة و محددة ، فان هناك اتصال غير رسمي يجري خارج نطاق التنظيم الهرمي .

- **الاتصال الرسمي** : يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات و الأوامر

و القرارات و التوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا أو مثل الشكاوي و الاقتراحات و طلب الإجازات و طلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا و هكذا .

- **أما الاتصال غير رسمي** : فيحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ، و يمكن اعتبار مساعدا لاتصال الرسمي فطالما انه ليس الاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم

بين الوحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق و التشاور و التعاون <sup>1</sup>.

و يتمثل هذا الاتصال فيما يتقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو

مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل و خارج التنظيم مثل الإشاعات و اختلاف

<sup>1</sup> - بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 47 - 48 .

الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو السفر المدير العام و استقالة مسؤول أو مدير معين و الإشاعات أحيانا قد تكون هدامة ، إلا أن الإدارة يمكن أن تستغلها لتلعب دورا بناء في المنشأة ، فإذا كانت الإدارة بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات فإنه بإمكان الإدارة أن تتلمس ردود فعل الأفراد المنشأة قبل اعتماد هذا النظام بشكل رسمي و نهائي . و تستطيع الاحتياط بمشكلات التي تتجم عن تطبيق النظام بغية إصداره <sup>1</sup>.

كما أن الاتصال غير الرسمي يحقق فائدة للأفراد الذين لا يرغبون في تخطي الرؤساء ، ليصلوا إلى الإدارة العليا دون معرفة من وراءها .

و لا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل المنشأة فقط ، و لكن يتعدى إلى خارجها إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات أو المناسبات .

و كثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج المنشأة في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي و العلاقات الرسمية .

إن الاتصال يجب أن يكون واضحا و مفهوما محددتا حتى يستطيع المتصل أن يحقق غرضه من الاتصال مع المتصل معه في جميع الأعمال الإدارية ، فمثلا عند اتخاذ القرارات يجب توصيلها إلى العاملين بسرعة و وضوح و جعلهم يفهمونها و يتقبلونها من اجل نجاح هذه القرارات .

كذلك على القائد الإداري أن يشجع المرؤوسين عن فتح قنوات الاتصال معه بكافة الوسائل من اجل مصلحة المنشأة و تحقيق أهداف بفاعلية و في مجال الإدارة المالية فعلى المدير أن يوضح السياسات المالية للمنشأة و برامج المحاسبة و الميزانيات و غير ذلك إلى مرؤوسي عبر قنوات اتصال جيدة.<sup>2</sup>

و كما ذكرنا فان الاتصال الرسمي يكون ضمن إطار رسمي و هو هيكل التنظيمي للمنشأة . و من خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح و القوانين أي البيروقراطية و يتم ذلك بصورة الاتصال الرسمي

<sup>1</sup> - نفس المرجع ن ص 49 .

<sup>2</sup> - محمود يوسف عبد الرحمن ، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية ، دار البداية ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 68 .

سواء الاتصال المساعد أو الهابط أو الاتصال الأفقي . أما الاتصال الغير الرسمي فيجري بشكل غير رسمي سواء بين موظفين من داخل المنشأة أو بين موظف و شخص آخر خارج المنشأة ، و تحكم عملية الاتصال هذه العلاقات غير رسمية التي تكون بين الموظفين الذين لا توجد علاقات رسمية بينهم و يجري تبادل المعلومات بينهم وجها لوجه مباشرة أو بواسطة البريد أو الهاتف و غير ذلك من وسائل الاتصال . و بالتالي ينصح القائمون إدارة المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة رسمية لا تحمل موضوع الاتصالات غير رسمية و أن لا تتجاهل أهميتها بل يجب عليها أن تعترف بها كحقيقة واقعة لصالحها في التعامل مع الغير .<sup>1</sup>

و يتصف الاتصال غير الرسمي بصفات رئيسة هامة مثل :

- صدق المعلومات و البيانات المنقولة من خلال الاتصالات غير الرسمية في معظم الحالات و في دراسة أجراها العالم الإداري Keith Danis . أكد من خلال دراسته أن 75% من المعلومات صحيحة و صادقة و معلومات دقيقة و واضحة و مؤثرة و لكن يجب ملاحظة أن هناك إشاعات و معلومات خاطئة أحيانا تتسرب عبر الاتصالات غير الرسمية و يجب التنبه إلى هذه الإشاعات و معالجتها اولا بأول و عدم إهمالها و عدم تركها لتظل تخترق الاتصالات غير الرسمية .<sup>2</sup>

تتصف المعلومات و البيانات و الأخبار المنقولة بواسطة الاتصال غير رسمي بالفعالية حيث أنها تنتقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم اهتمامات أو مصالح معينة في وصول هذه المعلومات و البيانات و الأخبار و الأفكار إليهم سواء كان هؤلاء من داخل المنشأة أو يعملون بها أو أنهم من خارجها و قد تصل المعلومات و لكن لا يكون لهم مصلحة في هذه المعلومات و بالتالي ينتج عن ذلك تأخير في إيصال هذه المعلومات إلى المستقبل . فمثلا قد يأتي كشف ترقية لموظفي دائرة أو فرع من دوائر أو فروع المنشأة و يتسلمه المدير و لكن الأمر لا يعنيه شخصيا فقد يؤخر في توصيل المعلومات إلى المهتمين بها .

<sup>1</sup> - حسين حريم ، الأفراد و الجماعات في السلوك التنظيمي سلوك منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 4 ، 2013 ، ص 274 .

<sup>2</sup> - محمد أبو سمرة . الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 22011 ، ص 57 .

- يتصف الاتصال غير الرسمي و يتميز بالسرعة في نقل المعلومات أكثر من نقل المعلومات بأسلوب الاتصال الرسمي ، فمن الشائع أن أخبار المنشأة و خاصة السارة منها مثل الترقيات و زيادة الرواتب أو توزيع أرباح أو أسهم على العاملين في المنشأة . تصل هذه الأخبار إلى علم العاملين في المنشأة قبل أن تصدر رسميا و يتم إبلاغها بالأسلوب الرسمي .
  - يعمل الاتصال غير رسمي على توضيح المعلومات و الأخبار المنقولة بواسطة الاتصال الرسمي حيث أن الاتصالات غير الرسمية قد تكون أحيانا ضرورية لتوضيح أسباب اتخاذ قرارات إدارية معينة و ظروف اتخاذ هذه القرارات فمثلا قد ينقطع مدير عن العمل رغبة منه ترك المنظمة و المنشأة التي يعمل بها لأسباب غامضة يعرفها هو و الإدارة و تعلن المنظمة عن المدير المذكور في طريقة إلى الاستقالة لأسباب صحية لكن تأتي الاتصالات غير رسمية لتكشف الحقيقة التي قد تكون عكس ما أعلن بواسطة الاتصالات الرسمية عن طريق الإدارة.<sup>1</sup>
- 4. أساليب الاتصال الداخلي:**

تتم عملية الاتصال بين المرسل و المستقبل ، و بالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار ، و إحداث المشاركة في الفكر ، و أحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال هي :

### (1) أسلوب الاتصال الكتابي : Writing communication

حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير و المذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت Internet أو الرسالة قصيرة عبر الهاتف النقال و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبر الحجم ، و ذات الاتساع في التنظيم و المستويات الإدارية الهرمية .

و حتى ينجح الاتصال الكتابي و يحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة و الوضوح و الدقة ، و يتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة و سهلة و واضحة .

و يحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها :

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة ، نفس المرجع ، ص 58 .

- ✓ يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم لتلك المعلومات المكتوبة .
- ✓ يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة اكبر من الاتصال الشفوي .
- ✓ يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و التكلفة و الجهد المبذول .
- ✓ يعطي وقت كافيا للمتصل به للتأمل و التمحيص و التدقيق و محاولة الفهم <sup>1</sup>.  
لكن لا يخلو أسلوب الاتصال الكتابي من عيوب و سلبيات منها :
- انه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو إلى المدير المنشأ .
- إن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي يشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة .
- هذا الأسلوب قد يسهل عملية احتمالات التحديق ، إذ قد تكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى ، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا معنى يراه هو وفقا لطبيعة تفكيره و خبرته و ثقافته .  
و يتخذ الاتصال الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي و الاقتراحات و التقارير و المذكرات و الدوريات و المستورات و الكتب و الصحف و المجالات <sup>2</sup>.

## (2) أسلوب الاتصال الشفوي: Verbal communication

- الأسلوب الثاني من أساليب الاتصال يكون على شكل الاتصال الشفوي و يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفويا ، أما عن طريق الكلام المنطوق المسموع و ليس الكلام المكتوب .
- و هذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة و أيسر و أكثر إقناعا للمرسل إليه أو المستقبل . و يستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح و تفسير و الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و بطريقة فورية و مباشرة و يعاب على هذا الأسلوب انه قد

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة . الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 73 .

<sup>2</sup> - محمد أبو سمرة ، نفس المرجع ، ص 74 .

يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التعريف أو إلى سوء الفهم ، كذلك احتمال عدم إجابة المرسل إليه للاستماع ، لكنه بواسطته يرى المرسل ملامح وجه المستقبل كرد فعل .

- ويتحقق هذا الأسلوب الشفوي في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل إليه و المكالمات الهاتفية و الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الاجتماعات الدورية أو الطارئة<sup>1</sup>.

### (3) أسلوب الاتصال التصويري : Picture communication

و يجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من اجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها ، و يتحقق بعدة وسائل أهمها التلفزيون و الفضائيات و الانترنت و السينما و الصور التي تنشر في الصحف و المجلات و الإعلانات و الملصقات<sup>2</sup>.

#### - عقبات الاتصال :

الاتصال بجميع أشكاله و أنواعه و أساليبه و وسائله يواجه مجموعة من العقبات تفقده فاعلية و تقلل من الاعتماد عليه رغم أهميته و ضرورياته القصى لنجاح الأعمال في المنشأة الخاصة و المؤسسات في القطاعين العام و الخاص هذه العقبات يجب التعرف عليها و محاولة التغلب عليها ليصبح الاتصال فعال .

من هذه العقبات التي تواجه عملية الاتصال :

- **صعوبة اللغة :** فقد تصبح الكلمات المستخدمة من جانب المرسل مصدر القوة و الضعف في عملية الاتصال ، فقد يقوم المرسل باستخدام بعض المصطلحات الفنية المتخصصة التي ربما لا يفهمها المرسل إليه فالمصطلحات التي يفهمها المهندسون و الأطباء ، و المحاسبة و رجال الاقتصاد و المحامون ، قد ترقى صعوبة في أن يفهمها عامة الناس أو حتى بعض الفنانين غير متخصصين في مجال المهنة لتلك المصطلحات و لا تقف عقبة صعوبة اللغة عند حد استخدام المصطلحات المتخصصة و إنما تظهر أيضا عندما يستخدم المرسل بعض الكلمات العادية غير محددة و التي تكون لها أكثر من معنى عند بعض الأفراد أو تختلف معانيها باختلاف الأقاليم .

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، دار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، ط 1 ، 1997 ، ص 523 .  
<sup>2</sup> - عبد الحميد عطية و محمد مهدي ، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ، الاسكندرية ، 2014 ، ص 373 .

كذلك قد تظهر مشكلة اللغة فضلا عن ذلك في حالة اعتبار المرسل على استعمال أساليب استثنائية مطاطة ، أو بالعكس في حالة اعتياده استعمال أساليب موجزة أو معقدة أو غامضة أو فيها لبس ما ففي مثل هذه الحالات تقف اللغة حائلا دون تحقيق الاتصال الجيد الفعال .<sup>1</sup>

- **البعد المكاني بين المرسل و المرسل إليه :** فقد كبرت المنشآت و اتسع نطاقها و تعددت فروعها، و هذا مما لا شك فيه يؤثر في سهولة و سرعة و وضوح الاتصال .  
لذا فان بعد المسافة بين العاملين بالفروع و المناطق و الأقاليم و القائد الإدارية أو المدير العام قد يحول دون مكان عملية الاتصال . و ذلك الرغم من التقدم التكنولوجي و ظهور الانترنت و الهواتف النقالة و غيرها من الوسائل ، إلا أنها لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية و خصوصية الحديث و سرعة الرد والتفاهم .

إن امتناع الهوة و المسافة في البعد المكاني بين مركز المرسل و مركز المرسل إليه بشكل عقبة أمام الاتصال إلا إذا توفرت شروط قنوات اتصال سهلة و سريعة و فعالة بين المرسل و المستقبل.<sup>2</sup>

- **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل و المرسل إليه :** فان تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري تعتبر من اكبر العقبات في عملية الاتصال . حيث تتعرض المعلومات أثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الإدارية إلى التحريف و التبديل و التغيير و الحذف و الإضافة فتصل على غير حالها الأصلي إلى المدير الأعلى أو بالعكس عندما تأتي من المدير الأعلى إلى العاملين في المستويات الدنيا للهرم الوظيفي ، فقد يتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعمد بعض المستويات ففي التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات غير سارة عن الرؤساء الإداريين ، حيث أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة ، و يقومون بإخفاء الصورة السيئة عن العمل من عقبات و مشاكل كذلك يتأثر الاتصال الهابط عندما تعمد بعض المستويات الدنيا من المعلومات أو التعليمات .

إذن فان ظاهرة تعدد المستويات الإدارية تعتبر عقبة من عقبات الاتصال العميد لاحتتمالات التحريف في المضمون إلا إذا توفرت قنوات اتصال آمنة على تحقيق أهداف المنشأة و نجاحها .

<sup>1</sup> - محمد فهمي العطوزي ، العلاقة الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط 1 ، 1974 ، ص 169 .

<sup>2</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، نفس المرجع ، ص 275 .

• وجود فروق شخصية أو ذاتية بين أطراف الاتصال ( المرسل و المستقبل ) :

فالمرسل يعتمد في الاتصال الكتابي أو الشفوي على كلمات تتفق مع مشاعره و سلوكياته وخلفيته و خبراته السابقة و عاداته و قيمة و مكانته الوظيفية و بالتالي فان الاختلاف في النواحي الشخصية و الذاتية بين الطرفين حتما ستؤثر على فهم مضمون الرسالة و الاستجابة لها و السلوك بموجبها .

فمثلا لو أن المدير إحدى الشركات قد تحدث للعاملين في اجتماع عام أن الشركة سوف تقوم بإغلاق فرع من فروع الشركة ، فان هذا الكلام سوف يتم تفسيره حسب اختلاف العاملين و اختلاف مراكزهم في الشركة . فقد يفسره موظفو الفرع الجدد بان المدير يريد أن يستغني عن خدماتهم قريبا بسبب عدم الكفاءة و خاصة إذا كانوا يعلمون أن هذا المدير سبق و أن عمل في شركات أخرى و استغنى عن بعض العاملين فيها .<sup>1</sup>

• سوء الحالة النفسية للمستقبل أو المرسل إليه : فقد يتأثر المستقبل أو المتصل به بمضمون الرسالة وفقا لحالته النفسية فان كان يعمل بارتياح و حالته المعنوية مرتفعة ، فانه سوف يفسر مضمون الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان يشعر بخوف أو قلق أو ضيق بسبب الانخفاض في روحه المعنوية فالتفاوت و التباين في تفسير الرسالة يتبع الحالة النفسية و الروح المعنوية لمستقبل الرسالة ، وهنا لا يكون التفسير موضوعيا .

و من الأمثلة على ذلك أن يأمر المدير احد المرؤوسين بكتابة تقرير معين على وجه السرعة، فقد يفسر المرؤوس طلب التقرير على وجه السرعة انه أمر عادي إذا كانت روحه المعنوية عالية و حالته النفسية جيدة .

و على العكس إذا كانت روحه المعنوية منخفضة أو حالته النفسية سيئة فقد يفسر طلب الاستعجال في التقرير أن المدير يعلم عن المرؤوس بطنه و إهماله .

و إذا كان المرؤوس يثق بزملائه و يؤمن بسرعة العمل ، فان عملية الاتصال تتم في الوضوح و بسرعة فائقة . أما إذا كان المرؤوس يشك دائما في تصرفات من يتعاملون معه و فاقد الثقة في

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي ، مبادئ الإدارة عبد الوهاب بن بريكة ، الأصول و الأساليب الأساسية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، لبنان ، ط 1 ، 2013 ، ص 158 .

تصرفاتهم ، فانه سيحرص على إثبات اتصالاته و قد يطلب من زملائه التوقيع للتأكيد على الاتصال دون الالتفات إلى مصلحة المنشأة .

لذلك، فإن الاتصال الجيد يتطلب توافر الأمان الوظيفي لدى المرؤوسين عند حدوث اتصال بينهم و بين مدراءهم في المنشأة <sup>1</sup>.

• **فقدان عنصر الثقة و التعامل بين العاملين :** فقد ينتج عن العوائق النفسية أثرا نفسيا عن عملية الاتصال فيسود المنشأة جو يغيب في ها الجو روح التفاهم و التعاون بين العاملين في المنشأة سواء قادة أو بين مرؤوسين أو بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، لذا فسوف ينتج عن ذلك تعطل الاتصال و حجب المعلومات و الأخبار بسبب الخوف من المدير . أو عدم اهتمام المدير بالاتصال بالمرؤوسين خصوصا إذا كان المدير من النوع البيروقراطي أو الديكتاتوري في اتخاذ القرارات <sup>2</sup>.

• **المبالغة في عملة الاتصال و التقليل منها :** رغم أهمية الاتصال في المنشأة من اجل تسيير الأعمال و تحقيق أهداف المنشأة إلا أن المبالغة في الاتصالات أو بالعكس منها بشكل واضح سيؤدي إلى عدم فعالية الاتصال و ربما إلى فشله .

فان كثرة الاتصالات في الأمور الهامة و التافهة سيجعل من عملية الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل ، و يكون مضيعة لوقت المنشأة ، فكثر اللقاءات و الاجتماعات و المناقشات بخصوص موضوع ما أو عدة مواضيع و بشكل متكرر كثيرا و خصوصا إذا كانت هذه الموضوعات ليست هامة أو رئيسية أو تتعلق بمشكلة أساسية . فذلك قد يعني رغبة المدير في إبراز دوره أو مكانته أو سيطرته على العمل ، و قد يؤدي ذلك إلى رد فعل سلبي .

كذلك فان الإقلال من الاتصالات قد يحجب معلومات هامة من الضروري أن تصل إلى العاملين . فهناك بعض المدراء لا ينظر باهتمام إلى الاتصالات مثل : اللقاءات الدورية و الاجتماعية إلا عند الضرورة القصوى ، إلا أن بعضهم قد يعالج هذه الثغرة بأساليب أفضل مثل اللقاءات على انفراد

<sup>1</sup> - على عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2004 ، ص 67 .

<sup>2</sup> - على عباس ، نفس المرجع ، ص 68 .

واتباع سياسة الباب المفتوح أمام الموظفين بحيث يظل الاتصال دائماً و مفتوحاً دون الاعتماد على أساليب التقليدية و التي يرونها غير ضرورية<sup>1</sup>.

#### - خلاصة :

تعرضنا في هذا الفصل إلى مسألة الاتصال الداخلي في المؤسسة، بحيث إنه عنصر ضروري لا بد منه. والاتصال الداخلي هو عبارة عن وسيلة و ليس غاية في حد ذاتها، يعمل وفق جملة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، حيث يقوم على إشراك الموظفين في عمليات التسيير وتعزيز العلاقات الاجتماعية وتنمية المعلومات بين أعضاء المؤسسة.

وقد يصادف الاتصال الداخلي مجموعة من العراقيل التي تقف أمام نجاح العملية الاتصالية. ولتفادي هذه العقبات، يتعين إعطاء اهتمام كبير له، من خلال اختبار الوسائل والأساليب المناسبة للوصول للأهداف المطلوبة .

<sup>1</sup> - عبد اللطيف قطيش ، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة ، منشورات الجلي القانونية ، لبنان ، ط 1 ، 2013 ، ص 125

### خلاصة الإطار النظري:

من خلال ما تطرقنا إليه، نستخلص أن الاتصال الداخلي واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المنظمة. فالاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات، كما أنه العنصر الأساسي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية. وهكذا، نجد أن المؤسسة العمومية تمنح اهتماما كبيرا لعنصر الاتصال الداخلي، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، مما يخلق جوا مناسباً للعمل بين الموظفين، كما يمكنها أيضاً من تحسين نشاطها، وذلك باعتباره وسيلة فعالة لتسهيل المهام داخل المؤسسة. فكلما كان هنالك اتصال فعال ومنظم داخل المؤسسة، كلما أدى إلى تحسين السير الحسن وتحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا.

وبعدما انتهينا من الإطار النظري التوثيقي لهذه الدراسة، سنخرج الآن إلى الإطار الميداني

الخاص بها.

# الإطار الميداني

خطة الإطار الميداني :

تمهيد

بطاقة تقنية للمؤسسة

السمات العامة للعيينة

تحليل المقابلات

تحليل النتائج في ضوء الفرضيات في ضوء الخلفية النظرية للدراسة

استنتاج عام

الخطمة

**تمهيد :**

إضافة إلى ما تم عرضه في السابق في الإطار المنهجي و النظري، يأتي هذا الإطار كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على الميدان، بغية تقييم فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية المتمثلة في دراستنا بولاية مستغانم.

وعليه، سنقوم من خلال هذا الفصل بتقديم عام للمؤسسة من حيث التعريف بها والمهام والهيكل التنظيمي الخاص بها. وكذلك عرض السمات العامة للعينة، وعرض وتحليل محتوى المقابلات المنجزة، بمحاولة تحليل البيانات والخروج بنتائج عامة للدراسة وتقديم توصيات.

## 1. بطاقة تقنية المؤسسة :

الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة . هي الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة و تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية التشاربية بين الجماعات الإقليمية و الدولة .

تساهم مع الدولة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و حماية البيئة و كذا حماية البيئة و كذا حماية و ترقية و تحسين الإطار المعيشي للمواطنين ، تتدخل في كل مجالات الاختصاص المحولة لها بموجب القانون للولاية اسم و إقليم و مقر رئيسي يحدد الاسم و المقر الرئيسي للولاية بموجب مرسوم رئاسي و يتم كل تعديل لذلك حسب الأشكال نفسها ، يتطابق إقليم الولاية مع إقليم البلديات التي تتكون منها ، يخضع كل تعديل في الحدود الإقليمية للولاية إلى القانون . في حالة تعديل الحدود الإقليمية ، فان حقوق و التزامات الولايات المعنية تعدل تبعا لذلك .

## 2. مهام و صلاحيات الولاية :

تتوفر الولاية بصفقتها الجماعية الإقليمية اللامركزية على ميزانية خاصة بها لتمويل الأعمال و البرامج المصادق عليها من المجلس الشعبي الولائي و لاسيما تلك المتعلقة بما يلي :

- 1) التنمية المحلية و مساعدة البلديات .
  - 2) تغطية أعباء تسييرها .
  - 3) المحافظة على أملاكها و ترقيتها .
- و للولاية هيئتان هما :

- المجلس الشعبي الولائي
- الوالي

أ. المجلس الشعبي الولائي : هذا المجلس يتم انتخابه عن طريق الاقتراع العام ، فهو هيئة المداولة في الولاية ن يقوم بإعداد نظامه الداخلي و يصادق عليه . يعقد المجلس الشعبي الولائي أربع (04) دورات عادية في السنة ، مدة كل دورة منها خمسة عشر يوم ( 15 ) على الأكثر ،

حيث تتعقد هذه الدورات وجوبا خلال أشهر (مارس ، جوان ، سبتمبر ، ديسمبر). ولا يمكن جمعها .

للمجلس الشعبي الولائي مكتب يتكون من الأعضاء الآتي ذكرهم :

- رئيس المجلس الشعبي الولائي
- نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي
- رؤساء اللجان الدائمة الأعضاء

1- **رئيس المجلس الشعبي الولائي** : ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسة من بين أعضاء للعهدة الانتخابية من القائمة الحائزة على الأغلبية المطلقة للمقاعد ، و في حالة عدم حصول ذلك يمكن للقائمين الحاصلين على خمسة و ثلاثين بالمائة (35) على الأقل من المقاعد تقديم مترشح ، و إذا تعذر ذلك ، يمكن لجميع القوائم تقديم مرشح عنها ، بحيث يكون الانتخاب سريا ، و يعلن رئيسا للمجلس الشعبي الولائي المترشح الذي يحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات .

2- **نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي** : يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي خلال الثمانية أيام التي تلي تنصيب نوابه من بين أعضاء المجلس و يعرضهم للمصادقة بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي الولائي ، و لا يمكن أن يتجاوز عددهم :

- ✓ اثنين 02 بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من 35 إلى 39 منتخبا .
- ✓ ثلاثة 03 بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من 43 إلى 47 منتخبا .
- ✓ ستة 06 بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من 51 إلى 55 منتخبا .

3- **لجان المجلس الشعبي الولائي** :

يتشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضاءه لجان دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه و

لاسيما المتعلقة بما يأتي :

- التربية ،التعليم العالي و التكوين المهني .
- الاقتصاد و المالية .
- الصحة ، النظافة و حماية البيئة .
- الاتصال و تكنولوجيا الإعلام .
- تهيئة الإقليم و النقل .

- التعمير و السكن .
- الشؤون الاجتماعية ، الثقافية ، الشؤون الدينية و الوقف ، الرياضة و الشباب .
- التنمية المحلية ، التجهيز ، الاستثمار و التشغيل .

#### 4- صلاحيات المجلس الشعبي الولائي :

يقوم المجلس الشعبي الولائي بمعالجة الشؤون التي تدخل ضمن صلاحياته المخولة له

بموجب القوانين و التنظيمات ، و ذلك عن طريق المداولة في المجالات التالية :

- ✓ الصحة العمومية و حماية الطفولة و الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة
- ✓ السياحة
- ✓ الإعلام و الاتصال
- ✓ التربية و التعليم العالي و التكوين
- ✓ الشباب و الرياضة و التشغيل
- ✓ السكن و التعمير و تهيئة إقليم الولاية
- ✓ التجارة و الأسعار و النقل
- ✓ الهياكل القاعدية و الاقتصادية
- ✓ التضامن مابين البلديات لفائدة البلديات المحتاجة
- ✓ حماية البيئة .

#### 3. الوالي :

يعمل على نشر مداورات المجلس الشعبي الولائي و تنفيذها

○ يقدم عند افتتاح كل دورة عادية تقرير عن تنفيذ المداورات المتخذة خلال الدورات السابقة .

○ يطلع سنويا على نشاط القطاعات غير الممركزة بالولاية .

○ يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية و الإدارية حسب الأشكال والشروط

المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها

○ يمثل الولاية أمام القضاء

○ يعد مشروع الميزانية و يتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها

- يؤدي باسم الولاية ، طبقا لأحكام هذا القانون كل أعمال إدارة الأملاك و الحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية ، و يبلغ المجلس الشعبي الولائي بذلك .
- يقدم أمام المجلس الشعبي الولائي بيانا سنويا حول نشاطات الولاية .
- ينشط و ينسق و يراقب نشاط المصالح غير الممركزة لدولة.

#### 4. جدول البيانات :

يوضح لنا الجدول الموالي السمات العامة للعيينة:

#### جدول 01: السمات العامة لعيينة

البيانات الشخصية	الجنس	السن	المستوى التعليمي
- المبحوث (1)	ذكر	45 سنة	لسانس
- المبحوث (2)	أنثى	30 سنة	لسانس إعلام و اتصال
- المبحوث (3)	أنثى	28 سنة	ماستر علاقات عامة
- المبحوث (4)	ذكر	38 سنة	لسانس
- المبحوث (5)	أنثى	40 سنة	ثانوي

تتبين لنا من الجدول أعلاه البيانات الشخصية للمبحوثين . وقد تم إجراء المقابلات مع أفراد العينة والمتمثلة في خمس (05) مبحوثين و المقسمة إلى ثلاثة (03) إناث و (02) ذكور، بحيث تراوحت أعمارهم ما بين 28 سنة إلى 45 سنة. أما فيما يخص المستوى التعليمي، فالمبحوثون متحصلون على شهادات جامعية، ماعدا مبحوثة واحدة ذات مستوى ثانوي.

#### 3- تحليل المقابلات :

من خلال المقابلات التي أجريت على مستوى الولاية - ولاية مستغانم - لاحظنا تجاوب عدد قليل من الموظفين مع الأسئلة الموجهة لهم .

تعتبر مناقشة المحاور خطوة أساسية في كل بحث علمي، وذلك بالارتكاز على تفسير النتائج العامة المتحصل عليها عن طريق تقنية المقابلة، و بما أن دراستنا جاءت من خلال الإشكالية التالية :

- ما هي

يقوم الاتصال الداخلي في المؤسسة - الولاية - بتسيير المهام و هذا وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تطرقنا إلى تقسيم المقابلة إلى محورين أساسيين أولها:

• المحور الأول: أساليب الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة

- تمهيد:

يأتي هذا المحور كمحاولة للإجابة عن الأسئلة و لتقييم و معرفة أساليب الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة و لمعرفة أنواع ووسائل الاتصال المطبقة في المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة أهمية الاتصال الداخلي في تنظيم المهام الإدارية والخروج باستنتاج .

1- أنواع الاتصال المستخدمة في المؤسسة:

بعد استجواب المبحوثين، تبين لنا أن الكل اجمعوا على أن أنواع الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة هي : اتصال صاعد و اتصال هابط و اتصال أفقي، و هذا ما صرحت به "المبحوثة الأولى، أنثى، ماستر علاقات عامة، 28 سنة، قائلة":

" نستخدم في مؤسستنا اتصال صاعد، اتصال هابط و اتصال أفقي ."

التفسير:

هناك عدة أنواع للاتصال يستخدمها العمال في المؤسسة، و تنقسم إلى اتصال صاعد من الأسفل إلى الأعلى و اتصال هابط من الأعلى إلى الأسفل و اتصال أفقي يكون بين الطرفين (بين العمال).

2- أساليب الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في المؤسسة:

بعد استجواب المبحوثين، تبين لنا أن الاتصال الشفوي و الكتابي والالكتروني هي أساليب الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في المؤسسة ، و هذا ما صرحت به "المبحوثة الثانية أنثى ، 30 سنة، ليسانس إعلام و اتصال" قائلة :

" أساليب الاتصال الداخلي الأكثر فعالية هي الاتصال الشفوي والكتابي والالكتروني لأنها الأكثر تداولاً بين الأقسام والأكثر فعالية.

#### التفسير:

تتمثل أساليب الاتصال الداخلي فيما يلي : اتصال شفوي ، كتابي ، الكتروني، و ذلك لنقل وتبادل المعلومات و إرسالها الكترونياً أي عبر حسابات بريدية.

أما بقية المبحوثين فأجابوا بأن الاتصال الشفوي هو الأكثر انتشاراً في المؤسسة، تبعا للمبحوث 03 ذكر 48 سنة ، ليسانس مالية" ، قائلاً :

" الاتصال الشفوي الأسلوب الأكثر استخداماً .

#### التفسير:

الاتصال الشفوي كل رئيسي للتواصل و يسمى التواصل عن طريق الفم ، ينقل المعلومات بطريقة مباشرة ، يعني نقل الأوامر أو الرسائل أو الاقتراحات من خلال الكلمات المنطوقة و ذلك عبر المحاضرة ، المقابلة ، الاجتماع .... الخ ، و يوفر الوقت كتواصل مباشر بين الموظفين.

#### 3- وسائل الاتصال الداخلي الأكثر تداولاً في المصلحة :

بعد ما قمنا باستجواب المبحوثين ، فقد أقر جميعهم بأن الهاتف و الفاكس و البريد الالكتروني هي الوسائل الأكثر تداولاً في المصلحة، حيث نستشهد "بالمبحوث رقم 03 ، 48 سنة قائلاً :

" الهاتف ، الفاكس ، البريد الالكتروني ، الانترنت لأنها تنقل البيانات و التعليمات بين المصالح و ذلك بتوفير الجهد و السرعة " .

**التفسير :**

للاتصال الداخلي وسائل يقوم عليها و تتمثل في : الهاتف ، الفاكس ، البريد الالكتروني ، باعتبارها الأهم و الأكثر فعالية في المؤسسة، و ذلك لكونها تربط بين المصالح، بالإضافة إلى تمرير و تبادل المعلومات من مصلحة إلى أخرى و من عامل إلى آخر .

**4- دور الاتصال الداخلي في تنظيم المهام الإدارية:**

بعد استجواب المبحوثين أجمعوا بأن للاتصال الداخلي دور فعال في الإدارة، و هذا ما صرحت به "المبحوثة رقم 01 ، أنثى، ماستر علاقات عامة 28 سنة قائلة" :

" نعم ، لان الاتصال الداخلي يقوم بتسيير و تنظيم المهام الإدارية هذا ما يجعل أو يحقق للمؤسسة تسيير جيد "

**التفسير :**

بالرغم من كل ما يقدمه الاتصال بمختلف أنواعه، لكن الاتصال الداخلي يعتبر ركنا أساسيا في المؤسسة ، إذ يؤدي دورا فعالا على مستوى الفعالية في الإدارة، فهو من العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة .

**استنتاج المحور الاول :**

استنادا إلى نتائج تحليل المقابلات، تبين لنا أن المؤسسة تقوم بالاعتماد على أنواع الاتصال التي تخدم مصالحها، بالإضافة إلى استخدام أساليب الاتصال الكتابي و الشفوي و الالكتروني لتسيير عملها، و كذلك أن الاتصال الداخلي يضمن التفاعل و التنظيم الأحسن للمهام الإدارية .

**• المحور الثاني : دور الاتصال الداخلي في تفعيل المهام الإدارية**

**- تمهيد:**

سوف نتطرق في هذا المحور إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في تفعيل المهام وكيف يساعد في تحسين الأداء في المؤسسة. بالإضافة إلى معرفة تبادل المعلومات و معرفة الأسلوب الذي يستخدمه الموظفون أثناء الاجتماع، وإذا كان فعالا أم لا .

**1- مساعدة الاتصال الداخلي على تحسين الأداء و التسيير في المؤسسة:**

لقد كانت إجابة المبحوثين كلها بالإيجاب، و نستشهد هذا القول "المبحوثة رقم 02 ، 30 سنة ، ليسانس إعلام و الاتصال" قائلة :

" نعم ، لأن التسيير يحتاج إلى اتصال داخلي تقوم عليه المؤسسة . "

و تضيف "الباحثة رقم 01 ، 28 سنة ، ماستر علاقات عامة" ، قائلة :

" نعم ، لأن الاتصال الداخلي أداة فعالة تساعد على تحقيق السير الحسن للمهام الإدارية " .

**التفسير :**

الاتصال الداخلي يسهم في المهام الإدارية في المؤسسة، كونه وظيفة اجتماعية مهمة، الهدف منها تنظيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع. فقد أصبح عنصرا هاما و ضروريا داخل المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها. فالمؤسسة وحدة اجتماعية تحتاج بطبيعة الحال إلى اتصال داخلي لتنظيم و تحقيق أهدافها، و ذلك من خلال توزيع المهام والوظائف ليحقق التسيير الفعال داخل المؤسسة .

**2- كيفية نقل المعلومات و القرارات إلى المصالح الأخرى:**

بعد استجواب المبحوثين، تبين أن الهاتف و البريد الالكتروني من الوسائل التي تنقل المعلومات في المصالح، و هذا ما صرحت به "المبحوثة 02 رقم ، 28 سنة ، ماستر علاقات عامة"، قائلة:

"باستخدام الهاتف و البريد الالكتروني ، نعم هناك تنسيق بين المصالح " .

وهذا ما يؤكد "المبحوث رقم 01 ، 48 سنة ، ليسانس" ، قائلا:

" نقوم بنقل المعلومات و القرارات إلى المصالح الأخرى، باستخدام وسائل الاتصال كالهاتف مثلا أو البريد الالكتروني ، نعم هناك تنسيق بين المصالح " .

**التفسير :**

فقد تبين لنا بأن الوسائل المستخدمة لنقل المعلومات و القرارات إلى المصالح الأخرى هي وسائل الاتصال (الهاتف ، البريد الالكتروني)، ما لها من دور كبير داخل المؤسسة ، والمتمثل في تفعيل النشاط الإداري داخل المؤسسة، و ذلك من خلال ما تؤديه من وظائف، وعلى رأسها التنسيق بين المصالح المختلفة.

### 3- كيفية الاتصال بين المرؤوسين:

لقد تبين لنا بأن عملية الاتصال بين المرؤوسين تتم بطريقة رسمية داخل المؤسسة، و هذا ما صرح به "المبحوث رقم 01 ، 48 سنة قائلًا":  
" تتم بطريقة رسمية " .

وهذا ما تؤكدته "المبحوثة رقم 02 ، 28 سنة ، ماستر علاقات عامة"، قائلة:

" تتم بطريقة رسمية و فعالة و ذلك من خلال تبادل الآراء حول اتخاذ القرار في المؤسسة " .

#### التفسير :

إن عملية الاتصال تكون بين عامل و عامل آخر أو بين مصلحة و مصلحة أخرى، و تتم بطريقة محددة. فهي تعمل على تسيير و تنظيم العلاقات و المهام داخل المؤسسة، مما يخلق جوا مناسباً للعمل بين الموظفين. فهي وسيلة فعالة لحل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة داخليا وخارجيا.

### 4- الأسلوب المستخدم أثناء الاجتماعات:

بعد استجواب المبحوثين ، تبين لنا أن كلهم أجمعوا على أن الاتصال الشفوي هو الأسلوب المستخدم أثناء الاجتماعات، وهذا ما صرحت به "المبحوثة رقم 03 ، 30 سنة ، ليسانس إعلام واتصال"، قائلة :

" الأسلوب الشفوي " .

#### التفسير :

يعتبر الاتصال الشفوي الطريقة الأنسب والأكثر تداولاً التي يستخدمها المرؤوس مع الموظفين أثناء الاجتماعات، لأنه الأسلوب الأسهل، لأنه طريقة جيدة يقوم باستخدامها المدير لتوصيل الفكرة والمعلومات للموظفين و يحسن العلاقة بينهم .

### 5- فعالية أسلوب الاتصال المتداول داخل المؤسسة:

أجمع كل المبحوثين بأن الاتصال الشفوي هو أسلوب فعال، و ستشهد بتصريح "المبحوثة رقم 03، 30 سنة ، ليسانس إعلام و اتصال" قائلة :

" نعم ، لأنه يلائم طبيعة العمل " .

### استنتاج المحور الثاني:

توصلنا في هذا المحور إلى استنتاج مفاده أن الاتصال يعمل على تسهيل عملية تبادل الأفكار بين الموظفين و المصالح، و أن الاتصال عنصر أساسي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة . كما أن الاتصال الشفوي هو الأسلوب المستخدم في الاجتماعات و هو الحل الأنسب يستخدمه الموظفون أثناء الاجتماعات.

### - تحليل النتائج في ضوء الفرضيات :

1-يسهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية .

من خلال دراستنا الميدانية نستنتج أنه كلما كان الاتصال الداخلي فعالا كلما كان التسيير في المؤسسة أحسن و ذا فعالية.

وبالتالي، تم إثبات الفرضية الأولى.

2-الاتصال الداخلي ضروري لتفعيل المهام الإدارية في المؤسسة العمومية.

من خلال هذه الدراسة، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن المهام الإدارية للمؤسسة تحتاج إلى اتصال داخلي/ و ذلك لتسهيل العملية الاتصالية و تبادل المعلومات بين المصالح .

وبالتالي، تم إثبات الفرضية الثانية.

3- تتمثل أساليب الاتصال الداخلي في الاتصال غير اللفظي و الشفوي و الكتابي

اتضح لنا أن الأساليب الاتصالية المستخدمة في الولاية هي الكتابية و الشفوية و الالكترونية حيث تمثلت في ( الاجتماعات ، الهاتف ، الإعلانات .

وبالتالي، تم إثبات الفرضية الثالثة.

▪ في ضوء الخلفية النظرية للدراسة :

تعتبر الولاية - ولاية مستغانم- نسقا عاما يحتوي على أنساق فرعية، من بينها الاتصال الداخلي باعتباره نشاطا و يتم الاعتماد عليه لتحقيق التوازن داخل المؤسسة .  
من خلال دراستنا الميدانية تبين لنا بأن المؤسسة -الولاية - كنسق يقوم الاتصال بداخلها من أجل ترابط و تمرير المعلومات بين المصالح، حيث يسمح الاتصال بالتفاعل في المؤسسة ويسهم في تسييرها حيث يعمل على تبادل البيانات بهدف تلبية احتياجات المؤسسة .

5. الاستنتاج العام :

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى المؤسسة العمومية - الولاية - و استنادا إلى المعطيات السابقة و نتائج المقابلات، تمكنا من معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة، و كذلك معرفة الطبيعة التي تجرى بها العملية الاتصالية بين مختلف المصالح والموظفين. بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في الاتصال للتوصل إلى النتائج التالية :

- 1- أنواع الاتصال المستخدمة في المؤسسة هي الاتصال الكتابي و الشفوي و الالكتروني
- 2- أهم وسائل الاتصال بين العمال هو الاتصال المباشر بالإضافة إلى وسائل أخرى كالهاتف..... الخ .
- 3- الاتصال الداخلي يضمن تنظيما أحسن للمهام الإدارية.
- 4- يعمل الاتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق الانسجام بين المصالح
- 5- الاتصال هو عنصر أساسي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة.
- 6- التسيير في المكاتب يقوم على اتصال منظم من أجل تحقيق التسيير الفعال للمؤسسة .
- 7- الاتصال الشفوي هو الأسلوب المستخدم أثناء الاجتماعات و هو الطريقة الأنسب التي يستخدمها المرؤوس مع الموظفين أثناء الاجتماعات .

## خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومي، وتحديدًا ولاية مستغانم نموذجًا، انطلقنا من هدف يتمحور حول فعالية الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة العمومية وتسيير المهام الإدارية. حاولنا إبراز دور وأهمية الاتصال الداخلي في نجاح التسيير داخل المؤسسة. فالاتصال يلعب دورًا هامًا بغية الوصول إلى انسجام داخل المؤسسة لتحقيق كفاءة وفعالية قصوى، تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة. فالاتصال يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية. فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، وكل هذا لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال.

ففي كل المستويات الإدارية يتم الاتصال بصفة مستمرة، لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد. ومن هنا يمكن القول، إن الاتصال الداخلي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية؛ فهو الذي يعمل على نقل المعلومات والبيانات بين الإدارات في المؤسسة.

وبالتالي، فقد حققت هذه الدراسة كشفًا أوليًا للتعرف على دور وفعالية الاتصال الداخلي وعلاقته بتسيير نشاطات المؤسسة العمومية، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها، باعتماد نظام الاتصال المتواجد بالمؤسسة محل الدراسة على وسائل وأساليب اتصالية مكتوبة وشفوية، في نقل المعلومات والبيانات المختلفة بين أفراد المؤسسة، إضافة إلى استخدام الهاتف كوسيلة اتصال بين الموظفين في المستويات الإدارية.

و لهذا، يمكن اعتبار نتائج هذه الدراسة قد أضافت إلى نتائج الدراسات السابقة قيمة علمية وعملية. وما هذه الدراسة إلا جزء من البحث العلمي والذي يبقى بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات والتعمق فيها.

قائمة المراجع :

- 45- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري و الإعلامي ،دار أسامة لنشر و التوزيع ، الأردن، ط(1)،2011.
- 1- إبراهيم عبد العزيز الدعليح ، الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط (1) ، 2011.
- 2- احمد محرز ، القانون التجاري و الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1980 .  
- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004
- 3- بوحنية قوي ، الاتصالات الدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 .
- 4- جميل احمد توفيق ، إدارة الأعمال ، دار الجامعات المصرية ، مصر ، 1970.
- 5- حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر التوزيع ، الأردن ، ط (1) ، 2013 .
- 6- حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم لاقتصاد و إدارة الأعمال ، دار حامد لنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- 7- حميد الطاني ، بشير العلاق ، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، ط (1) ، 2009 .
- 8- خليل الشماع ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 .
- 9- خيضر كاظم محمود، موني سلامة لوزي ، منهجية البحث العلمي ، إثراء للنشر و التوزيع ، ط (1) ، الأردن ، 2008 .
- 10- رائد محمود عبدرية ، نظرية المنظمة و المؤسسات ، الجنادرية لنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
- 11- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط (1) ، 2002.

- 12- رفيق محمد الطيب ، مدخل لتسيير ،التسيير ، التنظيم، النشأة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1995 .
- 13- زيد منير عبودي ، فن الإدارة بالاتصال ، دار جلة لنشر و التوزيع ، عمان ، ط (1) ، 2006 .
- 14- سعد العلوش ، نظرية المؤسسة العامة ، رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق ،جامعة القاهرة ،1967.
- 15- سليمان محمد طماي ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1979 .
- 16- شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط (1) ، 2009.
- 17- شوقي طريق ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، مصر ، 1994.
- 18- صباح حميد، نازي فرحان، أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 19- طلعت إبراهيم لطفي، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة، 1995.
- 20- عبد الحميد عطية، محمد المهدي، الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجماعي الحديث ، الازاريطة، الاسكندرية ، 2014.
- 21- عبد الرزاق بن حبيب، الاقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2002.
- 22- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، دار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت ، ط (1)، 1997.
- 23- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة ، من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة، منشورات الجلي القانونية، لبنان ، ط(1) ، 2013 .
- 24- عبد المعطي محمد عساف، الاتصال الفعال ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1991.
- 25- عدنان احمد مسلم، أمل صالح رحيم، دليل الباحث الاجتماعي، مكتبة الكيمان، الرياض، ط (1) ، 2011 .
- 26- علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط(1) ، 2011.
- 27- علي فلاح الزغدي ، عبد الوهاب بركة ، مبادئ الإدارة ، الأصول و الأساليب الأساسية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، لبنان ، ط (1) ، 2013.

- 28- عمار بوحوش، محمد ذنّبات، مناهج البحث العلمي و طرق احدث البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 29- عمر بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط (2) ، 2007.
- 30- غريب سيرزا ، يوسف فخر الدين ، يوسف سلامة ، مقدمة في مناهج البحث العلمي ، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي ، ط 1 ، 2016 .
- 31- فايز الزغبي، محمد إبراهيم ، عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
- 32- فريدة محمدي، المدخل للعلوم القانونية ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر، 1998.
- 33- فضيل دليو، الاتصال - مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، دار الفجر للنشر و التوزيع .
- 34- فضيل دليو، الاتصال فالمؤسسة ، مؤسسة الزهراء المطبعية ، قسنطينة، 2003.
- 35- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1994 .
- 36- محمد الصغير بعلي، النظام القانوني للمؤسسة العمومية ، الاقتصادية، رسالة دكتوراه، الدولة في الحقوق ، جامعة الجزائر، 1991 .
- 37- محمد بكر القباني ، نظرية المؤسسة العامة المهنية في القانون الإداري ، رسالة دكتوراه في الحقوق ، جامعة القاهرة ، 1964.
- 38- محمد زهير حمام، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 39- محمد زهير حمام، من هنا يبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- 46- محمد عبد الفتاح الصبري ، مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج ، عمان ، 2006 .
- 40- محمد فاروق عبد الحميد، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي الاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987.
- 41- محمد فهمي العطوزي، العلاقة الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، علم الكتب، ط (1) القاهرة، 1974 .
- 42- محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر لنشر و التوزيع ، ط (1) ، القاهرة ، 2004
- 47- محمد ناجي جوهر ، الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات المتحدة العربية، 2000.

48- محمد يوسف عبد الرحمان ، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية ، دار البداية ، عمان ، ط(1) ن 2010

49- مرتاض نفوسي لمياء ، تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، الجزائر، دار هومة، 2017

43- مصطفى أبو زيد فهمي ، الوسيط في القانون الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط (1)، 1995.

44- مي عبد الله، نظرية الاتصال، دار النهضة العربية، ط (1) ، لبنان، 2006.

50- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة الجزائرية ، دار المحمدية العامة ، ط(2) ، 1998 .

51- ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة تطبيقية و نظرية ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001،

- مراجع أجنبية :

- Angers Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Editions Casbah, Alger, 1996
- Combessie Jean-Claude, **La méthode en sociologie**, Alger, Editions Casbah, 1998
- Giannlloni Jean-Luc et Vannette Eric, Etudes de marché, 2eme édition ,2001

❖ ملحق رقم 01

❖ دليل المقابلة :

- جنس

- السن

- المستوى

• المحور الأول : أساليب الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة :

1- ما هي أنواع الاتصال المستخدمة في مؤسستكم ؟

.....

2- فيم تتمثل أساليب الاتصال الداخلي الأكثر فعالية في المؤسسة ؟ و لماذا ؟

.....

3- ما هي وسائل الاتصال الداخلي الأكثر تداولاً في المصلحة ؟ و لماذا ؟

.....

4- هل يضمن الاتصال الداخلي تنظماً أحسن في المهام الإدارية ؟ و كيف ذلك ؟

.....

• المحور الثاني : دور الاتصال الداخلي في تفعيل المهام الإدارية :

1- هل الاتصال الداخلي يساعد على تحسين الأداء و التسيير في المؤسسة ؟ و كيف ذلك ؟

.....

2- كيف تقومون بنقل المعلومات و القرارات إلى المصالح الأخرى ؟ هل هناك تنسيق بين المصالح

الأخرى ؟

.....

3- كيف تتم عملية الاتصال بين المرؤوسين داخل المصلحة ؟

.....

4- ما هو الأسلوب الذي يستخدمه المسؤول ( مدير مصلحة ) مع الموظفين أثناء الاجتماعات ؟

.....

5- هل تعتقد أن هذا الأسلوب فعال؟ لماذا؟

Organigramme de la wilaya de Mostaganem

