

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: التاريخ

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية -دراسة حالة- ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة:

- د. أوثن جميلة

إعداد الطالبتين:

- خابر كايسة

- بوارى صبرينة

لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة) // رئيسا

الأستاذ(ة) // د. أوثن جميلة مشرفا ومقررا

الأستاذ(ة) // ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه وشهد ان لا اله الا الله
وحده لا شريك له تعظيما لشأنه وشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي
الى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

وبعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث نتقدم بجزيل الشكر
إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم
والنجاح واكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا
بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتورة* أو شن جميلة**الذي لن تكفي حروف
هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر
بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في اتمامو استكمال هذا العمل، إلى كل أساتذة
قسم الاتصال، كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى
كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز واتمام هذا العمل.

اهداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح
والمثابرة، والذي العزيز حفصه الله.

إلى من منحنتي الحياة وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى
إنسان في هذا
الوجود أُمي الحبيبة أدمها الله لي.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي، أختوتي وأخواتي.

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي، صديقاتي.

إلى كل من علمني، وأخذ بيدي، وانا لي طريق العلم والمعرفة.

كايسة

اهداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة، والذي
العزير حفظه الله.

إلى من منحني الحياة وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى
إنسان في هذا
الوجود أُمي الحبيبة أدمها الله لي.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي، أخوتي وأخواتي.

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي، صديقاتي.

إلى كل من علمني، وأخذ بيدي، وانا رلي طريق العلم والمعرفة.

صبرينة

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---|--------------------------------|
| / | شكر وتقدير |
| / | إهداء |
| / | فهرس المحتويات |
| / | قائمة الجداول والأشكال |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة | |
| 3 | 1- تحديد مشكلة الدراسة |
| 4 | 2- أسباب اختيار الموضوع |
| 5 | 3- أهمية الدراسة |
| 6 | 4- أهداف الدراسة |
| 6 | 5- مفاهيم متعلقة بالدراسة |
| 8 | 6- منهج أدوات الدراسة |
| 10 | 7- صعوبات الدراسة |
| 10 | 8- الدراسات السابقة |
| 13 | 9- التعقب على الدراسات السابقة |
| 14 | 10- حدود الاستفادة |
| 15 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة | |
| 17 | المبحث الأول: ماهية الاتصال |

| | |
|---|---|
| 17 | أولاً: مفهوم عملية الاتصال وتطوره |
| 19 | ثانياً: تطور الاتصال |
| 20 | ثالثاً: مكونات عملية الاتصال |
| 22 | رابعاً: نماذج عملية الاتصال |
| 31 | المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة |
| 31 | أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي |
| 32 | ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي |
| 34 | ثالثاً: أنواع عملية الاتصال |
| 37 | رابعاً: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة |
| 40 | خامساً: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي |
| 44 | المبحث الثالث: الدراسة النظرية للمؤسسة العمومية |
| 44 | أولاً : مفهوم المؤسسة |
| 45 | ثانياً :أنواع المؤسسة العمومية |
| 46 | ثالثاً :وظائف المؤسسة العمومية |
| 46 | رابعاً : خصائص المؤسسة العمومية |
| 48 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة | |
| 50 | تمهيد |
| 51 | المبحث الأول: التعريف بالديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة |
| 51 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري |
| 51 | المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري |
| 51 | أولاً: المهام |

| | |
|-----|--|
| 52 | ثالثا: الأهداف |
| 53 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري و دراسته |
| 53 | أولاً: الهيكل التنظيمي |
| 53 | ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي |
| 57 | المبحث الثاني: تحليل واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية في ديوان الترقية و التسيير العقاري |
| 57 | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية |
| 57 | أولاً: مجتمع الدراسة |
| 57 | ثانياً: عينة الدراسة |
| 57 | ثالثاً: أداة الدراسة |
| 60 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة |
| 65 | المطلب الثالث: تحليل العبارات واتجاهات لآراء |
| 67 | أولاً : تحليل عبارات المحور الأول "أسلوب و وسائل الاتصال المستعملة |
| 69 | ثانياً: معوقات الاتصال |
| 71 | ثالثاً :الاتصال الداخلي في المؤسسة |
| 73 | خلاصة الفصل الثالث |
| 74 | الخاتمة |
| 77 | الملاحق |
| 107 | قائمة المراجع |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 59 | مقياس ليكرت الخماسي | 01 |
| 59 | اتجاهات مقياس ليكرت الخماسي | 02 |
| 60 | معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ) | 03 |
| 61 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس | 04 |
| 62 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر | 05 |
| 63 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي | 06 |
| 64 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية | 07 |
| 67 | تحليل عبارات المحور الأول "اسلوب و وسائل الاتصال المستعملة | 08 |
| 69 | معوقات الاتصال | 09 |
| 71 | الاتصال الداخلي في المؤسسة | 10 |

قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | عناصر العملية الاتصالية | 23 |
| 02 | نموذج لاسويل. | 24 |
| 03 | نموذج " شانون " و " ويفر | 26 |
| 04 | برنامج ولبور شرام | 27 |
| 05 | نموذج: كاتز ولازار سفيلد | 28 |
| 06 | نموذج: بيرلو | 30 |
| 07 | أهمية الاتصال الداخلي | 32 |
| 08 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس | 60 |
| 09 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر | 62 |
| 10 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي | 63 |
| 11 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية | 65 |

مقدمة

يعتبر الاتصال في وقتنا الحالي عنصرا أساسيا وهما ضروريا في الحياة اليومية بشكل عام ويعتبر العنصر الأكثر أهمية وفعالية في العمليات المتخلقة بالإدارة، حيث تبرز أهمية هذا الأخير في فعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، فلقد هيئت عمليات التحضر والتصنع والتحديث فضلا عن الحرب العالمية الأولى الظروف المحلية والدولية الملائمة نجو الاتصال بين كافة المجتمعات الأمر الذي جعل العالم أشبه بقرية صغيرة.

وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى ومجالات علمية مختلفة نذكر من أهمها علم النفس والاجتماع والسياسية، والانثربولوجيا والتاريخ، فضلا انه يمثل محور اهتمام المختصين في دراسة العلاقات الدولية والدراسات الأدبية والعلمية و التي تصدت جميعا بالدراسة و الفهم والتحليل لهذه العملية.

والاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطور ومعارفه، وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية والتربوية أو التوجيهية أو السياسية حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف.

وبالتالي فان دراسة موضوع الاتصال، يعد من الأمور الهامة والأساسية لكل عضو في المجتمع باعتباره طرقا مستمرا في العديد من العمليات الاتصالية على مدار يومه.

الاتصال لم يعد أداة مساعدة في عمليات، الإنتاج والتشغيل، بل أصبح الاتصال إنتاجا من نوع متقدم حيث يسمى هذا الإنتاج بضاعة الأفكار حيث انه من تملك المعلومات أكثر قنوات الاتصال يعتبر هو الأقوى حيث تتاح له فرصة اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على قوة المعرفة.

للإلمام بجوانب الدراسة وجب تقسم خطة البحث إلى ثلاثة فصول يتمحور الفصل الأول حول الاطار المنهجي للدراسة، من خلاله قمنا بتحدب مشكلة الدراس، أسباب اختيار الموضوع أهمية و أهداف هذه الأخيرة و قمنا كذلك بتحديد منهج ،و أدوات الدراسة المعتمدة، و كذلك

مقدمة

اهم الدراسات السابقة المتشابهة مع دراستنا و الصعوبات الني وجهتنا خلال اتنام هذه الدراسة، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الاطار النظري للاتصال في المؤسسة ،قمنا بتقسيمه الى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول: مفهوم عملية الاتصال، مكونات عملية الاتصال ونماذج عملية الاتصال، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه واستراتيجيته داخل المؤسسة وأهم معوقاته.

أما الفصل الثالث عبارة عن فصل تطبيقي لدراسة حالة لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة ، (المبحث الأول)، حيث تم بيان مدلول الديوان الوطني للترقية والتسيير العقاري وكذا الاطار التنظيمي والوظيفي لهذه المؤسسة، أما المبحث الثاني تم تحليل واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية في ديوان الترقية و التسيير العقاري.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- تحديد مشكلة الدراسة
 - 2- أسباب اختيار الموضوع
 - 3- أهمية الدراسة
 - 4- أهداف الدراسة
 - 5- مفاهيم متعلقة بالدراسة
 - 6- منهج أدوات الدراسة
 - 7- صعوبات الدراسة
 - 8- الدراسات السابقة
 - 9- التعقب على الدراسات السابقة
 - 10- حدود الاستفادة
- خلاصة الفصل الأول

- تمهيد:

1- تحديد مشكلة الدراسة:

يعتبر الاتصال من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي تغلغت في جميع ميادين الحياة العامة والخاصة، بحيث لا يمكن للفرد أن يستغني عنها، فهو يتفاعل مع غيره عن طريق وسائل الاتصال وذلك للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، فالاتصال هو وسيلة لخلق تواصل بين الجماعات، وباعتباره المؤسسة مجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، والوصول إلى غايات وأهداف المؤسسة ككل.

وعليه فالاتصال بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير مجموعة من المعلومات والخطط والتعليمات، لأنّ متطلبات المؤسسة تقف على الاتصال الذي يتشكل داخليا بين مختلف الأفراد العاملين بالمنظمة، فهو يحدث أهمية بالغة في تحسين نوعية مختلف الأنشطة والمهام داخل المؤسسة، ونخص بالذكر المؤسسة العمومية، والتي تركز على فكرة أنّها موقف إداري، بحيث تخضع لقواعد القانون العام في تنظيمها وسيرها، فهي ذو طابع خدماتي بامتياز والتي تعتمد أساساً على الاتصال الداخلي، الذي يعتبر عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر داخل هذه المنظمة، بغرض إيجاد التفاهم المتبادل بينهما، لأنّه الوظيفة الأساسية في المؤسسة العمومية، وكذا سبب من أسباب نجاحها.

فالمؤسسة العمومية من المؤسسات الخدماتية، والتي عرفت بدورها تحولات كبيرة، مما أدى إلى اعتمادها على الاتصال الداخلي، وذلك لإبراز الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة، فالأهمية التي يشكلها الاتصال داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، تكمن في التواصل المستمر والفعال بين مختلف أقسام وفروع المؤسسة.

ولمعرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة وقد انطلقت الدراسة من طرح التساؤل الرئيسي:

ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة؟

وقد تفرع هذا السؤال إلى مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما هو النمط الاتصال السائد في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة؟
- ما هي أهم وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في المؤسسة؟
- هل يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

نظرا لأهمية الموضوع فان تم اختياره ضمن الأسباب التالية:

- الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام الأساسي من الإدارة على موضوع الاتصال وذلك لأهمية العملية الاتصالية في المؤسسات العمومية.
- البحث عن مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة وموقعه هيكليا و مدى تحقيق أهداف المؤسسة.
- محاولة التعرف على واقع لاتصال داخل مؤسسة ديوان الترقية و التيسرالعقاري.
- الأهمية الكبيرة التي يتضمنها الموضوع.
- المكانة التي يحتجها الاتصال ف مختلف الوظائفالإدارية باعتباره الرابط الأساسي.

- الأسباب الذاتية:

إن دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع يعود إلى أسباب كثيرة من بينها:

- رغبتنا في التوسع أكثر في موضوع الاتصال من اجل إثراء رصيدنا المعرفي.
- معرفة الأهمية و القيمة الحقيقية لموضوع الاتصال.

3- أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية العلمية لدراستنا لما نقوم بعرض معلومات حول الاتصال الداخلي و السعي إلى تحديد أهمية و فائدته و جدوى استخدامه لتحسين العلاقة داخل المؤسسات العمومية (العلاقة بين الإدارة والعمال) ومن خلال بحثنا هذا سنتوصل إلى نتائج من خلالها سنترصد واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة وإعطاء كذلك صورة واضحة للاتصال الداخلي وواقعه في المؤسسة.

يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها لتفاهم من القيمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير و انتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات فبشكل عام له من الأهمية الإنسانية و المجتمعية و الإدارية خاصة القدر الأكبر كونه احد الأسس التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة

مجال البحث العلمي، مجالا واسعا حيث يختلف أهدافه و تتعدد معطياته و يهدف إلى تبني أي باحث لموضوع معين لسد الفضول المعرفي الذي يلازمه الغموض عن بغض القضايا لذلك تهدف دراستنا إلى:

- معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة ديوان التسيير العقاري لولاية البويرة و تسلط الضوء على إمكانية داخل المؤسسة و كذلك معرفة أنواع و وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في هذه الأخيرة.
- وأخيرا الوقوف على كيفية تقييم الموظفين للاتصال داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة.

4- أهداف الدراسة:

توجد مجموعة من الأهداف والتي يتوجب علينا معرفتها لأنها مرتبطة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:

- التعرف على النمط الاتصال السائد في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة.
- تحديد أهم وسائل الاتصال الداخلي المعتمدة في المؤسسة.
- تسليط الضوء على مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة.

5- مفاهيم متعلقة بالدراسة:

- الواقع

- اصطلاحاً: عرف انه فهم احوال الناس والواقع والأحداث الجارية عامة أو خاصة لعرفة حقيقتها وأسبابها و أساليبها.(1)
- إجرائياً: هو كل اتصال بين المرسل والمستقل داخل المؤسسة OPGI بغرض توصيل المعلومات ومعرفة الأخبار.

- الاتصال:

- اصطلاحاً: الاتصال هو التعبير والتحليل من خلال يغص الرموز لتحقيق هدف معين(2).
- إجرائياً: الاتصال هي عملية تفاعلية ديناميكية بين أفراد بين أفراد المنظمة الواحدة لتحقيق أهداف المنظمة الواحدة لتحقيق أهداف معينة في مؤسسة OPGI
- المؤسسة العمومية:

- اصطلاحاً: هي تلك الطريقة التي يعهد بموجبها إلى أشخاص معنوية عامة، يسير المرافق العامة مع تمتع هذه الأشخاص بالاستقلال المالي(3).

- إجرائياً: هي مرافق تابعة للدولة تقدم خدمات شبه مجانية لها دور كبير في مساعدة المواطن مثال: مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري.

¹ - تقلا عن مجند اللغة و الأعلام، دار المشرق لنشر و التوزيع، بيروت، 2000، ص913.

² - شعبان فرج،الاتصالات و الإدارة،دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 20.

³ - حلوشطور، الحرية في المذهب الفردي، مجلة العلوم الإنسانية، بالعدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006 ص 10.

- الاتصال الداخلي:

- اصطلاحا:الاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال و إقامة علاقات بين مختلف العاملين فيها (1).

- إجرائيا:الاتصال الداخلي هو مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة تفاعلية بهدف انجاز مشروع و بلوغ أهداف مشتركة في مؤسسة ديوان و تسيير العقاري لولاية البويرة

OPGI

- المؤسسة:

- اصطلاحا:المؤسسة بصفة عامة هي تركيبة يتبعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع (2).

- إجرائيا:هي عبارة عن مؤسسة تشمل تنظيمات داخلها من اجل تحقيق أهداف مشتركة و تعتمد على التقسيمات التي يجري داخل مؤسسة ديوان الترقية للتسيير العقاري بولاية البويرة.

- ديوان التسيير العقاري لولاية البويرة:هي مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية (3).

6- منهج أدوات الدراسة:

في البحث العلمي لا توجد طريقة ا وسيلة يمكن تفضيلها بشكل مطلق لجمع المعلومات و إنما يقع ذلك على الباحث في تحديد الطريقة الأنسب لبحثه لذلك ارتأينا استخدام أدوات جمع البيانات و المتمثلة في:

6-1- المنهج المستخدم:

¹- ناصر قاسمي،الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الأولى،الجزائر، 2011،ص،10.

²- www.asjp.CERIST.DZ.article.24avil.16:30 h

³- www.tadwna.com 24avril 2020./17:00

يمكن تعريف المنهج: بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و تحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى أفضل⁽¹⁾.

وفي موضوع دراستنا اعتمدنا على منهج دراسة حالة، من خلال محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية ديوان الترقية و التسيير العقاري.

6-2- أدوات جمع البيانات الميدانية:

- **الملاحظة:** تعرف الملاحظة على أنها عملية مراقبة دقيقة لسلوك الظاهرة و المشكلات و الأحداث و متابعة سيرها بأسلوب علمي منظم⁽²⁾.

اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة من خلال الزيارات الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة.

- المقابلة:

وتعرف المقابلة على انه وسيلة شفوية او محادثة موجهة بين الباحث و الشخص المستجوب بهدف الحصول على حقيقة وموقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة⁽³⁾.

وتصنفاً إلى⁽⁴⁾.

أ- **المقابلة المفتوحة:** هي التي يقوم بها الباحث بطرح الأسئلة دون إن يكون هناك تحديد للإجابة.

¹ - ماجد محمد الخياط - أساليب البحث العلمي، طبعة 1، دار الراية النشر، عمان، الاردن، 2011 ص ص 93 94.

² - ربحي مصطفى عليان - طرق جمع البيانات و المعلومات لاغراض البحث العلمي، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 67.

³ - نفس المرجع السابق، ص 78.

⁴ - محمد ازهر سعيد المساك، طرق البحث العلمي، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010، ص 97.

ب- المقابلة المغلفة: هي التي تكون فيها الإجابات محددة من قبل الباحث وهي لا تفسح المجال لشرح المطول

- استمارة الاستئان: وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة من من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضع البحث ويتم توزيع الاستبيان أما عن طريق البريد أو المقابلة الشخصية⁽¹⁾.

وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقاً من مشكلة البحث و كذلك من خلال الاطلاع على مجموعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع قريبة منه ومن تم تحققنا من صدق الاستمارة.

وتتكون استمارة من 23 عبارة و قدتم مراعاة مايلي:

- استخدام عبارات واضحة و بساطة اللغة.

- تقديم الاستمارة يدويا للعامل والحضور الشخصي لشرح المضمون.

تتكون استمارة الاستبيان المقدمة إلى عمال ديوان الترفية و التسيير العقاري لولاية البويرة إلى أربعة محاور.

أما من الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين الاتصال الداخلي و المؤسسات العمومية و العلاقة التي تربط بينهما و أهمية الأهداف التي تحققها المؤسسة و تنظيمها للاتصال الداخل من خلال تقديم ورقة استبيان موجهة للعاملين في المؤسسة العمومية (ديوان الترقية التسيير العقاري لولاية البويرة OPG I).

- الحدود الزمنية: أجريت هذي الدراسة لسنة 2020/2021 في المدة الزمنية المعتمدة من شهر جافني 2021 إلى غاية شهر جوان 2021.

¹ - إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج - مناهج و طرق البحث العلمي، الطبعة 1، دار صفاء لنشر، عمان، الأردن، 2010، ص97.

- الحدود المكانية: الدراسة الميدانية *مؤسسة ديوان و التسيير العقاري بولاية البويرة. OPGI.

7- صعوبات الدراسة:

من بين مكونات والعراقيل التي واجهتنا استثناء القيام بهذا العمل نذكر ما يلي:

- قوانين المكتبة المحجبة في حق الطالب والتي لا تخدم مصالحه.
- عدم توفر رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه في المكتبة.
- رفض بعض العاملين بالمديرية بالإجابة على أسئلة الاستبيان.
- صعوبة الحصول على معلومات من طرف العاملين في المؤسسة.
- صعوبة الحصول على الملاحق التي تخدم الموضوع.

8- الدراسات السابقة:

تقضي المنهجية العلمية وقوف الباحث على ما يسمي بالدراسات السابقة التي تعد منطلقاً للأبحاث والدراسات فهي تساعد الباحث على الكشف و البحث عن الحقائق و تتبع تطورات الدراسة فهي عامل ضروري في الأساس العلمي للدراسات اللاحقة حيث أن موضوعنا يعتبر مجالاً مخصصاً للبحث العلمي.

فقد قمنا بتخصيص عدد من الدراسات السابقة وتحدد فيما يلي:

- الدراسة الأولى:(حياة بالحجار)، دور الاتصال في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL، البويرة، 2014-2013، تمحورت دستها على النحو التالي:

- الإشكالية: كيف يمكن للاتصال ان يؤدي دوراً فعالاً في تحسين أداء العنصر البشري ؟

- الأسئلة الفرعية:

- هل يساعد الاتصال الداخلي الأفراد العاملين على تحقيق التفاعل بينهم وبين مكونات المؤسسة؟

- ما هو واقع الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع ؟ ماهي إستراتيجية الاتصال الداخلي الواجب إتباعها من اجل تحسين الاتصال الواجب إتباعها من اجل تحسينه؟
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في هذي الدراسة على منهج الوصفي التحليلي التاريخي في الجانب النظري، أما التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك بإظهار علاقات التأثير المختلفة من اجل استخلاص النتائج والتاريخي في عرض تطور الاتصال عبر مختلف مراحلها.
- نتائج الدراسة:
- الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين و متعلقة بدينامكية المؤسسة.
- تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عميلة الاتصال فيما بينهم.
- الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من اجل توزيع المهام.
- تقييم العاملين في المؤسسة موضوعية و فعالة.
- الدراسة الثانية: (صونية بانوح)، واقع الاتصال في المؤسسات الاششفائية الجزائرية، دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف، البويرة 2017/2018 من تمحورت دراستها على النحو التالي:
- الإشكالية: ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاششفائية،محمد بوضياف، البويرة ؟
- ضمن الإشكالية الرئيسية قامت الطالبة بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية متمثلة فيما يلي:
- ما مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاششفائية ؟
- ما هي أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاششفائية ؟
- ما هي الوسائل التي يقدمها الاتصال الداخلي لإنجاح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين في المؤسسة الاششفائية لمحمد بوضياف البويرة ؟
- ما هي العراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي مع الموظفين و العاملين داخل المؤسسة ؟

- منهج الدراسة: استخدمت الطالبة في بحثها المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فاعتمدت على المنهج التحليلي باستخدامها الاستبيان و تحليل نتائجه.
- نتائج الدراسة: توصلت إلى النتائج التالية:
- الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية يحصى بأهمية و مكانة لدى المسؤولين و العاملين داخل المؤسسة .
- الاعتماد على الوسائل البسيطة كالهاتف والاتصال الشخصي وغياب الوسائل الحديثة ك الانترنت.
- الدراسة الثالثة:(محمد قادري) الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، 2010/2009 و تمحورت دراستها على الشكل التالي:
- الإشكالية: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في سير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها، إلى مدى يتحكم الاتصال الداخلي في ناجعة و حسن سيرها ؟
- الأسئلة الفرعية:
- ما هي أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تقسيم المؤسسة ؟
- لماذا تصنع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية وكيف تبنى وما هي أهميتها ؟
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ؟
- منهج الدراسة:
- استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فاعتمد على الدراسة الميدانية وذلك باعتماده على أداة استبيان جمع البيانات و الملاحظات
- نتائج الدراسة: توصل إلى النتائج التالية:
- عدم وجود خلية أو مديرية الاتصال وهو ما يوسع الهوة بين الأفراد و الإدارة.

- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية.
- الاتصال النازل هو الذي يطغى من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.

- المسئولون لا يعطون أهمية للاتصال.

9- التعقب على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه: شاركت دراسيا في النقاط التالية:
- تعريف الاتصال الداخلي وإبراز أهميته في المؤسسة.
- إظهار أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي و التحليلي.
- تشابه أدوات جمع البيانات والمعلومات و الاستبيان.
- أوجه الاختلاف: متواجدة فقط في دراسة واحدة وهي الدراسة الأولى حيث أنها:

قامت بإبراز دور الاتصال الداخلي في المؤسسة ونحن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة، وكذلك المنهج المستخدم فهي اعتمدت على منهج تاريخي و وصفي، بينما نحن استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي.

10- حدود الاستفادة:

لقد أفادتنا الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري وذلك ساعدتنا في الحصول على المراجع وإعادة الخطة وترتيب العناصر للحصول على فصول وساهمت كذلك في اختيار المنهج والاعتماد على المعلومات وأدت كذلك إلى سهولة الحصول على أسئلة الاستبيان والاهم أنها علمتنا وأرشدتنا إلى كيفية إعداد مذكرة تخرج

خلاصة الفصل الأول:

من خلال تطرقنا، إلى إشكالية موضوع الدراسة، وتوضيح أهم التساؤلات التي تضمنها البحث وكذلك أسباب اختارنا لموضوع المتعلق بالاتصال في المؤسسة و بينا أهمية و أهداف المتعلقة بمشكلة الدراسة، و تطرقنا كذلك إلى تحديد مجتمع الدراسة و منهج و أدوات جمع البيانات المعتمدة في هذه الأخيرة كما اشرنا إلى الدراسات السابقة، و مدى تقاربهم من موضوع بحثنا، وكما يبين أن السالب المستخدمة فد وفرت مؤشرات و شواهد كافية على صدق و ثبات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري حول الاتصال في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسة النظرية للمؤسسة العمومية

المبحث الأول: ماهية الاتصال

إن عملية الاتصال أساسية في مختلف الحياة إذ أصبح اليوم وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونه عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات .

أولاً: مفهوم عملية الاتصال وتطوره

تأخذ الاتصالات دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها وعلى مختلف المستويات، وبالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها وخاصة للمنظمات، وذلك لكونها ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع أو المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها، فضلا عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل والنمو في مجالات عملها المختلفة

تعريف الاتصال :

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر¹ وإن الأصل في كلمة اتصال communication ، يشتق من الأصل اللاتيني للفعل commente بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية communias ومعناها Common بمعنى (عام) أو (مشترك) وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء، فكرة، اتجاه، سلوك، أو فعل معين .

ويشير لفظ الاتصال في معناه اصطلاحى العام إلى : " عملية انتقال وتبادل المعلومات التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مد واستجاباتهم السلوكية²

¹ - عيشوش فريد، " الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011، ص 11.

² - عيشوش فريد، مرجع سابق، ص12

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهمية ودوره في حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن هذه التعريفات نذكر: يعرف الطنوي بأن: " ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهاتها متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية¹

بينما يعرفه عالم آخر يدعى علي فليبو " Flepo: بأنه العملية التي شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب"²

وفي تعريف آخر الاتصال بأن العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل، في حين أن المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فإن من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة، لكي يتم فهمها هي (الوضوح، الاختصار، السهولة، الذوق، اللباقة)³.

ويعرفه ليندسي Lindseg: الاتصال بأنه: العملية التي تتضمن مثير واستجابة مميزة في النظام⁴.

¹ - شعبان فرج، " الاتصالات الإدارية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص6.

² - محمد أبو سمرة، " الاتصال الإداري والإعلامي"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 10

³ - عبد الله حسن مسلم، " مهارات الاتصال الإداري والحوار"، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص

⁴ - محمد الديس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، (د. ط)، دار للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2010، ص 19.

ويعرفه Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل¹.
وبصفة عامة يمكن القول أن الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين الطرفين أو أكثر².

ثانياً: تطور الاتصال

إن الاتصال قديم منذ وجود الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت عديد المجتمعات من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والحضارية، ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالمه وثماره في العلاقات التجارية، الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء.

ولقد تطورت عملية الاتصال، وسائله وقنواته تطوراً كبيراً عبر العصور، فالإنسان منذ البداية كان حريصاً على نقل أفكاره وخبراته، ومشاعره، وحتى حاجاته للآخرين من حوله فاستخدام وسيلة الاتصال الشفوية في بداية

الأمر، إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان ولا تتجاوز الأشخاص الذين يشاركون فيها بشكل مباشر، ثم إنه من الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة، ثم الرواية الشفوية التي تعد أبسط وسائل الاتصال أن نقل المعلومات، وأكثرها بدائية

وبعد ذلك بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب والعظام، أي من خلال الكتابة التصويرية التي تطورت عندما أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة بحيث يدل الرمز على صوت معين، فظهرت الأبجدية أو الهجائية التي يعود للفنيقيين الفضل الأكبر في

¹ - فاطمة حسين عواد، "الاتصال والإعلام التسويقي"، (د. ط)، دار الأسماء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 17.

² - عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 15_16

اختراعها ومن الأبجدية الفينيقية تطورت معظم اللغات العالمية وظهرت الكتابة كأفضل وسيلة لنقل المعلومات .

وبعد ظهور الكتابة أصبح الإنسان بحاجة إلى مواد ليكتب عليها ويسجل تاريخه وأفكاره دف نقلها إلى الأجيال التالية، فكتب على الحجارة الطين والخشب والمعدن وسعف النحل وأوراق الجلود وأوراق البردي وغيرها من المواد، وقد كانت مواد الكتابة هذه غير قادرة على الاحتفاظ بالسجلات والأفكار والمعلومات والتجارب الإنسانية ومن الصعب توافرها فاخترع الإنسان الورق، الذي كان ولا زال من أفضل المواد المستعملة لنقل المعلومات وأكثرها شيوعاً، ويعود الفضل في صناعته إلى الصينيين¹.

وبقي الإنسان يكتب أفكاره ومعلوماته وتراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعاً، ولكنها كانت مكلفة وعاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس وعاجزة أيضاً عن الوصول إلى مسافات واسعة من العالم لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف، فظهرت الطباعة لتساهم في نشر ملايين الكتب في وقت واحد ويتكاليف وجهود قليلة نسبياً وبقيت الكتب القناة أو الوسيلة الرئيسية في نشر المعلومات حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها في الدور، بل وتتفوق عليها. فظهرت الصحف والمجالات، ثم جاءت الإذاعة والسينما والتلفزيون والمسرح، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتاب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وبأسرع وقت وأقل جهد ممكنين².

ثالثاً: مكونات عملية الاتصال

الاتصال هو عملية تتكون من العناصر التالية:

1_ المرسل (مصدر المعلومات)

¹ - محمد الدبيس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 26_25.

² - محمد الدبيس السردى، مرجع سبق ذكره، ص ص 28_27.

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل¹.

2_ المستقبل (المستلم)

هو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية².

3_ الرسالة :

تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات³.

4_ تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني :

لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف باتصال غير اللفظ

¹ - عبد الرحمن توفيق، " الاتصال الفعال " ، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014 ص 50.

² - محمد الدبس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، مرجع سبق ذكره.

³ - محمود سليمان العيان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008 ص 247 ص 80.

ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة¹.

5_ الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرة دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية أو غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية ... إلخ².

6_ التشويش والمعوقات :

وهي كل ما من شأنه أن تعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية³.

7_ التغذية العكسية

هي الاستجابة لرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين⁴.

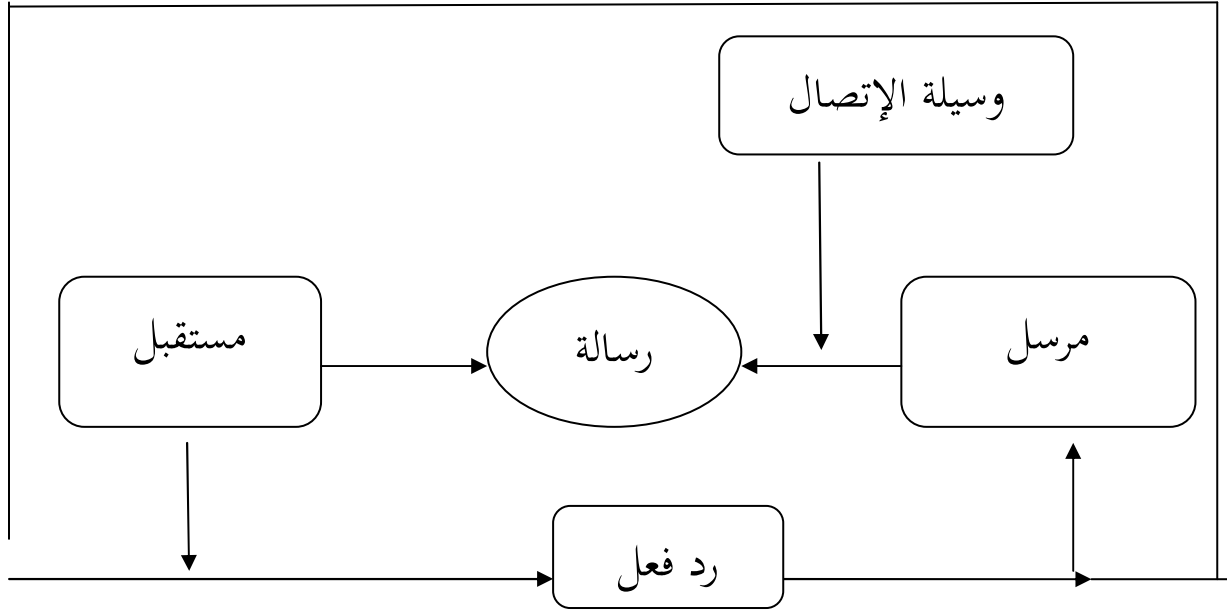
¹ - ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دراسة نظرية وتطبيقية، (د. ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 40.

² - عبد الله حسن مسلم، "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ - بوحنيه قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، (د. ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 42.

⁴ - أحمد النواصرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، (د. ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 35

الشكل رقم (1): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: النموذج من إعداد الطالبتين

رابعاً: نماذج عملية الاتصال

بغية التعرف على تفاصيل العملية الاتصالية، وماهية مكوناتها يستوجب الحال التطرق إلى نماذج الاتصال، والنموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها، ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:

1_ نموذج لاسويل :

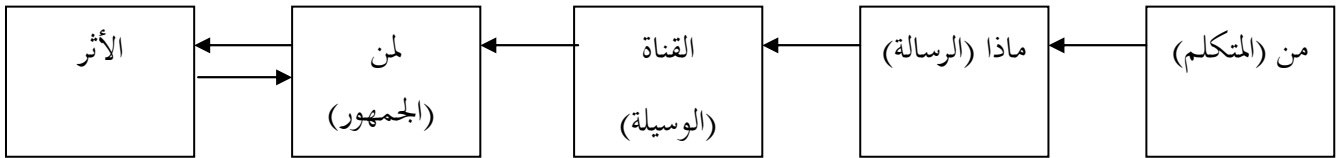
قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟. ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، وذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال

فاشلة، وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفاً أشمل للقناة فشملت الوسائل¹.

الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءاً من عملية الاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسليّة، والإثارة والإقناع

وقد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة "الاسويل" وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، والهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ وما تأثير ما يقال؟ وفي أي ظروف؟ ولأي أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضاً Feering النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل، كما أكد كل من كولمان L. Coleman و P. March على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل والمضمون، والوسيلة، والمستقبل والاستجابة هي جميعاً حلقات متصلة في سلسلة واحدة².

الشكل رقم (2) : نموذج لاسويل.



المصدر سلوى عثمان الصديقي "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

2_ نموذج "شانون" و" ويفر":

نشر " شانون" عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه " الشركة بل للهاتف "لدراسة المشكلات الهندسية الإرسال الإشارات ، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج " شانون " و "

¹ - سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 50

² - أميرة منصور يوسف علي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص

ويُفر " للاتصال الذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها¹.

ويصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية ثم بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي²:

1_ مصدر المعلومات

2_ المرسل

3_ القناة

4_ المستقبل

5_ الهدف

6_ مصدر الضوضاء

فنشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادتها إلى الفكرة، وأوضح " كلود شانون " بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر سلباً في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلوا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها³.

مثل التشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطوراً فكرة قناة التصحيح واعتبرها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي يتم

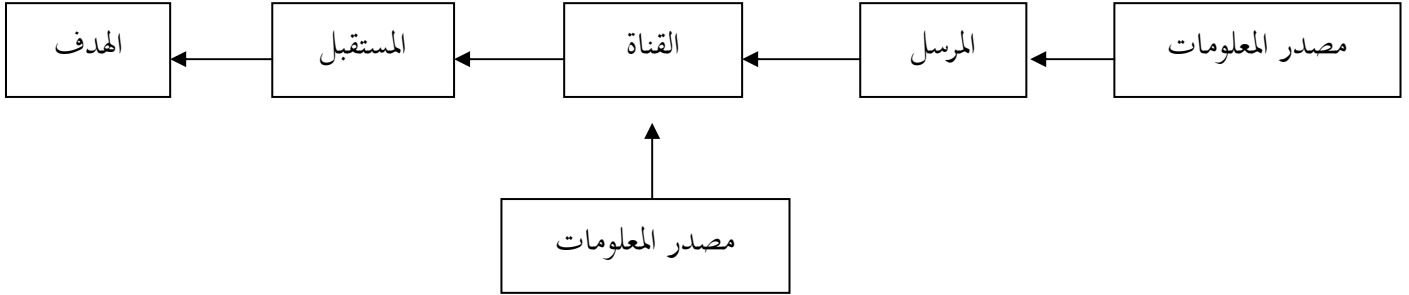
¹ - سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 51

² - أميرة منصور يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ - سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

استلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتواءه على عنصر الأثر الرجعي.¹

الشكل رقم (3): نموذج " شانون " و " ويفر "



المصدر : سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 53

3_ برنامج ولبور شرام :

نشر ولبور شرام موضوعا عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال "، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، وتطوير النموذج " شانون " و " ويفر "، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجوع الصدى والخبرة المشتركة.²

ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا ويمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز ...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخصا يستمع، يشاهد، أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا في مجموعة مناقشة، والاتصال عند "شرام" مجهودها يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل .

ويرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يصفها على شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب، والرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي

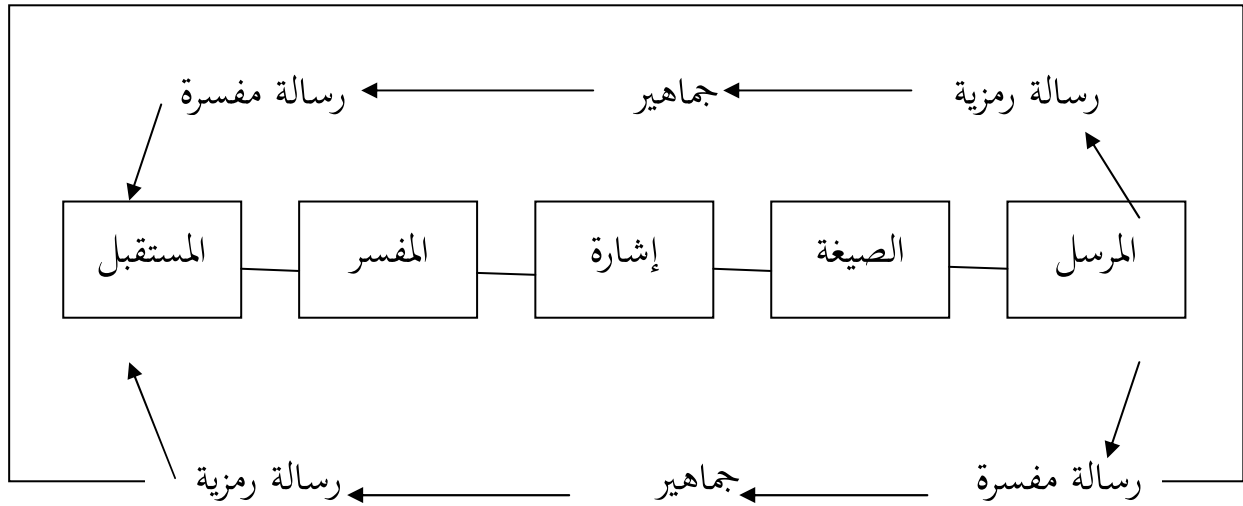
¹ - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 26

² - حسن عماد مكاوي، " الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002، ص 42

ويرأى الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابهت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال .

ويرى " شرام " أن رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك الملتقي رموزها ويفسرهما، وأنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الإلكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش.¹

الشكل رقم (4) نموذج: ويلبورشرام



المصدر: فاطمة حسن عواد، " الاتصال والإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2010 ص 82

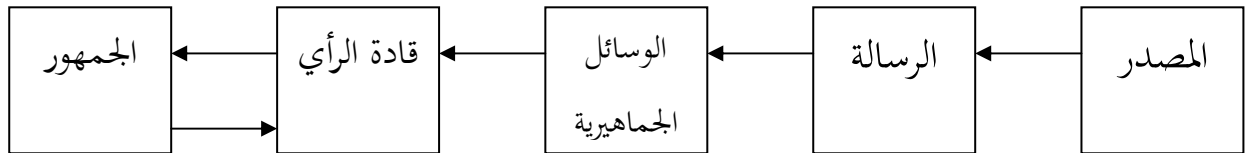
4_ نموذج كاتز ولازار سفيلد:

في عام قدم عالما العلوم السياسية " الباهوكاتز " و: بول لازار سفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما " التأثير الشخصي " ، وقد بينا النموذج على بحث

¹ - سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، وقد أوضح بحثهم أن الرسائل السياسية المذاعة والمطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت، ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر، فقد طورا وجهة نظر توضح الحركة الديناميكية الذاتية ووسائل الاتصال الجماهيرية، ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشاه : لازار سفيلد" في جامعة كولومبيا بنويورك، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها، وردود فعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم، من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي المرسل وهو الذي يؤلف وينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل، وهو الجماهير من وجهة نظر النظرية، وهذه الجماهير يتأثرون إذا ما نقلت إليهم الرسالة مرة أخرى عن طريق قادة الرأي، ويكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية حيث يحتكر قائد بعض أساليب الاتصال كالقراءة، جهاز الراديو مثلا، فإنه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل. وعلى الرغم من الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يكمن تطبيقه على حالات فقط، فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه والاتصال الجماهيري كما لفت النظر إلى فكرة قادة الرأي¹.

الشكل رقم (5) نموذج: كاتز ولازار سفيلد



المصدر : سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، و ص. 56.

¹ - أحمد محمد موسى، " المدخل إلى الاتصال الجماهيري"، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007 ص 90_91

5_ نموذج بيرلو : Berlo

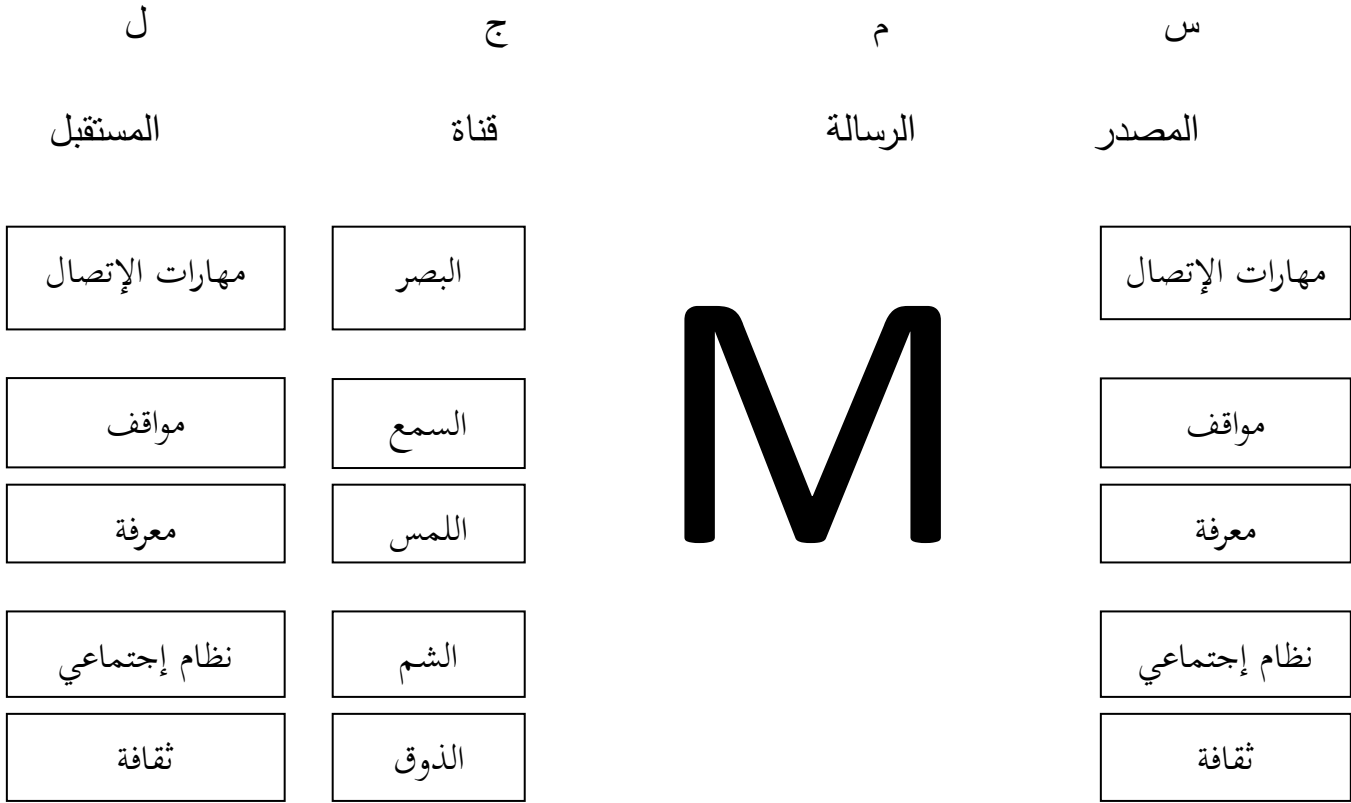
أما في العشرية المئوية (الستينات)، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من جهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتمادا على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب " ديفيد بيرلو " عملية الاتصال " الذي ألفه عام 1960، والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية : المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل، وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف، المعرفة، الثقافة، والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى¹.

والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفقتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر وركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، وأن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات أي أن تفسير وهو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات.²

¹فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 26

²- مرفت الطرابيشي، " نظريات الاتصال " ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 59

الشكل رقم (6) نموذج: بيرلو



المصدر : سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة :

يعتبر الاتصال الداخلي أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي:

تتعدد تعريفات الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف

- تعريف هوكنز Hawkins وبرستون Preston عملية الاتصالات بأنها: العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹
- في تعريف آخر: هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتفسير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.²
- يعرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.³
- في حين يعرفه "فؤاد شريف": «مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت⁴

¹ - محمد قاسم القريوئي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص 218

² - ناصر قاسيمي، " الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية " ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10

³ - ثامر البكري، " الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 45

⁴ - فؤاد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977، ص 07.

- ومنه فإن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف .

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي

تظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من الوقت العمل الرسمي في الاتصالات¹.

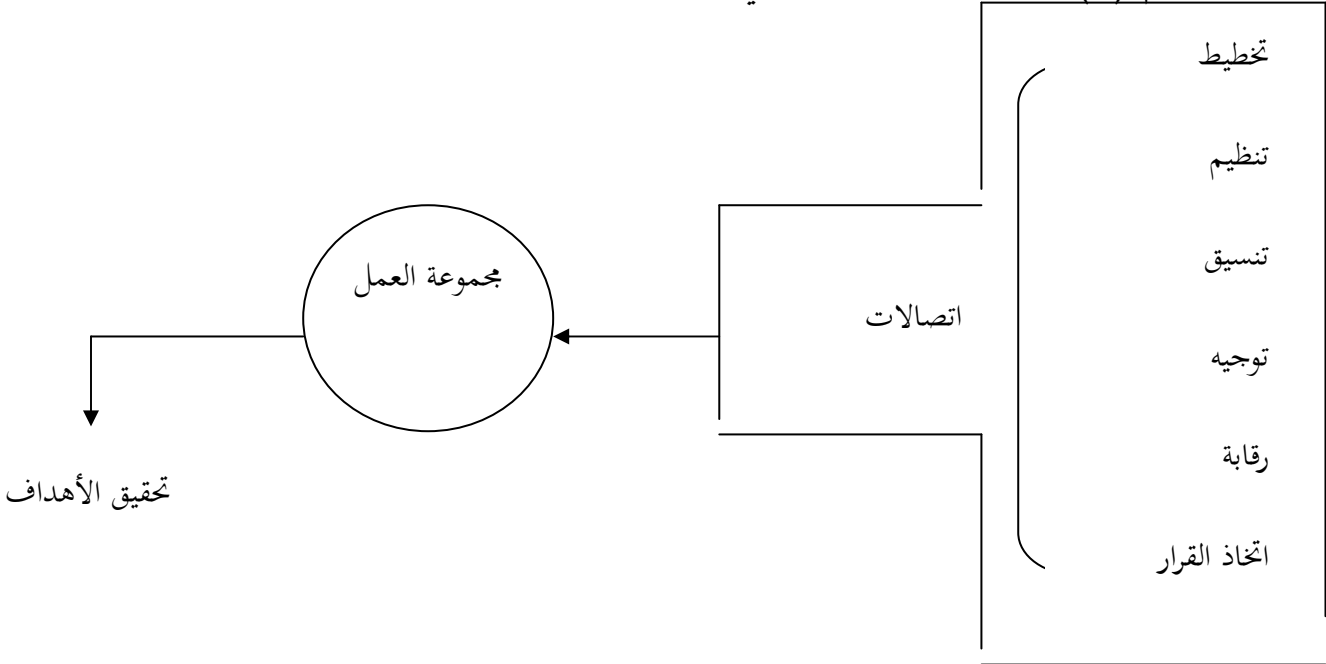
وتكمن الأهمية في¹ :

- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة الإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياستها
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماع فالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال².

¹- فريد راغب النجار ، «تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة»، (د، ط)، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 24.

²- أحمد عبد الله الصباب، المرجع السابق، ص 180.

الشكل رقم (7): أهمية الاتصال الداخلي.



المصدر من إعداد الطالبتين

التخطيط: هو الوظيفة التي تضمن تحديد الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الوصلة إلى الأهداف المرغوبة.¹

التنظيم: يعرف على أنه شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك.²

التنسيق: هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد.³

¹ - مزهر شعبان العاني، «العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات»، اثرأ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص21

² - الخفاجي نعمة عباس والحيتي صلاح، «تحليل أسس الإدارة العامة»، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،

2009، ص 157

³ - مرجع سابق، ص230

التوجيه: يمكن تعريفه على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة¹.

الرقابة: هي نشاط يتمثل في المتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتفديرات والبرامج المقررة وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتصاد.

اتخاذ القرار هي: لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.²

ثالثاً: انواع عملية الاتصال

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما :

1_ الاتصالات الرسمية: هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة³ ، وتكون ضمن إطار رسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء الاتصال الرأسي الصاعد او الاتصال الراسي الهابط، أو الاتصال الأفقي.⁴

أ_ الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح⁵.
في هذا النمط⁶:

¹ - ماجد راغب الحلو، «علم الإدارة العامة»، (د، ط)، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 45

² - عبد اللطيف قطيش، « الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة»، ط1، منشورات القانونية، لبنان، بيروت، 2013، ص 147.

³ - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، «الإدارة علم وتطبيق»، ط3، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2008، ص 174

⁴ - فاروق عبده فليح ، «السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية»، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، 2005، ص 297.

⁵ - محمد أبو سمرة ، «الاتصال الإداري والإعلامي»، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁶ - علي عباس، «أساسيات علم الإدارة»، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004، ص 156.

_ يجب على المسؤول أو المدير أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.

_ خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس

_ يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء

- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.¹

(ب) الاتصالات الصاعدة : هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات وتنتهي المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين.²

وفي هذا النمط :

_ يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة

- يجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط.³

ج- الاتصالات الأفقية

¹ محمد ناصر العديلي «الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن»، ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 471.

² ضرار العتيني، «العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن»، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 207. 2_ محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 471

³ محمد قاسم القريوني، «السلوك التنظيمي»، مرجع سبق ذكره، ص 238

يتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة.¹

وفي هذا النمط:

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل².

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية

2_ الاتصال غير الرسمي

يتمثل فيها بنقل داخل التنظيم أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم، الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها.

رابعاً: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

1- تعريف الإستراتيجية :

هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر

¹ - محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 471

² - محمد عبد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها¹.

2- إستراتيجية الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها : «عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا²

فإستراتيجية الاتصال الداخلي: هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.²

3- الأهداف العامة للإستراتيجية الاتصال الداخلي

الإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي³

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما⁴.

¹ مؤيد سعيد السالم ، «إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي»، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009، ص 4

² ناصر قاسيمي، «الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية»، مرجع سبق ذكره، ص 143.

³ توماس وهلين، دافيد هنجر ، «الإدارة الإستراتيجية»، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص 77

⁴ محمد محمد البادي، «التخطيط الإستراتيجي للاتصال»، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص 105

تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

4- الكفاءة والفعالية في الاتصال

1- كفاءة الاتصال: تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية

أ- السرعة

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلا عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير الثاني، وهناك بعدا آخر للسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب¹.

ب- الارتداد

تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال².

ج- التسجيل:

يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، وبفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز، أما الوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها³.

د- الكثافة

¹- فاطمة حسين عواد، «الاتصال والإعلام التسويقي»، مرجع سبق ذكره، ص 21.

²- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، «السلوك التنظيمي في المنظمات»، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص 283.

³- فاطمة حسين عواد، مرجع سبق ذكره، ص 21 .

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل¹.

هـ - الرسمية

إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل: المذكرات الداخلية والتليفون، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير².

و - التكلفة :

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والتليفون، وأجور العمال المشتركين في الاتصال³.

2_فعالية الاتصال:

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية وتقليل العوامل التي يمكن أن تحد من عملية الاتصال لأهدافها، وتؤثر عليها بشكل سلبي، وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى

في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات هي⁴:

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل: الاتصال الهاتفية لمتابعة فهم الرسالة.
- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه من أجل فهمها واستيعابها.
- التخطيط للاتصال المرغوب إجرائه بشكل جيد ودقيق.

¹ - عبد الرزاق الرحاحلة، مرجع سابق، ص 284

² - فاطمة حسين عواد، مرجع سابق، ص 22.

³ - أحمد ماهر "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40

⁴ - ضرار العتيبي وآخرون، "العملية الإدارية، مبادئ وأصول علم الفن"، مرجع سبق ذكره، ص 215

- لتدقيق في عملية الاتصال .استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف.
- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال.
- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها.
- الاتصال بالوقت المناسب
- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية التي سوف تنقل من خلالها المعلومات
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد . عملية الاتصال
- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء

خامسا: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال الداخلي¹.

أولا: المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد:

1_ تباين الإدراك

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطوها للأشياء .

2_ الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وافكار

¹ - العميان محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 252

3_الانطواء: عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

4_حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها: أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

5_ سوء العلاقات بين الأفراد: وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

ثانيا: الحواجز التعبيرية:

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية¹.
ونبين فيما بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي²:

1_ تغيير المعنى المقصود:

قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الاتصال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما بالتقصص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

2_ العقبات التعبيرية:

فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى

3_ القابلية للقراءة

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة

¹ -محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 1998، ص 267

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

4_ التوقيت:

يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال مخطط أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني

5_ التجريد

نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.

ثالثا: معوقات تنظيمية

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش
- مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياع المعلومات وعدم صحته.
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل¹.

¹ - محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 253.

المبحث الثالث: الدراسة النظرية للمؤسسة العمومية

أولا : مفهوم المؤسسة

يمكن تعريف المؤسسة كما يلي :

أ- **المفهوم البرغماتي**: هي مجموعة بشرية مستقلة، وظيفتها الإنتاج، لديها حظيرة و تمارس فعل مريح على محيطها، مستقبلها متوقف على بيع منتجها، و كونها مجموعة بشرية فإن مشاكل التحفيز و الاتصال و المراقبة تعتبر أساسية، شخصية المسيرين تلعب دور هام في اختيار الأهداف و في تنظيم مجموعة المؤسسة المستقلة، فهي تسطر أهدافها بنفسها، المحيط يوفر لها عينات قانونية، تقنية، علاقات اجتماعية و هي تختار بينها.(1)

ب- **المفهوم النظامي**: بالرجوع إلى النظرية العامة للأنظمة، المؤسسة يمكن تحليلها على أنها نظام مفتوح و متأقلم.(2)

***يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على انها**: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه: .(3)

¹ - حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقييمها ،دار الشروق والتوزيع، ا لطبعة الاولى، 2002 ص2 .

² - علي زغودو ،المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، في الجزائر الجزائر ،المؤسسة الوطنية للكتاب 197 ص 22.

³ - اسماعيل عريان ،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية، الجزائر ؛الطبعة الاولى، 1998 ص 18.

ثانياً: أنواع المؤسسة العمومية

وتتمثل في¹:

• القطاعات و الفروع:

– المؤسسات الفلاحية.

– المؤسسات الصناعية.

– المؤسسات التجارية.

– المؤسسات الخدمائية.

• الحجم:

– المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME.

– المؤسسات الكبرى.

– المجمعات Groups

الطبيعة القانونية (الشكل): الاختلاف الأول يمكن ملاحظته بين المؤسسات الخاصة المسيرة من طرف الخواص (شخصية، طبيعية أو معنوية) و المؤسسات العمومية المسيرة من طرف الدولة أو من الجماعات المحلية.

- المؤسسات الخاصة: يمكن أن تأخذ عدة أشكال قانونية.
- المؤسسات الشخصية: ملك حصري لشخص واحد.
- الشركات المدنية: لهم صفة مدنية هي جميع المؤسسات التي لا يعطيها القانون أي صفة أخرى بسبب شكلها أو طبيعتها أو موضوعها.
- الشركات التجارية: و تتميز منها: الشركات بالمساهمة
- SPA.
- الشركات ذات مسؤولية محدودة SARL.

¹ – _ حسن احمد الطماني مرجع سبق ذكره ص 20

- شركات ذات الشخص الوحيد EURL... الخ

ثالثا: وظائف المؤسسة العمومية

وظيفة تقنية: يجب على المؤسسة بصفة دائمة أن تواكب التطور التكنولوجي و التأقلم معه حتى تنتج موارد و خدمات منافسة وذات جودة .

1-3-2 وظيفة اقتصادية: المواد و الخدمات المنتجة موجهة للاستهلاك، فالمؤسسة تسهر على متطلبات السوق اين عوامل النوعية و السعر يلعبان دور حاسم في تسويق المنتجات

1-3-3 الوظيفة الاجتماعية: هي التوزيع بالتساوي للمنتج الاجتماعي، هذا يسمح للعمال من الاستفادة من العائدات و مدا خيل في المؤسسة مقابل عملهم فيها .

رابعا : خصائص المؤسسة العمومية (1)

من بين خصائص المؤسسة العمومية هي :

* المؤسسة ذات شكل اقتصادي :

لان ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج (العمل مع وسائل الإنتاج) بغية الحصول على سلع (او الخدمات) تخصص لاستهلاك المواطنين لمصلحتهم و ينبغي ان يتم استخدام عناصر الإنتاج بشكل عقلاني .

* المؤسسة ذات الشكل التقني :

ونعني بذلك انه يتم أثناء عملية الإنتاج بداخلها استخدام تكنولوجية والتقنيات تتطور باستمرار تتمشى مع تطورات الثورة العلمية.

* المؤسسة ذات شكل قانوني :

اي ان المؤسسة لها صفة اعتبارية مستقلة و تحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة و نظامها الخاص بها و لها حسابها المصرفي ولها خصلتها الخاصة ايضا على الرغم من ان المؤسسة تعمل ضمن خطة الدولة و ملكيتها تعود الى الدولة و هذا الكيان

¹ - حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها ،مرجع سابق ذكره ص 29 .

القانوني الضروري وهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة و لمعرفة النجاحات و الخسائر والمحاسبة عليها .

***المؤسسة ذات شكل اجتماعي :**

و قد اكتسبت المؤسسة هذه الصفة لعدة أسباب مختلفة من بينها من يعمل فيها ليس فردا واحدا و انما مجموعتا من الأفراد و لكون أنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى عديدة أو لان سلعتها معدة بمجموعة كبيرة من المواطنين .

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن الاتصال يشكل اهتماما ملحوظا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، ولضمان ذلك تقوم ادارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين اجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين، وباعتبارها عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة، فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، المتابعة، الرقابة والتقويم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في وقت المناسب .

يتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بموضوع الاتصال، بل على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الفرد الأخر المستقبل هذه الافكار، وحتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب وصحيح لا بد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية، اذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال، ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة واختلالها

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

لولاية البويرة

المبحث الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري.

المبحث الثاني: تحليل واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الاتصال وتنمية المؤسسة العمومية، وكذا تحديد دور الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية، سنحاول في الجانب الميداني (الجزء العلمي للدراسة) تبيان مدى تأثير التدريب في تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج، ولقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين تتمثل في:

المبحث الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري.

المبحث الثاني: تحليل واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية

المبحث الأول: التعريف بالديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة.

و يمكن توضيح ذلك من خلال:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري

لتمكيننا من تعريف دواوين الترقية و التسيير العقاري، لا بد من معرفة التحولات التي عرفت طابعها القانونية منذ إنشائها إلى يومنا هذا.(1)

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري سنة 1974م إلى غاية سنة 1985م، و أهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تفسيرها تجاه الإدارة العمومية.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985م، إلى غاية سنة 1991م، عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تعديلا في طبيعتها، حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية، عمومية، محلية، و هذا بموجب أحكام المادة -1- من المرسوم 270/85 المؤرخ في 05/11/1985م، المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الحالية الممتدة منذ سنة 1991م، إلى يومنا هذا و خلال هذه المرحلة عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تحولا أساسيا، ذلك إنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة، و المؤسسات العمومية، وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة -1- من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12/05/1991م.

المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري.

أولا: المهام

تمت إعادة تنظيم الديوان لولاية البويرة أساسا طبقا للقرار الوزاري رقم 512 الصادر في 25/04/2005م، المعدل و المتمم للقرار الوزاري رقم 43 الصادر في 19/10/1998م، الحامل لمخطط ديوان الترقية و التسيير العقاري، ومن المهام التي أوكلت إليه، نذكر:

تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات و المراقبة، بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك، و مراقبة أشغال ما بعد البناء، و تهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي، وتسند إليها أعمال الترميم و الإصلاح اللازم للسكنات البيئية، من طرف الوكالة ذاتها.

كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط و التجهيز، وزير السكن و التهيئة العمرانية، لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود.

ثالثا: الأهداف

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في السكن لا سيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا و يهدف إلى:

- كراء السكنات أو المحالات للاستعمال المهني و التجاري و الحرفي.

- تغطية الكراء و الأحياء التي تعود إليها.

- الحفاظ على البنايات و استقلاليتها.

ويمكن إضافة مجموعة من النشاطات التي يقوم عليها الديوان:

حسب المرسوم التشريعي رقم 93/03 المؤرخ في 01/03/1933م، و استنادا للمادة -1-

يقوم بالترقية العقارية كل شخص معنوي أو طبيعي، يتمتع بالأهلية القانونية، و تتمثل نشاطاتها فيما يلي:

كل نشاطات الاقتناء و التهيئة لأوعية عقارية، قصد بيعها أو تأجيرها، وكل النشاطات التوسيطية في الميدان العقاري، لاسيما بيع الأملاك أو تأجيرها، كنشاطات الإدارة التسيير لحساب الغير.

و بصفة عامة هي كل النشاطات التي تساهم في انجاز، أو تجديد الأعمال العقارية المتخصصة للبيع و الإيجار للأملاك العقارية، المعينة لمجالات الاستعمال السكني، أو

المجالات المتخصصة لإبواء نشاط حرفي أو تجاري، كما يمكن أن يرشح متعاملا للترقية العقارية، القيام لمساعدة الدولة حسب الإشكال و الشروط المعمول بها و التي ستحدد نشاطات الترقية العقارية، حيث يستهدف انجاز مساكن ذات الطابع اجتماعي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري و دراسته

سنتطرق في هذا المطلب أولا إلى الهيكل التنظيمي للديوان و ثانيا دراسته

أولا: الهيكل التنظيمي

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة، وأهم المديرية التي يتكون منها، و ذلك في الملحق رقم (02).

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي، الذي يوافق نشاطها و يحقق أهدافها، و لهذا خرج ديوان الترقية و التسيير العقاري على نشاط و توزيع مهامه، وفقا للمخطط الذي يتشكل في مجموعة من المديرية الرئيسية وفق الترتيب التالي:

المديرية العامة، ومديرية الموارد البشرية الوسائل العامة، بالإضافة إلى مديرية المحاسبة و المالية، ومديرية التحكم في انجاز المشاريع، و مديرية التسيير ة صيانة الممتلكات.

هذا بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص ل: الاستقبال، الأرشيف، مساعد الإعلام الآلي، مساعد الأمن و الوقاية، المكلف بتحويل الاتصالات.

1. المديرية العامة

وفقا لأحكام المرسوم 147/91، 12 ماي 1991م، المتعلق بتحويل طبيعة النظم للمادة -16- لديوان الترقية والتسيير العقاري و خاصة ب:

المدير العام: يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان و شارعه عن قرب، و يعتبر المسؤول الأول والأخير، على مدى نجاح و تسيير الديوان و نشاطه.

المدير المساعد: و هو مساعد مباشر للمدير العام.

الأمانة العامة: تعتبر كوسيلة اتصال بين مديريات الديوان و المديرية العامة، و تعمل على خلق جو أكثر تنظيماً، لتسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية، خاصة بمكتب المدير العام، وهي مكلفة بالتسجيل، ونقل، و تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة، تقسيم العمل و توزيع البريد، الذي يصل إلي المديرية العامة عبر مختلف المديريات، و إعلام جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام، و استقبال الزوار بالمديرية العامة.

الأمن الداخلي: يسهر على امن الديوان، و تتمثل مهامه في وضع مخطط امن و السهر على تنفيذه، إلي غاية إنهائه من طرف المدير العام، و مراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان.

خلية المنازعات و الشؤون القانونية: كالسهر على تنفيذ القرارات و إصدار الأحكام لصالح الديوان.

المراجعة الداخلية: كتحقيق أداء المجلس، و الإصلاحات المقترحة إذا لزم الأمر من اجل تحسين أدائها.

خلية التنظيم و نظام الإعلام الآلي و الاتصال: تسهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي و ضمان الاستخدام الرشيد للموارد و الكمبيوتر، و صيانتها، و تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.

2. مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة:

تعني هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية، و الوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموحدة بالديوان، كما تهتم بالتنسيق و مراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي، المتعلق بمستخدمي الديوان، فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب، وتنفيذ الإجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس، ويأتي على رأسها، رئيسا يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين، وحسن التسيير و الأداء.

و تتكون هذه المديرية من مصلحتين: مصلحة تسيير الموارد البشرية التي تعتبر صلة وصل بين الإدارة والموظفين وتنقسم بدورها إلى خلية التوظيف و التكوين و التدريب، خلية الأجور و الشؤون الاجتماعية، و مصلحة الوسائل العامة.

3. مديرية المحاسبة و المالية.

تهتم هذه المديرية بضمان جميع العمليات المالية و المحاسبة الخاصة بالديوان، و تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها الوكالة، لرصد و تنفيذ و ضمان السيطرة عليها، كما تهتم بضمان و تحديد مكتب المحاسبة و توحيد جميع القيود المحاسبية، و تتكون هذه المديرية من: مصلحة المحاسبة، مصلحة مالية، مصلحة الاستثمارات مصلحة تحصيل الإيجار.

4. مديرية التحكم في انحاز المشاريع

تقوم بإعداد و تنفيذ الإجراءات لبرامج استئجار المساكن الاجتماعية، كما إنها تقوم بالتنسيق و التسيير ومتابعة المشاريع، وهي تتألف من: مصلحة الدراسات و البرمجة، مصلحة التسيير و الصفقات، مصلحة إدارة عمليات السلوك.

5. مديرية التسيير و صيانة الممتلكات

تهتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات و العقارات و صيانتها، وصنع اتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين و جمعيات الممتلكات، و تضم هذه المديرية: مصلحة استغلال الممتلكات، مصلحة الصيانة و المحافظة على الممتلكات.

6. مديرية التنمية و الترقية العقارية و الأراضي

تتمثل مهامها مجملا في وضع و تنفيذ سياسة التنمية العقارية و الأراضي، كما تقوم بتنسيق و متابعة مشاريع الإسكان، التي بدأت نيابة عن المجلس، و تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل ارض المحفظة، وتتكون هذه المديرية من: مصلحة الترقية العقارية، مصلحة التجارة.

7. جناح المراجع: ومن المهام الموكلة إليه ما يلي:

الإجراءات و الدخل و النفقات ذات الصلة بنقل الأصول، تنفيذ التحقيقات الإدارية والفنية المتعلقة ببرامج الإسكان و شاغلها، و توقف دوري لحالات نتائج الإيجار والإجراءات، المصروفات البيع، واستيراد المتأخرات المستخدمة، و الدفع المنتظم للعائدات.

المبحث الثاني: تحليل واقع الاتصال الداخلي.في المؤسسة العمومية في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة، وقمنا بتقسيم المبحث الى مطلبين.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب وصف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك بغية توضيح الجوانب التي قمنا بها في دراستنا.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة كونهم هم المعنيين بالاتصال الداخلي و الذي باغ عددهم الإجمالي 150 عامل.

ثانياً: عينة الدراسة.

تم اختيار العينة العاملة بديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة من مختلف المصالح الإدارية بطريقة عشوائية، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة على أفراد العاملين.

ثالثاً: أداة الدراسة.

اقتضت طبيعة و خصوصية موضوع البحث، المتعلق بواقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية، التعامل مع المنهج الوصفي و منهج مساعد له، متمثلاً في دراسة حالة ديوان الترقية و تسيير العقاري لولاية البويرة، للقيام بعرض و تحليل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، و الذي استوجب منا اللجوء لتقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1-الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

وقد اعتمدنا عليه في البحث، لأنه يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة بنوع من المصادقية والوضوح، نظرا لكونه غير مرتبط تماما بالعمل، بالإضافة لكونه سري، وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، و هو ما يبعد الخوف عن المبحوثين للإجابة بمصادقية تامة، وقد حاولنا في هدت الاستبيان التقيد بموضوع البحث، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي، بغرض التعرف و الإلمام بالموضوع المدروس، و التعرف على مدى استجابة المبحوثين له، وقد احتوت الاستمارة النهائية على (23) سؤال موزعين على اربعة محاور رئيسية كما هو موضحة في الملحق رقم (01) وهي:

المحور الأول اسلوب الاتصال المستعمل بديوان الترقية و تسيير العقاري، و**المحور الثاني** كان وسائل الاتصال المستعملة و **المحور الثالث** معوقات الاتصال و **المحور الرابع** كان الاتصال الداخلي في المؤسسة.

إما فيها يخص نوع الأسئلة التي في الاستمارة فهي أسئلة مفتوحة و هذا من اجل الاستفادة على آراء المبحوثين، حول الظاهرة المدروسة، و الإدلاء بها بكل حرية و بدون اي تقيد.

وقد تم جمع الاستمارات في مدة تتراوح من أسبوع إلى أسبوعين، لإعطاء الوقت الكافي لإجابة، و من بين 50استمارة تم التسجيل 04استمارات لم تملئ من طرف العاملين مما جعلنا نضطر على تزريعها على عمال آخرين وبعدها قمنا بتحليل محتويات الاستمارات و ترميزها ليسهل وضعها في جداول و تفسيرها، للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

2-اختيار مقياس الاستبيان:

ولقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة و ذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) و المتناسب مع الأوزان (1، 2، 3، 4، 5)

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

| الأهمية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطلبة

الجدول رقم (2): اتجاهات مقياس ليكرت الخماسي

| الأهمية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|----------|----------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| المتوسط المرجح | 1-1.79 | 2.59-1.8 | 3.39-2.6 | 4.19-3.4 | 5-4.2 |

المصدر: من إعداد الطلبة

3- صدق و ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

| معامل الصدق | معامل الثبات قيمة (α) ألفا كرونباخ | العبارات | محاور الاستبيان |
|-------------|------------------------------------|----------|--|
| 0,943 | 0,890 | 10-1 | اسلوب واساليب الاتصال المستعملة |
| 0,942 | 0,887 | 6- 1 | معوقات الاتصال |
| 0,942 | 0,888 | 7- 1 | واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية |
| 0,975 | 0,950 | 23 - 1 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبة الاعتماد على نتائج SPSS-22

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « الاتصال الداخلي » حيث بلغت 0,890 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « المؤسسة العمومية »، 0887 وهي قيم مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ، 0950 بناءً على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية : وتشمل كل من الجنس، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة

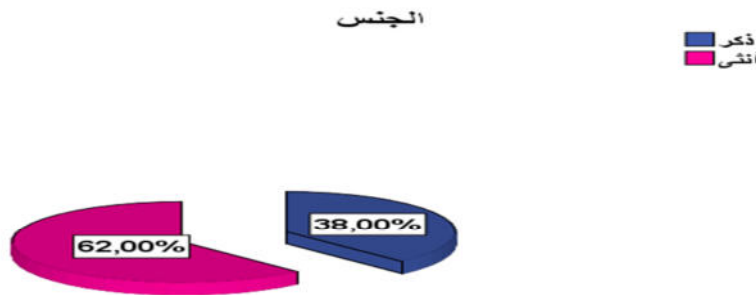
1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 38,0 | 19 | ذكر |
| 62,0 | 31 | أنثى |
| 100,0 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

الشكل رقم 8: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 4

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (1) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في هذه العينة، إذ تقدر نسبة الإناث بـ 62,0%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 38,0% ونستنتج أن الإناث هن الأكثر انتشارا في هذه العينة التي تمثل الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة نستنتج أن الإناث هن الأكثر نسبة مقارنة بالذكور ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة قيد الدراسة ذو الطابع الإداري الذي لا يتطلب جهد عضلي مقارنة بالمؤسسات الصناعية الذي يتطلب جهد عضلي وطاقة.

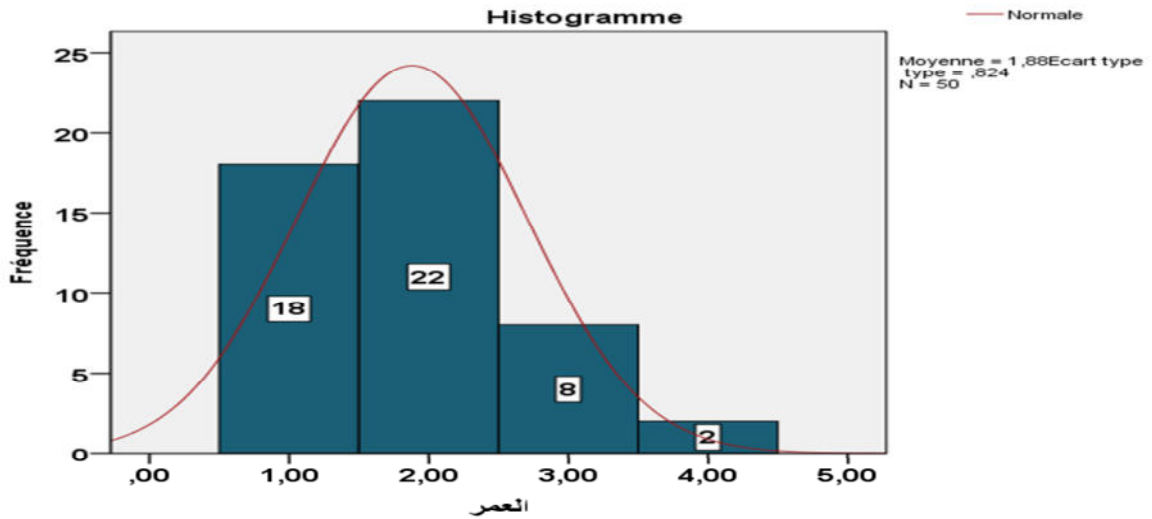
2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | العمر |
|----------------|---------|------------------|
| 36,0 | 18 | أقل من 30 سنة |
| 44,0 | 22 | من 30 إلى 40 سنة |
| 16,0 | 8 | من 40 إلى 50 سنة |
| 4,0 | 2 | أكثر من 50 سنة |
| 100,0 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة الاعتماد على نتائج SPSS22

الشكل رقم 9: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (5)

يتضح لدينا من الجدول رقم (5) والشكل رقم (2) أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة تقدر بـ 44,0% بما يوافق 22 فرد من أفراد مجتمع

الدراسة. و كانت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هي 36,0%، وبلغت نسبة الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بـ 16,0% نلاحظ أن الفئة الأكثر انتشارا في هذه العينة هي من الشباب و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة قيد الدراسة توظف الشباب ذوي الكفاءات و المتمكنين من التقنيات الحديثة خاصة الإعلام الآلي صف إلى ذلك أن هناك برامج توظيف بعقود ما قبل التشغيل للجامعيين المتخرجين حديثا و يمثلون نسبة كبيرة.

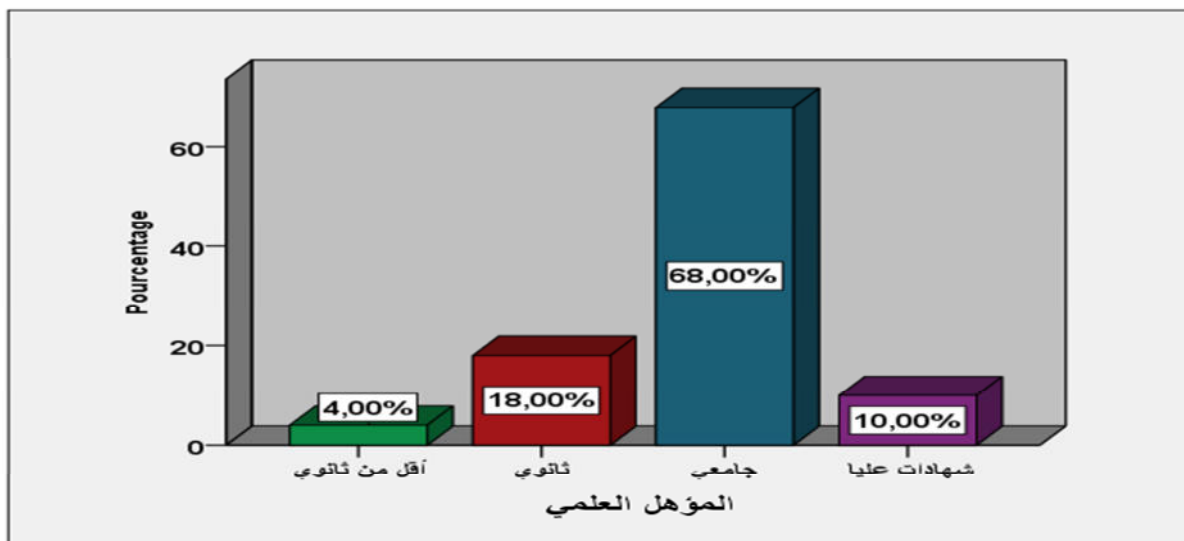
3-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|---------------|
| 4,0 | 2 | أقل من ثانوي |
| 18,0 | 9 | ثانوي |
| 68,0 | 34 | جامعي |
| 10,0 | 5 | شهادات عليا |
| 100,0 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

الشكل رقم 10: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 6

من الجدول رقم (6) والشكل رقم (3) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في العينة المسحوبة من الموظفين هو المستوى الجامعي بنسبة 68,0% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 18,0% من أفراد مجتمع الدراسة من المستوى ثانوي، في حين قدرت نسبة مستوى الشهادات العليا بـ 22,9% وأضعف نسبة كانت للمستوى أقل من ثانوي بنسبة 4,0% والملاحظ من خلال هذه النسب أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لديه موارد بشرية من كل المستويات العلمية.

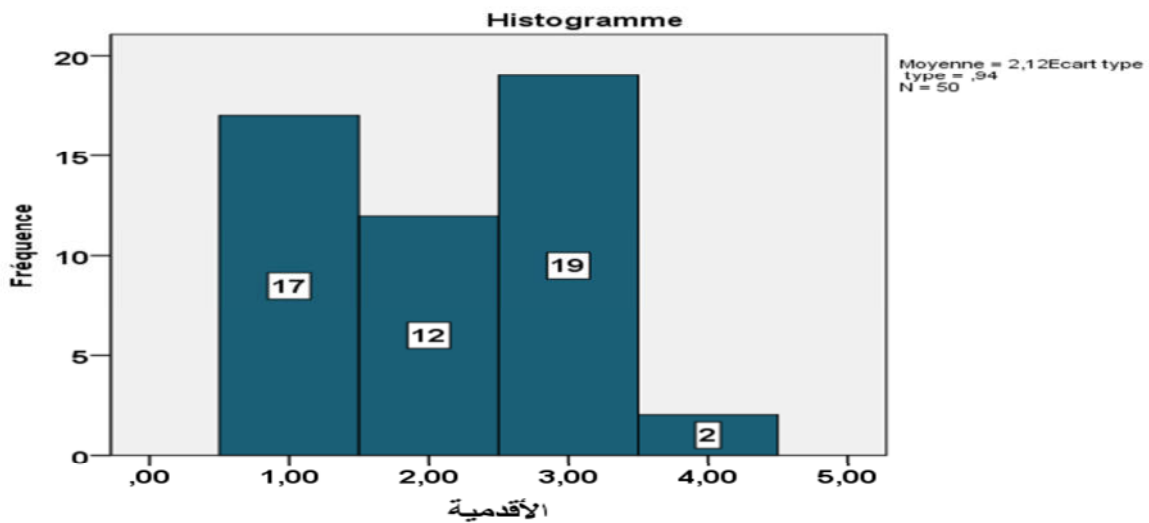
4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

| النسبة المئوية | التكرار | الأقدمية |
|----------------|---------|-------------------|
| 34,0 | 17 | أقل من 5 سنوات |
| 24,0 | 12 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 38,0 | 19 | من 10 إلى 20 سنة |
| 4,0 | 2 | أكثر من 20 سنة |
| 100,0 | 50 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

الشكل رقم 11: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (7) يوضح الجدول رقم (7) والشكل رقم (4) أن نسبة 34,0% من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و 24,0% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات)، و 38,0% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم (من 10 سنة إلى 20 سنة) و 4,0% أكثر من 20 سنة مما يدل على أن ديوان الترقية يحتفظ بكوادرها لمدة أطول ويوفر لهم كل الحوافز المادية والمعنوية ولذلك لتجنب الاستقالات الجماعية لأدنى فرصة والانتقال إلى مؤسسة

المطلب الثالث: تحليل العبارات واتجاهات لآراء.

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو $5/4$ وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (.)

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

أولاً : تحليل عبارات المحور الأول "أسلوب و وسائل الاتصال المستعملة "

الجدول رقم 8

| ترتيب حسب الاتجاه | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق | بشدة | موافق | محايد | موافق غير | موافق | العبارات | الرقم |
|-------------------|---------|-------------------|-----------------|--------|------|-------|-------|-----------|---|----------|-------|
| | | | | تكرار | | | | | | | |
| | | | | النسبة | | | | | | | |
| 3 | موافق | 0,85 | 3,92 | 10 | 31 | 5 | 3 | 1 | في حالة مواجهتك لمشكل او استشارة في امر معين تتصل فورا برئيسك | 1 | |
| | | | | 20,0 | 62,0 | 10,0 | 6,0 | 2,0 | | | |
| 1 | موافق | 0,81 | 4,10 | 16 | 26 | 5 | 3 | 0 | هل انت راضي الى انتقال الرئيس الى المرؤوسين الى المكتب | 2 | |
| | | | | 32,0 | 52,0 | 10,0 | 6,0 | 0 | | | |
| 2 | موافق | 0,95 | 4,04 | 16 | 26 | 3 | 4 | 1 | علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك | 3 | |
| | | | | 32,0 | 52,0 | 6,0 | 8,0 | 2,0 | | | |
| 7 | محايد | 1,37 | 3,18 | 9 | 15 | 11 | 6 | 9 | تتصل بالرؤساء عن طريق تسلسل اداري | 4 | |
| | | | | 18,0 | 30,0 | 22,0 | 12,0 | 18,0 | | | |
| 10 | محايد | 1,57 | 2,88 | 11 | 10 | 6 | 8 | 15 | تتصل برئيسك اثناء اوقات العمل | 5 | |
| | | | | 22,0 | 20,0 | 12,0 | 16,0 | 30,0 | | | |

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

| | | | | | | | | | | |
|-------|-------|------|------|---|------|------|------|------|--|----|
| 9 | محايد | 1,49 | 2,88 | 10 | 9 | 9 | 9 | 13 | تقام اجتماعات دورية بين العمال و الإدارة تناقش فيها مشاكل و تسيير المؤسسة | 6 |
| | | | | 20,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 26,0 | | |
| 4 | موافق | 1,22 | 3,78 | 14 | 24 | 4 | 3 | 5 | وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة اسرع من غيرها | 7 |
| | | | | 28,0 | 48,0 | 8,0 | 6,0 | 10,0 | | |
| 5 | موافق | 1,12 | 3,74 | 11 | 26 | 6 | 3 | 4 | تستعمل المؤسسة وسائل سمعية بصرية لتقوم بالتعريف عن مهامها | 8 |
| | | | | 22,0 | 52,0 | 12,0 | 6,0 | 8,0 | | |
| 8 | محايد | 1,37 | 3,14 | 8 | 17 | 8 | 8 | 9 | المعلومات المنقولة عن وسائل الشفوية تتصف بالدقة | 9 |
| | | | | 16,0 | 34,0 | 16,0 | 16,0 | 18,0 | | |
| 6 | موافق | 1,24 | 3,64 | 13 | 21 | 5 | 7 | 4 | تصلا لقرارات الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة | 10 |
| | | | | 26,0 | 42,0 | 10,0 | 14,0 | 8,0 | | |
| موافق | | 0,87 | 3,53 | نتيجة المحور الأول: أساليب ووسائل الاتصال المستعملة | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نتائج :

- مؤسسة الديوان والتسيير العقاري تعتمد على الاتصال النازل في ترتيب معلوماتها.
- الإدارة تقوم بتشجيع العاملين على الاتصال وهذا يعود الى أغلبية الإجابات بموافق جدا.

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

- نرى ان اغلبية العينة المدروسة تفضل العمل ضمن فئيق لتسهيل العملية الاتصالية.
- اغلبية العاملين لا يجودون صعوبة في الاتصال برئيسهم.
- الاتصال الداخلي يوفر المعلومات بالنسبة لعمال ديوان الترقية.
- مؤسسة ديوان تستخدم وسائل حديثة.

ثانيا: معوقات الاتصال

الجدول رقم 9

| ترتيب حسب الاتجاه | الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق | بشدة | موافق | محايد | غير موافق | موافق | العبارات | الترتيب |
|-------------------|---------|-------------------|-----------------|--------|------|-------|-------|-----------|---|----------|---------|
| | | | | تكرار | | | | | | | |
| | | | | النسبة | | | | | | | |
| 1 | موافق | 0,79 | 3,90 | 11 | 25 | 12 | 2 | 0 | هناك صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر | 1 | |
| | | | | 22,0 | 50,0 | 24,0 | 4,0 | 0 | | | |
| 3 | موافق | 0,96 | 3,82 | 10 | 27 | 10 | 0 | 3 | عدم فهم الرسالة يسبب سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين | 2 | |
| | | | | 20,0 | 54,0 | 20,0 | 0 | 6,0 | | | |

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

| | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|------|--------------------------------------|------|------|------|------|---|---|
| 4 | موافق | 0,94 | 3,68 | 9 | 22 | 14 | 4 | 1 | المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية لأداء المهام | 3 |
| | | | | 18,0 | 44,0 | 28,0 | 8,0 | 2,0 | | |
| 6 | موافق | 1,39 | 3,58 | 16 | 15 | 8 | 4 | 7 | المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية لأداء المهام | 4 |
| | | | | 32,0 | 30,0 | 16,0 | 8,0 | 14,0 | | |
| 5 | موافق | 1,12 | 3,62 | 9 | 25 | 8 | 4 | 4 | تصل المعلومات التي هي في محل النقاش إلى كل مستويات الاداوية | 5 |
| | | | | 18,0 | 50,0 | 16,0 | 8,0 | 8,0 | | |
| 7 | موافق | 1,25 | 3,56 | 13 | 17 | 9 | 7 | 4 | هناك انتقال المعلومات بين المصالح في المؤسسة | 6 |
| | | | | 26,0 | 34,0 | 18,0 | 14,0 | 8,0 | | |
| | | 0,83 | 3,72 | نتيجة المحور الثاني: التنمية البشرية | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

من خلال النتائج المتحصلة عليها من خلال تسؤولاتنا لعينة الدراسة حول معوقات الاتصال استنتاجنا ما يلي :
 _ ان العمال في بغض الاحيان تأتيمهم الرسالة على شكل رموز بصعب فهمها.

_ صعوبة وصول المعلومات الى كافة العمال و ذلك يعود الى سوء الاتصال بين الجماعة الواحدة.

_ المعلومات المقدمة من طرف المدير كافية لأداء المهام حسب رأي اغلبية العينة المدروسة.

_ اغلبية الإجابة كانت موافقة بالنسبة لإيصال المعلومات التي هي في محل النقاش الى مستويات الإدارية و ذلك يعود الى بساطة التي يستخدمها المدير في الرسالة و كذلك الوسائل الحديثة التي تسهل العملية الاتصالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

ثالثا: الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم 10

| ترتيب حسب الاتجاه | الاتجاه | الاتحاف المعياري | المتوسط الحسابي | موافق | بشدة | موافق | محايد | مؤيد | موافق | العبارات | الرقم |
|-------------------|---------|------------------|-----------------|--------|------|-------|-------|------|---|----------|-------|
| | | | | تكرار | | | | | | | |
| | | | | النسبة | | | | | | | |
| 3 | موافق | 0,85 | 3,92 | 10 | 31 | 5 | 3 | 1 | تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب | 1 | |
| | | | | 20,0 | 62,0 | 10,0 | 6,0 | 2,0 | | | |
| 1 | موافق | 0,81 | 4,10 | 16 | 26 | 5 | 3 | 0 | تشجعك الإدارة على الاتصال بها | 2 | |
| | | | | 32,0 | 52,0 | 10,0 | 6,0 | 0 | | | |
| 2 | موافق | 0,95 | 4,04 | 16 | 26 | 3 | 4 | 1 | تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم | 3 | |
| | | | | 32,0 | 52,0 | 6,0 | 8,0 | 2,0 | | | |
| 7 | محايد | 1,37 | 3,18 | 9 | 15 | 11 | 6 | 9 | عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك | 4 | |
| | | | | 18,0 | 30,0 | 22,0 | 12,0 | 18,0 | | | |
| 10 | محايد | 1,57 | 2,88 | 11 | 10 | 6 | 8 | 15 | يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين | 5 | |
| | | | | 22,0 | 20,0 | 12,0 | 16,0 | 30,0 | | | |
| 9 | محايد | 1,49 | 2,88 | 10 | 9 | 9 | 9 | 13 | يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لك | 6 | |
| | | | | 20,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 26,0 | | | |
| 4 | موافق | 1,22 | 3,78 | 14 | 24 | 4 | 3 | 5 | تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة | 7 | |
| | | | | 28,0 | 48,0 | 8,0 | 6,0 | 10,0 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

- من خلال دراستنا و تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالاتصال الداخلي و المؤسسة العمومية استنتجنا مالي :
- الاتصال الداخلي يساعد في فهم المعلومات ووضوحها بين العمال و كذلك يساعد على وصولها في الوقت المناسب.
 - الاتصال الداخلي يسهل التواصل بين المدير و العمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الاتصال الداخلي يساعد على ازالة الحواجز بين العمال ونشر شعور الانتماء للمنظمة.
 - الاتصال الداخلي يعمل على توفير المعلومات المناسبة و الواضحة بالنسبة للعمال من اجل تحسين مستواهم الوظيفي.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراساتنا الميدانية لديوان الترقية و التسيير العقاري و تحليل نتائج الاستبيان استنتجنا ما يلي :

- الاتصال عملية لنقل المعلومات و الأفكار بين الأفراد.
- الاتصال عملية لحل المشاكل و تحقيق التفاهم بين الأفراد.
- الاتصال الداخلي عملية ضرورية و هامة داخل المؤسسات العمومية و ذلك من اجل تسهيل نقل المعلومات و اتخاذ قرارات سليمة من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

الختامة

ساهمت ثروة الاتصالات و المعلومات إلى حد كبير و يشكل أساسي في رسم واقع لعالم جديد رمى بضلاله على بيئة الأعمال، و كل من يعمل فيها من منظمات صغيرة أو كبيرة ، إنتاجية، أو خدماتية عامة أو خاصة

كما إن الاتصال داخل المنظمة ليس مجرد عملية توصيل للمعلومات و الأوامر فقط بل هو عملية تفاعل و تبادل، يعمل كمنبه لسلوك العاملين، و به يدرك العامل ما الذي عليه عمله، كيف يمكن عمله، ولماذا يعمل.

ومن خلال الاتصال تستطيع الإدارة تمرير رسائلها من بينها رسائل الشكر و التحفيز و كذلك سائل التقويم و التوجيه و رسائل التكوين و كذلك تقوم بتلقي غيرها سواء لرسائل لفظة أو رمزية أو مباشرة وغير مباشرة وكيف كان اتجاهها أفقية، صاعدة، ونازلة، فالإحساس بالتواصل بين العامل و الإدارة، من شأنه ان يعزز الثقة بالنفس و الثقة بين، الرئيس و المرؤوس، فتنمو مشاعر المسؤولية في كل حركة يؤديها هذا العامل، و بالتالي فهذا الأخير بكل مشاعره، و سلوكياته، سيبحث عن كل ما يطور في مستواه الوظيفي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة :

- الاتصال عنصر مهم وأساسي يستخدم في جميع مستويات الإدارة.
- للاتصال علاقة وثيقة مع العمليات الإدارية من حيث التخطيط والتنظيم و التنسيق و إصدار القرارات.
- الاتصال عملية تصحيحية.
- الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر و حركية المعلومات و تشجيع سلوك الاستماع.
- الاتصال يقوم بتدعيم العمل الجماعي و كذلك المبادرة الفردية.

- يؤدي الاتصال إلى تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة و نقل المعلومات و كذلك التعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز المختلفة.
- الاتصال داخل ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة هو أداة تنظمية لاغني عنه في جميع مستوياتها.
- يؤكد أفراد عينة الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسات العمومية يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي من اجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة

التوصيات و الاقتراحات :

- التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتصف بالمركزية الشديدة.
- تشجيع الاتصالات التفاعلية بين العمال و المدير.
- توضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيم للمؤسسة.

الأفاق المستقبلية :

- موضوع الدراسة عبارة عن جزء من كل بالنسبة للاتصال الواسع و المفتوح للمساهمة في إثراء دراسات أخرى مستقبلا نقترح منها :
- اثر تقنيات الاتصال الحديثة على الأداء في المنظمة.
- والاستخدام الأمثل للعملية الاتصالية يؤدي إلى التميز للمنظمة.

ملاحق

الملاحق رقم (...): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة .

| الأمانة العامة | | | المدير المساعد |
|----------------------------------|--|------------------------|--------------------|
| خلية المنازعات والشؤون القانونية | عملية التنظيم ونظام الإعلام الآلي والإتصال | خلية المراجعة الداخلية | خلية الأمن الداخلي |
| خلية المنازعات والشؤون القانونية | عملية التنظيم ونظام الإعلام الآلي والإتصال | خ | خ |
| خلية المنازعات والشؤون القانونية | عملية التنظيم ونظام الإعلام الآلي والإتصال | خ | خ |
| خلية المنازعات والشؤون القانونية | عملية التنظيم ونظام الإعلام الآلي والإتصال | خ | خ |
| خلية المنازعات والشؤون القانونية | عملية التنظيم ونظام الإعلام الآلي والإتصال | خلية المراجعة الداخلية | خ |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

أسئلة الاستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة.

في إطار إعداد مذكرة ماستر، تخصص اتصال و علاقات و عامة بعنوان واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية ، دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI البويرة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان التي تستهدف جمع المعلومات عن الاتصال داخل المؤسسة العمومية ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة.

الطالبين:

-خابر كايسة.

-بوؤاي صبرينة.

عبارة الاستبيان

المحور الأول: بيانات شخصية.

(1) الجنس:

- ذكر - أنثى

(2) السن:

- اقل من 30 سنة - من 30 الى 40
 - من 40 الى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي

- اقل من ثان - ثانوي
 - جامعي - شهاداه - يا

(4) سنوات الخبرة:

- اقل من 5 سنوات - من 5 الى 10 سنه
 - من 10 إلى 20 سنه - أكثر من 20 سنه

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالاتصال

أولاً: أسلوب اتصال المستعمل

| ت | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فوراً برئيسك | | | | | |
| 2 | هل أنت راض إلى انتقال الرئيس إلى المرؤوسين في المكتب | | | | | |
| 3 | علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك | | | | | |
| 4 | تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع تسلسل إداري | | | | | |
| 5 | تتصل برئيسك أثناء أوقات العمل | | | | | |

ثانياً: وسائل الاتصال المستعملة

| ت | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | يقام اجتماعات دورية بين العمال والإدارة تناقش فيها مشاكل وتسيير المؤسسة | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة أسرع من غيرها | 2 |
| | | | | | تستعمل المؤسسة وسائل سمعية بصرية لتقوم بالتعريف عن مهامها | 3 |
| | | | | | المعلومات المنقولة عن الوسائل الشفوية تتصف بالدقة | 4 |
| | | | | | تصل القرارات الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة | 5 |

ثالثا: معوقات الاتصال

| ت | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موا فق | موافق بشدة |
|---|--|----------------------|--------------|-------|-----------|---------------|
| 1 | هناك صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر | | | | | |
| 2 | عدم فهم الرسالة يسبب سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين | | | | | |
| 3 | المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية لأداء المهام | | | | | |
| 4 | قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات | | | | | |
| 5 | تصل المعلومات التي هي في محل النقاش إلى كل مستويات الاداوية | | | | | |
| 6 | هناك انتقال المعلومات بين المصالح في | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---------|
| | | | | | | المؤسسة |
|--|--|--|--|--|--|---------|

رابعاً: الاتصال الداخلي في المؤسسة

| ت | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب | | | | | |
| 2 | تشجعك الإدارة على الاتصال بها | | | | | |
| 3 | تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم | | | | | |
| 4 | عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك | | | | | |
| 5 | يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين | | | | | |
| 6 | يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة والواضحة لك | | | | | |
| 7 | تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة | | | | | |

Fiabilité

[Jeu_de_données1] C:\Users\tabti
 aziz\Desktop\spss 2019\spss masayed\bd
 masayed.sav

Echelle : ALL VARIABLES**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,950 | 23 |

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES****Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,890 | 10 |

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES**

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,887 | 7 |

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,888 | 6 |

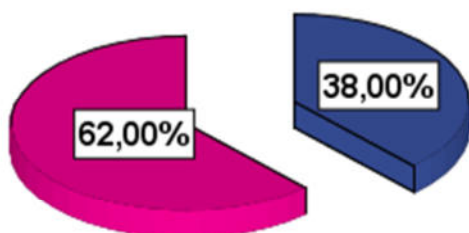
Fréquences

الجنس

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid ذكراً | 19 | 38,0 | 38,0 | 38,0 |
| أنثى | 31 | 62,0 | 62,0 | 100,0 |
| Totale | 50 | 100,0 | 100,0 | |

الجنس

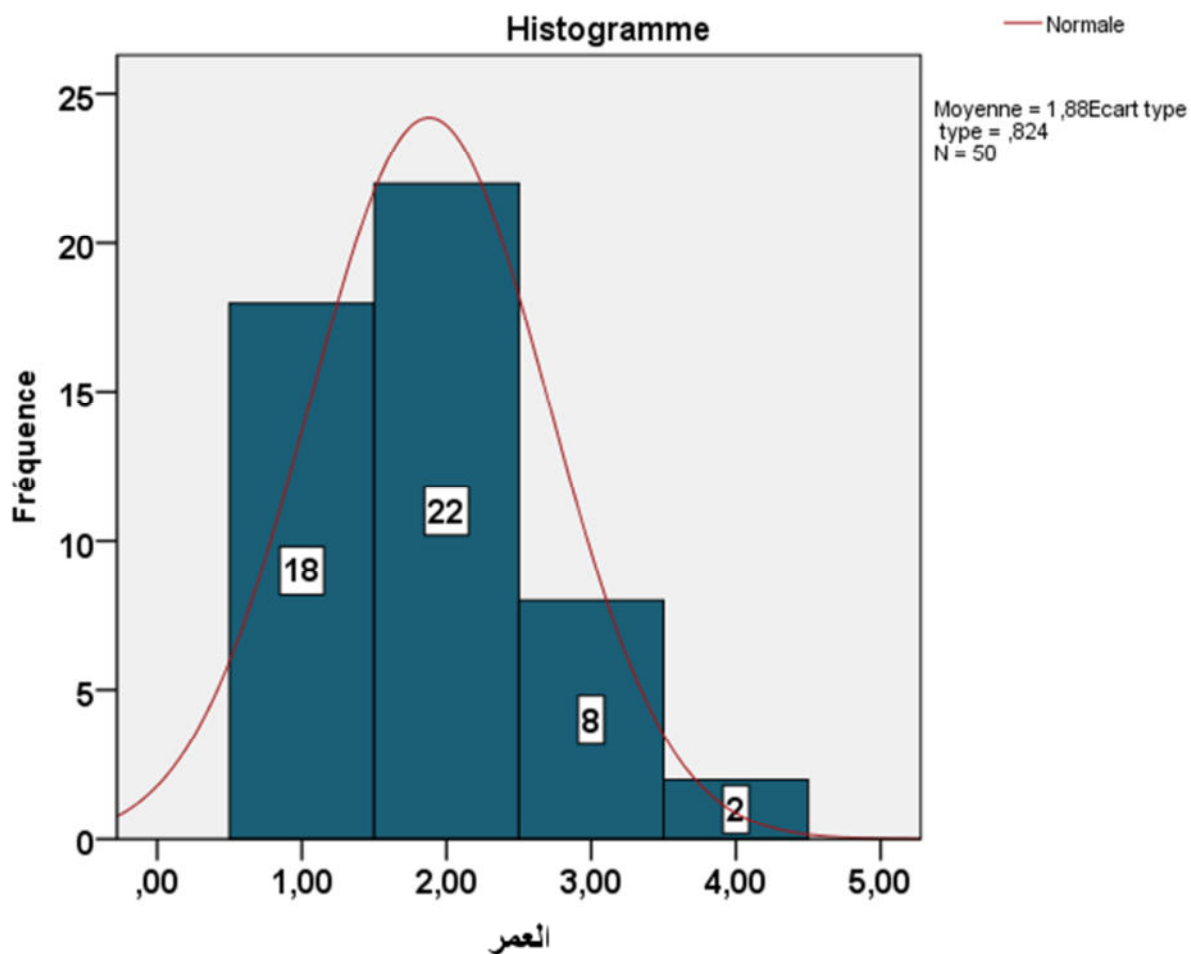
■ ذكر
■ أنثى



Fréquences

العمر

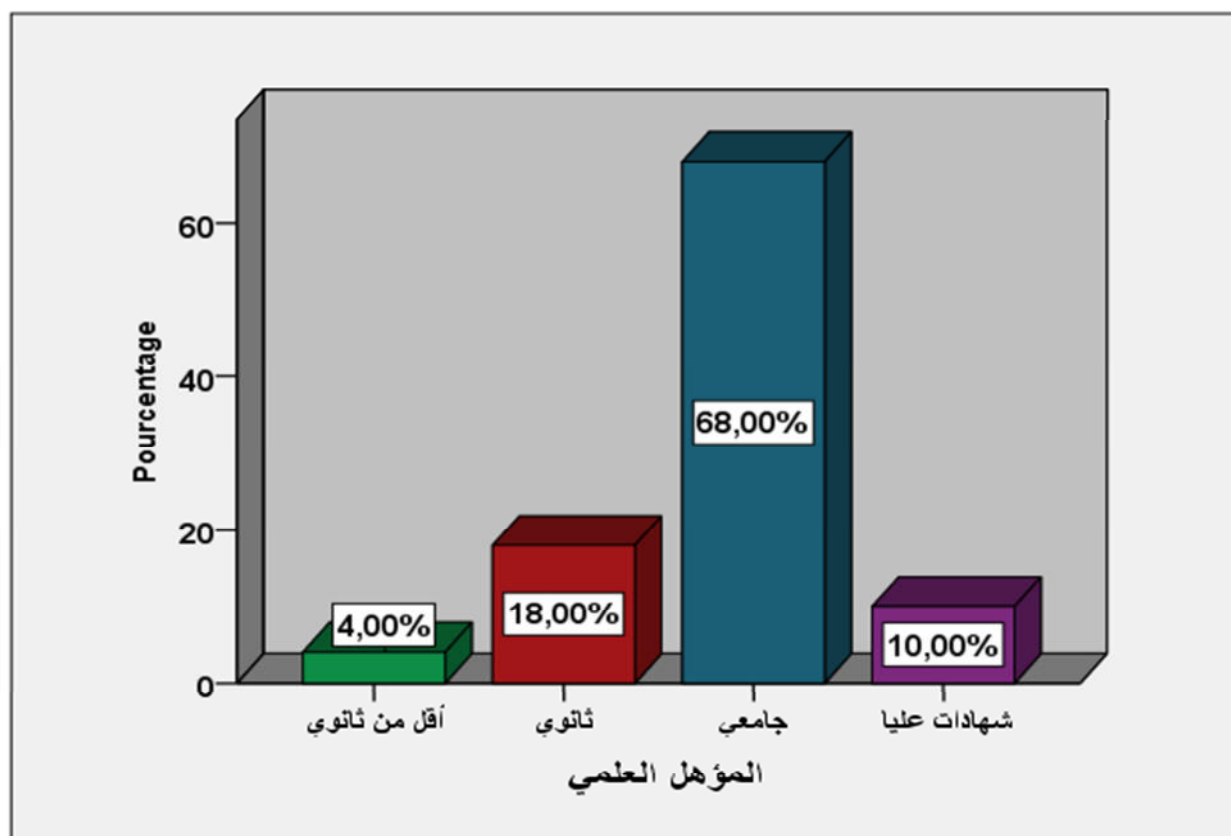
| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e 30 من أقل سنة | 18 | 36,0 | 36,0 | 36,0 |
| 4 إلى 30 من سنة 0 | 22 | 44,0 | 44,0 | 80,0 |
| 5 إلى 40 من سنة 0 | 8 | 16,0 | 16,0 | 96,0 |
| أكثر سنة 50 من | 2 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |



Fréquences

العلمي المؤهل

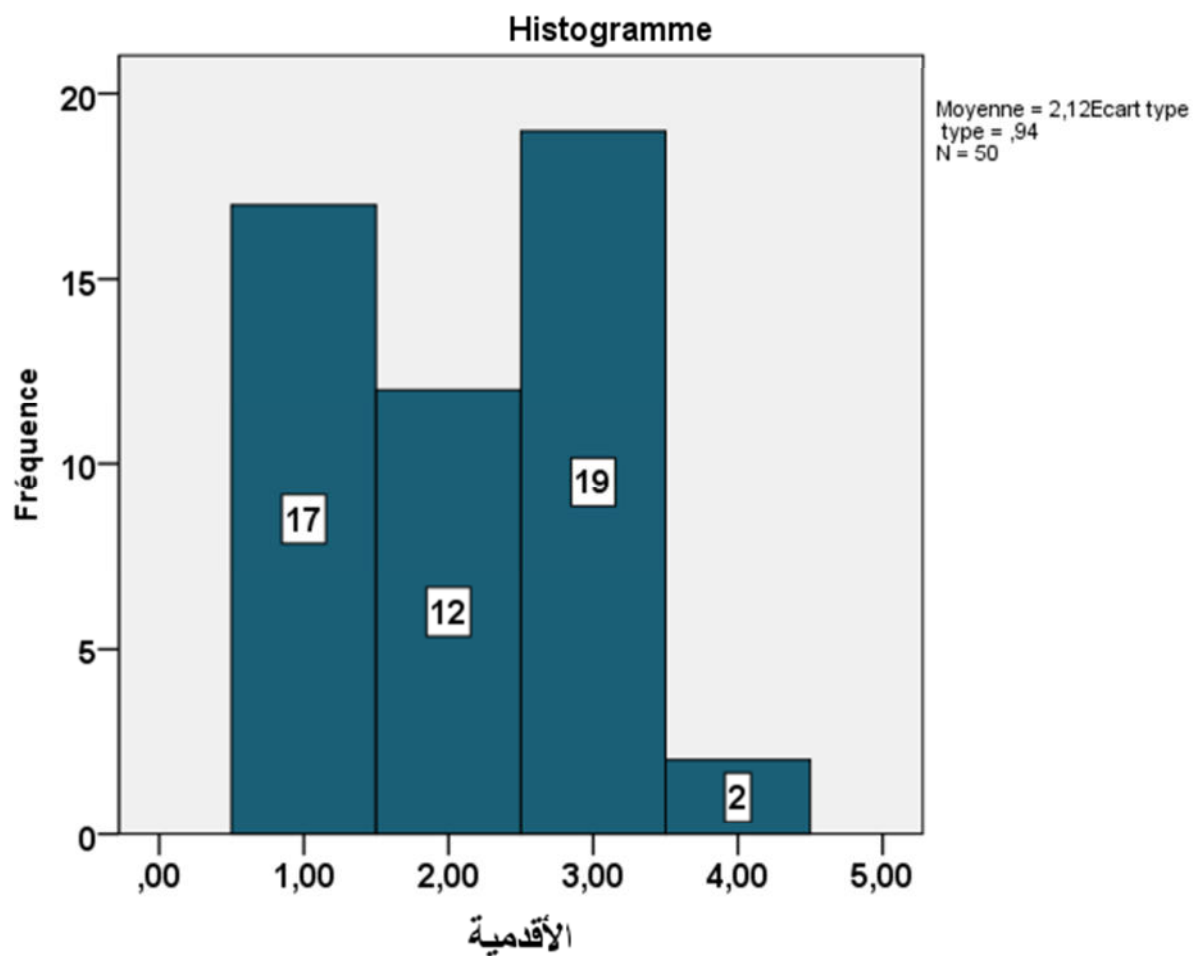
| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e من أقل ثانوي | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| ثانوي | 9 | 18,0 | 18,0 | 22,0 |
| جامعي | 34 | 68,0 | 68,0 | 90,0 |
| شهادات عليا | 5 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |



Fréquences

الأقدمية

| | Fréque nce | Pourcent age | Pourcenta ge valide | Pourcenta ge cumulé |
|------------------------------|------------|--------------|---------------------|---------------------|
| Valid e من أقل من 5 سنوات | 17 | 34,0 | 34,0 | 34,0 |
| 10 إلى 5 من سنوات | 12 | 24,0 | 24,0 | 58,0 |
| إلى 10 من 20 سنة | 19 | 38,0 | 38,0 | 96,0 |
| 20 من أكثر سنة | 2 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |



الأفراد ومهارات المعارف التدريب ينمي

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق غير بشدة | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| موافق غير | 3 | 6,0 | 6,0 | 8,0 |
| محايد | 5 | 10,0 | 10,0 | 18,0 |
| موافق | 31 | 62,0 | 62,0 | 80,0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 10 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| بشدة | | | | |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

المبدع التفكير على الأفراد قدرة زيادة الى التدريب يؤدي

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|-------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de غير موافق | 3 | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| محاييد | 5 | 10,0 | 10,0 | 16,0 |
| موافق | 26 | 52,0 | 52,0 | 68,0 |
| موافق بشدة | 16 | 32,0 | 32,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| موافق غير | 4 | 8,0 | 8,0 | 10,0 |
| محاييد | 3 | 6,0 | 6,0 | 16,0 |
| موافق | 26 | 52,0 | 52,0 | 68,0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 16 | 32,0 | 32,0 | 100,0 |
| بشدة | | | | |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 9 | 18,0 | 18,0 | 18,0 |
| موافق غير | 6 | 12,0 | 12,0 | 30,0 |
| محايد | 11 | 22,0 | 22,0 | 52,0 |
| موافق | 15 | 30,0 | 30,0 | 82,0 |
| موافق بشدة | 9 | 18,0 | 18,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

-

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 15 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| موافق غير | 8 | 16,0 | 16,0 | 46,0 |
| محايد | 6 | 12,0 | 12,0 | 58,0 |
| موافق | 10 | 20,0 | 20,0 | 78,0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 11 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| بشدة | | | | |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 13 | 26,0 | 26,0 | 26,0 |
| موافق غير | 9 | 18,0 | 18,0 | 44,0 |
| محايد | 9 | 18,0 | 18,0 | 62,0 |
| موافق | 9 | 18,0 | 18,0 | 80,0 |
| موافق بشدة | 10 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 5 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| موافق غير | 3 | 6,0 | 6,0 | 16,0 |
| محايد | 4 | 8,0 | 8,0 | 24,0 |
| موافق | 24 | 48,0 | 48,0 | 72,0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 14 | 28,0 | 28,0 | 100,0 |
| بشدة | | | | |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

-

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 4 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| موافق غير | 3 | 6,0 | 6,0 | 14,0 |
| محايد | 6 | 12,0 | 12,0 | 26,0 |
| موافق | 26 | 52,0 | 52,0 | 78,0 |
| موافق بشدة | 11 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 9 | 18,0 | 18,0 | 18,0 |
| موافق غير | 8 | 16,0 | 16,0 | 34,0 |
| محايد | 8 | 16,0 | 16,0 | 50,0 |
| موافق | 17 | 34,0 | 34,0 | 84,0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 8 | 16,0 | 16,0 | 100,0 |
| بشدة | | | | |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 4 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| موافق غير | 7 | 14,0 | 14,0 | 22,0 |
| محايد | 5 | 10,0 | 10,0 | 32,0 |
| موافق | 21 | 42,0 | 42,0 | 74,0 |
| موافق بشدة | 13 | 26,0 | 26,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|-------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de غير موافق | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| محايد | 12 | 24,0 | 24,0 | 28,0 |
| موافق | 25 | 50,0 | 50,0 | 78,0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 11 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| بشدة | | | | |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 3 | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| محايد | 10 | 20,0 | 20,0 | 26,0 |
| موافق | 27 | 54,0 | 54,0 | 80,0 |
| موافق بشدة | 10 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréquen ce | Pourcent age | Pourcenta ge valide | Pourcenta ge cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| Valid e موافق غير بشدة | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| موافق غير | 4 | 8,0 | 8,0 | 10,0 |
| محايد | 14 | 28,0 | 28,0 | 38,0 |
| موافق | 22 | 44,0 | 44,0 | 82,0 |
| بشدة موافق | 9 | 18,0 | 18,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق غير بشدة | 7 | 14,0 | 14,0 | 14,0 |
| موافق غير | 4 | 8,0 | 8,0 | 22,0 |
| محايد | 8 | 16,0 | 16,0 | 38,0 |
| موافق | 15 | 30,0 | 30,0 | 68,0 |
| بشدة موافق | 16 | 32,0 | 32,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق غير بشدة | 4 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| موافق غير | 4 | 8,0 | 8,0 | 16,0 |
| محايد | 8 | 16,0 | 16,0 | 32,0 |
| موافق | 25 | 50,0 | 50,0 | 82,0 |
| موافق بشدة | 9 | 18,0 | 18,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de موافق غير بشدة | 4 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| موافق غير | 7 | 14,0 | 14,0 | 22,0 |
| محايد | 9 | 18,0 | 18,0 | 40,0 |
| موافق | 17 | 34,0 | 34,0 | 74,0 |
| موافق بشدة | 13 | 26,0 | 26,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|-------------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de غير موافق | 5 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| محايد | 9 | 18,0 | 18,0 | 28,0 |
| موافق | 22 | 44,0 | 44,0 | 72,0 |
| موافق بشدة | 14 | 28,0 | 28,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e موافق غير بشدة | 1 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| موافق غير | 2 | 4,0 | 4,0 | 6,0 |
| محايد | 18 | 36,0 | 36,0 | 42,0 |
| موافق | 17 | 34,0 | 34,0 | 76,0 |
| بشدة موافق | 12 | 24,0 | 24,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e موافق غير بشدة | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| موافق غير | 4 | 8,0 | 8,0 | 12,0 |
| محايد | 10 | 20,0 | 20,0 | 32,0 |
| موافق | 22 | 44,0 | 44,0 | 76,0 |
| بشدة موافق | 12 | 24,0 | 24,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|

| | | | | | |
|------------|---------------|----|-------|-------|-------|
| Vali de | غير موافق | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | محايد | 3 | 6,0 | 6,0 | 10,0 |
| | موافق | 32 | 64,0 | 64,0 | 74,0 |
| | موافق بشدة | 13 | 26,0 | 26,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------|-------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de | موافق غير بشدة | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | موافق غير | 5 | 10,0 | 10,0 | 14,0 |
| | محايد | 11 | 22,0 | 22,0 | 36,0 |
| | موافق | 18 | 36,0 | 36,0 | 72,0 |
| | موافق بشدة | 14 | 28,0 | 28,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

1

| | | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|--|--|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
|--|--|---------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|

| | | | | | |
|------------|-------------------|----|-------|-------|-------|
| Vali de | موافق غير بشدة | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | موافق غير | 1 | 2,0 | 2,0 | 6,0 |
| | محايد | 4 | 8,0 | 8,0 | 14,0 |
| | موافق | 22 | 44,0 | 44,0 | 58,0 |
| | موافق بشدة | 21 | 42,0 | 42,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

| | Fréque nce | Pourcen tage | Pourcent age valide | Pourcent age cumulé |
|------------|-------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Vali de | موافق غير بشدة | 2 | 4,0 | 4,0 |
| | موافق غير | 3 | 6,0 | 10,0 |
| | محايد | 6 | 12,0 | 22,0 |
| | موافق | 19 | 38,0 | 60,0 |
| | موافق بشدة | 20 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 |

COMPUTE X=MEAN (q1 , q2 , q3 , q4 , q5 , q6 , q7 , q8 , q9 , q10) .
EXECUTE .

```

COMPUTE
Y=MEAN (q2.1, q2.2, q2.3, q2.4, q2.5, q2.6, q2.7) .
EXECUTE.
COMPUTE Z=MEAN (q3.1, q3.2, q3.3, q3.4, q3.5, q3.6) .
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8
q9 q10 q2.1 q2.2 q2.3 q2.4 q2.5 q2.6 q2.7 q3.1
q3.2 q3.3 q3.4 q3.5 q3.6 X Y Z
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

```

Descriptives

ANOVA

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|-----------------|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| الاتصال الداخلي | Intergroupes | ,000 | 1 | ,000 | ,000 | ,992 |
| | Intragroupes | 37,025 | 48 | ,771 | | |
| | Total | 37,025 | 49 | | | |
| المؤسسة لبعومية | Intergroupes | ,001 | 1 | ,001 | ,002 | ,966 |
| | Intragroupes | 33,444 | 48 | ,697 | | |
| | Total | 33,445 | 49 | | | |

```
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.
```

```

SAVE OUTFILE='C:\Users\tabti aziz\Desktop\spss
2019\spss masayed\bd masayed.sav'
/COMPRESSED.

```

```

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE  OUTFILE='C:\Users\tabti  aziz\Desktop\spss
2019\spss masayed\bd masayed.sav'
  /COMPRESSED.

COMPUTE المجموع=MEAN(X, Y) .
EXECUTE.

ONEWAY X Y المجموع BY الجنس
  /MISSING ANALYSIS.

```

Unidirectionnel

ANOVA

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------------|--------------|------------------------|-----|----------------|------|------|
| الاتصال | Intergroupes | ,000 | 1 | ,000 | ,000 | ,992 |
| | Intragroupes | 37,025 | 48 | ,771 | | |
| | Total | 37,025 | 49 | | | |
| المؤسسة العمومية | Intergroupes | ,001 | 1 | ,001 | ,002 | ,966 |
| | Intragroupes | 33,444 | 48 | ,697 | | |
| | Total | 33,445 | 49 | | | |
| المجموع | Intergroupes | ,000 | 1 | ,000 | ,001 | ,978 |
| | Intragroupes | 31,832 | 48 | ,663 | | |
| | Total | 31,833 | 49 | | | |

COMPUTE المجموع=MEAN (X, Y) .

EXECUTE .

ONEWAY X Y المجموع BY العمر

/MISSING ANALYSIS .

Unidirectionnel

ANOVA

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|------------------|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| الاتصال الداخلي | Intergroupes | 9,077 | 3 | 3,026 | 4,980 | ,004 |
| | Intragroupes | 27,948 | 46 | ,608 | | |
| | Total | 37,025 | 49 | | | |
| المؤسسة العمومية | Intergroupes | 4,181 | 3 | 1,394 | 2,190 | ,102 |
| | Intragroupes | 29,265 | 46 | ,636 | | |
| | Total | 33,445 | 49 | | | |
| المجموع | Intergroupes | 6,317 | 3 | 2,106 | 3,796 | ,016 |
| | Intragroupes | 25,516 | 46 | ,555 | | |
| | Total | 31,833 | 49 | | | |

ONEWAY X Y المجموع BY المستوى

/MISSING ANALYSIS .

Unidirectionnel

ANOVA

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--|--|------------------|-----|-------------|---|------|
|--|--|------------------|-----|-------------|---|------|

| | | | | | | |
|---------------------|--------------|--------|----|-------|-------|------|
| الاتصال الداخلي | Intergruppes | 3,969 | 3 | 1,323 | 1,841 | ,153 |
| | Intragruppes | 33,056 | 46 | ,719 | | |
| | Total | 37,025 | 49 | | | |
| المؤسسة العمومية | Intergruppes | ,374 | 3 | ,125 | ,173 | ,914 |
| | Intragruppes | 33,071 | 46 | ,719 | | |
| | Total | 33,445 | 49 | | | |
| المجموع | Intergruppes | 1,606 | 3 | ,535 | ,815 | ,492 |
| | Intragruppes | 30,226 | 46 | ,657 | | |
| | Total | 31,833 | 49 | | | |

ONEWAY X Y الخبرة BY المجموع

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel ANOVA

| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---------------------|--------------|------------------------|-----|----------------|-------|------|
| الاتصال الداخلي | Intergroupes | 9,811 | 3 | 3,270 | 5,528 | ,003 |
| | Intragroupes | 27,214 | 46 | ,592 | | |
| | Total | 37,025 | 49 | | | |
| المؤسسة العمومية | Intergroupes | 4,729 | 3 | 1,576 | 2,525 | ,069 |
| | Intragroupes | 28,716 | 46 | ,624 | | |
| | Total | 33,445 | 49 | | | |
| المجموع | Intergroupes | 6,565 | 3 | 2,188 | 3,984 | ,013 |
| | Intragroupes | 25,267 | 46 | ,549 | | |
| | Total | 31,833 | 49 | | | |

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج - مناهج و طرق البحث العلمي، الطبعة 1، دار صفاء لنشر، عمان، الأردن، 2010.
2. أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
3. أحمد ماهر "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. أحمد محمد موسى، "المدخل إلى الاتصال الجماهيري"، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، 2007.
5. اسماعيل عريان، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر; الطبعة الاولى، 1998.
6. أميرة منصور يوسف علي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
7. بوحنيه قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
8. توماس وهلين، دافيد هنجر، «الإدارة الإستراتيجية»، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990.
9. ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
10. حسن احمد الطماني، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.

11. حسن عماد مكاوي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002.
12. حلول شطور، الحرية في المذهب الفردي، مجلة العلوم الإنسانية، بالعدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
13. الخفاجي نعمة عباس والحيتي صلاح، «تحليل أسس الإدارة العامة»، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
14. رحي مصطفى عليان طرق جمع البيانات و المعلومات لاغراض البحث العلمي، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
15. زغدود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، في الجزائر الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب 197.
16. سلوى عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
17. شعبان فرج، "الاتصالات الإدارة"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 200.
18. شعبان فرج، الاتصالات و الإدارة، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
19. عبد الرحمن توفيق، "الاتصال الفعال"، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014.
20. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، «السلوك التنظيمي في المنظمات»، ط1، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، عمان، 2011.
21. عبد اللطيف قطيش، «الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة»، ط1، منشورات القانونية، لبنان، بيروت، 2013.
22. عبد الله حسن مسلم، "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.

23. علي عباس، «أساسيات علم الإدارة»، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004.
24. عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011.
25. فاروق عبده فليح، «السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية»، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، 2005.
26. فاطمة حسين عواد، "الاتصال والإعلام التسويقي"، (د.ط)، دار الأسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
27. فريد راغب النجار، «تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة»، (د، ط)، الإسكندرية، مصر، 2008.
28. فواد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977.
29. ماجد راغب الحلو، «علم الإدارة العامة»، (د، ط)، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
30. ماجد محمد الخياط -أساليب البحث العلمي، طبعة 1، دار الرابطة للنشر، عمان، الاردن، 2011.
31. محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
32. محمد ازهر سعيد المساك، طرق البحث العلمي، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010.
33. محمد الديس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، (د.ط)، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

34. محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، «الإدارة علم وتطبيق»، ط3، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2008.
35. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
36. محمد قاسم القريوئي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5، عمان، الأردن، 2009.
37. محمد محمد البادي، «التخطيط الإستراتيجي للاتصال»، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005.
38. محمد ناصر العديلي «الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن»، ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995.
39. محمود سليمان العيان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
40. مزهر شعبان العاني، «العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات»، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41. مؤيد سعيد السالم، «إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي»، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009.
42. ناصر دادي عدون، " الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دراسة نظرية وتطبيقية، (د.ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر.
43. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
44. ناصر قاسيمي، " الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ب- المجلد:

- نقلا عن مجند اللغة والأعلام، دار المشرق لنشر والتوزيع، بيروت، 2000.

ج- الانترنت:

- .www.asjp.CERIST.DZ.article.24avil.16:30 h

- H-www.tadwna.com 24avril 2020./17:00