

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 -



Faculté des Sciences Sociales et Humaines

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

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم: علوم الإعلام و الاتصال
عنوان المذكرة:

فعالية الاتصال في تسيير المؤسسة العمومية دراسة استطلاعية بمديرية التربية لولاية البويرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال
تخصص: اتصال و علاقات عامة

إشراف الدكتورة:

د. بلعربي سميرة

إعداد الطالبتين:

✓ باشوش دنيا

✓ عيشون شهيناز

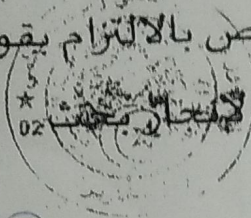
أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
1- بلعربي سميرة	- مشرفاً ومقرراً	- جامعة البويرة
2- بوصالح حسين	- مناقشا	- جامعة البويرة
3- اخلف كنزة	- رئيسا	- جامعة البويرة

2023-2022



التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



انا الممضي اسفله،

السيد(ة) شاهينار شيشون الصفة: طالب (مستر) / دكتوراه
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 452863004، والصادرة بتاريخ 2022/08/17
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية، القسم العلوم الإسلامية والاجتماعية والاسلاميات
تخصص: استكمال وعلاقات عامة
والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).
عنوانها: فحالة الاستكمال في تسيير المؤسسة العمومية حرابة المؤسسة
مديرية مؤسسة الشريفة والسفلى لولاية السويبة
أصرح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والتزامه الاكاديمية المطلوبة
في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني(ة)

التاريخ: 2023/06/13

هيئة مراقبة السرقة العلمية:

البويرة في: 20 JUIN 2023

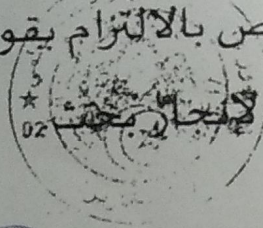
الامضاء
جامعة البويرة
السيد الدي قوطلي
المسجل(ة) بالكلية
القسم العلوم الإنسانية والاجتماعية والاسلاميات
مديرية مؤسسة الشريفة والسفلى لولاية السويبة

% 15

النسبة:



التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



انا الممضي اسفله،

السيد(ة) ياسوشوش دينا الصفة: طالب (مستر) / دكتوراه (2017/09/18)
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 102892621 والصدارة بتاريخ 2017/09/18
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص: استكمال العلاقات عامة
والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة. التخرج، مذكرة ماستر. مذكرة ماجستير. اطروحة دكتوراه).
عنوانها: فعالية الاستكمال في تيسير المؤسسة الديمقراطية "دراسة استطلاعية"
بمديرية التربية لولاية البويرة
أصرح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة
في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني(ة)

Ats

التاريخ: 2023/06/13

البويرة في: 2023 20 0

هيئة مراقبة السرقة العلمية:

الامضاء

ياسوشوش دينا
السيد ياسوشوش دينا
المكلف(ة) بالانجاز
والتحضيرات
بالطلبة
كلية العلوم الاجتماعية
جامعة البويرة

%

15

النسبة:

الشكر والعرفان

بسم الله والصلاة على رسول الله

نبدأ بعد شكر الله الكريم الذي وفقنا إلى أن نكون في هذا المقاموأنا
مقبلين على التخرج، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.
كما نتوجه بالشكر العظيم إلى الوالدين الذين لم ييخلوا عنا بشيء.
كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذتنا المشرفة التي تشرفنا
بالعمل معها

الدكتورة " بلعربي سميرة " حفظها الله ورعاها التي لم تبخل
علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها طيلة فترة الإعداد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال " مديرية التربية لولاية
البويرة " و بالأخص الأستاذ:
" بوتغماس عبد الحفيظ "

كما نتقدم بتشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولا يفوتنا أن
نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير، إلى كافة أساتذة قسم " الاعلام
والاتصال "، وأخص بالذكر موظفة مصلحة البحث العلمي " الاستاذة
كهينة "

إهداء

وجدت نفسي بين أناس زرعوا في قلبي مشاعر رائعة
وصادفت أناسا زادوني رغبة في الحياة أفرح لرؤياهم وأشتاق إلى لقياهم
لي الفخر بحبهم ولي الشرف بقربهم .

إلى سندي في الحياة، الذي شقاؤه سعادة لي، من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريقي للعلم، فخري
واعترازي، نور عيني **أبي العزيز "عبد القادر"**
قرة عيني وسر بسمتي في الحياة...القلب المفعم حنانا ورحمة وجمال، التي تخجل كلماتي حين أذكرها
وتستحي عباراتي حين أشكرها...**أميالغالية**.

شقيق الروح "فاتح" و**الغالية غلاوة عيناى** "بشرى" اتمنى لها نيل شهادة التعليم المتوسط، إلى آخر العنقود
وأطيبه **"لوي"**.

أعمدة البيت ومصباحها جدي **"العزازي"** وجدتي **"الجمعية"** اطال الله في عمرهما، الى أعز وأروع أعمام في
الدنيا: محمد وزوجته التي كانت لي أما ثانية، السعيد، ساعد وأخص بالذكر عمي الصغير الذي كان لي أبا
وسندا وقدة "رابح" وزوجته التي كانت بمثابة أختي الكبرى.
إلى عمتي الغاليتان العزيزتان على قلبي "نعيمة"، "مباركة" وعائلتهم .

إلى التي لم تبخل عليا بالدعاء جدتي أطال الله في عمرها **"ريحة"** أخوالي "فرحات" "رشيد" و"رابح" إلى أعمام
وأروع خالات "كريمة" "فضيلة" "فايزة" "عزيزة" الى بئر أسراري وملجئي عند حيرتي خالتي الصغيرة **"حان"**
إلى من وجدته سندا ومساعدًا طول فترة إعدادي لهذه المذكرة خطيبي حفظه الله ورعاه .

إلى الروح التي عانقت روحي والقلب الذي سكب أسراره بقلبي **"سمية"** الى كل زهرات العائلة "كريمة" "الزهرة"
لبنى" "إكرام" ونوال" إلى أعز صديقات: نجاه، أمينة، سعيدة وخديجة، دون أن انسى من قاسمتني الأيام

بحلوها ومرها، يسرها وعسرها في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة صديقتي **"دنيا"**
إلى اللواتي جمعنتي بهن الصحبة يوما في طلب العلم: ريمة، سيهام، سارة، ربيعة،
إلى كل من نصحتني وشجعتني لإتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة ومحفزة، جزاكم الله كل خير أحب

شهيناز

إهداء

الحمد والفضل والثناء إلى خالقي ورازقي الذي يسر لي أمري إلهي جل جلاله
إلى منبع الحب و الحنانالتي غمرتني بحبها ورعتني بعطفها، إلى من ليس لها مثل في هذا الزمان، إلى من
تملك أجمل كلمة نطق بها اللسان

إلى من تملك الجنة تحت أقدامها، ويعجز اللسان عن شكرها
إلى أعلى جوهرة في الوجود **أمي** الحنونة أطل الله في عمرها .
إلى الذي زرع في نفسي بذور الشموخوالكبرياء، ووصلني إلى هذا المقام، من اجل نجاحي **أبي** العزيز رعاه
الله

إلى إخوتي الأعمام "فريد " إلياس " وزوجاتهم وأخص بالذكر إلى من وجدته دائما مساعدي وسندي وصديقي
وأبا ثانيا أخي "عبد النور "
إلى العزيزة على قلبي التي لم تحرمني من شيء أختي الغالية
" مليكة "

إلى صديقاتي الحبيبات " مسعودة " " هنية " " ربيعة " " منى " " ريمة " " سهام " " سارة " وخاصة رفيقتي في
هذا العمل المصيري "شهيناز "
إلى الأستاذة التي أشرفت على إنجاز هذا البحث بتوجيهاتها الهامة والقيمة لإتمام المذكرة أستاذة "بلعربي
سميرة "

إلى كل طلبة وأساتذة جامعة البويرة خاصة طلبة قسم اتصال وعلاقات عامة دفعة جوان 2023 .
إلى كل من مروا على ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .
إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع والحمد لله الذي وفقني لهذا .

دنيا



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الإدارية، وذلك من أجل توضيح دوره في تسييرها، لأنه عنصر هام في الحياة لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها، فالاتصال الفعال يؤمن لأفراده المعلومة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين في كل مستوياته وجميع اتجاهاته، ومن هذا المنطلق فإن إشكالية هذه الدراسة يندرج تحتها التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يساهم الاتصال الفعال في تسيير وتفعيل أداء مديرية التربية لولاية البويرة؟.

وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية :

– ما طبيعة الأنشطة الاتصالية والوسائل التي تستخدمها مديرية التربية لولاية البويرة في تسيير أنشطتها وأداء مهامها ؟

– كيف تؤثر معوقات الاتصال على تسيير وتفعيل أداء مديرية التربية لولاية البويرة؟.

– كيف يمكن تحسين فعالية الاتصال في تسيير وتفعيل أداء مديرية التربية لولاية البويرة ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على المنهج الوصفي بتقنية المسح بالعينة الذي تناسب مع متطلبات الدراسة باستخدام أداة جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان، التي شملت على 26 سؤال مقسمة لأربعة محاور، التي تم توزيعها على عينة قدرت ب30 موظف بمديرية التربية لولاية البويرة (رؤساء المصالح والمكاتب) من أصل المجتمع الكلي المقدر بحوالي 420 عامل، حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية :

– تستخدم مديرية التربية لولاية البويرة جميع الوسائل الاتصالية للقيام بمهامها، حيث تعتمد أكثر على البريد الإلكتروني والمراسلات سواء للاتصال الداخلي أو الخارجي.

– كما توصلت الدراسة إلى أن الاتصال في المديرية فعال وجيد وذلك لأن العملية الاتصالية واضحة من حيث الأهداف والمضمون وهذا ما أدى إلى التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية، وبالتالي تسييرها وتفعيل أداءها.

الترجمة بالإنجليزية :

This study came to reveal the effectiveness of communication in the administrative public institution in order to clarify its role in management, because it is an important element in life that cannot be dispensed.

An institution of different nature and activity, effective communication provides its members with the required information

appropriate time and place in all its Levels and directions, and from this point of view, the problematic of this study includes the main questions: To what extent does effective communication contribute to the management and activation of the performance of the Directorate of Education in the state of Bouira?

The following sub-questions branch out from this main question:

What is the nature of communication activities and the means used by the Directorate of Education in the wilaya of Bouira in conducting its activities and the performance of its duties.

_ How do communication obstacles affect the management and activation of the performance of the Directorate of Education in the state of Bouira?

How can the effectiveness of communication be improved in managing and activating the performance of the Directorate of Education in the state of Bouira?

In order to answer these questions, we relied on the descriptive approach using the sampling technique, which is suitable for

Study requirements using the data collection tool, which is the questionnaire, which included 26 questions divided into four axes, which were distributed to a sample of 30 employees in the Education Directorate.

of the wilaya of Bouira (heads of departments and offices) out of the total population estimated at about 420 factors

The study uncovered the following results:

_ The Directorate of Education in the wilaya of Bouira uses all means of communication to carry out its tasks.

More on e-mail and correspondence, whether for internal or external communication.

_ The study also found that communication in the directorate is effective and good, because the communication process

It is clear in terms of objectives and content, and this is what led to cooperation and coordination between the various units

administration, and thus its management and the activation of its performance.

خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

- 1- الإشكالية
- 2- التساؤلات الفرعية
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- صعوبات الدراسة
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة
- 8- منهج الدراسة وأدواتها
- 9- تحديد المفاهيم
- 10- الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول : الاتصال و الاتصال المؤسسي

تمهيد

المبحث الأول :مدخل إلى الاتصال

1- مفهوم الاتصال وعناصره

2- أنواع الاتصال

3- وسائل ووظائف الاتصال

4- خصائص وأهمية الاتصال

المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي قراءة في المفهوم والبناء

1- مفهوم الاتصال المؤسسي

2- أشكال الاتصال المؤسسي

3- أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي

4- معوقات الاتصال المؤسسي

خلاصة

الفصل الثاني : المؤسسة العمومية و فعالية الاتصال .

تمهيد

المبحث الأول: المؤسسة العمومية

تمهيد

المبحث الأول: المؤسسة العمومية.

1-تعريف المؤسسة العمومية وأسباب إنشائها .

2-أنواع المؤسسات العمومية .

3-الخصائص و النظام القانوني للمؤسسة العمومية .

4-مبادئ و أهداف المؤسسة العمومية .

المبحث الثاني: فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية .

1-الاتصال و العمليات الإدارية في المؤسسة .

2-متطلبات وشروط الاتصال الفعال في المؤسسة .

3-علاقة الاتصال بتسيير المؤسسة .

4-طرق التغلب على معوقات الاتصال .

خلاصة .

الإطار التطبيقي

تمهيد

1-بطاقة تقنية عن مديرية التربية لولاية البويرة.

1-1-تعريف بمديرية التربية ومهامها .

1-2-الهيكل التنظيمي لمديرية ومهام مختلف مصالحها .

1-3-الوسائل الاتصالية المستخدمة في المديرية .

2-تحليل بيانات الاستبيان :

1-2-1-طبيعة الأنشطة الاتصالية في المؤسسة .

2-2-فعالية الاتصال في المؤسسة .

2-3- معوقات الاتصال في المؤسسة .

خاتمة .

قائمة المصادر و المراجع .

مقدمة

يعتبر الاتصال أحد المواضيع الهامة التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين خاصة العلوم الانسانية وبصورة أدق في علوم الإعلام والاتصال، فالاتصال نشاط إنساني له هدف معين، وبما أننا نعيش في عصر الاتصالات والمعلومات بات ضروريا علينا الاعتماد على عملية نقل وتبادل المعلومات والخبرات من مكان لآخر بسرعة وبفعالية كبيرة في العملية الاتصالية، ولذلك فإن الاتصال بكافة أشكاله يعتبر العصب الحيوي لكل الأنشطة الفردية والجماعية والمؤسسية، فالحديث اليوم عن الاتصال الناجح والفعال لأي مؤسسة يعني الحديث عن علامات فعاليتها في تحقيق أهدافها وتسيير إدارتها .

فالمؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغاية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات، فهي تعمل في بيئة ديناميكية تتعامل مع مختلف مكوناتها اعتمادا على الاتصال الموجه صوب جماهيرها الداخلية والخارجية، حيث يشكل الاتصال المؤسسي أبرزها وأكثرها تأثيرا في ممارسة أعمالها، وبموقعها داخل المجتمع والقطاع الذي تعمل فيه من جهة، وفي علاقتها مع الجمهور من جهة أخرى، ليمنحها ضمانة استمرار وجودها .

وتظهر أهمية الاتصال الفعال في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، كونه وسيط يعمل على التنسيق بين مصالح الإدارة ومصالح الموظفين، بالإضافة إلى الشرح والتفسير والتوجيه والتسيير الذي يحقق الاستجابة الإيجابية، كما يعمل على دعم الثقة بين الإدارة والمواطن وتحسين العلاقات الإنسانية داخل الوحدة المحلية وخارجها، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين أداء المؤسسة وهو مؤشر على نجاحها .

وفي هذا الإطار سعت دراستنا إلى التركيز على المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، ألا وهي مديرية التربية والتعليم لولاية البويرة، باعتبارها مؤسسة عمومية تستخدم الاتصال الإداري كوسيلة لتحقيق أهدافها، ولهذا نريد معرفة مدى فعالية الاتصال في تسيير هذه المؤسسة ولذلك تناولنا عدة جوانب :

الجانب المنهجي: الذي شمل على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأسباب اختيار الموضوع، أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى أهم مصطلحات الدراسة وأهم الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بهذا البحث، مع ذكر المنهج المتبع وتحديد مجتمع البحث وعينته، واختيار الأداة المناسبة لذلك، وفي الأخير التطرق إلى أهم الدراسات السابقة .

أما الجانب النظري: يحتوي على فصلين، **الفصل الأول** تناولنا فيه الاتصال والاتصال المؤسسي، حيث قسمناه إلى مبحثين، **المبحث الأول** معنون كالتالي: **مدخل إلى الاتصال**، تمت فيه الإشارة إلى أهم النقاط من مفهوم الاتصال وعناصره، أهميته وخصائصه، وسائله ووظائفه بالإضافة إلى أنواعه .

أما المبحث الثاني تحت عنوان الاتصال المؤسسي، شمل على المفهوم، الأهمية والاهداف،

أشكال ومعوقات الاتصال المؤسسي لتتطرق بعدها إلى الفصل الثاني الخاص بالمؤسسة العمومية وفعالية الاتصال فيها.

الفصل الثاني: تضمن مبحثين، **المبحث الأول** ماهية المؤسسة العمومية، شمل على كل من تعريفها وأسباب إنشائها، أنواعها، خصائصها والنظام القانوني فيها، بالإضافة إلى الأهداف والمبادئ.

المبحث الثاني: تم فيه الدمج بين متغيرات الدراسة، فعالية الاتصال في تسيير المؤسسة العمومية، تناول هذا المبحث أهم النقاط التالية: الاتصال والعمليات الإدارية في المؤسسة، متطلبات وشروط الاتصال الفعال في المؤسسة، علاقة الاتصال بتسيير المؤسسة، وأخيرا طرق التغلب على معوقات الاتصال .

أما الجانب التطبيقي: الذي شمل على تقديم بطاقة تقنية لمديرية التربية لولاية البويرة :

التعريف بالمديرية، مهامها وكيفية تنظيمها، الهيكل التنظيمي، الوسائل المستخدمة في المديرية كما تم تحليل البيانات كميا حسب المحاور المتمثلة في:

1-البيانات الشخصية .

2-طبيعة الأنشطة الاتصالية المستخدمة في المديرية .

3-فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية .

4- معوقات الاتصال في مديرية التربية لولاية البويرة .

وفي الأخير تطرقنا إلى نتائج وتوصيات وخاتمة .

الإطار المنهجي

- 1-الإشكالية
- 2-التساؤلات الفرعية
- 3-أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5-أهداف الدراسة
- 6- صعوبات الدراسة
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة
- 8- منهج الدراسة وأدواتها
- 9- تحديد المفاهيم
- 10-الدراسات السابقة

1_ الإشكالية :

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، لأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر خلال تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل المختلفة، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، فالإتصال عملية ديناميكية تتطلب الاستمرارية في مزاولتها، إذ أصبح الإتصال الفعال إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه المؤسسة من أجل تنفيذ أعمالها .

ويعد الإتصال الداخلي للمؤسسة أحد أهم أنواع الإتصال، لأنه من العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها، فوجود اتصال فعال داخل المؤسسة يسهل من عملية تبادل المعلومات عن أي برامج تقوم بها الإدارة، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين أطراف العملية الإتصالية، لذا يعتبر الإتصال أحد مقومات وجود واستمرارية المؤسسة ذاتها وأي خلل في التسيير ينتج عنه وصول المؤسسة إلى أهداف غير مرغوب فيها والعكس صحيح.

كما تقوم السياسة الإتصالية الموجهة نحو الجمهور الخارجي بتزويد المحيط بالمعلومات الكافية عن الخدمة، وكذا عن المؤسسة والمجتمع المحيط بها، أي أن هناك تكامل بين الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة ما يؤدي إلى كسب ثقة الجماهير وتشكيل صورة إيجابية في أذهانهم، فالإتصال عندما يكون فعالا يقود المؤسسة إلى التطور والنجاح وبذلك يسود الأمن والاستقرار ويصبح بالإمكان تخطي كل العقبات والعوائق الحاصلة.

وعلى غرار كل المؤسسات تتميز المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري بحاجتها إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها، حتى تستطيع تخطيط أنشطتها فهي عبارة عن أجهزة وهيئات خاضعة للقانون العام وتتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي، حيث أن الهدف الرئيسي من إنشاء هذه المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة واللازمة للمجتمع وتسيير مصالحها بشكل دائم وحسن ولا يمكن ذلك دون وجود جهاز اتصال فعال.

ومن بين المؤسسات الجزائرية التي تقوم باستخدام الإتصال بشكل فعال في تسيير إدارتها نجد "مديرية التربية والتعليم"، التي تقوم على تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها وتنظيم نشاط أسلاك التقنيش وتنفيذه، وذلك بالإتصال مع المصالح والأجهزة المعنية، بالإضافة إلى توفير الشروط التي تمكن من السير الحسن للمؤسسات التربوية ومؤسسات التكوين التابعة للمديرية ذاتها، أي أن هذه المؤسسة تسطر مجموعة من الأهداف التي تسعى للوصول إليها وذلك عن طريق الإتصال دائما فنشاط المؤسسة يتوقف بتوقف نظام الإتصال فيها.

ومنه سعت دراستنا إلى التركيز على مديرية التربية والتعليم وهذا قصد الوصول إلى معرفة مدى فعالية الإتصال في تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، ونظرا لاستحالة دراسة جميع المديريات المتوفرة على كامل التراب الوطني فقد وقع اختيارنا على فرع ولاية البويرة وعليه يمكن أن نطرح التساؤل التالي:
إلى أي مدى يساهم الإتصال الفعال في تسيير وتفعيل أداء مديرية التربية والتعليم لولاية البويرة؟

2-التساؤلات الفرعية :

- ما طبيعة الأنشطة الاتصالية والوسائل التي تستخدمها مديرية التربية لولاية البويرة في تسيير أنشطتها وأداء مهامها ؟
- كيف تؤثر معوقات الاتصال على تسيير وتفعيل أداء مديرية التربية لولاية البويرة ؟
- كيف يمكن تحسين فعالية الاتصال في تسيير وتفعيل أداء مديرية التربية لولاية البويرة ؟

3-أسباب اختيار الموضوع :

3_1_الأسباب الذاتية:

- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا .
- الميل والاهتمام الشخصي بدراسة الاتصال المؤسساتي كونه العصب المحرك في تسيير المؤسسات خاصة الإدارية منها.
- الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة ماهي السياسات الاتصالية التي انتهجتها مديرية التربية في تسيير إدارتها .
- ملاحظتنا للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية ما أثار فضولنا لمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم ودور الاتصال في ذلك .

3_2_الأسباب الموضوعية :

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- كون فعالية الاتصال بالمؤسسة عملية لا يستهان بها وعليها يتوقف السير الحسن لأنشطة وأعمال المؤسسة .
- محاولة معرفة واقع الاتصال في مديرية التربية والتعليم.
- معرفة التقنية الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة "مديرية التربية والتعليم " ومدى فعاليتها.
- الرغبة في إبراز دورالاتصال في المؤسسات ومدى فعاليته في تنمية وتطوير المهام الإدارية.

4-أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة تستقي أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، إذ أصبح الاتصال يشكل أحد أهم الوظائف التي تسعى المؤسسة العمومية الإدارية إلى تحقيقها، وذلك لقناعتها بأن المهام الإدارية من تنظيم وتنسيق وتخطيط، وكذا علاقاتها مع المؤسسات الأخرى من شركاء عملاء وممولين تكون جامدة وغير منظمة دون اللجوء إلى أسس اتصالية، بالإضافة إلى نتائج هذه الدراسة وما ستتوصل إليه من معلومات قد تفيد المؤسسة الإدارية والعمومية بصفة عامة ومديرية التربية لولاية البويرة بصفة خاصة، وذلك بوضع خطط واستراتيجيات مناسبة للاتصال من أجل توفير أحسن تسيير للمؤسسة، كما نحاول أن نكشف عن مدى اعتماد مديرية التربية والتعليم على الاتصال والتحكم الجيد وإبراز مكانته الهامة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.

5- أهداف الدراسة :

- بيان مدى ممارسة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة العمومية الإدارية
- التعرف على طبيعة الوسائل وأهم الأنواع التي تعتمد عليها مديرية التربية لولاية البويرة .
- التعرف على دور الاتصال وفعاليتها في تسيير مختلف المهام في المؤسسة العمومية .
- معرفة أهمية الاتصال بمديرية التربية من خلال ربطها بمختلف مصالحها والهيئات المعنية ومدى تحكمه في نجاحتها وحسن تسييرها .
- الكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دور الاتصال في تحسين الأداء الإداري للمؤسسة .
- إبراز المشاكل التي تبطل وتحول دون تحقيق فعالية الاتصال بمديرية التربية لولاية البويرة .
- محاولة معرفة أهم عراقيل العمليات الاتصالية داخل المؤسسة العمومية "مديرية التربية لولاية البويرة" .

6- صعوبات الدراسة:

إن أي بحث علمي يقف أمام صعوبات وعقبات، فعند قيامنا بهذه الدراسة لموضوع "فعالية الاتصال في تسيير المؤسسة العمومية دراسة استطلاعية بمديرية التربية لولاية البويرة"، واجهتنا عدة صعوبات من بينها:

ارتأينا إلى دراسة شاملة على جميع موظفي المديرية، إلا أننا لم نحصل على الموافقة من قبل المسؤولين، لكن رغم كل العقبات والرفض إلا أننا سعينا جاهدين لنيل القبول والموافقة من طرفهم، إذ أننا اضطررنا إلى تحديد عينة تتمثل في رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، الأمين العام، بالإضافة إلى خلية الإعلام والاتصال، وذلك لأن المؤسسة العمومية الإدارية وخاصة مديرية التربية كونها مديرية ليست مؤسسة فهناك تحفظ في إعطاء المعلومات .

7-مجتمع البحث وعينة الدراسة :

1-7-مجتمع البحث :

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على مدى اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة . فيعرف مجتمع الدراسة بأنه "جميع مكونات المجتمع المزمع دراسته سواء كانوا بشرا أو كيانات مادية (مؤسسات أو مجموعات أو وثائق أو إجراءات أو خدمات) التي تكون موضوع الظاهرة المراد دراستها، وبعبارة أخرى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث". (الغندور محمدجلال، 2016، ص86).

وهو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة". (طباجة يوسف عبد الامير، 2007، ص117).

ويعرف أيضا أنه "مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكثر الذي يريد الباحث دراسته، ويتم تعميم النتائج على كل المفردات". (عبد الحميد محمد، 2005، ص204).

ارتأينا كباحثين أن يكون مجتمع الدراسة هم العاملين بمديرية التربية لولاية البويرة بصفة عامة، المقدر عددهم حوالي 420 عامل، ولصعوبة القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث قمنا باختيار أسلوب العينة .

7-2- عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها "مجموعة نسبية من مجتمع الدراسة الأصلي، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها". (طباجة يوسف عبد الامير، 2007، ص160).

وبما أننا اعتمدنا على منهج المسح بالعينة، وكما تحدثنا سابقا عن الصعوبات التي واجهتنا للقيام بهذه الدراسة، فأصبحنا بصدد إجراء عملية المعاينة إلى أن تكون عينتنا قصدية، تمثلت في رؤساء المصالح والمكاتب، بالإضافة إلى خلية الإعلام والاتصال بمديرية التربية والتعليم لولاية البويرة، والذي يقدر عددهم حوالي 30 عامل من أصل المجتمع الكلي المقدر بحوالي 420 عامل .

والعينة القصدية هي التي يختار الباحث فيها المفردات بطريقة عمدية لا تتوفر فيها العشوائية طبقا لما يراه من سمات أو خصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث، وينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته، وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص وغيرها. (المشهداني سعد سلمان ، 2019 ، ص 96)

❖ مجالات الدراسة :

يعد تحليل المجال خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس:

المجال المكاني: ويتمثل حسب دراستنا في ولاية البويرة بمديرية التربية والتعليم الموجودة بمقر الولاية، وتم اختيار المديرية لعدة أسباب :

- قرب الموقع من الجامعة.
- محاولة ربح الوقت والتكلفة.
- وجود جوانب اتصالية متنوعة .

المجال الزمني: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022 - 2023 حيث قمنا بجمع المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة وكان ذلك مع بداية الموسم الثاني.

-منهج الدراسة وادواتها :

8_1_ منهج الدراسة :

أن أي بحث بصفة عامة يفرض على الباحث الاستعانة بمنهج معين خاص به، من أجل الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية، فالمنهج يعتبر خطوة رئيسية في ترتيب وتنظيم أفكار الباحث، من أجل الوصول إلى نتائج منطقية في مختلف مراحل بحثه ويقصد به: "الطريقة التي تتبع لكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها كي نصل إلى نتائج ملموسة." (الغندور محمد جلال، 2018، ص481).

كما يعرف أنه الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو إلى مجموعة من الحقائق، في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه إصلاح النظرية، وهي هدف كل بحث علمي. (حمادي ينال، 2014، ص23).

وبما أننا سنجري دراسة على مؤسسة عمومية لمعرفة فعالية الاتصال في تسييرها، فإن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف إلى تصوير الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، والتعرف على واقع الاتصال الداخلي والخارجي الذي يساهم في تسيير هذه المؤسسة العمومية ومدى فعاليتها، ومعرفة العوائق التي تقف أمام الاتصال الفعال في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري والقيام بتصنيفها وتحليلها من أجل استخلاص النتائج.

فتعرف الدراسات الوصفية التحليلية بأنها "طريقة علمية يصف فيها الباحث الظاهرة بشكل كمي وكيفي، ومن ثم طرح مجموعة من التساؤلات المبهمة والقيام بعملية تجميع البيانات والمعلومات من خلال مجموعة الأفراد التي تتضح فيهم الخصائص، ومن ثم تحليلها لبلوغ النتائج والقيام بالتفسير. (جسوري حسين محمد جواد، 2013، ص12).

كما اعتمدنا في دراستنا هذه على منهج المسح بالعينة حيث وقعاختيارنا على المؤسسات العمومية بشكل عام ومديرية التربية لولاية البويرة بشكل خاص، حيث كان من المفروض القيام بسحب عينة ممثلة من مجتمع بحثنا بغاية جمع المعلومات التي تمكننا من تفسير وتحليل الظاهرة المدروسة، إلا أننا أصبحنا مجبرين على تحديد العينة كما ذكرنا سابقا.

فالمنهج المسحي من أهم المناهج العلمية والأكثر استخداما في بحوث الإعلام والاتصال فإذا يعرف على أنه "عبارة عن منهج وصفي، يعتمد عليه الباحثون في الحصول على بيانات ومعلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي والحياتي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الإدارية، الاقتصادية والتربوية، الثقافية والسياسية والعلمية". (فندلجي عامر ابراهيم، 2012، ص121).

كما يعتبر "دراسة شاملة مستعرضة ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين". (المحمودي محمد سرحان علي، 2015، ص51).

فالمنهج المسحي يساعدنا في دراستنا من خلال إسهامه في تقديم معلومات حول فعالية الاتصال في تسيير إدارتها داخل المؤسسة العمومية وكذا تقديم تفسير حول واقع الاتصال الشامل للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ومن ثم الوصول إلى استنتاجات .

8_2_ أدوات جمع البيانات:

تعد مرحلة جمع البيانات جد حساسة في البحث العلمي، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث لأن الاختيار الصحيح والأمثل للأداة التي سنعتمد عليها في جمع البيانات يساعد في تسهيل جمعها، وبما أننا اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي، كان لا بد من أن تكون لدينا كمية كبيرة من المعلومات حول

الموضوع، لهذا فالأداة المستخدمة هي "الاستبيان" التي تعتبر أداة رئيسية في جمع المعلومات والبيانات بالدرجة الأولى.

فالاستبيان يعبر عادة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات مرتبطة ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث. (قنديلجي عامر ابراهيم، 2012، ص224).

ويعرف أيضاً تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة، وتعريفها من جوانبها المختلفة. (بن مرسلني أحمد، 2010، ص220).

كما يعرف بأنه "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى اكتشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة، فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدود بتكاليف معقولة" (حمادي ينال، 2014، ص97).

وفي هذا الإطار قمنا بوضع استمارة استبيان لعينة الموظفين من رؤساء المصالح والمكاتب والأمين العام بالإضافة إلى خلية الإعلام والاتصال على مستوى مديرية التربية لولاية البويرة، وكان هذا في الفترة الممتدة من 2 ماي إلى 25 ماي وذلك لتبيان مدى فعالية الاتصال في تسيير هذه المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ببيان مواقف وأراء حول واقع الاتصال سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، حيث تضم هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة المغلقة، المحددة والمفتوحة التي تترك مجال مفتوح للمبحوث للإجابة عن الأسئلة وقد تضمنت الاستمارة محاور أساسية وهي كالتالي :

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية.

المحور الثاني: متعلق بالأنشطة الاتصالية بمديرية التربية لولاية البويرة .

المحور الثالث: متعلق بفعالية الاتصال بالمديرية .

المحور الرابع: متعلق بمعوقات وعراقيل العملية الاتصالية بمديرية التربية .

أما فيما يتعلق بتحكيم استمارة الاستبيان، فقد قمنا بتوزيعها على ثلاثة أساتذة* متخصصين في مجال الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، وذلك قصد معرفة جوانب النقص ومدى مطابقتها لتساؤلات الدراسة وأهدافها، وما مدى مطابقة أسئلة الاستمارة للشروط العلمية في صياغتها، وبعد تقديم جملة من الملاحظات قمنا بتعديل الاستمارة بناء على الملاحظات المقدمة، وبالموافقة من طرف الأستاذة¹ المشرفة، تم استخراج الاستمارة في الشكل النهائي الذي يمكن تقديمه لعينة الدراسة (رؤساء المصالح والمكاتب، خلية الإعلام والاتصال والأمين العام بمديرية التربية والتعليم لولاية البويرة).

*الأستاذة المحكمين: الأستاذة سعدي زينب، الأستاذة أوشن جميلة، الأستاذة نوار عايشة.

الملاحظة :

تعتمد الملاحظة العلمية، على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث، أو الحقل أو المختبر، وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، وتتم هذه الملاحظات بواسطة الإدراك الحسي، سواء بالحواس المجردة أو بالاستعانة بالآلات (مبارك محمد الصاوي محمد، 1992، ص 35)

9-تحديد المفاهيم :

الفعالية الاتصالية :

الاتصال :

الاتصال communication مشتقة من أصلها اللاتيني (communis) أي (Common)

ومعناها مشترك، فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن نشترك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة. (محمد جمال الغار، 2006، ص 7).

الاتصال عملية " process " نقل معلومات وأفكار وعناصره ثلاثة المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به ووسيلة الاتصال، والاتصال يتميز عن الإعلام بأنه أشمل ولقد عرف البعض الاتصال بأنه المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس، والاتصال هو شكل من التفاعل Interaction الذي يحدث من خلال الرموز symboleth rough وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة شفافية أو حرفية أو منطوقة أو أي رمز آخر يمكن أن يحمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في غياب ظروف خاصة للشخص المتلقي. (هاشم حميدي رضا، 2009، ص 89)

يعرفه " أندرسون" بأنه نقل واستلام مع فهم الخواطر والتعليمات والمعلومات. (محمد أبو سمرة ، 2006 ، ص 10). ويعرف أيضا: العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها، ويكون موضوع الاتصال تقنية معينة أو بمعنى مجرد أو واقعيًا معنيا. (ناصر قاسمي، 2011، ص 11)

إجرائيا :

نقصد بالاتصال أنه العملية التي يتم بمقتضاها انتقال المعرفة من شخص لآخر من أجل إثارة رد فعل الطرف الآخر وتأثير على سلوكه.

الفعالية :

يعرف Khemakhem الفعالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك " هذا ما نسميه نحن " الفعالية معيار " أي effcience التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بعض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها. (عبدالرزاق بن حبيب، 2009، ص 127) و هي الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط . (عبد المعطي محمد عساف، 1983، ص 16)

و كما عرفها علي شريف في قوله: "الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة ". (علي شريف ، 1997 ، ص 39)

فعالية الاتصال:

في مجال الاتصال فإن الفعالية تعني مدى نجاح القائم بالاتصال في ممارسته لمهنته وتقاس بمدى تأثيره في الجمهور الذي يتوجه إليهم في أداء باقي عناصر عملية الاتصال بكفاءة عالية.(محمد منير حجاب، 2004، ص 393)

ونقصد بها الاتصال الذي يجري في جميع الاتجاهات (نازل، صاعد، أفقي) بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات المبحوثة، الحاملين لمهارات وقيم و اتجاهات إيجابية نحو الاتصال قصد تبادل المعلومات بدقة ووضوح باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال للوصول إلى تحقيق الفهم المشترك، وحتى تنشأ علاقات تقوم على التفاعل والمشاركة وتسهم في تسهيل تأدية الأعمال والمهام و تحقيق الأهداف وتجاوز المعوقات التي قد تواجههم، وبالتالي هو الاتصال الفعال الناتج عن مشاركة كل عنصر من عناصر التغيير التنظيمي في تحقيقه. (سامية خبيزي، 2016-2017، ص خ) والاتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن "المرسل " هو نفس المعنى الذي فسره " الملتي " و بالتالي يتحقق الهدف من الاتصال ويوصف بأنه اتصال فعال. (هاشم حميدي رضا، 2009، ص 106)

إجرائيا :

من التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة. و نقصد بها أيضا درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

التسيير :

هناك مجموعة من التعاريف للتسيير تختلف باختلاف المفكرين وتوجهاتهم الإدارية والفكرية حيث عرف التسيير بأنه :

علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق عند مختلف النشاطات الإنسانية.(عبد الرحمن تيشوري ، 2006 ، ص 1)

كما تم تعريفه من زاوية علمية اتخاذ القرار حيث يربط التسيير والعمليات التسييرية بعمليات اتخاذ القرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل . (ريس حدة ولخضر مرغاد ، 2006 ، ص 10)

هو عبارة عن ذلك النظام الذي يسعى من خلاله المسير بتوظيف قدراته العلمية والتقنية إلى تهيئة المحيط الذي يستطيع فيه الأفراد تحقيق مهام وأهداف المجموعة باستعمال أدنى حد من المنحلات (الزمن، النقود، الموارد و نقادي ما أمكن من عدم الرضا الوظيفي). (كيلاني صونية ، د ن س ، ص 7)

إجرائيا :

يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة أن التسيير عملية اجتماعية مستمرة تعمل عن طريق مجموع العمليات التسييرية لتحقيق أهداف المؤسسة على ضوء الظروف المحيطة بها .

كما يعتبر عملية للتخطيط واتخاذ القرارات لتنظيم القيادة والتحفيز والرقابة، لضمان سير المؤسسة في الاتجاه الصحيح .

المؤسسة العمومية :

إن مفهوم المؤسسة العمومية كان مرادفا لمفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، حيث أن كل النشاطات التي كانت تتولاها هذه المؤسسات بداية ظهورها كانت نشاطات ذات طبيعة إدارية فيما بعد ظهر مصطلح المؤسسات العامة الناشطة في الميدان التجاري والصناعي. (شايب ريس عبد القادر، 2017، ص 16)

المؤسسة العمومية ذات طابع إداري:

-تعريف الدكتور عمار عوابدي "المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني. (عمار، 2008، ص 307)

اجرائيا :

لذلك تعتبر المؤسسة العمومية ذات طابع إداري تتخصص في التسيير المرافق العامة الإدارية .

10-الدراساتالسابقة:

الدراسة الأولى:

للباحث سليم كفان بعنوان "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قدمها الباحث سنة 2004-2005 بجامعة الإخوة منثوري قسنطينة . حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العملية الاتصالية على اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

الى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده ؟.

وقد قام بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف وماهي السبل والطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟
 - كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءعلى فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ؟.
 - إلى أي مدى تأثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ؟
- كما اعتمد الباحث في منهج الدراسة على المنهج الوصفي، نظرا لوصف وتحليل المناهج المتعلقة في إشكالية الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فاستخدم الباحث كل من الملاحظة، المقابلة والاستبيان، كما

شملت عينة الدراسة على طبقات متجانسة معتمدين على المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، لذلك اعتمد على العينة الطبقية العشوائية .
وفي الأخير توصل الباحث إلى مجموعة النتائج :

- إن الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر كالعمود الفقري للإنسان والقلب النابض لعمليات التسيير، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي، معا فكلهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة .
- للاتصال الفعال دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.
- إن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وذلك لأن هناك ظروف أخرى تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية .

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في دراسة فعالية الاتصال في المؤسسة إلا أن الاختلاف تمثل في أنها تناولت الاتصال التنظيمي، أما نحن فدرسنا الاتصال بشكل عام.
توافقت الدراستان في منهج الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي إلا أن دراستنا استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بتقنية المسح بالعينة، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فاشتركت الدراستين في أداة الاستبيان إلا أن الباحث استخدم إضافة إليها أداة المقابلة، كما أنه استخدم العينة الطبقية العشوائية في حين أن دراستنا الحالية استخدمنا العينة القصدية.

الدراسة الثانية :

للباحث العربي بن داود بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب رفعات والمجارف C.p.g عين السمارة في قسنطينة وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قدمها الباحث سنة 2007-2008 بجامعة منثوري قسنطينة.
حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية الاتصال وإبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية: **مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ومادى فعاليته في إنمائها وتطويرها ؟**
إلا أن الباحث في دراسته لم يتطرق إلى الأسئلة الفرعية بل استغنى عنها نهائيا.
حيث اعتمد كذلك على المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة إذا يتعلق الأمر بوصف الاتصال وأهميته داخل التنظيم وهو الأنسب في ذلك .
أما أدوات جمع البيانات قد استخدم الباحث كل من الملاحظة والمقابلة، الوثائق والسجلات، الاستمارة.
وقد اشتملت العينة العشوائية الطبقية، كان مجموع أفرادها (100) عاملا من أصل (999) عاملا في مديريات مختلفة بمركب المجارف و الرفعات بعين السمارة .

وفي الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج :

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف قنوات الاتصال النازل .
- العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة .
- عدم مشاركة في اتخاذ القرارات كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

تناولت هذه الدراسة دراسة فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية إلا أن هذه الدراسة درست الاتصال من الناحية أما دراستنا فركزت على التسيير .

كما وظفت المنهج الوصفي في حين دراستنا اعتمدت علالمنهج الوصفي التحليلي بتقنية المسح بالعينة فاستخدمنا لذلك استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

الدراسة الثالثة:

للباحثة رماش صابرينة بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز"، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في علم الاجتماع قدمتها الباحثة سنة 2009 بجامعة منثوري قسنطينة، حيث هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الفعالية الاتصالية على المؤسسة الجزائرية، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة ؟

كما قامت بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي على المؤسسة ؟
 - ما مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة ؟
 - ما مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية ؟
- أما منهج الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بتقنية المسح الشامل نظرا لتطابقه مع الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فاستخدمت كل من الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات. كما اشتملت عينة الدراسة على مجموع العمال والموظفين بمؤسسة سونلغاز بقسنطينة .
- وفي الأخير توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:
- إن الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي على السواء هي أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية لذلك لابد من إعطاء أهمية للاتصال في المؤسسة .
 - تنمية القدرة على تجنب عوائق الاتصال .
 - التخطيط الجيد للاتصالات .
 - كما أنها توصلت إلى الفروق الفردية بين الباحثين على فعالية العملية الاتصالية .

حيث تتأسبنا هذه الدراسة في المتغير الأول الذي تناول مدى مساهمة فعالية الاتصال في المؤسسة داخليا وخارجيا لكن الاختلاف في تسير المؤسسة حيث أن هذه الدراسة اعتمدت على المؤسسة الاقتصادية، إلا أن دراستنا تمحورت حول المؤسسة العمومية الإدارية. كما استفدنا من بعض المراجع المتعلقة بالمتغير الأول .

الإطار النظري

الفصل الأول

تمهيد

المبحث الأول :مدخل إلى الاتصال

1- مفهوم الاتصال وعناصره

2-أنواع الاتصال

3- وسائل ووظائف الاتصال

4- خصائص وأهمية الاتصال

المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي قراءة في

المفهوم والبناء

1- مفهوم الاتصال المؤسسي

2- أشكال الاتصال المؤسسي

3- أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي

4- معوقات الاتصال المؤسسي

خلاصة

تمهيد

يعتبر الاتصال أداة ضرورية وأساسية في تنظيم تسيير العلاقات الإنسانية بغاية الوصول إلى التفاهم والتواصل وتبادل المعلومات والأفكار، فمن خلاله يتم تحقيق تفاعل بين مختلف الوحدات الاجتماعية، لذلك أصبح اهتمام واسع من قبل المؤسسات مهما كان نوعها، إدارية، اقتصادية، تجارية، فالمؤسسة اليوم أصبحت بحاجة ماسة إلى عمليات اتصالية من أجل أداء مهامها وتسيير مختلف أنشطتها، فهو يلعب دورا كبيرا في إنجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها داخليا وخارجيا لذلك يعتبر الاتصال القلب النابض في جسم المؤسسة .

المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال

الاتصال عملية اجتماعية ضرورية للإنسان إذ تعتبر الوسيلة التي يستخدمها لتنظيم حياته الاجتماعية وسير العلاقات الإنسانية بغية الوصول إلى التفاهم والتواصل وتكوين علاقات ودية والتي تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات من خلال مجموعة وسائل مختلف.

1- مفهوم الاتصال وعناصره:

1-1- مفهوم الاتصال:

الاتصال بالمفهوم العام للعلم هو: انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر، وهو نشاط إنساني حيوي وأن الحاجة إليه في ازدياد مستمر (طلعت محمود منال ، 2002، ص18) والاتصال هو العملية التي تشيع أو تنشر ما كان قاصرا على فرد واحد أو اثنين أو أكثر، وهو العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال بإرسال مثير عادة ما يكون لفظيا لكي يعدل من سلوك الآخرين (عبد الحميد محمد ، 2004 ، ص22).

كما يعرف بأنه عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة (شعبان فرج ، 2008 ، ص 5). ويؤكد Stanley أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات مشتركة، وليس عملا فرديا منعزلا، حيث يقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة. (العلاق بشير، 2000، ص ص17_18)

بمعنى أن الاتصال نشاط يستهدف تحقيق العمومية والانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات من شخص إلى جماعة أو إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين. (المشاقبة بسام عبد الرحمان ، 2015 ، ص 25) وهو العملية التي يتفاعل بمقتضاها من تلقى ومرسل الرسالة، سواء كائنات حية أو بشرية وآلات في مضامين اجتماعية معينة، يتم في هذا التفاعل نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد أو واقع معين. (الضلاعين نضال فلاح وآخرون ، 2016 ، ص14)

1_2_ عناصر العملية الاتصالية :

قد وضع هارولد لازويل عناصر العملية الاتصالية في شكل أسئلة يصف فيها العملية الاتصالية وصفا تفصيليا ويحدد عناصره وهي: من يقول؟ ماذا؟ لمن وكيف؟ ولماذا؟. (دليوفضيل ، 2003 ، ص55)

ومن مكونات العملية الاتصالية ما يلي :

المرسل: ويطلق عليه أحيانا المصدر (source)، المعنى البديهي لكلمة مرسل هو المتحدث أو المتكلم. (حبيبأركان عبد الكريم، 2001، ص 34)

ويقصد به منشئ الرسالة وقد يكون المصدر فردا أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال. (فلاح نضال وآخرون ، 2016 ، ص78)

فالمرسل يعد العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها والذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل.

الرسالة: وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التفسير عنها رمزيا، سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة. (عواج سامية، 2019، ص19)

وتشكل الرسالة في مجملها دافعا يرسل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناء على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها. (فرج شعبان، 2008، ص11)

فالرسالة هي مضمون عبارة عن معاني وبيانات أو معلومات، يريد المرسل إيصالها للمتلقى لإحداث أثر معين .

الوسيلة: وتعرف بأنها أداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال. (الضلاعين نضال فلاح وآخرون، 2016، ص79)

وهي القنوات التي تصل من خلالها الرسالة إلى المتلقي، مثال: السمع، النظر الشم والتذوق. (الدليمي عبد الرزاق، 2016، ص29)

والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات ورايو وتلفزيون وسينما، وتنتم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى، وتؤثر طبيعة اختيار الوسيلة الموصلة في الرسائل المنقولة بحيث تزيد أو تقلل من فعاليتها. (مكاوي عماد حسن، السيد ليلي حسن، 1998، ص49)

فالوسيلة هي القناة التي عن طريقها يتم ارسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

المتلقي receveur :

هو الشخص الذي يتلقى الرسالة وأحيانا يكون المرسل هو المتلقي نفسه في حالة الاتصال الذاتي (الدليمي عبد الرزاق، 2016، ص29)

والمتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة. (مكاوي حسن عماد، السيد ليلي حسن، 1998، ص47)

ومنه فإنه المستقبل الذي توجه له الرسالة سواء كان فرداً أو جماعة.

رجع الصدى feedback :

ويقصد برجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه. (مكاوي حسن عماد، السيد ليلي حسن، 1998، ص51)

ويتيح رجع الصدى وظائف مفيدة لكل من المرسل والمتلقي على السواء، فهو يتيح للمرسل فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها . (المرجع ، نفسه ، ص 52)

ومنه فإن رجع الصدى هو رد فعل الذي ينبع من المستقبل وذلك لتأثره بالرسالة.

الشكل 01: يمثل العملية الاتصالية

المرسل ← الوسيلة ← الرسالة ← المستقبل

المصدر: إعداد الباحثين

2-أنواع الاتصال:

لقد كتب الكثير عن أنواع الاتصال ولكن المصادر في هذا المجال لم تتفق على تصنيف واحد للأنواع المختلفة للاتصال وبشكل عام سوف نتحدث عن تصنيفين لأنواع الاتصال (ريحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي ، 2018 ، ص 78)، استنادا لحسن عماد مكاوي و ليلي حسن السيد :

الأول: على أساس اللغة: من حيث الاتصال اللفظي.

من حيث الاتصال الغير اللفظي.

ثانيا: على أساس حجم المشاركين في العملية الاتصالية .

أولا: من حيث اللغة:

1-الاتصال اللفظي **verbal communication**: هو اتصال منطوق (ملفوظ أو شفوي) وكتابي غير

منطوق، وقواعد اللغة هي التي تتحكم في الغالب الاتصال اللفظي ، (تيسير مشاركة ، 2023 ، ص 40) .

ويدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها "اللفظ " كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقا فيدركه المستقبل بحاسة السمع، وقد بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات أو أصبحت قادرة صياغة كلمات ترميز إلى معاني محدودة يلتقي عندها أفراد المجتمع، يعتمدون على دلالتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم. (حسن عماد مكاوي و ليلي حسن السيد ، 1998 ص 26) .

كما يستخدم الاتصال اللفظي (ألفاظ، الكلمات، العبارات، الجمل) في التواصل مع الآخرين، بمعنى الاتصال اللفظي يتمثل في نقل البيانات و المعلومات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة أو المكتوبة، وقد يكون في شكل شفهي، كتابي، إلكتروني، تساعد على تفاعل وسهولة تعديل القرارات والفورية في ردود الأفعال . (سامية عواج، 2019، صص 52-53).

-الاتصال الشفهي (الشفوي): هو الاتصال الذي يتم من خلاله استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (

الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومة إلى المستقبل وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه ويسمى أيضا الاتصال اللفظي، ويأتي ضمن هذا النوع من الاتصال : (ريحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي ، 2018 ، ص 95).

-الاتصال بين شخصين .

-الاتصال داخل الجماعة .

-الاتصال بين الجماعات .

-الاتصال العام مع الجمهور .

-الاتصال الإلكتروني: أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرقا عديدة ومتنوعة لنقل الأفكار والبيانات

والمعلومات بين الناس، ومثل ذلك شبكات الحاسب الآلي، آلات الفاكسميلي، البريد الصوتي، البريد الإلكتروني، الفيديو كاسيت، الشبكات التلفزيونية.. الخ،تسمح هذه الاتصالات بنقل كم هائل من المعلومات وبشكل أسرع ولعدد أكبر من الأفراد أهم ما يميز هذا الاتصال التفاعلية والفورية المتاحة في تقنية الاتصال ، فقد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية . (عواج سامية ، 2019 ، ص 53) .

الاتصال الكتابي: يعتبر الاتصال الكتابيالاتصال الغير الشخصي، ويعتمد على الكلمات والألفاظ اللغوية المكتوبة لا المنطوقة وذلك في صياغة مضمون الرسالة التي توجه إلى مستقبلها أفرادا أو جماعات. (رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2018، ص97).

2-الاتصال الغير اللفظي: هذا النوع من الاتصال موجود منذ الأزل، قبل وجود اللغة، وتتحكم النواحي

النفسية و الجسدية من الاتصال وقد يكون مكملا أو بديلا للاتصال اللفظي.(تيسيرمشاركة ، 2013 ، ص 40) كما يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة الغير اللفظية ويطلق عليه أحيانا اللغة الصامتة، ويقسم بعض العلماء الاتصال الغير اللفظي إلى ثلاث لغات: (مكاوي حسن عماد وحسن السيد ليلي ، 1998، ص 27)

اللغة الإشارة: وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره.

لغة الحركة أو الأفعال: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معاني أو مشاعر .

لغة الأشياء: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة والأدوات والحركة للتعبير عن معاني أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي .

ثانيا : من حيث المشاركين في العملية الاتصالية :

1-الاتصال الذاتي: هو الذي يتم بين الفرد ونفسه، ويكون مرسله الحواس ورسالته النبضات الإلكتروني كيميائية ووسيلته الجهاز العصبي المركزي ومستقبله الدماغ. (دليو فضيل، 2013، ص21).

2- الاتصال الجماهيري: يتمثل الاختلاف الرئيسي بين عملية الاتصال الجماهيري وعملية الاتصال المباشر في أن الاتصال الجماهيري أكثر تعقيدا، فالمنظمة أو المؤسسة الكبيرة التي تدخل في سلسلة الاتصال مثل الجريدة أو محطة الإذاعة تتميز بأن لها مشاكل اتصال خاصة بها، لأنه اتصال داخليا خاصا ولأنها في حاجة إلى أن تحاط علما بما يحدث، وفي حاجة إلى اتخاذ القرارات وتنفيذ سياسات، كما أن عليه أن تقوم بعملية تنشئة تطبيع للأفراد الجدد حتى يعرفوا أدوارهم والأنماط التي سيسورون على هداها. (الطلاعين نضال فلاح و آخرون ، 2016 ، ص 92) .

3- الاتصال المواجهي: وهو الشكل الذي يتم بين الأفراد، سواء كان فردين أو بين فرد وآخرين لذلك ينقسم هذا الشكل إلى الأشكال الفرعية التالية : (عبد الحميد محمد، 2004، ص 37)

الاتصال الشخصي: يتم بين فرد وآخر خلال أية عملية من العمليات التي في حياتنا اليومية داخل الأسرة أو بين الزملاء أو الأصدقاء، ويتم بين الأفراد مباشرة أو من خلال وسائل الاتصال السلوكية و اللاسلكية مثل الهاتف، أو من خلال الخطابات والمحركات على سبيل المثال .

الاتصال بالجماعات الصغيرة: ويتم بين فرد وآخرين أو مجموعة من الأفراد أو مثل الفصل الدراسي للجميع في الموقف الاتصال يغلب على هذا الشكل من الاتصال الطابع الرسمي والتنظيمي أكثر من الاتصال الشخصي.

4-الاتصال التنظيمي: يتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية وتزداد أهميته في المنظمات التي تسعى إلى تعميق صلتها بالجمهور، وتوفير مناخ فاعل للاتصال معهم، ومن أهم وسائل في هذا النوع من الاتصالات : الاتصال المواجهي، الهاتف، البرقيات، الفاكس، الرسائل الانترنت، البريد الإلكتروني، وسائل الاتصال الجماهيري. (عواج سامية، 2019، ص 56)

5-الاتصال الثقافي : يتجاوز الاتصال الثقافي حدود الاتصال الجمعي والجماهيري، ذلك أن عملية الاتصال الثقافي تنتقل إلى خارج حدود الدول والشعوب وثقافتها إلى دول وثقافات أخرى، إما بغرض تبادل أو تفاعل بين الثقافات الأخرى والذي يرتبط بمفاهيم مستحدثة في أدبيات الإعلام المعاصرة مثل الغزو الثقافي، الهيمنة الثقافية أو التبعية الثقافية وغيرها من مفاهيم فرضت نفسها في الخطاب السياسي والاجتماعي للدول توضح حدود تأثير عملية الاتصال الثقافي (عبد الحميد محمد، 2004، ص ص 43- 44) .

6-الاتصال الجمعي: وهذا النوع يعكس كبر حجم المشاركين في الاتصال، وبصفة خاصة جماعات المتلقين أو المستقبلين، قياسا إلى الاتصال بالجماعات الصغيرة بالإضافة إلى أعضاء هذه الجماعات يتفاعلون مع بعضهم أو مع آخرين رغم الكثرة، حيث يسود التأثير الانفعالي أو العاطفي وذلك مثل لقاءات المرشحين مع مواطني الدوائر الانتخابية، ويظهر انتقال الأثر بطريقة العدوى بين الأفراد وهو ما يميز السلوك الجمعي. (عبد الحميد محمد ، 2004، ص 38)

وهو الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمخاطبة عدد غير محدود من الجمهور المائل أمامه في مكان معين ووقت محدد ويستطيع أن يقدر بشكل تقديري وتقريبي مدى تفاعلهم مع من يقول وتأثيرهم بما يقول. (مختار فرزولي، 2009 - 2010، ص 46) .

3-وسائل ووظائف الاتصال :

3-1-وسائل الاتصال :

يختار المرسل في أية عملية اتصال وسيلة لنقل رسالته إما شفويا أو بواسطة الاتصال الجماهيري (سمعية، بصرية، سمعية بصرية). (دليو فضيل، 2013، ص 22)

وسائل اتصالية مطبوعة :

تطلق على كل وسيلة تستخدم آلات الطباعة في نقل الرسائل الاتصالية.(راكان حبيب وآخرون، 2001 ، ص113)

الصحف:أنها عبارة عن اصدارات مطبوعة أوإلكترونية تنشر دوريا الأخبار في مختلف المجالات وتشرحها وتعلق عليها. (دليو فضيل ، 2013 ، ص80)

وهي من الوسائل المطبوعة التي تعرف بأنها عبارة عن مساحات من الورق المطبوع بطريقة آلية، لنقل الرسائل الاتصالية من القائم بالاتصال أو المرسل إلى أعداد كبيرة ومنتشرة من الافراد .(عبد الحميد محمد، 2004، ص48)

والصحيفة كما ورد في معجم الوسيط تعني اهتمام من الصفحات تصدر يوميا أو في مواقيت منتظمة بأخبار السياسة والاجتماع والاقتصاد والثقافة وما يتصل بذلك وجمعها صحف وصحائف. (راكان عبد الكريم حبيب وآخرون، 2001، ص 124)

المطويات: مساحات من الورق تعرض موضوعا معينا ويسهل على القارئ قراءتها وطبها ويتم تصميمها وكتابتها مثل أي صحيفة، وشكلها يرجع إلى قواعد فنية حتى يسهل حملها. (راكان عبد الكريم حبيب وآخرون، 2001، ص137)

الكتب: لغويا في القواميس العربية هو كلمة مشتقة من مصدر كتب يكتب، أي دون حروف الهجاء مضمونا بعضها إلى بعض بنظام خاص فهو كمصدر واسم للصحيفة مع المكتوب فيها. (دليو فضيل، 2013، ص60)

النشرات الصحفية: وتصنف أنها وسيلة اتصال تستخدمها إدارة العلاقات العامة بالشركات والمؤسسات والمنشآت الصناعية والتجارية المختلفة لتوصيل رسالتها الاتصالية الى وسائل الاتصال.(راكان عبد الكريم حبيب، 2001، ص 137)

وسائل اتصالية سمعية :

الراديو: هو وسيلة اتصال جماهيرية بدأت في دول الوطن العربي (راكان عبد الكريم، 2001 ص149) فالراديو يتجاوز كثيرا من الصعوبات التي تواجهها الصحف في كثير من المجتمعات، مثل حاجز الأمية وتجاوز حاجز الحدود السياسية والجغرافية والوصول الى مسافات بعيدة .(عبدالحميدمحمد ، 2004 ، ص50)

الهاتف: عبارة عن جهاز اتصال صغير الحجم مربوط بشبكة للاتصالات اللاسلكية والرقمية تسمح ببث واستقبال الرسائل الصوتية والنصية، والصور عن بعد وبسرعة فائقة.(دليو فضيل ، 2003 ، ص170)

وسائل اتصالية سمعية بصرية :

التلفزيون والفيلمالسينمائي: وهذه الوسائل تعتمد على الصوت والصورة معا، وتتميز تقنياتها بضرورة مشاركة المتلقي في استكمال عناصر الفكرة بتأثير الإدراك البصري للمشاهد. (عبد الحميد، 2004، ص51)

والتلفزيون في أبسط معاينة هو عملية التقاط صور ثابتة أو متحركة وتحويلها الى موجات كهرومغناطيسية، ونقلها عبر الأثير إلى مكان التقاط الصورة، ثم استقبالها من خلال جهاز استقبال، وتحويلها داخله إلى صورة مطابقة للصورة التي تم التقاطها، ومن هنا جاء اسم التلفزيون وهو يعني الرؤية عن بعد. (راكان عبد الكريم حبيب واخرون ، 2001 ، ص 164)

وسائل اتصالية إلكترونية :

الانترنت: يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت وإمكانات الهاتف التي تتحها المعلوماتية بعد المزوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد. (دليو فضيل ، 2003 ، ص 164)

البريد الإلكتروني:

أكثر الانترنت شيوعا واستخداما، يتيح للمشاركين في الشبكة تبادل البريد الإلكتروني فيما بينهم، وقد ساعد على انتشارها سهولة الاستخدام، وانخفاض التكلفة، وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين في الوقت نفسه. (نعيم حسن حماد الفرا ، 2008 ، ص 30).

وأصبحت وسيلة البريد الإلكتروني شائعة الاستخدام في الشركات الكبرى لتسهيل الاتصال بين الموظفين والإدارات المختلفة، ويتيح هذا النظام توجيه رسائل متعددة إلى أشخاص مختلفين عبر مسافات بعيدة أو توزيع نسخ من نفس الرسالة إلى أشخاص عديدين. (مكاوي حسن عماد ، 1997 ، ص 72) .

3-2- وظائف الاتصال:

حدد علماء الاتصال وظائف الاتصال ضمن معايير متنوعة فتارة يتم التركيز على وظائف المرسل أو الموجه للرسالة وتارة يتم التركيز على المستقبل أو المتلقي للرسالة الإعلامية، وعلى ضوء ذلك تحددت وظائف الاتصال من خلال الوظائف التالية: (المشاقبة بسام عبدالرحمان ، 2015 ، ص 105)

الوظائف المتعلقة بالمرسل:

_وظيفة الإخبار والنشر وهذه الوظيفة أنيطت بالإعلام .

_الوظيفة التعليمية.

_الترفيه .

_الإقناع .

الوظائف المتعلقة بالمستقبل:

_تعلم واكتساب مهارات جديدة.

_تعلم ما يحيط بالبيئة من ظواهر .

_الاستماع والاسترخاء والهرب من مشاكل الحياة اليومية .

_الحصول على معلومات جديدة تساعد في اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

4- خصائص و أهمية الاتصال :**4-1- خصائص الاتصال :**

يتسم الاتصال بأشكاله المختلفة بمجموعة من الخصائص من أهمها : (بن قيط الجودي، 2011-2012، ص 25-26).

1- يأخذ الاتصال عدة أشكال مختلفة وتختلف هذه الأشكال فيما بينها من حيث طبيعتها ومتطلباتها وتأثيرها .

2- يدور الاتصال بأشكاله المختلفة وحول شيء معين سواء في المجال الإعلامي أو الثقافي أو التجاري، أو الاقتصادي، أي أن الاتصال ليس نشاطا مستقلا بذاته، وإنما هو نشاط يرتبط بأوجه الأنشطة الأخرى في المجتمع .

3- تتكون العملية الاتصالية من خمسة عناصر أساسية هي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل ورجع الصدى .

4- يتخذ الاتصال اتجاهات يتأثر بنوع الاتصال، وهذا إما اتجاه واحد كما هو في معظم حالات الاتصال من وسائل الاتصال إلى قادة الرأي، ومنهم إلى الجمهور المستهدف، والاتصال ذو اتجاهين هو النمط الأمثل في عمليات الاتصال بأشكاله المختلفة .

-و في ذات السياق يمكن استنتاج عدة عناصر أو ميزات للعملية الاتصالية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي : (ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص 15).

-أن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.

-أن الاتصال له مستقبل و مرسل وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل ولنا أن نستنتج مختلف أنواع الممكنة في هذا المجال .

-إذا خلا الاتصال من وجود معنى، ينتقل بين المرسل أو المستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالا ، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال لطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال .

-يهدف الاتصال إلى تحقيق التكامل و التفاهم بين المتصلين، وهي من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة.

2-4- أهمية الاتصال:

ترجع أهمية الاتصال إلى القدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، فأن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا. (ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي ، 2018 ، ص 35) .

ويرى الدكتور " بلال خلف سكرانة " أن الاتصالات أساس حياتنا اليومية، فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات و المعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات . (عواج سامية ، 2019 ، ص 12) . كما يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل، ومن وجهة نظر المستقبل، فمن جهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي: (يحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، 2018 ، ص ص 35 - 36)

- 1- الإعلام: أي نقل المعلومات و الأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث.
 - 2- التعليم : أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تطلبه ظروفهم الوظيفية .
 - 3- الترفيه: وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
 - 4- الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين .
- أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:
- 1- فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.
 - 2- تعلم مهارات وخبرات جديدة.
 - 3- الراحة والمتعة والتسلية.
 - 4- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف مقبول اجتماعيا.
- ويرى جون ديوي بأن وجود المجتمع واستمرار يته متوقف على النقل الشامل للعادات والأفكار والمشاعر من جيل إلى آخر وأن استمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد فهم يكتسبون ذلك من خلال الاتصال . (عواج سامية ، 2019 ، ص 35).

المبحث الثاني : الاتصال المؤسساتي قراءة في المفهوم والبناء

تعد المؤسسات أو المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تتظم عدة أفراد هؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل في جميع الأنشطة المنظمة وذلك من خلال الاتصال الذي يقوم بحركة ديناميكية ويلعب دورا مهما من خلال تبادل المعلومات وقرارات وتسيير أنشطتها والذي أصبح يعرف بالاتصال المؤسساتي.

2-1- مفهوم الاتصال المؤسساتي :

يعتبر اتصال المؤسسة من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية ونظرية التنظيم ونظريات الاتصال وهناك عدة تعاريف للاتصال المؤسسة . (عواج سامية ، 2019 ، ص 60).

يعرفه روجرز (rogers): اتصال المؤسسة عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في الموقف والاتجاهات .

كما يعرف الاتصال المؤسساتي كعملية ارسال الرسائل والإشارات الموجهة للجماهير المختلفة والتي تهدف أساسا إلى تحسين صورتها وتقوية علاقاتها والترويج لمنتجاتها وخدماتها والدفاع عن مصالحها. (كمال فار، 2017-2018، ص 30).

وكذلك إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو التوجيه. (كما فار، 2017-2018، ص 31).

كما يشير مفهوم الاتصال المؤسساتي إلى مجموعة الأنشطة المعنية بإدارة وتنظيم جميع الاتصالات الداخلية والخارجية في إطار حلقة تجمع بين الاتصال الداخلي وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها. (لمين عثمانى كريمة، 2021-2022، ص 338).

2-2- أشكال الاتصال المؤسساتي : وتتمثل في الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة .

2-1-الاتصال الداخلي :

وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات. (داود العربي ، 2007 ، ص 150). ويمكن تقسيمه إلى نوعين :

1- الاتصال الرسمي .

2-الاتصال الغير الرسمي .

-الاتصال الرسمي : بحيث تكون هذه الاتصالاتنظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من الأعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة. (مهدي أحمد صالح ، 2012 ، ص 39)

ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجرى داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الادارية المختلفة، وتتميز الاتصالات الرسمية بالدقة وبصحة المعلومات التي تنتقل عن طريقها، كما تتميز بوضوح المسالك التي يمر بها. (قوي بوحنية ، 2010 ، ص 47).

وهو الاتصال الذي ينبع خطوط السلطة ويكون على أنواع : (شعبان فرج ، 2008 ، ص 160).

1- **الاتصال الصاعد :** عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء. (ناصر قاسيمي ، 2011 ، ص 10).

ويهدف هذا الاتصال إلى الاتصال زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا . (شعبان فرج ، 2018 ، ص 162).

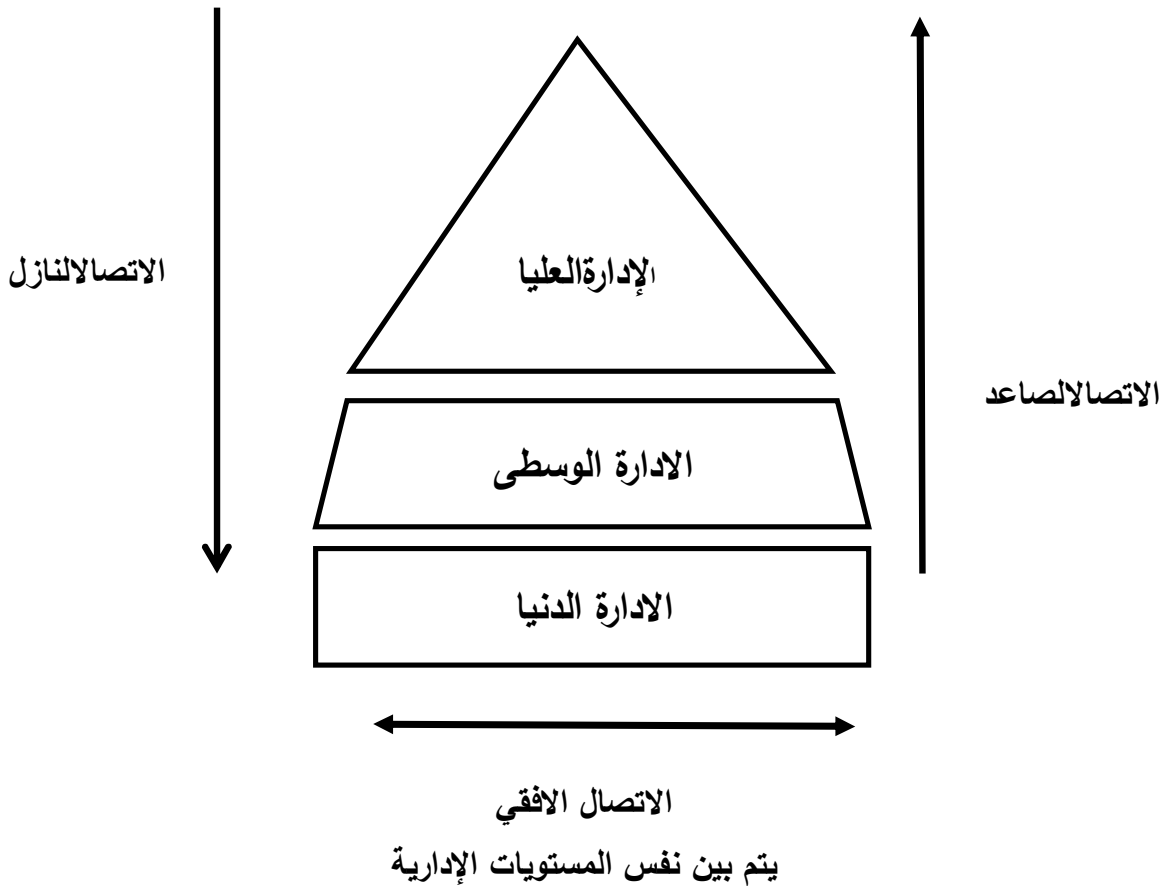
2- **الاتصال النازل :** هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محددة ونظام القوانين وأساليب تطوير الأداء ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية. (ناصر قاسيمي ، 2011 ، ص 10).

وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي . (ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص 36) .

3- الاتصال الأفقي: وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة مثل اتصال مدير المنظمة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض . (الحديثات ضيف الله و سليمان ضيف الله ، 2013 ، ص 24) .

كما يتم هذا النوع بين الإدارات أو المسؤولين من المستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال من أجل تحسين الإنتاجية والأداء. (ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص 38) .

الشكل 2: يوضح الاتصال الرسمي في المؤسسة
المصدر: إعداد الباحثان



-الاتصال الغير الرسمي :

يتمثل في العمليات النهائية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون لأحد من إدارة المنظمة دخل في تخطيطها وتوجيهها وتتبع الاتصالات غير رسمية من طبيعة الانسان باعتباره اجتماعي . (قوي بوحنية ، 2010 ، ص 48) .

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم، أي أنه اتصال يأخذ شكلا غيررسمي تنظيمي . (فرج شعبان، 2008، ص 162) .

2-2- الاتصال الخارجي:

ويتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو العامة من الناس و خارج المنظمة، ويمكن أن تأخذ هذه الاتصالات صيغ وأشكال مختلفة نظرا لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المؤسسة حيث تمتد عمليات الاتصال من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة. (العربي بن داود ، 2007 - 2008 ، ص 160) .

2-2-3-أنواع الاتصال الخارجي : (عواج سامية ، 2019 ، ص 82) .

- **الاتصال المجتمعاتي:** وهو عملية تفاعل اجتماعية يستخدمه الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز .

هدفه: إنشاء نوع من التعاون و التآزر على مستوى المؤسسة .

- **الاتصال التجاري:** يشمل هذا النوع من الاتصال:

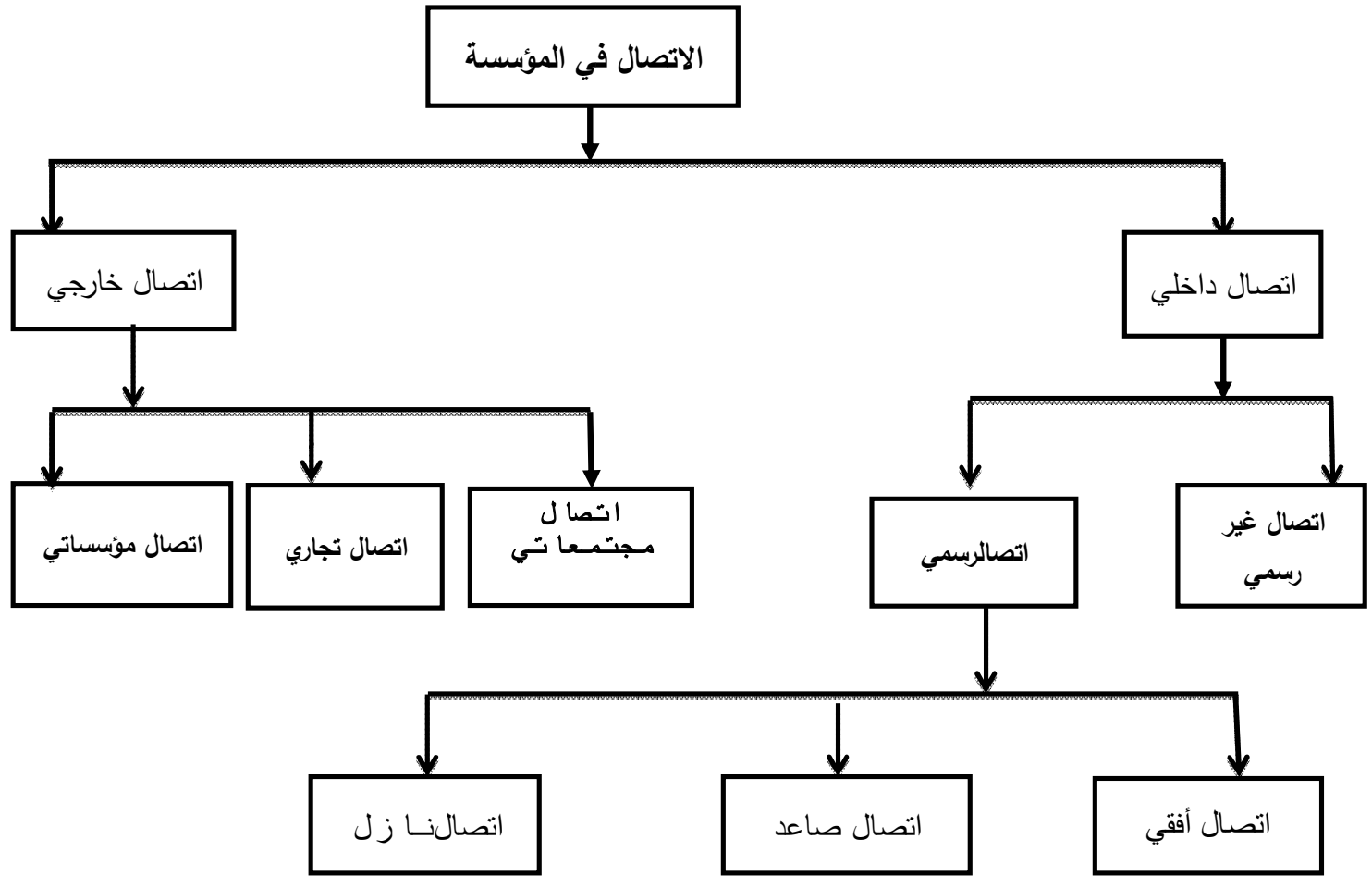
-اتصال المنتج.

-اتصال العلامة.

-**الاتصال المؤسساتي:** يهدف هذا النوع من الاتصال إلى خلق الثقة و التشهير للمؤسسة من خلال

صورتها وعلاماتها، ولمن تستمر المؤسسة إلا إذا كانت ذات شهرة وسمعة جيدة والعكس صحيح .

الشكل 3: يوضح أنواع الاتصال في المؤسسة.



المصدر: إعداد الباحثان

2- أهمية وأهداف الاتصال المؤسساتي

2-1- أهمية الاتصال المؤسساتي :

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة فالاتصال محور كل العمليات في المؤسسة الرسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات الدافعية والبيئة التنظيمية والتعبير التنظيمي والعلاقات التي تقوم بها المؤسسة . (ناصر قاسمي ، 2016 ، ص 15).

-ويمكن حصر أهمية اتصال المؤسسة في النقاط التالية : (سامية عواج ، 2019 ، ص 84).

- اتصال المؤسسة هو همزة وصل تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري .
- فاعلية الرقابة وتتوقف على سهولة الاتصال ووضوح قنوات.

- رفع معنويات العاملين وبحسب وأهميته ودوره في المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائه .
 - توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق أمام الشائعات.
- وتتبع أهمية الاتصال الإداري في كونه يمول المدراء بالمعلومات والمعطيات في الوقت الاستراتيجي مما يساعد على اتخاذ القرار . (بوحنية قوي ، 2010 ، ص 34).

2-2- أهداف الاتصال المؤسسي :

إن العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه ، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق ومن أجل جمع المعلومات أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة أو من أجل النشاطات مبرمجة أو طارئة، أو من أجل تسير أو من أجل وضع استراتيجيات وتنفيذها ويكون هذا الاتصال داخل المؤسسات أو خارجها، ومن أهم أهداف الاتصال مايلي: (ناصر قاسمي ، 2016 ، ص ص 16- 17).

- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق حملة من أهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها .
- الهدف من الاتصال تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال ومشاكل التسيير بمختلف أنماط الاتصال .
- كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها من أجل سير مهامها .
- كذلك يهدف الاتصال الى إشراك العاملين عن كل ما يجري داخل المنظمة من أجل بناء ثقة وتفاهم وإزالة كل العوائق .
- كما يهدف أي متابعة ومراقبة سير العمل واحترام والبحث عن كل ما هو جديد من أجل التخطيط .

2-3- معوقات الاتصال المؤسسي :

من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال وتعرقل مهامها : (ناصر دادي عدون، 2004 ، ص 83).

- عدم تطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق .
 - جهل أغلب العمال بتفاصيل الاعمال الموكلة إليهم ، وهذا النقص في كفاءة الاتصال .
 - نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية .
 - توجيه الأفراد إلى السلطات الأعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيق أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال .
 - عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات .
- ومن بين أهم معيقات داخل المؤسسة نجد : (ناصر قاسمي ، 2011 ، ص ص 174 -175).
- قلة الاتصال بالجهات القيادية .

- عدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة.
- عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال مزعجا ومثير للقلق.
- تحرير الرسائل أو سوء فهمها وهذا يرجع لتكوين الفرد وشخصيته وخبراته السابقة.
- التسرع في عملية الفهم وفي الرد على الرسالة وضغط الوقت وضعف الوسائل الاتصال وضعف مهارات المهنية سواء اللفظية أو الكتابية.

خلاصة :

مما سبق نستنتج أن الاتصال عملية تبادل المعلومات سواء شخصيا أو باستخدام وسائل اتصالية مختلفة، فلا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن الاتصال فهو مفتاح نجاحها، وأي اختلال في العملية الاتصالية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، لذلك فالاتصال من خلاله يتم تنسيق بين جميع الوحدات والأفراد وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية .

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول: المؤسسة العمومية

1- تعريف المؤسسة العمومية وأسباب

إنشائها.

2- أنواع المؤسسات العمومية.

3- الخصائص والنظام القانوني

للمؤسسة العمومية.

4- مبادئ وأهداف المؤسسة العمومية.

المبحث الثاني: فعالية الاتصال المؤسسة

العمومية

1- الاتصال و العمليات الإدارية في

المؤسسة .

2- متطلبات وشروط الاتصال الفعال في

المؤسسة.

3- علاقة الاتصال بتسيير المؤسسة .

4- طرق التغلب على معوقات الاتصال.

خلاصة

تمهيد :

تعد المؤسسات العامة ظاهرة إدارية أساسية لا غنى عنها لتنظيم الإدارة العامة في الدولة، فهي طريقة من الطرق التي تدار بها المرافق العامة، إذ لا يمكن حدوث ذلك دون اتصال، فالإتصال يلعب دورا هاما في المؤسسة لانسجام إطاراتها وتحقيق أهدافها، فكلما كان الإتصال فعال أدى إلى السير الحسن والأجود للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية.

المؤسسة هي استقرار وقيمة وأنماط متكررة من السلوك كهيكل أو آلات النظام الاجتماعي فهي تتحكم في سلوك مجموعة من الأفراد داخل مجتمع معين ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة العمومية .

1- مفهوم المؤسسة العمومية وأسباب نشأتها:**1-1- مفهوم المؤسسة العمومية:**

تعد المؤسسات العمومية من أهم الموضوعات في القانون الإداري، فقد تطورت المؤسسة العمومية منذ القرن التاسع عشر، وحتى إلى منتصف ذلك القرن كان مفهوم المؤسسة العمومية يشوبه بعض من الغموض والذي يتجلى ابتداء من سنة 1856 . (فهيم مصطفى ابو زيد، 1995، ص312)

فيعرفها الأستاذ عمار عوابدي: "المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي التي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني. (غلابي بوزيد، 2010_2011، ص20)

كما تعرف أنها شخص إداري أنشأ بقانون خاص لممارسة نشاط مالي أو صناعي أو تجاري أو زراعي، وله استقلال مالي، بحيث تعتبر حقوقه وأمواله مستقلة عن حقوق وأموال الدولة. (عبوي زيد منير، 2009، ص19) وأيضا تعرف بأنها كل مؤسسة مملوكة بالكامل أو بشكل جزئي للدولة أو للسلطات المحلية، حيث تستطيع هذه الأخيرة ممارسة النفوذ عليها من خلال الاستحواذ على غالبية رأس مالها وأسهمها، والتحكم في قراراتها. (بوهراوقروزة، 2022، ص341)

وهي من بين المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو لجماعات المحلية وعادة ما تكون المؤسسات العمومية مؤسسات كبرى مثل الشركات البترولية " سوناطراك " أو شركة سونلغاز وكذلك مؤسسات النقل الجوي أو الاتصالات وتتميز هذه المؤسسات العمومية بالربح المادي أو توفير السلع أو الخدمات في القطاعات الحيوية والمساهمة بشكل كبير وفعال في المداخل المالية للدولة . (بن الجيلالي فوزي محيري، 2020، ص46).

1-2- أسباب إنشاء المؤسسات العمومية:

-التخلص من الروتين في العمل في القطاع العام، وتحقيق درجة عالية من المرونة والاستجابة للتغيرات التي تحدث.

-تنظيم قطاع معين من القطاعات الخدمية بشكل أفضل لتحقيق المصلحة العامة.

-زيادة المؤسسات العامة من خلال التأميم حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها.

-استقطاب الكفاءات والمهارات الفنية المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل .

-الرغبة في الحد من الوزارات والأجهزة المركزية التقليدية .

-استقلال بعض المرافق العامة في إدارة شؤونها حتى تتمك من إدخال الأساليب الحديثة في التنظيم والإدارة من أجل تحقيق إنجاز أهدافها.

- تقليص حجم البطالة .
- عدم رفع الأسعار وتحقيق الاستقرار .
- توفير المناخ المناسب لاستثمار الثروات القومية والطاقات التي تحقق عوائد اقتصادية.
- توسيع تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين مثل خدمات النقل والإسكان والتعليم والصحة.
- إقامة المشروعات العامة ذات الإنتاج العالي في المجالات التي تقل أرباحها وترتفع مخاطرها
- الاستقلال السياسي لبعض الدول دفعها لإنشاء المؤسسات العامة حتى تساعد على تقويتها (عبوي زيد منير، 2009، صص 19، 20).

2-أنواع المؤسسات العمومية:

تتنوع المؤسسة العمومية وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة ومن بين أهم المؤسسات العمومية ما يلي:

2_1_المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري:

عرفها المشروع الجزائري من خلال القانون رقم 88_01 بخضوعها للقواعد المطبقة على الإدارة ولمبدأ التخصص بحيث تنص المادة 43 منه "لا تخضع الهيئات العمومية الإدارية للقواعد المطبقة على الإدارة ولمبدأ التخصص" تتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي والحسابي المطبق على الإدارة ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها وتسييرها والمؤسسة العمومية الإدارية هي تلك التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة وتسمى أيضا المؤسسة العمومية التقليدية .(غلابي بوزيد، 2010_2011، ص 71)

2_2_المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

يمكن تعريفها علانها: "هيئة عامة تمارس نشاطات خاصة وتسير كالمؤسسة الخاصة ". (شايب الراس عبد القادر، 2017، ص 21)

وتعرف أيضا على أنها: " الهيئة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري ينجز طبقا لتعريفات معدة مسبقا ولدلفت الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات وكذا عند اقتضاء حقوق وواجبات المستعملين.(غلابي بوزيد، 2010_2011، ص72)

كما يعرفها الأستاذ ناصر لباد على أنها:"تلك المرافق التي يكون موضوع نشاطها تجاريا وصناعيا ممثلا للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة، تتخذها الدولة والجماعات المحلية "الولاية والبلدية " كوسيلة لإدارة مراقفها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي تخضع في هذا أحكام القانون العمومي والقانون الخاص معا كل في نطاق محدد.(شايب الراس عبد القادر، 2017، ص21)

2_3_المؤسسات العمومية ذات طابع اقتصادي:

تعرف أنها شركات تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشر أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام.(بو هراوة زوزة ، 2022، ص341)

2-4- المؤسسة العمومية العلمية و الثقافية:

هي مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية ثقافية المجتمع ومن أمثلة المؤسسة العمومية العلمية الثقافية المجتمع الجزائري للغة العربية وهذا النوع من المؤسسات العمومية نص عليها قانون 86 / 10. (إيمان جيجيق و هبة شطبي، 2017-2018، ص65).

2-5- المؤسسة العامة المهنية:

هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتتخذ صورة أو هيئة نقابة الأشخاص المرفقية، التي يكمن موضوعها في رقابة وتوجيه النشاط المهني، وقد منح لها القانون بعض حقوق وامتيازات السلطة العامة بهدف تنظيم المهنة ورعاية مصالح أعضائها، في الأصل إن مهام السلطة الإدارية تنظيم المهن والنشاط الخاص بنفسها ومن يدير أمورها هم أبنائها. ونظرا لكون المؤسسة العمومية المهنية تعاون وتساعد الدولة في قيام وظائفها عن طريق تمثيل الدولة داخل المهنة، والاطلاع بعملية تنظيم المهنة واختصاص القضاء الإداري جزئيا، فيما يتعلق بأعمالها وأنشطتها وبينما عملية تكوينها للقضاء الخاص. (إيمان جيجيق وهبة شطبي، 2017-2018، ص66)

3- الخصائص والنظام القانوني للمؤسسة العمومية:**3-1- خصائص المؤسسة العمومية:**

تتميز المؤسسة العمومية الإدارية بثلاث خصائص أساسية هي: (شايب الراس عبد القادر، 2017، ص18)

_ **المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري شخص معنوي:** وبهذه الخاصية فهي تتمتع بجميع مميزات الشخصية المعنوية، من ذمة مالية واستقلال إداري في تسيير شؤونها وحق التقاضي.

_ **المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام:** فهي تخضع لقواعد القانون العام وبالضبط لقواعد القانون الإداري، كما تتميز هذه الخاصية عن الأشخاص المعنوية الخاصة المعترف لها بطابع المنفعة العامة، هذه الأخيرة تخضع لقواعد القانون الخاص.

_ **المؤسسة العامة تكلف بتسيير مرفق عام إداري:** على عكس الأشخاص العامة الإقليمية والتي تكون موضوعها تسيير الشؤون المحلية، فإن المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تخصص في تسيير مرفق عام إداري، بهذه الخاصية فهي تحقق اللامركزية المرفقية، بعكس البلدية التي تحقق اللامركزية الإدارية.

ومن خصائص المؤسسة العمومية أيضا: (عبوي زيد منير، 2009، ص21)

_ أن تكون من أشخاص القانون الإداري وتدار وفقا لتنظيم القانون العام وأساليبه وتستخدم السلطة العامة في سبيل تحقيق أهدافها.

_ أن تكون الخدمات التي تقوم بها خدمات عامة.

_ أن تعتبر أموالها أموال عامة وأن تتبع في حسابها ورقابتها القواعد المتبعة بشأن أموال الدولة.

_ أن يعتبر موظفوها موظفين عموميين وقراراتهم قرارات إدارية.

أن يكون لها حق في إبرام العقود وأن تتمتع بميزات السلطة العامة.

3_2_ النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري:

أ- الخضوع لقواعد القانون العام:

المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري شخص معنوي من أشخاص القانون العام، تتمتع بامتيازات وصلاحيات السلطة العامة، تأسسها يكون من طرف السلطة العامة.

إن القانون المطبق هو القانون الإداري، إذن وجود قرار إداري والعقد يكون إداريا والمسؤولية عامة.

ب- الخضوع للقضاء الإداري:

المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تخضع للقاضي الإداري الذي يطبق قواعد القانون الإداري.

إن القانون المطبق هو القانون الإداري، إذن تخضع للقاضي الإداري الذي يطبق قواعد القانون الإداري. (شايب الراس عبد القادر، 2017، صص 18، 19).

4_ مبادئ وأهداف المؤسسة العمومية:

4-1- المبادئ التي تقوم عليها المؤسسات العامة ذات الطابع الإداري:

بمأن المؤسسات العامة تخضع لملكية الدولة وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، فإنها تخضع لعدد من المبادئ التي تحكم أعمالها وتصرفاتها وتتلخص هذه المبادئ في:

1_ مبدأ سير المؤسسات العامة بانتظام: تعتبر الخدمات التي تؤديها المؤسسات العامة بمثابة خدمات جوهرية بالنسبة للجمهور ولا يمكن الاستغناء عنها، لذلك وضع القانون نظام قانون خاص يضمن استمرار أدائها.

2_ مبدأ مسايرة المؤسسات العامة للحاجات المستحدثة: حتى تتمكن من مسايرة الحاجات المتجددة للجمهور، عليها أن تعمل على تطوير أنشطتها والوسائل المستخدمة في إدارتها.

3_ مبدأ المساواة: وفقا لهذا المبدأ يتوجب تحقيق المساواة بين الأفراد المنتفعين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك بوضع الشروط العامة، ينبغي توفرها في كل من يريد الانتفاع بهذه الخدمات، تفرض رسوم معينة مقابل الحصول على الخدمة.

4_ مبدأ استبعاد هدف الربح: إن الهدف من إنشاء الحكومة للمؤسسات العامة هو تلبية حاجات عامة للمواطنين دون اعتبار عنصر الربح، ولا يقصد بذلك مجانية الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وإنما يتم وضع رسوم معينة مقابل الانتفاع بالخدمة، والتي إن كانت تساهم بشكل كبير في تحقيق العبء عن الميزانية التي تقع مسؤولية تمويلها على الضرائب المختلفة، إلا أن الهدف منها ليس الربح. (بن يمينة حكيمة، بلصوص جهيدة، 2018، ص ص 44، 45)

4-2- أهداف المؤسسة العمومية :

إن المؤسسة العمومية والاتصال العمومي يهدفان إلى ما يلي: (جحنيط رضوان، 2011، ص ص 31- 32)
_ تطبيق الحكم الديمقراطي.

- _تعمل السلطات العمومية على خدمة المواطنين والتفاعل معهم.
- _معرفة وفهم المواقف والمشاكل والعمل على حلها.
- _تمكين المؤسسات العمومية من ممارسة مهمتها بشكل جيد لخدمة المصلحة العامة.
- _تقديم المعلومات والمشورة للإدارات والحكومة حول ردود أفعال المواطنين حول السياسات المتبعة.
- _إضفاء الشرعية على السلطات وسياستهم.

ومن أهدافها أيضا: (بن يمينة حكيمة ، بلحصوص جهيدة ، 2018 ، ص 43)

- تنفيذ السياسة العامة للدولة: وتكون هذه السياسة مقدمة في شكل خطة تشمل على إنتاج سلع وتقديم خدمات.
- القيام بوظائف التخطيط، التنظيم والرقابة على الخطط الجزئية المنبثقة على الخطة العامة.
- العمل على توجيه الوحدات الإنتاجية والخدمية التابعة لها والإشراف على سياستها.
- لا يعتبر الربح بالنسبة للمؤسسات العامة هدف أساسي، إذ أن المؤسسات تهدف إلى تحقيق الربح لتغطية تكاليف الإنتاج والبعض الآخر منها لا يهدف إلى الربح كالمؤسسات الخدمية.
- تهدف المؤسسات العامة الاقتصادية إلى تمويل مختلف الاستثمارات وإنشاء المشروعات الجديدة في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة.

المبحث الثاني:فعالية الاتصال في تسيير المؤسسة.

يعد الاتصال الفعال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة بحاجة ماسة للاتصالات بين مختلف مصالحتها.

1_الاتصال والعمليات الإدارية في المؤسسة:

منذ عام 1916 حددهنري فايول fayol الوظائف المركزية للإدارة ومنها:
(أجغيم الطاهر،2005_2006،ص204)

- التخطيط:** يتمثل في صورته البسيطة في وضع خلاصة للأشياء التي ينبغي أن تنفذ.
- التنظيم:** من خلال تأسيس بنية شكلية يتم ضمنها تحديد المهام والأعمال وتنظيمها.
- التنسيق:** ويكون بواسطة ربط كل هيئة من هيئات عمل المؤسسة بالهيئات الأخرى، التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الأوامر الإدارية:** أو اتخاذ القرارات، وتشمل كافة المجالات والمشكلات بما في ذلك تحديد المكافأة والعقوبات المترتبة عنها.

الرقابة: ويشمل ذلك تأسيس نظام رقابي قادر على قياس مدى جودة وفعالية أداء المؤسسة.
وقدأيد الباحثون الذين درسوا الإدارة بمنهج تجريبي القواعد السابقة بوصفها نافعة جدا وصارمة جدا في آن واحد.

2-متطلبات وشروط فعالية الاتصال في المؤسسة:

من أجل كفاءة وفعالية الاتصال في المؤسسة لابد أن تتعدد عدة شروط ومتطلبات نحاول استعراضها وتلخيصها فيما يلي: (العربي داود، 2007_2008، صص210،209)

2_1_متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة:

أول ما يتطلب الاتصال الفعال هو معالجة العقبات التي سبق الإشارة إليها، ويكون ذلك بصفة خاصة عن طريق الإقلال من عدد المستويات الإدارية والتنظيمية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية، والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين، وبث روح التعاون بينهم ويتطلب الاتصال الفعال فضلا عما سبق تنمية بعض المتطلبات وغرسها ومن أهمها:

_ أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه، فلا يقاطع المتحدث ليفرض رأيه، وأن يحسن الاستماع إليهم، حتى ولو لم يرغب بالاستماع للبعض منهم.
_ إذا كان الاتصال يغير اتجاهات المتصل به، فيجب أن تتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويستحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.

_ تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة، ومحاولة الإيضاح باستخدام الأمثلة.

_ إنهاء الحديث من خلال تلخيص النقاط الأساسية والرئيسية.

_ تقليص عدد المستويات الإدارية والتنظيمية يؤدي إلى زيادة الفعالية الاتصالية.

2_2_شروط فعالية الاتصال في المؤسسة:

ومن بين شروط فعالية الاتصال في المؤسسة ما يلي: (رماش صابرينة، 2007_2008، ص ص105،106)

- التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا، وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال، وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الاتصال.

- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

وذلك بالتأكيد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب أو استشارة بعض الأشخاص إن أمكن، والتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا، فهذه الاستشارة إذا للآخرين تعطي لمرسل الرسالة آراء و أفكار قد تخطر في ذهن المستقبل سواء بالتساؤلات أو التوجيه نحو تفكير آخر غير الذي يقصده المرسل، وعليه فالاستشارة للأفراد الآخرين غير الذين ستواجه لهم هذه الرسالة ستخلق اتصالا فعالا الذي يطلق من مبدأ اعتبار الاتصال ووجوب تفهم الأهداف التي تتعارض أو تختلف مع أهداف المرسل لذلك وجب قبل ذلك اكتشاف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر والأشياء التي قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه، وعليه فاستشارة الآخرين في تخطيط ومضمون الاتصالات تخلق اتصالا فعلا وحسب بل تتعداها إلى تفكير المرسل بعقل المستقبل ومراعاته لأفكاره وأهدافه حتى وإن كانت لا تتفق مع ما يرغب هو في

تحقيقه من أهداف، وكلما كان الأفراد الذين يستشيرهم المرسل كلما قلت النقاط التي قد تكون غامضة له حول المستقبلية لرسالته.

- إجابة فن الإنصات:

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، والإنصات إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، ولا يتدخل إلا لإزالة التشبث في الحديث، حيث أن المرسل في هذا الشرط يكتفي بالاستماع إلى المستقبل مع إعطاء أهمية للإشارات التي يقوم بها، وأن يجعل المرسل من المستقبل أنه يحس فعلا بأن حديثه قيد الاستماع والاهتمام حتى وإن لا يوافق ما أراد المرسل سماعه، حيث يعتبر فن الإنصات من بين أهم الفنون " الحوار " المتمثل في المواجهة و المراجعة التي تكون بين الفرد و آخر أو بين الذات و الفرد.

- الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتصالات إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أنتتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأن تتيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية، أي أن الرسالة الاتصالية حتى وإن لم تكن قد تم التخطيط لها مسبقا وقام المرسل بجهود بالغة لتصميمها وجمع معلوماتها و لم يتابع الرسالة بعد وصولها وبتثا لها مسبقا وقم المرسل بجهود بالغة لتصميمها وجمع معلوماتها ولم يتابع الرسالة بعد وصولها وبتثا إلى المستقبلين فستضيع هذه الجهود التي قام بها، لأنه لم يدرك ما إذا كانت قد وصلت بالشكل الذي يرغب بأن تصل إليه، أو الأهداف التي كان يرغب في تحقيقها وحتى في مضمون الرسالة في حد ذاتها.

- معرفة الظروف المحيطة:

من خلال أن هناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف وأن يعمل على إزالة كل المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية، وذلك مثلا من خلال استخدام وسائل اتصال مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي وتفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.

3- علاقة الاتصال بتسيير المؤسسة:

يلعب الاتصال دورا فعالا في تسيير المؤسسة سواء كان ذلك بتزويدها بالمعلومات خلال استمرارية العمل، او من خلال المحافظة على العلاقة الإنسانية في المؤسسة وبين هذا وذاك يعد الاتصال قاعدة التسيير التي لا بد منها، فهو يرتبط بحجم ونوع المعلومات التي يمكنه الحصول عليها، ونوع القرارات التي يمكنه تحضيرها واتخاذها فيما بعد، ومرتبطة بكفاءة العاملين والمسيرين ونوع الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وبيئة العمل، وخصائص جماعات العمل وبيئة العمل. (قاسمي ناصر، 2011، ص148)

كما اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأناجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات الجودة، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع، لذا كان

إنقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم المدير لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع ووصول المؤسسة إلى أهدافها. (فرج شعبان، 2008، ص 215).

4_ طرق التغلب على معوقات الاتصال:

للتغلب على أهم العراقيل الاتصالية في المؤسسة لا بد من توفر عدة عوامل التي تساهم في فعالية الاتصالات وذلك على النحو التالي: (هاشم حمدي رضا، 2009، ص 108)

_ إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

_ تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضاً بين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.

_ زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين، بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

_ قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف.

_ مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

خلاصة:

وفي الأخير نستنتج أن نجاح المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة العمومية بصفة خاصة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية بشكليها الداخلي والخارجي، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام اتصال فعال، فالاتصال الفعال يتطلب مهارات وإجراءات، فهو الركيزة التي يعتمد عليها المسير في تحقيق أهداف المؤسسة، فالفعالية الاتصالية لها أهمية كبيرة في حياة المؤسسة.

الإطار التطبيقي

تمهيد

1- بطاقة تقنية عن مديرية التربية لولاية

البويرة

1-1 تعريف بمديرية التربية ومهامها.

1-2- الهيكل التنظيمي لمديرية ومهام مختلف

مصالحها.

1-3- الوسائل الاتصالية المستخدمة في

المديرية.

2- تحليل بيانات الاستبيان.

2-1- طبيعة الأنشطة الاتصالية في المؤسسة .

2-2- فعالية الاتصال في المؤسسة.

2-3- معوقات الاتصال في المؤسسة.

خلاصة

تمهيد:

سنحاول في هذا الإطار إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة فعالية الاتصال في تسيير المؤسسة العمومية " دراسة استطلاعية بمديرية التربية لولاية البويرة " وذلك من خلال تصميم استبيان يحتوى على مجموعة من المعلومات و المؤشرات تساعدنا في دراسة استطلاعية، بالإضافة إلى الملاحظة التي تمت ملاحظتها في مختلف المصالح و المكاتب، وذلك للإحاطة بأبعاد هذه الدراسة و تفسير ما نحصل عليه من خلال الاستبيان.

1- بطاقة تقنية عن مديرية التربية والتعليم لولاية البويرة:

1-1-1- التعريف بمديرية التربية لولاية البويرة:

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابوليون الثالث الذي ندم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم اسم الأكاديمية وتحولت التسمية من المفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة ثم إلى مديرية التربية وهي التسمية الحالية.

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في:

1971/09/09، ويمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية:

1_ من 1962 إلى 1971 كانت تسمى في هذه الفترة المفتشية الأكاديمية.

2_ من 1971 إلى 1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة.

3_ من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية.

4_ من 1986 إلى يومنا هذا تسمى "مديرية التربية".

تشرف مديرية التربية على مستوى على كل ما يتعلق بالتربية والتكوين حيث يقوم بتسيير أمور المديرية إطار

سامي في الدولة يتمثل في مديرية التربية حيث يعتبر:

_ ممثل وزير على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية والتعليم.

_ مشرف على التعليم بكل أطواره وأنواعه (تحضيري، ابتدائي، متوسط، ثانوي، خاص، مكيف، معمم).

_ مكلف بتسيير جميع المعلمين العاملين بالولاية.

_ يمارس الرقابة التربوية والإدارية والمالية على جميع المؤسسات التابعة للولاية.

_ مكلف بتعيين وتنصيب الموظفين.

_ ويقرر تعيين الموظفين أو توقيفهم أو تسريحهم أو اتخاذ أي عقوبة في حدود القانون.

_ يرأس لجان الموظفين (اللجان متساوية الاعضاء).

_ ينقط الموظفين، الإداريين والمفتشين في الولاية.

_ يشرف ويراقب الاجتماعات ويرأس لجانها ويقترح أعضاءها.

_ يضمن حقوق الموظفين ويسهر على مدى تنفيذ واجباتهم.

1-1-2- مهام مديرية التربية لولاية البويرة :

تتولى مديرية التربية الموضوعات تحت سلطة وزير التربية ما يلي:

• تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي، والتعليم الثانوي والتكوين، على مستوى

قطاع التربية، وتنسيقها ومتابعتها.

- السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة، والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع، وتكلف بهذه الصفة في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص بما يلي:
 - إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
 - جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
 - السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.
 - السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.
 - القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
 - تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل.
 - تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
 - تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
 - تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه، بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
 - ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية، بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
 - السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.
- * تحديد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها:**
- بناء على تقرير وزير التربية.
 - وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 و 116 منه.
 - وبمقتضى الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1396 الموافق ل16 أبريل سنة 1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين.
 - وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية.
 - وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-92 المؤرخ في 16 ذي القعدة 1409 الموافق 20 يونيو سنة 1989 و الذي يحدد صلاحيات وزير التربية والتكوين.

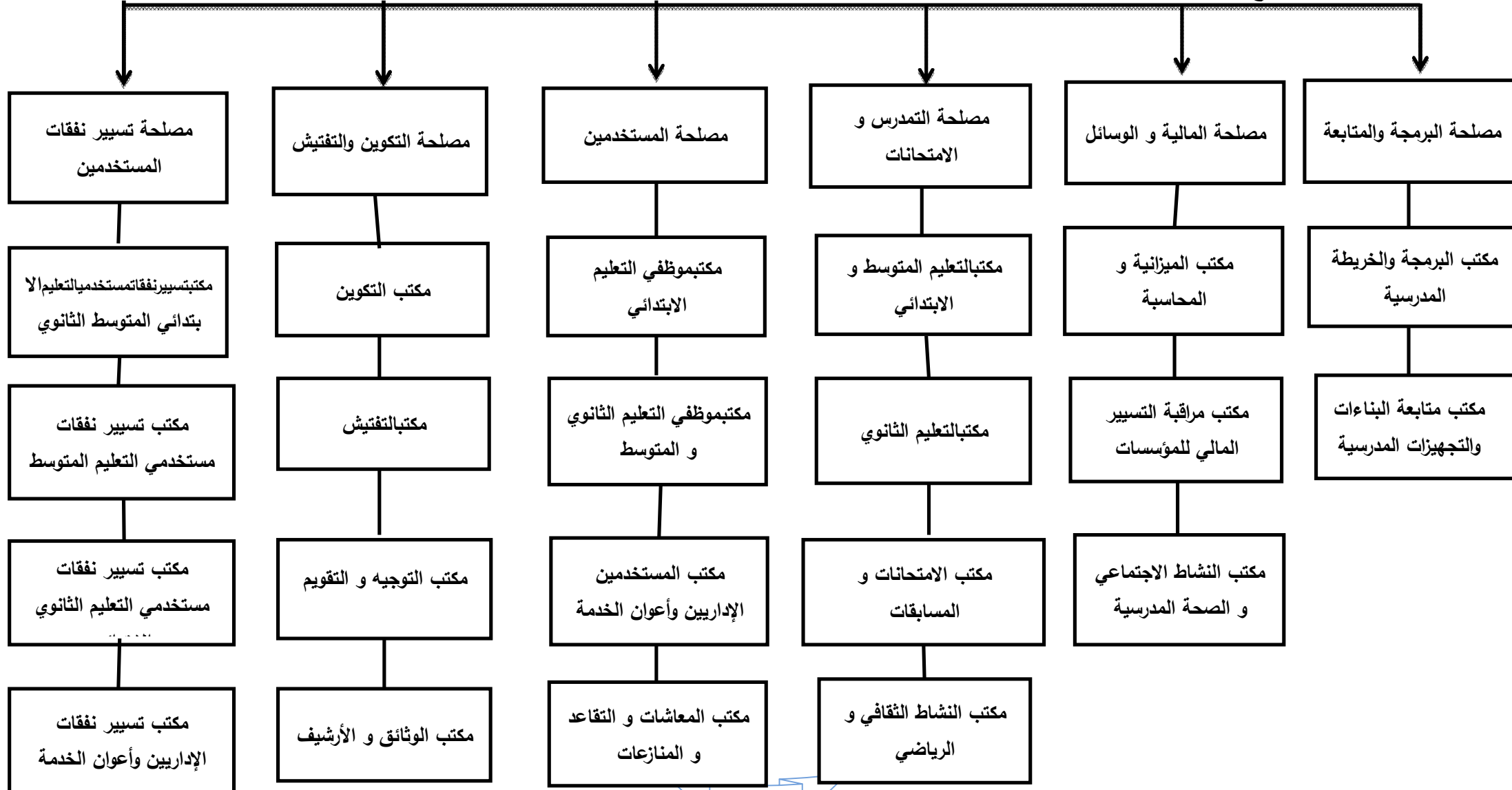
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-93 المؤرخ في 16 ذي القعدة 1409 الموافق 20 يونيو سنة 1989 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية والتكوين، يرسم ما يلي:
- المادة 1: يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كفاءات تنظيم مصالح التربية وعملها على مستوى الولاية.
- المادة 2: تجمع مصالح التربية على مستوى كل ولاية في شكل مديرية للتربية.
- المادة 3: تتولى مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة وزير التربية.
- المادة 4: تضم كل مديرية التربية مصالح تتكون من مكاتب.
- يتراوح عدد المصالح تبعا لأهمية المهام المرسومة، من ثلاث إلى ست مصالح.
- ويتراوح عدد المكاتب في كل مصلحة تبعا لحجم المهام المستتدة من مكاتبين إلى أربعة مكاتب.
- تتخذ أحكام هذه المادة بقرار مشترك بين وزير التربية والوزيرين المكلفين بالمالية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- المادة 5: يوضح مدير التربية بالتشاور مع المسؤولين المعنيين في الولاية و البلديات جميع التدابير التي من شأنها تسهيل تنفيذ الأحكام المنصوص عليها في الموارد 97 و 98 و 9 من القانون رقم 90-08 والقانون رقم 90-09 المؤرخين في 7 أبريل سنة 1990 المذكورين أعلاه.
- ويتعين عليه إخبار الوالي بصفة منتظمة عن الوضعية السائدة في قطاع التربية، وعليه في كل الأحوال إفادته بكل المعلومات التي يطلبها منه.
- المادة 6: يكون مدير التربية أمرا ثانويا بالصرف فيما يخص الاعتمادات المالية المخصصة له وينفذ بهذه الصفة العمليات المتعلقة بالإيرادات والنفقات.
- المادة 7: يساعد مدير التربية في الحالة التي يستوجبها ضرورة تنسيق عمل المصالح أهمية المهام المسندة كاتب عام، تطبيق الأحكام المنصوص عليها أعلاه، وفقا للإجراء المحدد في المادة 4 من هذا المرسوم.
- المادة 8: تجمع مصالح التربية على مستوى ولاية الجزائر، بصرف النظر عن أحكام المادتين 2 و 4 وتنظم مفتشية أكاديمية الجزائر في شكل (4) مديريات هي:
- مديرية الموظفين - مديرية البرمجة و المتابعة - مديرية التنظيم التربوي -مديرية التقييم و التوجيه.
- وتتكون كل مديرية من مصالح ومكاتب يحدد عددها وفقا للإجراء في المادة 4 أعلاه.
- المادة 9 : يحول الموظفون والأملاك و الوسائل بجميع أشكالها، المرتبطة بأنشطة التربية في إطار المجلس التنفيذي للولاية سابقا إلى الهيكل المحدث بموجب هذا المرسوم وفقا للإجراءات المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل.
- المادة 10 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية².

²لمادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990.

الأمين العام

مصالح مديرية التربية ومكاتبها

. الشكل 04 : يوضح هيكل مديرية التربية لولاية البويرة



1-2-2- مهام مختلف مصالح مديرية التربية:

1- مصلحة البرمجة والمتابعة:

تسهر هذه المصلحة والمكاتب التابعة لها على وضع مخطط شامل لمتابعة التمدرس على مستوى الولاية و برمجة الهياكل الجديدة ومتابعة إنجازها وتجهيزها، وهي من بين الخمس مصالح لمديرية التربية المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 9 جوان 1990 المتعلق بكيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها وتنظيمها، حيث تضم:

-مكتب البرمجة و الخريطة المدرسية.

-مكتب متابعة المنشأة و التجهيز المدرسي.

تسعى إلى:

-تحسين ظروف التمدرس وذلك بتجهيز المؤسسات .

-تقييم الاحتياجات وتحديد حالة الإنجاز .

-برمجة البناءات ومتابعة الإنجازات .

ومن مهامها :

تمارس مهامها تحت سلطة مدير التربية أمر بالصرف الثانوي وبمساعدة الأمين العام.

2- مصلحة المالية و الوسائل:

تتكفل لمصلحة بالتسيير المادي و المالي لمديرية التربية (التسيير المباشر) ومراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية (تسيير غير مباشر) لمختلف النشاطات الاجتماعية وحفظ الصحة لقطاع التربية، حيث تحتوي على ثلاث مكاتب:

-مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات.

-مكتب الميزانية والمحاسبة.

-مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.

ومن أهم مهامها:

-المصادقة على مشاريع الميزانية السنوية لكل المؤسسات.

-مراجعة مراقبة الحسابات المالية السنوية.

-تسيير حظيرة السكنات الوظيفية الإلزامية.

-متابعة عملية تسديد منحة التمدرس الخاصة.

-توزيع مختلف التعليمات و المناشير الخاصة بالتسيير المالي والمادي للمؤسسات.

-مراقبة الكشوف الشهرية لصناديق المؤسسات.

-إنجاز الجداول التقديرية المتعلقة بمشروع ميزانية التسيير .

3- مصلحة الدراسات و الامتحانات:

تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة واعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة من قبل الوزارة حسب الاحتياج وتضم هذه المصلحة أربعة مكاتب:

-مكتب التعليم الابتدائي والمتوسط.

-مكتب التعليم الثانوي العام والتقني.

-مكتب النشاط الثقافي والرياضي.

-مكتب المسابقات والامتحانات.

ومن مهامها:

-تسهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة البيداغوجية للمؤسسات التعليمية.

-تسهر على تطبيق البرامج التعليمية واحترام النظام المدرسي.

-تنظيم ومتابعة الامتحانات المدرسية والمسابقات التابعة للقطاع.

-تسليم الشهادات في إطار التنظيم المعمول به وذلك مع الهيئات المختصة.

-العمل على ترقية النشاطات التربوية والثقافية والرياضية بالمؤسسات التربوية بالتنسيق مع القطاعات والهيئات والمنظمات المعنية.

4- مصلحة المستخدمين:

تعتبر هذه المصلحة من أهم وأكبر المصالح في هيكل مديرية التربية ونظرا لطبيعة المهام المنوطة بها

والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية وجميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها.

وتحتوي المصلحة على أربعة مكاتب وهي:

-مكتب موظفي التعليم الابتدائي.

-مكتب موظفي التعليم المتوسط والثانوي.

-مكتبالموظفين الإداريين وعمال الخدمة.

-مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

مهامها:

بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون الموظفين، فإن المرسوم التنفيذي 174/90 المؤرخ في جوان

1990 في مادته الثالثة يحدد مهام مصلحة الموظفين فيما يلي:

-القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في المؤسسات ومتابعة مسارهم

المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.

5- مصلحة التكوين و التفتيش:

تعتبر مصلحة التكوين و التفتيش واحدة من المصالح المشكلة لمديرية التربية، فهي مصلحة داخلية تشكل العمود الفقري في بناء هيكل مديرية التربية، وتعد بمثابة القلب النابض في إدارة النشاط وبناء ديناميكية العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة الحيوية الهامة، باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية وخارجها وتشمل بنشاطها كل الفئات والأسلاك تربويون، إداريون، أسلاك مشتركة بالإضافة إلى علاقاتها التفاعلية مع كل الشركاء المعنيين بقطاع التربية و التعليموتتجهيكل المصلحة كما يلي:

-رئيس المصلحة.

-رئيس مكتب التفتيش.

-رئيس مكتب التكوين.

-رئيس مكتب الأرشيف والتقييم.

-رئيس مكتب التوجيه والتقييم.

ومن مهامها:

-تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي وتنفيذها.

-تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

-تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.

-تنظيم وحفظ الأرشيف.

6- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

قبل سنة 2002 كانت رواتب موظفي قطاع التربية تسدد عن طريق المسيرين الماليين لكل مؤسسة على حدى (ثانوي، اكمالي) ونظرا للتوجيهات الجديدة التي أقرتها وزارة التربية الوطنية، تقرر استحداث طريقة جديدة لتسديد الأجور، وذلك بمركزتها في مصلحة واحدة تشمل جميع موظفي قطاع التربية والتعليم لكل ولاية وقد سميت هذه المصلحة بمصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

حيث تتكون هذه المصلحة من أربعة مكاتب على النحو التالي:

-مكتب رواتب أساتذة التعليم الابتدائي.

- مكتب رواتب أساتذة التعليم المتوسط .

- مكتب رواتب أساتذة التعليم الثانوي .

- مكتب الإداريين الموظفين في جميع الأطوار .

ومن مهامها:

- التزام وصرف رواتب الموظفين .

-التزام وصرف العمليات الملحقة بالرواتب.

- مختلف الترقيات

-منحة تحسين الأداء التربوي.

- المنح العائلية.

-الساعات الإضافية.

-رواتب المستخلفين على عطل مرضية ومناصب شاغرة.

-إعداد حوالات الدفع الشهرية للرواتب والمخلفات وغيرها وكذا الجداول التكميلية والالتزامات.

1-3- الوسائل المستخدمة في مديرية التربية لولاية البويرة:

أصبحت وسائل الاتصال تلعب دورا مهما في العملية الإدارية، كونها تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، مما جعلها جزءا لا يتجزأ من حياة الأفراد بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة حيث تختلف وسائل التواصل والاتصال داخل أي مؤسسة كونه يوجد هناك العديد من الوسائل الاتصالية ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري "مديرية التربية والتعليم" التي تقوم بتسيير مختلف انشطتها من خلال الوسائل التالية:

الاجتماعات واللقاءات:

هي إحدى وسائل الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية، وكذلك علاج المشكلات المختلفة. (وفاء الزبيدي، 2018، ص 237)

اللقاء هو اجتماع منظم يشارك فيه مجموعة من التربويين من أجل تحقيق أهداف متفق عليها مسبقا، واللقاء الفعال هو اللقاء التشاوري المنظم الذي يحقق أهدافه حسبما خطط له بالتوافق ودعم جميع المشاركين فيه. (بشائر بغداد، دون السنة، ص 3)

تعتمد مديرية التربية لولاية البويرة على كل من اللقاءات والاجتماعات كوسيلتين اتصاليتين وذلك لتنظيم وتوجيه الموظفين، وتبادل وجهات النظر والتنسيق وتوصيل المعلومات بين مختلف الوحدات الادارية، فالمديرية تقوم بعقد الاجتماعات بصفة متكررة حسب الظروف، أكثرها أسبوعية مثل عقد اجتماع أو لقاء لمدير التربية مع رؤساء المصالح للوقوف على أهم النقاط من أجل سيرورة العمل.

الموقع الإلكتروني:

يعتبر الموقع الإلكتروني واجهة لأي مؤسسة مهما كان نوعها، وأصبح مفتاح الوصول للفئة المستهدفة وخاصة بالنسبة لمراكز البحوث، ويعني هذا الأخير بنشر البحوث والمقالات العلمية بغية التعريف بالإنتاج العلمي، وتعزيز مرتبة المركز العلمية. (حنان منصور، د ن س، ص 5).

البريد الإلكتروني:

يكون الاتصال بواسطته مع المحيط الخارج، أكثر الأنترنت شيوعا واستخداما، حيث يتيح للمشاركين في الشبكة تبادل البريد الإلكتروني فيما بينهم، وقد ساعد على انتشارها سهولة الاستخدام، وانخفاض التكلفة وسرعة الإرسال والاستقبال من وإلى عدة عناوين في الوقت نفسه. (نعيم حسن الفراء، 2008، ص 30)

وتستخدم المديرية كل من الموقع والبريد الإلكتروني من أجل الربط بين الوزارة والمؤسسات التربوية وذلك من خلال إيصال المعلومات والتوجيهات والقرارات الموجهة من الوزارة إلى المديرية ومن ثم إرسالها للمؤسسات التربوية في مختلف الاطوار، وكذلك تستخدمه للربط بين مختلف مصالحها ومكاتبها.
الموقع الرسمي لمديرية التربية لولاية البويرة :

Www .de-bruira.dz

البريد الإلكتروني لمديرية التربية لولاية البويرة :

De bouira@ education.gov.dz

الإذاعة :

تعد الإذاعة أهم وسائل الاتصال الجماهيرية في العصر الحديث فهي من بين الوسائل الحيوية في صنع الرأي العام وتغييره كما تستخدم في الحملات الإعلانية والانتخابية ونشر الثقافة والمحافظة عليها (طاهر أجيم، 2005-2006، ص 586)

تقوم مديرية التربية بعرض البرامج الإذاعية وذلك لتقديم موضوعات في قطاع التعليم، الحديث عن الدخول المدرسي مثلا، تقديم نصائح لتوجيه المقبلين على مختلف الامتحانات النهائية، مخاطبة الأولياء لحثهم عن مراقبة أطفالهم وكيفية تحذيرهم و التعامل معم أثناء فترة الامتحانات.

التلفزيون :

يعتبر وسيلة سمعية بصرية جذابة وتستحوذ على اهتمام معظم الناس، وهذا ما كشفت عنه بعض الدراسات و البحوث الميدانية، حيث وجد أن مختلف أفراد الجمهور يتأثرون بما تبثه التلفزة ويهتمون بما تعرضه من حصص وبرامج نظرا لمزاياه الصوتية والتصويرية، ومن هذا المنطلق تتنافس المؤسسات باختلاف نشاطاتها على توظيف التلفزيون في اتصالاتها بالجمهور لإقناعه بقراراتها وبرامجها (طاهر اجيم، 2005-2006، ص 586). وفي ضوء ذلك نجد أن مديرية التربية تستعمله كوسيلة اتصالية وذلك من خلال عرض أنشطتها أو أعمالها في المؤسسات التربوية بمختلف الأطوار على مستوى ولاية البويرة، مثلا زيارة مدير التربية أحد المؤسسات و لقاء كلمة افتتاحية بمناسبة الدخول المدرسي الجديد، وظهوره على شاشة التلفاز كضيف شرف للحديث عن قرارات تهم القطاع أو إعلان عن تعليمة جديدة.

الهاتف (الثابت أو النقال): هو وسيلة اتصال شفوية يتم بواسطتها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين لتحقيق هدف بصورة سريعة و مؤثرات ويعتبر من أهم الوسائل استخداما في عدة أمور ومجالات مختلفة (الطاهر أجيم، 2005 - 2006، ص 584).

إن هذه الوسيلة طاغية على مستوى المديرية، وذلك لسهولة استعماله وسرعته في نقل ووصول المعلومة، حيث تستخدمه المديرية لنقل المعلومات أو التأكد من وصولها عند إرسالها بواسطة وسائل أخرى كالبريد الإلكتروني سواء بالهاتف الشخصي أو الهاتف الخاص بالمديرية (الفاكس) من أجل الاتصال داخليا و خارجيا مع مختلف القطاعات التابعة لها .

رقم هاتف المديرية:فاكس:026934643.

الفايسبوك :

أحد مواقع التواصل الاجتماعي يعنى بتكوين علاقات افتراضية في مختلف أنحاء العالم كما يتيح لمستخدميه تبادل المعلومات والصور و الفيديوهات و الأفكار و الملفات وغيرها (باعلي يمينة، بوحنية حياة،2020-2021،ص6)

لمديرية التربية لولاية البويرة صفحة فاسبوك رسمية يتم فيها نشر مختلف نشاطاتها من اجتماعات، لقاءات، زيارات ميدانية لمدير التربية للمؤسسات التربوية، التعازي للعائلات، اعلان قرار معين صادر من الوزارة، بلاغ مثلا، حيث أن هذه الصفحة تتحكم فيها عاملة بالمديرية لها مكتب خاص، هذه الصفحة نشيطة دائما، وأخبارها حصرية وصادقة.

الصفحة الرسمية لمديرية التربية لولاية البويرة عل الفاسبوك :

www.facebook.com/de bouira

الأنترنت :

هي شبكة تكنولوجيا ضخمة تربط عشرات الملايين من أجهزة الحاسوب المنتشرة حول العالم عن طريق البروتوكولات المعتمدة وتعمل بواسطتها على تبادل المعلومات الهائلة في مختلف نواحي الحياة بكل سهولة ويستخدمها الملايين من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف متعددة(محمود فوزية، د ن س، ص ص128-128).
لاستخدام الوسائل الاتصالية إلكترونية من البريد إلكتروني، موقع إلكتروني و صفحة الفاسبوك لابد من توفير شبكة الأنترنت من أجل سرعة وصول المعلومات سواء الصادرة أو الواردة.

جريدة المؤسسة:

تعتبر من الوسائل المستخدمة في الاتصال الداخلي ثرية ومرنة وهي نشرية موجهة لجموع المستخدمين، وحسب الدراسات التي أجريت تعد هذه الوسيلة المصدر الأول للمعلومات في المؤسسة قبل النقابات والأنترنت والوسائل الإلكترونية والسمعية البصرية (وفاء محمد الزبيدي،2018،ص ص229-263)
تستخدم مديرية التربية الجريدة لنشر مختلف الأخبار والأحداث المتعلقة بالقطاع (المؤسسات التربوية)أو قرار معين أو نشر موعد الاعلان عن نتائج الامتحانات في مختلف الأطوار .

الندوات :

يرى "القيوتي" أن الندوات تمثل إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفوي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على العمل (وفاء محمد الزبيدي،2018، ص ص229-263)

وتستخدم مديرية التربية الندوات بصفة رسمية من أجل تعريف العاملين أو الموظفين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، وتعتبر الندوة المرئية أكثرها استخداما، مثل ندوة مرئية لوزير التربية مع مدراء التربية وهذا نظرا لسهولة استخدامها واختصار الوقت والمسافة .

لوحة الإعلان:

تعتبر لوحة الإعلان من وسائل الاتصال البصرية إذا أحسن إعدادها ونظمت محتوياتها يمكن أن تصبح ذات أهمية كبيرة في توصيل المعلومات إلى الجمهور سواء داخلي أو مع الجمهور الخارجي من المتعاملين (الطاهر أجيم، 2005-2006، ص 608)

تقوم مديرية التربية على استخدام لوحة الاعلان كوسيلة للاتصال سواء داخليا أو خارجيا، كونها وسيلة رسمية لنشر مختلف المعلومات من تعليمات، بلاغ، قرار، بيان، ارشادات.

التقارير :

تعرف على أنها عرض الحقائق الخاصة بنوع خاص أو مشكلة عرضا تحليليا بطريقة سلسلة مع ذكر الاقتراحات التي تتسجم مع النتائج التي تم الوصول إليها و البحث و التحليل، ويمكن النظر إلى التقرير على أنه عرض لفظي عادة ما يكون مكتوبا وأحيانا قد يكون شفويا لظروف أو أحداث أو أحوال التي تؤدي إلى هذه المشكلة (الطاهر أجيم، 2005-2006، ص 618)

و التقرير في المديرية بأنواعه يهدف إلى توصيل المعلومات من خلال الاقتراحات التي تقدم و منها الخروج بنتائج لحل المشكلات.

المراسلات الإدارية:

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط العلاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبعيين أو اعتباريين أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى، و المراسلة الإدارية قد تكون كتابية في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، برقيات، جداول إرسال ، تلكس ... وقد تكون شفوية : مكالمات هاتفية ، محادثة مباشرة. (موسى قطاري، 2010-2011، ص 4)

تستخدم مديرية التربية المراسلات الإدارية للتواصل بين الموظفين داخل المؤسسة أي بين المصالح و كذلك بين المديرية و الهيئات التابعة للقطاع من وزارة ومؤسسات تربوية.

الأرضية الرقمية:

هي موقع الرقمنة الخاصة بوزارة التربية الوطنية، وخاص بتسيير نشاط مديرية التربية حيث يمكن من خلال هذا الموقع من تسجيل الطلبة بالأطوار التعليمية الثلاثة.

الموقع مخصص من أجل تعرف على قوائم التلاميذ في مختلف المؤسسات دون التنقل اليه.



صورة تمثل لقاء تشاوري عقده مدير التربية علي مراح مع الشركاء الاجتماعيين

صورة تمثل اجتماع الأمين العام مع رؤساء المصالح والمكاتب بالمديرية



صورة تمثل زيارة مدير التربية " علي مراح " لمتوسطة أيت راشد محند ايدير بالبويرة التي أجريت فيها دورة تكوينية



صورة تمثل رسالة تعزية لعائلة فقيد من الأسرة التربوية



تمثل صورة الصفحة الرسمية لمديرية التربية لولاية البويرة على الفايسبوك



صورة تمثل بلاغ عن موعد إعلان نتائج البكالوريا 2022.



صورة تمثل إعلان للأساتذة خريجي المدرسة العليا من أجل التقرب إلى مديرية التربية .

متوسطة عكوش بتاغزوت بالبويرة تكريم تلاميذها النجباء

نظمت، أمس، جمعية أولياء التلاميذ بمتوسطة عكوش أحمد، الواقعة بقرية مركالة الشابعة لبلدية تاغزوت شرق البويرة حفل تكريم في حق تلاميذها النجباء، لاسيما قسم السنة الرابعة متوسط الذين حققوا كلهم نجاحا وانتقالات للفهم الأعلى بنسبة 100 بالمائة للمرة الثانية على التوالي.

واختتمت المتوسطة حفل التكريم بحضور رئيس البلدية زنافي محمد و نوابه، فضلا عن أعضاء الأسرة التربوية بما فيهم جمعية أولياء التلاميذ، حيث تم بالمناسبة تكريم تلاميذ القسم الرابع الذين نجحوا في اجتياز المرحلة جميعا وبصفة كلية للمرة الثانية على التوالي، وهو ما أهل المؤسسة التعليمية بلوغ مراكز متقدمة وسط باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، كما تم بالمناسبة أيضا تكريم المتفوقين الثلاثة الأوائل من كل طور تعليمي تحفيزا لهم على مجهوداتهم المبدولة - كما قال منظمو الحفل - الذين أخذوا على المجهودات المبذولة من طرف طاقم المتوسطة وتقديرهم المديرة من أجل رفع المستوى التعليمي بها بما يمكن من تحقيق نتائج مشرفة وسمعة طيبة لما تنتج به من تضام، حيث تدخل هذه الجوائز التحفيزية حسبهم في إطار تشجيع التلاميذ على مواصلة تحقيق النتائج الجيدة والتفوق في الدراسة في المستقبل.

■ أحسن حرائش



صورة تمثل خير في صفحة جريدة عن تكريم متوسطة عكوش بتاغزوت تلاميذها النجباء .

صورة تمثل مداخلة مدير التربية على القناة الثالثة لتلفزيون الجزائر حول موضوع تحضير الامتحانات الرسمية



صورة تمثل زيارة تفقدية لإحدى المؤسسات التربوية

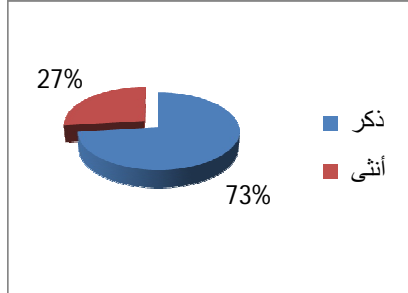


زيارة مدير التربية برفقة والي ولاية البويرة بمناسبة يوم العلم

2- عرض نتائج الاستبيان وتحليلها:

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

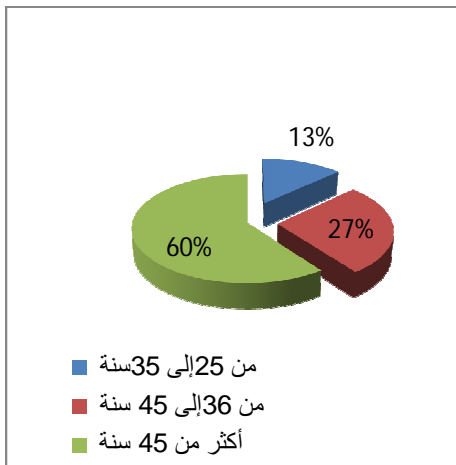


الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	73,33
أنثى	8	26,67
المجموع	30	100

تحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73,33% ذكور، أما الإناث قدرت نسبتهم بـ 26,67% ومن هذه النتائج نجد أن نسبة استحواذ الرجال على المناصب العليا (رئيس مصلحة رئيس مكتب) على حساب النساء، لاعتقادهم أن الذكور متفرغين أكثر ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات، والتعامل مع جميع المواقف والظروف بشكل أفضل لما تتطلبه من مسؤولية وكاريزما وقوة .

الجدول 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .



السن	التكرار	النسبة بالنوعية
أقل من 5 سنوات	0	0
من 25 سنة إلى 35 سنة	04	13
من 36 سنة إلى 45 سنة	08	27
أكثر من 45 سنة	18	60
المجموع	30	100

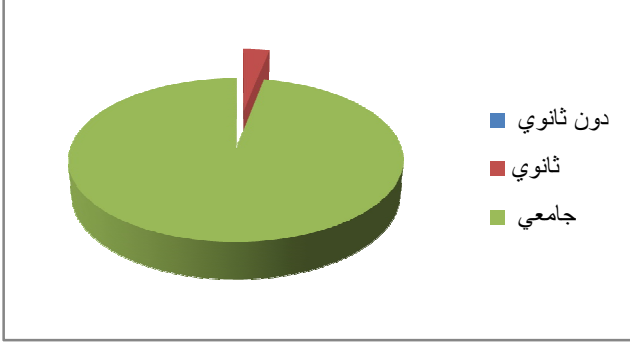
تحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن السن الذي يفوق 45 سنة قدرت نسبتهم 60 %، ثم تليها فئة من 36 إلى 45 سنة، بنسبة 27%، في حين نجد نسبة 13 % من فئة 25 إلى 35 سنة، بينما السن أقل من 25 سنة لم نسجل أي نسبة 0%.

وبهذا نستنتج أن الفئة الأكبر هي فئة أكثر من 45 سنة لتليها فئة من 36 إلى 45 سنة، وذلك لاستقرارهم كموظفين قداماء لمناصبهم، أي أنهم ليسوا حديثي التعيين ولهم الخبرة والمعرفة اللازمة لإدارة شؤون المؤسسة بكفاءة وفعالية، وبالمقابل نجد فئة 25 إلى 35 سنة كونهم أفراد يتسمون

الإطار التطبيقي

بالنشاط والحيوية في العمل، بينما لا توظف المديرية فئة الأقل من 25 سنة وذلك لصغر سنهم لتحمل المسؤولية، قلة الخبرة والمستوى المهني والتعليمي.

الجدول 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

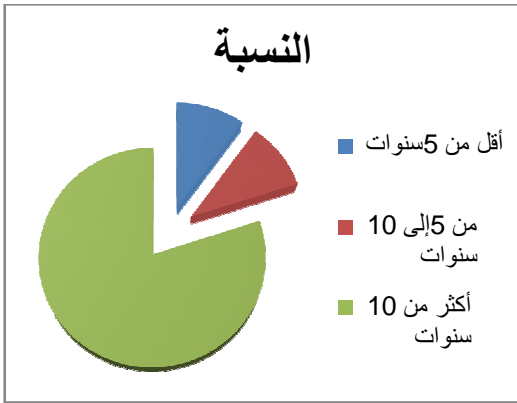


العينة	التكرار	النسبة
دون ثانوي	0	0
ثانوي	1	3
جامعي	29	97
المجموع	30	100

تحليل:

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر في العينة التي تعبر عن المستوى التعليمي هي 97% تمثل من لديهم مستوى جامعي، ثم تليها نسبة 3% من مستوى ثانوي، ونسبة 0% دون ثانوي. فمن خلال هذه النتائج نجد أن النسبة الأعلى هي فئة الحاصلين على درجة البكالوريا، وهذا يعود إلى أن المديرية تفضل تعيين أصحاب الشهادات الجامعية، كونهم فئة لهم مستوى تعليمي وثقافي عالي، مما يدل على توفر قدرات متعلمة ولهم القدرة على الأداء والتطوير.

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية في العمل (الخبرة)



الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10
من 5 إلى 10 سنوات	3	10
أكثر من 10 سنوات	24	80
المجموع	30	100

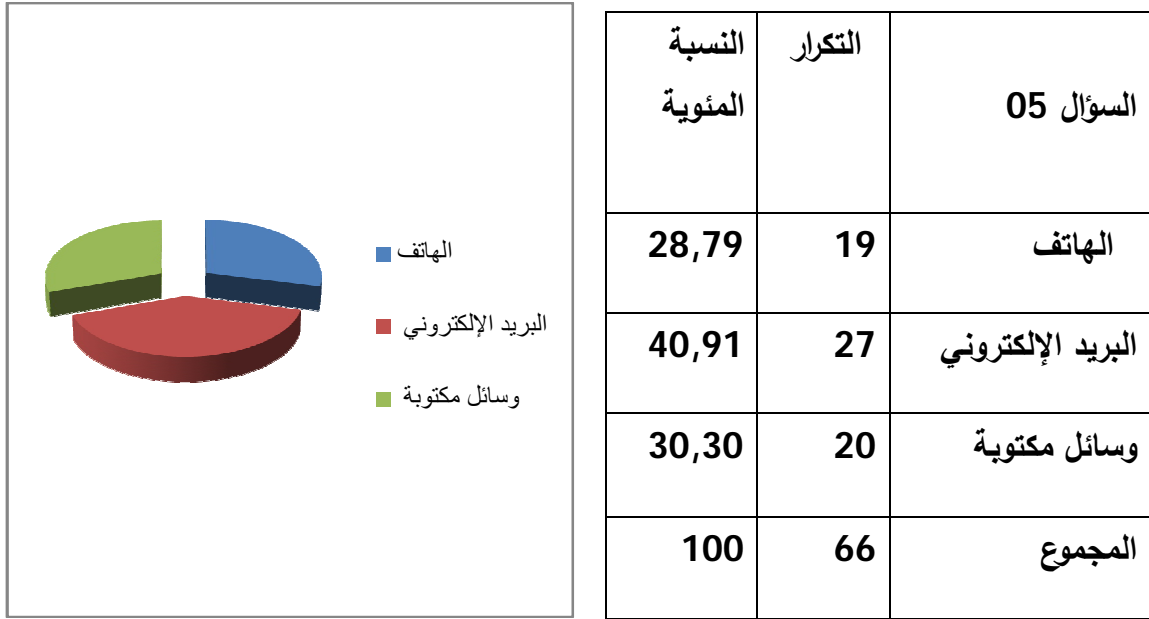
تحليل:

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر في العينة هي 80% التي تعبر عن الخبرة أكثر من 10 سنوات، ثم تليها نسبة متساوية 10% لكل من لديهم الخبرة في العمل أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات.

وذلك لأن العينة تمثلت في رؤساء المصالح والمكاتب بالإضافة إلى الأمين العام بمديرية التربية والتعليم لولاية البويرة، وهذا ما يستلزم وجود خبرة أكثر من 10 سنوات، فأغلبهم كانوا أساتذة ومدراء مدارس بمختلف الاطوار، وهذا ما يدل على خبرتهم في المجال.

المحور الثاني : طبيعة الأنشطة الإتصالية المستخدمة في المديرية .

الجدول رقم 05 : يوضح أكثر الوسائل استخداما في المديرية .

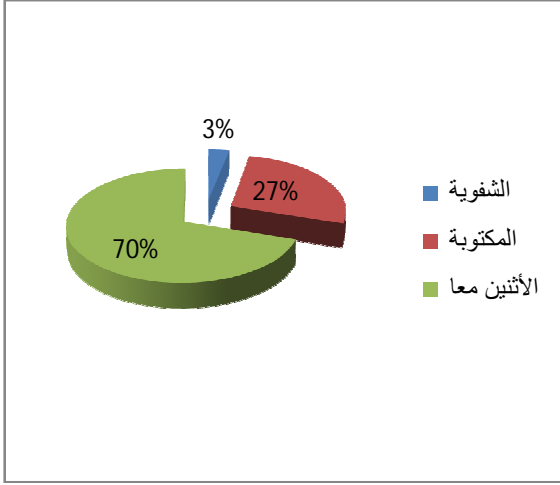


تحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المديرية، البريد الإلكتروني وقد سجلت فيه أعلى نسبة 40,91% لتليها الوسائل المكتوبة بنسبة 30,30% وأخيرا نسبة 28,79% للهاتف .

ومن هنا نستنتج أن مديرية التربية لولاية البويرة تستخدم البريد الإلكتروني بنسبة كبيرة كوسيط بين الإدارة والموظفين، كما يستخدم لاستقبال التعليمات من الوزارة وإرسال التقارير والإستفسارات والإستشارات، لأنه يضمن وصول المعلومة بسرعة وفي الوقت المحدد، رغم ذلك لا تستغني المديرية عن الوسائل المكتوبة كونها وسيلة رسمية لإدارة، كما تستخدم الهاتف أيضا لتأكيد وصول المعلومات من خلال الوسيطين السابقين .

الجدول رقم 06 : يوضح أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات .



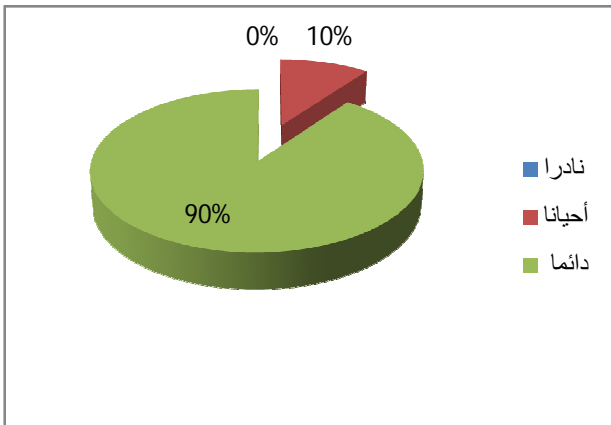
السؤال 06	التكرار	النسبة المئوية
الشفوية	01	03
المكتوبة	08	27
الاثنين معا	21	70
المجموع	30	100

تحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد المبحوثين يستخدمون الوسائل الشفوية والمكتوبة معا بنسبة 70%، أما من يستخدم المكتوبة فقط نجدها بنسبة 26,67%، ومن جهة أخرى نجد نسبة 3,33% لمن يستخدم الوسائل الشفوية فقط .

ومن هذا نستنتج أن المديرية تستخدم كلتا الوسيلتين بنسبة أكبر، كونهما وسيلتين متكاملتين، لأن الشفوية توصل المعلومة والمكتوبة توثق أي تأكيد المعلومة، بالإضافة إلى تسهيل العمليات المستعجلة، فالوسائل المكتوبة رسمية (وجود خاتم) وأكثر مصداقية، وهي كدليل للإدارة على إنجاز المهمة، حيث نجدها لاتستخدم الوسائل الشفوية بكثرة، وذلك لعدم دقته وعدم قدرة البعض عن الاتصال الشفوي الجيد، وبالتالي فقدان الرسائل جزءا من محتواها.

الجدول رقم 07: يوضح نتائج الوسائل المعتمدة من قبل المديرية التي تسمح بوصول المعلومات



السؤال 07	التكرار	النسبة المئوية %
نادرا	0	0
أحيانا	3	10
دائما	27	90
المجموع	30	100

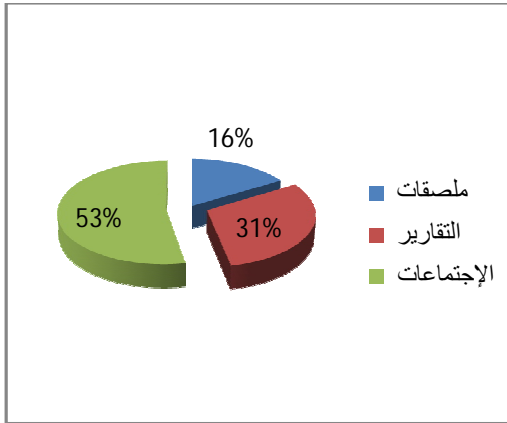
تحليل:

من الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 90% تمثل ديمومة ونجاعة الوسائل المستخدمة في المديرية لوصول المعلومات، لتليها نسبة 10% التي تمثل الإقتراح أحيانا، في حين نجد نسبة نادرا تقدر ب0% .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الوسائل المعتمدة من قبل المديرية تسمح بوصول المعلومات دائما نظرا لفعاليتها، لأن المديرية تقوم بإرسال المعلومات وتأكيدا بمختلف الوسائل، ومن جهة أخرى نجد عدم وصول المعلومة في غالب الأحيان وهذا راجع إلى وجود مشكلة أو خلل في الوسيلة الاتصالية .

الجدول رقم 08: يوضح نتائج الوسائل أكثر نجاعة في تبليغ الرسائل و التوجيهات

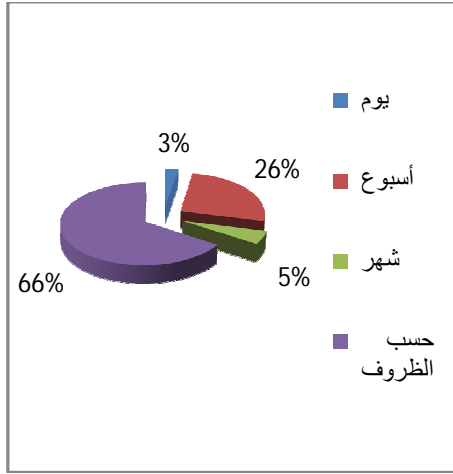
السؤال 08	التكرار	النسبة المئوية
الملصقات	08	16,33
التقارير	15	30,61
الاجتماعات	26	53,06
المجموع	42	100



تحليل :

من الجدول نلاحظ أن الاجتماعات هي أكثر الوسائل نجاعة في تبليغ الرسائل حيث قدرت نسبتها ب 53,06%، وتليها التقارير بنسبة 30,61%، ثم الملصقات بنسبة 16,33%. ومنه نستنتج أن المديرية تستخدم الاجتماعات بنسبة أكبر من الوسائل الأخرى، لأنها أكثر فعالية في إيصال المعلومات وكونها تسمح بالتفاعل والتواصل والنقاش، مما يؤدي إلى تفهم مواقف الآخرين وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي .

الجدول رقم 09: يوضح نتائج المدة الفاصلة بين الإجتماعات



السؤال 09	التكرار	النسبة المئوية
يوم	1	2,63
أسبوع	10	26,32
شهر	02	5,26
حسب الظروف	25	65,79
المجموع	38	100

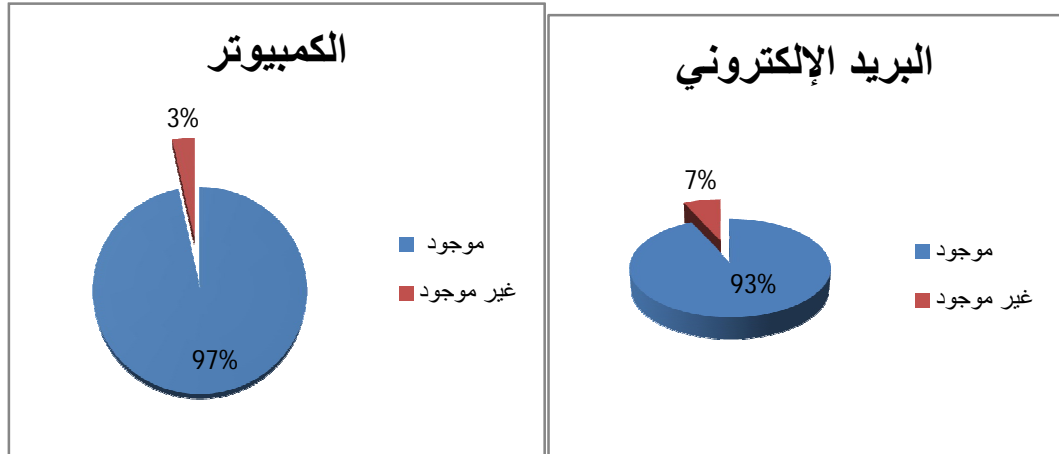
تحليل :

تبين لنا من الجدول أن المدة الفاصلة بين الاجتماعات تكون بنسبة أكبر حسب الظروف التي قدرت ب 65,79 % ثم تليها الاجتماعات الأسبوعية بنسبة 26,32% بعدها الاجتماعات الشهرية 5,26 % وفي الأخير تكون الاجتماعات اليومية قدرت ب 2,63% .

ومنه نستنتج أن المديرية تعقد اجتماعاتها حسب الظروف وذلك حسب تطور ظروف العمل، كما تعقد اجتماعات أسبوعية أيضا، وهذا ما يدل على أن المديرية تحتوي على نظام اتصال منظم وفعال، فالإدارة عند عقدها اجتماعات بصفة دورية، هذا الأخير يساهم في التخطيط الجيد لتسييرها واتخاذ قراراتها .

الجدول رقم 10: يوضح الوسائل الموجودة والغير الموجودة بمختلف المصالح .

السؤال 10	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
الكمبيوتر	موجود	29	100
	غير موجودة	01	3,33
الإنترنت	موجودة	29	100
	غير موجودة	01	3,33
البريد الإلكتروني	موجود	28	100
	غير موجود	02	6,67



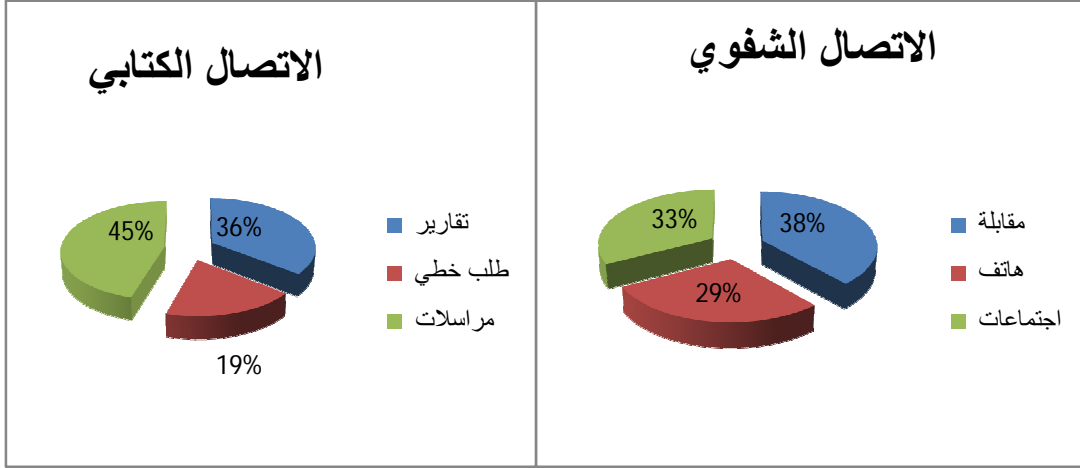
تحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن مختلف المكاتب مزودة بوسائل وتقنيات حديثة، حيث أن نسبة وجود الكمبيوتر والإنترنت متساوية قدرت بـ 96,67% في حين نجد نسبة وجود البريد الإلكتروني قدرت بنسبة 93,33% ومن جهة أخرى نجد المكاتب الغير مزودة بهذه التقنيات والوسائل، عدم وجود الكمبيوتر يمثل نسبة 3,33% مساوية لنسبة عدم وجود الإنترنت، كما نجد نسبة عدم وجود البريد الإلكتروني قدرت بـ 6,67% .

ومنه نستنتج أن المديرية تستخدم وسائل اتصالية حديثة، وذلك راجع للتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ما جعلها مجبرة على ضرورة مواكبة تطورات في توفير وسائل وتقنيات حديثة، مما يساهم في زيادة فعالية اتصالاتها الإدارية.

الجدول رقم 11: يوضح نتائج أفضل أسلوب للإتصال بالمسؤولين .

السؤال 11		التكرار	النسبة %
الاتصال الشفوي	مقابلة	20	38,46
	هاتف	15	28,85
	إجتماع	17	32,69
المجموع		52	100
الاتصال الكتابي	تقارير	15	35,72
	طلب خطي	08	19,05
	مراسلات	19	45,24
المجموع		42	100



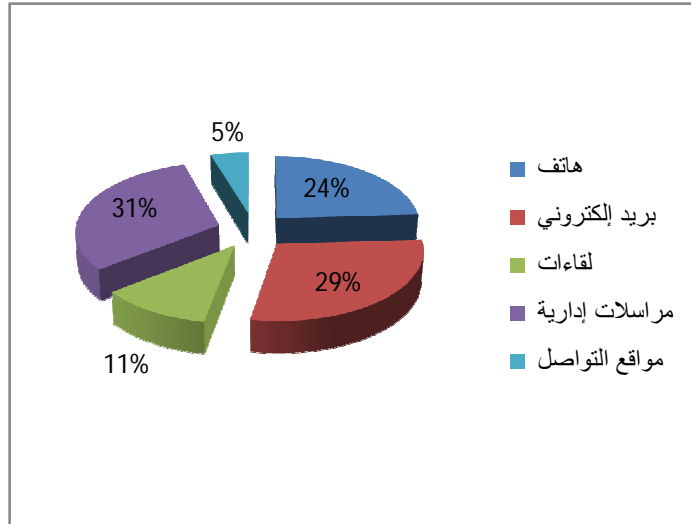
تحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أفضل أسلوب اتصالي شفوي للاتصال بالرؤساء هو المقابلة التي قدرت نسبتها ب 21,28% ليليها الاجتماع بنسبة 18,09% ثم الهاتف بنسبة 15,96% ومن جهة أخرى نجد الأسلوب الاتصالي الكتابي من المراسلات بنسبة 20,21% ثم التقارير بنسبة 15,96% وأخيرا الطلب الخطي بنسبة 8,51% .

ومنه نستنتج أن عينة المبحوثين تستخدم المقابلة والمراسلات الإدارية كأفضل أسلوب للتواصل مع المسؤولين، نظرا لأن المقابلة وسيلة مباشرة تسمح بالفهم من كلا الطرفين، لأنها تحدث وجها لوجه، كما نجد أن المراسلات أفضل وسيلة كتابية لأنها أكثر دقة في نقل المعلومات، ووسيلة قانونية تنظيمية .

الجدول رقم 12: يوضح نتائج التواصل مع الهيئات الخارجية .

النسبة %	التكرار	السؤال 12
24,13	21	هاتف
28,73	25	بريد
11,49	10	لقاءات
31,03	27	مراسلات ادارية
4,62	04	مواقع التواصل الاجتماعي
100	87	المجموع

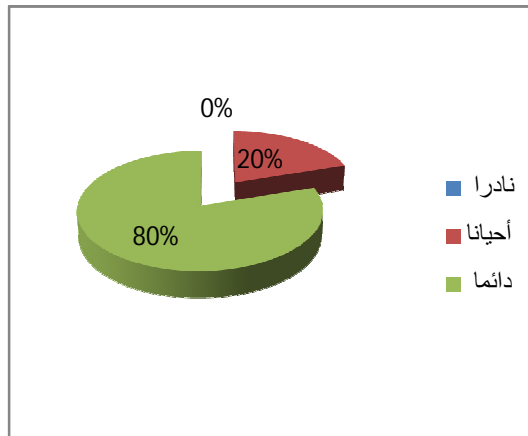


تحليل :

يتضح لنا من خلال الجدول أن المديرية تستخدم المراسلات الإدارية للاتصال مع الهيئات الخارجية بأكثر نسبة قدرت ب 31,63% وهذا راجع إلى طبيعة عملها والمهام الموكلة لها من الوزارة وذلك لتنظيم المصالح العمومية تنظيميا يؤمن تحقيق الغاية التي أحدثت من أجلها، والمراسلات الإدارية دائما محاطة بسرية، ثم تليها وسيلتي البريد الإلكتروني 28,74 % والهاتف 24,14 % فالنسبتين متقاربتين، حيث أن الوسيطتين تسمح بوصول المعلومة بسرعة، وفي الأخير نجد اللقاءات 11,49% ومواقع التواصل الاجتماعي 4,60 % بأقل نسبة .

المحور الثالث : فعالية الاتصال في تفعيل أداء مديرية التربية لولاية البويرة .

الجدول رقم 13: يوضح نتائج وضوح العملية الاتصالية من حيث الأهداف



السؤال 13	التكرار	النسبة %
نادرا	0	0
أحيانا	6	20
دائما	24	80
المجموع	30	100

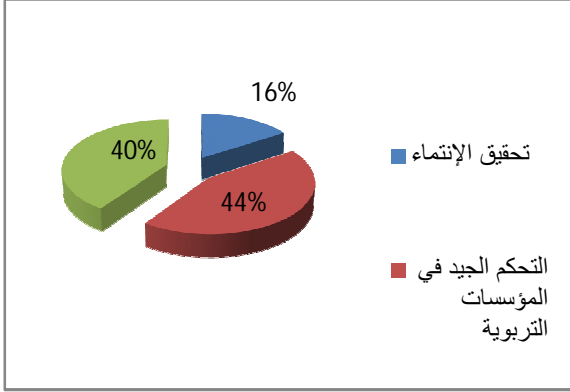
تحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المبحوثة ترى أن العملية الاتصالية واضحة من حيث الأهداف والمضمون داخل المديرية دائما، والتي قدرت بنسبة 80 % وفي المرتبة الثانية أحيانا بنسبة 20% في حين نسبة 0 % تمثل نادرا في المرتبة الثالثة .

الإطار التطبيقي

ومنه نستنتج أن العملية الاتصالية في المديرية تكون واضحة دائما، نظرا لطبيعة عملها الذي يستلزم التنسيق والإنسجام بين مختلف المصالح والمكاتب، بغاية تحقيق المديرية أهدافها، وذلك راجع أيضا لنجاعة الوسائل الاتصالية في نقل المعلومات .

الجدول 14 : يوضح نتائج تحقيق أهداف الاتصال في المديرية داخليا وخارجيا .



السؤال 14	تكرار	النسبة %
تحقيق الإنتماء	09	15,79
التحكم الجيد في المؤسسات التربوية	25	43,86
تنفيذ القرارات الوزارية	23	40,35
المجموع	57	100

تحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتصال في المديرية يحقق هدفه المتمثل في التحكم الجيد في المؤسسات التربوية بنسبة أكبر 43,86 % ثم تليها نسبة 40,35% التي تمثل هدف تنفيذ القرارات الوزارية وبعدها تحقيق الإنتماء بنسبة أقل المقدرة ب 15,79% .

ومنه نستنتج أن هدف المديرية الأول الذي أنشأت من أجله التحكم وتنظيم المؤسسات التربوية، وذلك لتضمن سيرها الحسن وبصورة جيدة، ثم يليه الهدف الثاني تنفيذ القرارات الصادرة من الوزارة والتي تسهر على تطبيقها، وهذا دليل على وجود اتصال فعال .

الجدول رقم 15 : يوضح نتائج رأي المبحوثين حول أسلوب الاتصال الفعال في المديرية



السؤال 15	التكرار	النسبة %
موافق	27	90
غير موافق	01	3.33
محايد	02	6.67
المجموع	30	100

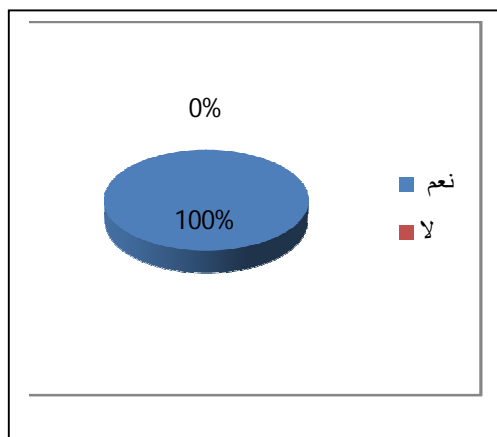
النسبة %	التكرار	إذا كان الجواب "نعم" هل له دور في تأدية النشاط بكفاءة وفعالية
93,33	28	نعم
	0	لا

تحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% من مفردات العينة توافق على أن أسلوب الاتصال فعال وجيد في حين أن نسبة 6,67% من مفردات العينة محايدة ولم تبدي رأيها اتجاه فعالية أسلوب الاتصال في المديرية، وهناك من لم يوافق على أن الاتصال فعال وجيد بالمديرية وذلك بنسبة قدرت ب 3,33% .

ومن جهة أخرى عند الإجابة " بنعم " أو " لا " حول أن للاتصال دور في أن يؤدي العامل نشاطه بكفاءة وفعالية، نجد نسبة 93,33% يرى أن للاتصال الفعال دور في تأدية النشاط بكفاءة .
ومن تحليل الجدولين نستنتج أن للاتصال الفعال دور كبير في أن تؤدي المديرية نشاطها وتحقق أهدافها، ومما لا شك فيه أن للاتصالات أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وخاصة إذا كانت الاتصالات جد فعالة فيها، فالاتصال الفعال لا يؤدي فقط إلى القيام بأداء نشاط المديرية أو المؤسسة بصفة عامة، وإنما يؤدي أيضا إلى إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي .

الجدول رقم 16: يوضح نتائج تنسيق مختلف الوحدات الادارية بالاتصال الفعال

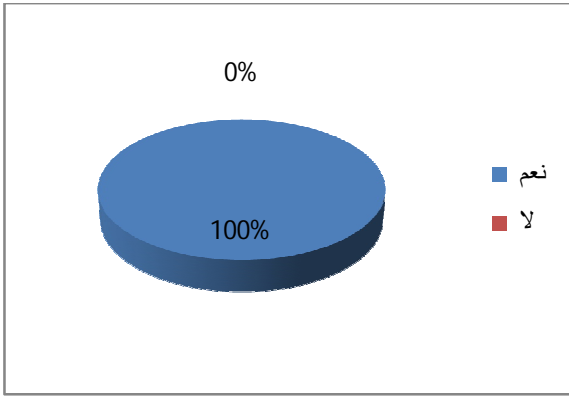


النسبة %	التكرار	السؤال 16
100	30	نعم
0	0	لا
100	30	المجموع

تحليل :

من الجدول نلاحظ أن نسبة 100% ترى أن التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية مرهون بالاتصال الفعال، لأنها تتكامل مع بعضها وكل واحدة تكمل الأخرى لذا التنسيق بينها يزيد من فعالية التسيير الإداري ولا يمكن ذلك دون اتصال، الذي يعمل على توحيد الرأي والتشاور والمتابعة للقضاء على جميع العوائق .

جدول رقم 17: يوضح نتائج رأي المبحوثين حول هل نجاح المسؤول متعلق بالمهارات الاتصالية.



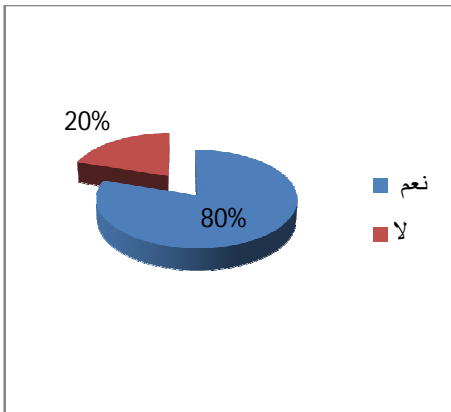
النسبة	التكرار	السؤال 17
100%	30	نعم
0%	0	لا

تحليل:

يتبين لنا من الجدول أن نسبة الموظفين الذين أجابو بنعم على أن للمهارات الاتصالية دور في نجاح المسؤول في أداء مهامه تقدر 100% وهذا ما يوضح أنه لا بد من توفر هذه المهارات في القائم بالاتصال (مدير تربية ، رئيس مصلحة ، رئيس مكتب) .

ومن هذه المهارات : مهارة التحدث ، الإستماع ، الكتابة، التفكير، القراءة، الحوار والإقناع، حيث تساهم في التواصل مع الموظفين وتزودهم بالمعلومات اللازمة، إصدار التعليمات الجديدة وتوضيحها للعاملين، تقوية العلاقات بين أعضاء الإدارة، إقتراح الأفكار لتحسين أداء المنظمة ، فالمدير الفعال هو من لديه القدرة على الإقناع والتوجيه والإلهام .

جدول رقم 18 : يوضح نتائج نظام الاتصال المرن المتوقع على القرارات المتخذة في المديرية.

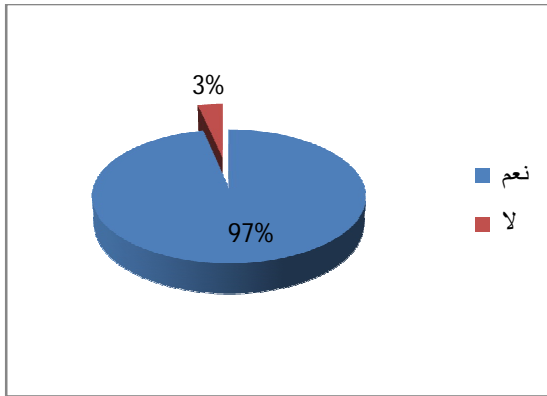


النسبة %	التكرار	السؤال 18
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع

تحليل :

يتضح لنا من الجدول أن أغلبية الأفراد التي أجابت ب "نعم" وتقدر نسبتهم ب 80%راضية على أن القرارات المتخذة بالمديرية متوقفة على مرونة نظام الاتصال، بينما نجد 20% أجابت "لا" . وهذا ما يفسر أن أغلبية العينة (رؤساء المصالح والمكاتب) يساعدهم نظام الاتصال المرن في اتخاذ القرارات، فالاتصال يعتبر من أهم الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل، فأبي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء المديرية .

الجدول رقم 19: يوضح نتائج وضوح الاتصال مع الهيئات التابعة للمديرية .

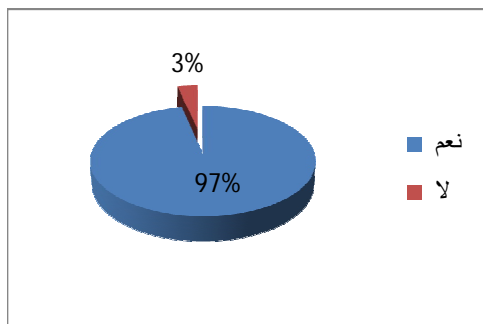


السؤال 19	التكرار	النسبة %
نعم	29	96,67
لا	01	3,33
المجموع	30	100

تحليل :

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 96,67% يرون أن الاتصال مع الهيئات التابعة للقطاع يتسم بالوضوح والإفتاح، بينما 3,33% يرون عكس ذلك . وتشير النتائج إلى أن الاتصال في المديرية مع الهيئات التابعة للقطاع يسمح بتدفق المعلومات بشفافية ووضوح ودقة، مما يساهم في تطورها وازدهارها .

الجدول رقم 20 :يوضح نتائج دور الاتصال في التعاون أثناء إتخاذ نشاط في المديرية



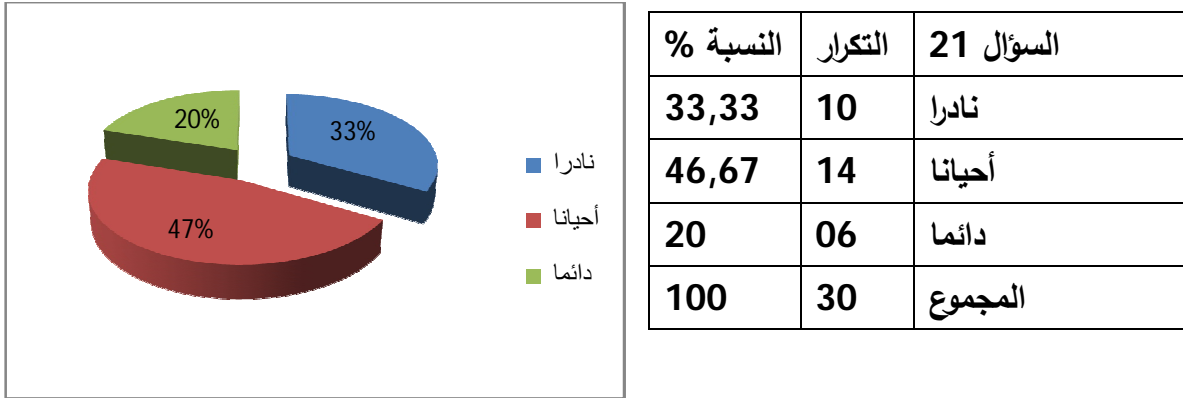
السؤال 20	التكرار	النسبة %
نعم	29	96,67
لا	01	3,33
المجموع	30	100

تحليل :

من الجدول نلاحظ أن النسبة التي تعبر عن أن للاتصال دور في رفع روح التعاون قدرت % 96,67 في المرتبة الأولى، ثم تليها نسبة 3,33% في المرتبة الثانية تمثل لا . ومن خلال النتائج نستنتج أن للاتصال دور في بناء علاقات طيبة تقوم على الإحترام الذي يؤدي إلى رفع روح التعاون والتشاور وتكوين فريق أثناء إتخاذ قرار يخص نشاط المديرية .

المحور الرابع : معيقات الاتصال في تسيير وتفصيل أداء مديرية التربية .

الجدول رقم 21: يوضح نتائج عدم ملائمة الرسالة مع الوسيلة إحدى معيقات الاتصال .

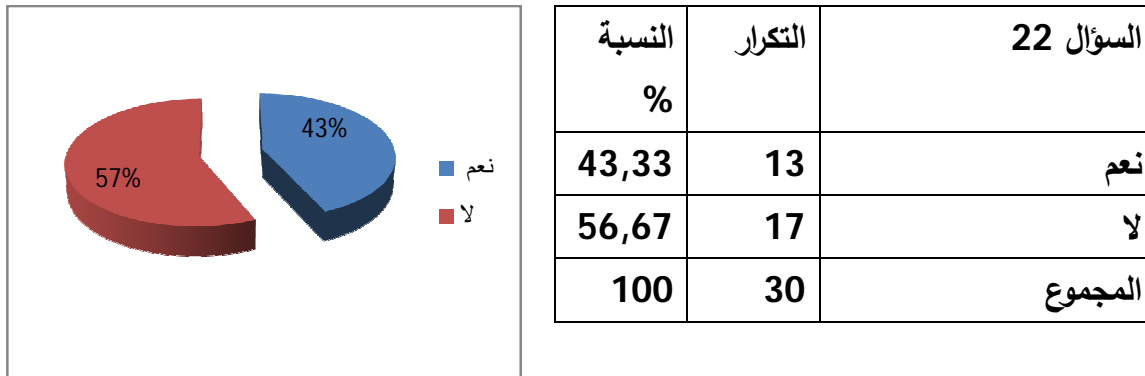


تحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المبحوثة ترى أن عدم ملائمة الرسالة مع الوسيلة في غالب الأحيان ما تكون من معيقات الاتصال، والتي قدرت نسبتها ب 46,67 % ثم تليها نسبة 33,33% التي تمثل نادرا، وبعدها 20% والتي تمثل دائما .

ومن النتائج نستخلص أنه لا بد من ملائمة الرسالة مع الوسيلة لوصول المعلومة دون تحريف وفي الوقت المناسب، ولتجنب حدوث عرقلة في العملية الاتصالية حيث تفشل هذه الأخيرة عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة .

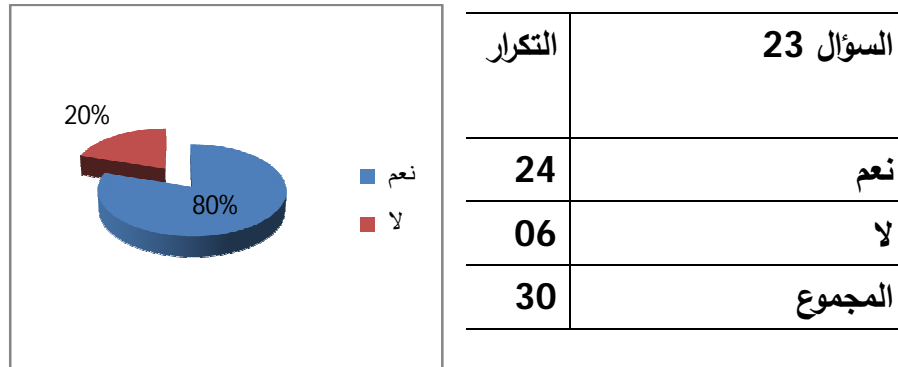
الجدول رقم 22: يوضح نتائج اعاقا الاتصال الغير الرسمي للاتصال الرسمي .



تحليل:

ومن خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر قدرت ب 56,67% والتي تعود على الفئة التي ترى أن الاتصال غير رسمي لا يعيق الاتصال الرسمي، أما نسبة 43,33% ترى عكس ذلك .
ومنه فنستنتج أن مديرية التربية تعتمد على الاتصال الرسمي بصفة كبيرة في تأدية مهامها، وأن الاتصال غير رسمي لا يؤثر على الاتصال الرسمي.

الجدول رقم 23 : يوضح نتائج تعطل وقدم الوسائل بالمديرية قد تكون عائقا للاتصال داخليا

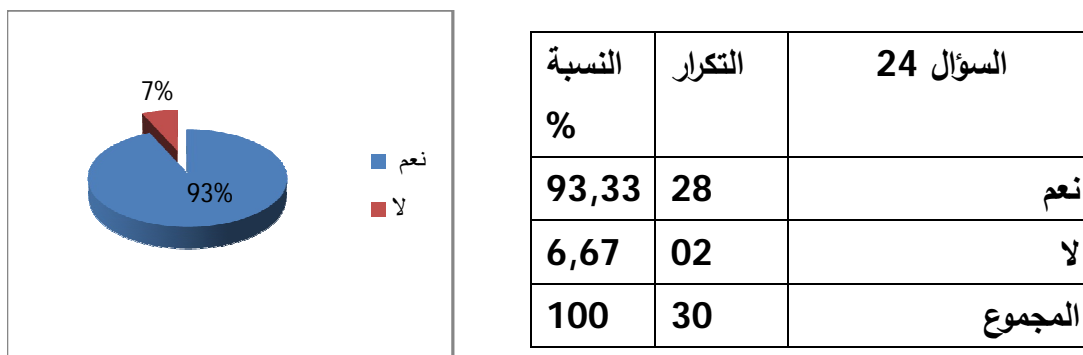


تحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد المبحوثين الأكبر قدرت ب 80% والتي جاءت لإجاباتهم بنعم على أن تعطل الوسائل يعيق عملية الاتصال، في حين أن نسبة 20% كانت إجاباتهم عكس ذلك .

ومن هذه النتائج نستنتج أن لوسائل الاتصال دور كبير في العملية الاتصالية، وأن أي خلل فيها يؤدي الى إعاقة في هذه العملية سواء داخليا أو خارجيا .

الجدول رقم : 24 : يوضح سعي المديرية الى تطوير الوسائل الإتصالية.



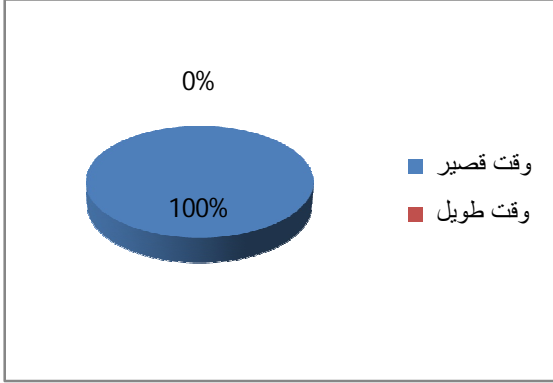
تحليل :

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر للإجابة ب "نعم" على أن المديرية تسعى لتطوير الوسائل الاتصالية والتي قدرت ب 93,33% والنسبة الأقل التي قدرت ب 6,67% والتي كانت إجاباتهم

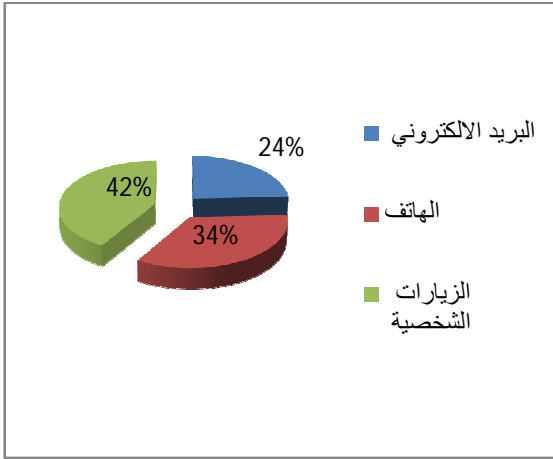
ب "لا" .

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن مديرية التربية تسعى إلى تطوير وسائل الاتصال ومواكبة التطور التكنولوجي .

الجدول رقم 25: يوضح نتائج مدة تدخل المديرية أثناء وجود مشكلة في إحدى المؤسسات



السؤال 25	التكرار	النسبة %
في وقت قصير	30	100
في وقت طويل	0	0
المجموع	30	100



بأي وسيلة	التكرار	النسبة %
البريد الإلكتروني	17	24,29
هاتف	24	34,29
الزيارات الشخصية	30	41,43
المجموع	70	100

تحليل: يتبين لنا من الجدول أن المديرية عندما تكون هناك مشكلة في إحدى المؤسسات التربوية يكون التدخل في وقت قصير جداً، وذلك من خلال إجابة المبحوثين بنسبة 100% .
حيث تتدخل من خلال الزيارات الشخصية بأعلى نسبة قدرت بـ 41,43%، لتليها وسيلة الهاتف بنسبة 34,29% ثم البريد الإلكتروني بـ 24,29% .
تستخدم المديرية في هذه الحالة الزيارات الشخصية كأفضل وسيلة لحل الإشكال كونها وسيلة مباشرة وأكثر فعالية لدراسة الوضع عن قرب .

عرض النتائج العامة للدراسة :

بعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة و من خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على عينة من الأفراد، والاطلاع على مختلف المصالح والأقسام الإدارية طيلة مدة البحث واتباع كل الخطوات البحثية ثم تفريغ البيانات واستقراءها وتفسيرها توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج مرتبطة بطبيعة الأنشطة الاتصالية :

-توصلت الدراسة إلى أنه من بين الوسائل الأكثر استخداما في المديرية هو البريد الإلكتروني بنسبة 40,91%، وذلك لسماحه بوصول المعلومات دائما .

- تبين أن مديرية التربية تستخدم الوسائل الشفوية و المكتوبة معا، كونهما وسيلتين مكملتين لبعضهما البعض، ومن الوسائل الشفوية الأكثر نجاعة في تبليغ الرسائل والتوجيهات نجد الاجتماعات التي تتعدّد حسب الظروف، في حين نجد التقارير كوسيلة مكتوبة .

- نجد أن مديرية التربية لولاية البويرة مزودة بمختلف الوسائل و التقنيات الحديثة من كومبيوتر و البريد الإلكتروني والأترنت، إلا أنه في بعض الأحيان يكون نقص في شبكة الأترنت مما يعرقل العملية الاتصالية وبالتالي عرقلة نشاط المديرية .

- كشفت الدراسة أن أفضل أسلوب للتواصل مع المسؤولين هو الاتصال الشفوي من خلال المقابلة و الاتصال الكتابي عن طريق المراسلات .

- كما تستخدم للتواصل مع الهيئات الخارجية التابعة للقطاع المراسلات الادارية بنسبة 31,63% نظرا لدقة معلوماتها ومصداقيتها .

نتائج متعلقة بفعالية الاتصال في مديرية التربية لولاية البويرة :

-بينت الدراسة أن العملية الاتصالية في المديرية واضحة دائما من حيث الأهداف والمضمون وذلك من خلال تحقيق الاتصال لأهدافه الداخلية والخارجية، عن طريق التحكم الجيد في المؤسسات التربوية وتنفيذ التعليمات الوزارية .

- كشفت الدراسة أن الاتصال في مديرية فعال وجيد، وله دور كبير في أن يؤدي الموظف عمله بكفاءة وفعالية، فلا يمكن للمؤسسة تأدية مهامها دون نظام الاتصال .

- نستنتج أن تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية مرهون بالاتصال الفعال، مما يؤدي إلى رفع روح التعاون والفريق أثناء اتخاذ قرار يخص المديرية، فمن خلال الاتصال يتم توحيد الرأي و التشاور .

- كشفت الدراسة أن المسؤول الناجح هو الذي يتمتع بمهارات اتصالية، وذلك من خلال التخطيط الجيد لتسيير المؤسسة .

- أوضحت الدراسة أيضا أن القرارات المتخذة في المديرية متوقفة على ضرورة ملائمة ومرونة نظام الاتصال فيها، مما يسمح بنشر المعلومات، كما يتسم هذا النظام بالانفتاح والوضوح مع الهيئات الخارجية.

نتائج تتعلق بمعوقات الاتصال في تسيير المديرية:

- وضحت الدراسة لنا أن عدم ملائمة الرسالة مع الوسيلة الاتصالية، تعد من معوقات الاتصال ، فالمدير أو القائم بالاتصال الناجح هو الذي يقوم باختيار الوسيلة المناسبة للرسالة الذي هو بصدد إرسالها .

- كما أن تعطل الوسائل وقدمها يشكل عائق للعملية الاتصالية وذلك لعدم وصولها في الوقت المناسب، لذا يجب دائما صيانة وتطوير أجهزة الاتصال في المديرية حيث نجد أن المديرية تسعى إلى تطوير هذه الوسائل بصورة مستمرة .

- تبين لنا أن الاتصال الغير الرسمي لا يعيق الاتصال الرسمي في المديرية، وذلك لكونها مؤسسة إدارية تابعة للدولة (وزارة التربية الوطنية) يجب أن تقوم بأدائها في الوقت و بالصورة اللازمة، وتطبق القرارات برسمية تامة.

- كشفت الدراسة أن المديرية تتدخل في وقت قصير جدا ومستعجل عند حدوث مشكلة في أي مؤسسة تربوية وذلك لحل الإشكال قبل تفاقمه، حيث تستخدم لذلك كل الوسائل وأكثرها الزيارات الشخصية، كونها تسمح بدراسة الوضع جيدا عن قرب ومعرفة السبب لحله.

التوصيات :

لتلافي عقبات الاتصال يجب أن يتم العمل على زيادة كفاءة الاتصال و العمل على تحسينه وزيادة فعاليته من خلال التركيز على العديد من الأمور والتي من أبرزها:

-العمل على توفير متطلبات الصيانة للحواسيب والمعدات الالكترونية .

-توفير أجهزة حديثة وسريعة لمواكبة التطور التكنولوجي المعاصرة .

- تدعيم مرونة الاتصال في المؤسسة وزيادة من استعمال المقابلات الشخصية كوسيلة للاتصال بين مختلف رؤساء المصالح والمكاتب لمساهمتها في وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت وبدقة، ما يعمل زيادة فعاليتهم وبالتالي تحقيق المؤسسة فعاليتها .

- وضع سياسة اتصالية و اعلامية ضمن التواصل و لتقارب بين الإدارة والموظفين .

- توفير شبكة الأنترنت في مختلف المكاتب بتدفق عالي لضمان سرعة إرسال الوثائق عبر البريد الإلكتروني والموقع الخاص بالمديرية .

- تطوير مهارات الاتصال بنسبة للعاملين وزيادة فهمهم بكيفية الاتصال ومكوناته وأهميته من خلال برامج التدريب المستمرة .

- تختلف مصالح ومكاتب مديرية التربية من حيث امتلاكها لوسائل الإعلام والاتصال، أما الأخرى تتعدم فيها لذلك يجب العدل بينها من أجل تحقيق الرضى الوظيفي والانتماء .
- رقمنة القطاع وتفعيل جميع العمليات عبر الرقمنة لوزارة التربية بما في ذلك المراسلات الإدارية وكل سبل التواصل مع الغير وخاصة المؤسسات المتواجدة عبر الولاية .
- اعتماد أسلوب الحوار في المديرية مما ينمي علاقات متكاملة بين الموظفين فيما بينهم و الموظفين و المسؤولين مما يساهم في أداء العمل بإخلاص .

خاتمة

وأخيرا يمكننا القول أن للاتصال دور بارز وتأثير كبير في تسيير المؤسسات، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه، وتحقيق فعالية بقائها واستمرارها، فكلما كان الاتصال فعال أدى إلى التسيير الجيد لأداء هذه المؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها، فالمؤسسة الناجحة هي التي تتولى الاهتمام بالاتصال بمختلف أنواعه وأنماطه فهو عنصر رئيس ومهم، وذلك من خلال ربط العلاقات بين الأفراد المنظمة سواء المدراء أو المسؤولين أو الموظفين، ومن خلال دراستنا نستنتج أن الاتصال في مديرية التربية لولاية البويرة فعال وجيد وهذا ما يضمن سيرها وتفعيل أداءها بصورة جيدة، وذلك من خلال التنظيم الجيد للمؤسسات التربوية وتنفيذ القرارات الوزارية في الوقت المحدد، فالوسائل بالمديرية تقوم بدورها الإيجابي مما يساهم في تحسين الاتصال، رغم كل الصعوبات و العراقيل التي تقف أمام المديرية في مجال الاتصال من نقص تدفق الأنترنت وقدم وسائل الاتصال، إلا أنها تسعى لتطوير هذه الوسائل ومواكبة التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا .



قائمة المصادر
والمراجع

أولا : المعاجم

1. الفار محمد جمال: المعجم الإعلامي، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
2. حجاب محمد منير: المعجم الإعلامي ، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

ثانيا: الكتب

1. أبو زيد فهمي مصطفى: الوسيط في القانون الإداري، ط1، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
2. أبو سمرة محمد : الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
3. أركان عبد الكريم حبيب وآخرون : مقدمة وسائل الاتصال، د ط ، دار الزهران، 2001 .
4. الدليمي عبد الرزاق: نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرون، د ط ، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016 .
5. الصاوى محمد مبارك محمد : البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، 1992 .
6. الضلاعيننظال فلاح وآخرون: نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2016 .
7. الغندور محمد جلال: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2018 .
8. المحمودي محمد سرحان علي : مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب الجمهورية اليمنية ، صنعاء، 2015 .
9. المشاقبة بسام عبد الرحمان: نظريات الاتصال، د ط ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2015 .
10. المشهداني سعد سلمان : منهجية البحث العلمي ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان 2019 .
11. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، د ط ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، 2000 .

12. بن حبيب عبد الرزاق : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ط5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009.
13. بن مرسللي أحمد : مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال ، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
14. جسوري حسين محمد جواد: مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2013 .
15. حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان ، 1990 .
16. حدة رايس ، مرغاد لخطر: الإدارة بالأهداف ، د ط ، الترك للنشر ، الجزائر ، 2006 .
17. حمادي ينال: مناهج وأساليب البحث العلمي ، ط1 ، دار المجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
18. دادي عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية) ، د ط ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2017 .
19. دليو فضيل: الاتصال "مفاهيمه ، نظرياته ، وسائله " ، د ط ، دار الفجر ، القاهرة ، 2003 .
20. شريف علي : الإدارة المعاصرة ، ط2 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 1997 .
21. طباجة يوسف عبد الامير : منهجية البحث تقنيات ومناهج ، ط1 ، دار الهادي ، لبنان ، 2017 .
22. طلعت محمود منال : مدخل إلى علم الاتصال ، د ط ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2001_ 2002 .
23. عبد الحميد محمد: البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم ، ط1 ، د د ن ، مصر ، 2015 .
24. عبد الحميد محمد : نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، ط3 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2004 .
25. عبوي زيد منير : إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، ط1 ، دار الشروق ، عمان ، 2009 .
26. عساف عبد المعطي محمد: الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 1983 .
27. عليان مصطفى ربحي ، الطوباسي عدنان محمود : الاتصال والعلاقات العامة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018 .
28. عوابدي عمار : القانون الاداري ، الجزء الاول النظام الاداري ، ط5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008 .

29. عواج سامية : الاتصال في المؤسسة المفاهيم والمحددات والاستراتيجيات ، د ط ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان ، 2019 .
30. فرج شعبان : الاتصالات الادارية ، ط1 ، دار اسامة للنشر ، عمان ، 2008 .
31. فضيل دليو: تاريخ وسائل الإعلام والاتصال ، ط 4 ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013 .
32. قاسيمي ناصر : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 .
33. قنديلجي عامر ابراهيم : منهجية البحث العلمي ، د ط ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
34. قوي بوحنية : الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
35. مشارك تيسير : مبادئ في الاتصال ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 .
36. مكايي عماد حسن ، السيد ليلي حسن : الاتصال ونظرياته المعاصرة ، ط1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1998 .
37. ناصر لباد : الوجيز في القانون الاداري ، د د ن ، ط2 ، الجزائر ، 2007 .
38. هاشم رضا حمدي : تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية ، ط 1 ، دار الراهبة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .

ثالثا: الرسائل (دكتوراه، ماجستير، ماستر)

1. أجغيمالطاهر : واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منثوري وباجي مختار نموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة الدولة في علم اجتماع التنمية ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2005_2006 .
2. باعلي يمينة ، بوخيرة حياة : أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي (الفاسبوك) على التحصيل الدراسي دراسة ميدانية على عينة من التلاميذ ثانوية الشيخ أحمد بن ديدي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس ، تخصص علم النفس المدرسي ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة أدرار ، 2020-2021 .
3. بن يمينة حكيم ، بلحوصجهيدة : الاتصال الداخلي في المؤسسة العامة والمنظمة الخاصة دراسة حالة مديرية التربية تيارت وشركة التأمينات GAM ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص ادارة الموارد البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2018_2019 .

4. الجودي بن قيط : استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية "دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية الاغواط"، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، كلية علوم السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر 3 ، 2011، 2012 .
5. خبيزي سامية: التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة "دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة، تخصص اتصال مؤسساتي، قسم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2016، 03-2017 .
6. رماش صابرينة : الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونغاز)، رسالة لنيل درجة الدكتوراة ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2008_2009 .
7. شايب الراس عبد القادر : مفهوم المؤسسة العمومية ومبدا المنافسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القانون العام الاداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة وهران 2 ، 2017
8. ضيف الله سليمان ، ضيف الله الحديثات : اثر الاتصال الاداري في المؤسسات الاردنية "دراسة حالة مؤسسة الاذاعة والتلفزيون " ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في الادارة العامة ، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي ، قسم الدراسات النظرية ، جامعة ام درمان الاسلامية ، السودان ، 2013 .
9. العربي بن داود : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمركب رفعات والمجارف GPG ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2007_2008 .
10. غلابي بوزيد : مفهوم المؤسسة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، تخصص قانون الادارة العامة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة العربي بن مهدي ، ام البواقي ، 2010 ، 2011 .
11. فرزولي مختار : دور الاتصال في بناء و تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لقطاع السياحة افاق 2025- دراسة وصفية تحليلية ، مذكرة لنيل الشهادة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، تخصص اتصال استراتيجي ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ،جامعة الجزائر 3، 2009 _ 2010 .
12. كمال فار : الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الادارة المحلية الجزائرية "دراسة حالة ولاية وبلدية برج بوعريريج"، شهادة دكتورا الطور الثالث ، كلية علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 3 ، 2017_2018 .

13. مهدي علي احمد صالح : الاتصالات الادارية في مكتبات جامعة البصرة
وذي قار وميسان واقعها وسبل تطويرها "دراسة ميدانية " ، رسالة مقدمة لنيل
درجة ماجستير في المعلومات والمكتبات ، كلية الادب ، جامعة البصرة ،
العراق ، 2012 .

14. نعيم حسن حماد الفرا : تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية
بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في
أصول التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الاسلامية
غزة ، 1429 - 2008 .

المجالات :

1. بوهرارقرزوزة : دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التنمية
الاقتصاديةمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، مجلد 18 ، العدد 28 ، 2022 .
2. جحنيط رضوان ، شويبي الياس : دور الاتصال العمومي في تحسين صورة الهيئات
العمومية ، دراسة ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف ، مجلة الدولية للاتصال
الاجتماعي ، العدد 12 ، المجلد 8 ، الجزائر ، 2011 .
3. عبد الرحمان تيشوري : التنمية الادارية والاصلاح الاداري ، الحوار المتمدن ، العدد 1421
، 2006 .
4. فوزية محمودي : الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي ،مجلة العلوم الإنسانية
و الاجتماعية ، العدد خاص ، دن س .
5. لمين ايمان ،عثماني كريمة : الاتصال المؤسساتي : اشكالية المفهوم و تحديات التبني ،
مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 33 ، العدد 3 ، ديسمبر 2022 .
6. وفاء محمد الزبيدي : أنماط الاتصال وعلاقاته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم
العام ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 19 ، 2018 .

محاضرات:

1. بشائر بغدادي : إدارة اللقاء التربوي الدورة التدريبية للمرشحين للوظائف الاشرافية " موجه
فني "
2. حنان منصور : الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة ، طالبة دكتوراة في
المدرسة العليا للصحافة وعلوم الاعلام ، الجزائر ، دون سنة .
3. كيلاني صونية : محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة ، السنة الثانية LMP2 ، محاضرة
3، وزارة التربية ، التوجيه العام للغة الفرنسية ، دون السنة .

4. موسى قطاري : التحرير الإداري ، تخصص ماستر إدارة مؤسسات وثائقية ومكتبات ، جامعة الجبالي ،بونعامة خميس مليانة ، 2010 - 2011 .

الملاحق

الملحق رقم 01 الخاص بالدراسة الإستطلاعية (الاستبيان)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة البويرة أكلي محند أولحاج
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة البحث:

فعالية الاتصال في تسيير المؤسسة العمومية
دراسة استطلاعية بمديرية التربية و التعليم
لولاية البويرة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال و علاقات عامة

إعداد الطالبتان : تحت إشراف :

عيشونشهياناز أ. د بلعربي سميرة

باشوش دنيا

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص
"اتصال وعلاقات عامة " حول موضوع "فعالية الاتصال في تسيير المؤسسة العمومية، فقد اخترنا
مؤسستكم محل دراستنا، فنرجو منكم التعاون معنا ومساعدتنا على اتمام هذا البحث العلمي، وذلك
بالإجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين ايديكم، كما نحطكم علما بأن هذه
المعلومات في غاية السرية تستخدم في اطار البحث العلمي فقط وليست لي أغراض أخرى.

ضع علامة X في الخانة المناسبة :

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

انثى

2. السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة

أكثر من 45 سنة

3. المستوى التعليمي :

دون ثانوي

ثانوي

جامعي

4. الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: طبيعة الأنشطة الاتصالية المستخدمة في المديرية

5. ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مديرتكم ؟

الهاتف

البريد الالكتروني

وسائل مكتوبة

..... أخرى تذكر

6. أي الوسائل أكثر فعالية في إيصال المعلومات من وجهة نظركم ؟

الشفوية

المكتوبة

الاثنتين معا

..... ولماذا ؟

7. هل الوسائل المعتمدة من قبل مؤسستكم تسمح بوصول المعلومات ؟

نادرا
أحيانا
دائما

8. أي الوسائل أكثر نجاعة في تبليغ الرسائل و التوجيهات من وجهة نظركم ؟

الملصقات
التقارير
الاجتماعات

أخرى تذكر

9. عادة ماهي المدة الفاصلة بين الاجتماعات؟

يوم
أسبوع
شهر
حسب الظروف

10. هل مختلف المكاتب الإدارية الموجودة بالمديرية مزودة بوسائل وتقنيات اتصالية حديثة ؟

كومبيوتر : موجود
غير موجود
الأنترنت : موجودة
غير موجودة
البريد الإلكتروني : موجود
غير موجود

11. ماهو أفضل اسلوب تستعمله للاتصال بالمسؤولين ؟

أ) الاتصال الشفوي :

مقابلة
الهاتف
اجتماع

ب) الاتصال الكتابي :

تقارير
طلب خطي
مراسلات

12. كيف يتم الاتصال مع الهيئات الخارجية التابعة للقطاع من مؤسسات تربوية ومؤسسات تكوينية ؟ .

هاتف
البريد الالكتروني
لقاءات
مراسلات إدارية
مواقع التواصل الاجتماعي

المحور الثالث : فعالية الاتصال في تفعيل اداء مديرية التربية

13. هل العملية الاتصالية واضحة من حيث الأهداف والمضمون داخل المديرية ؟

نادرا
أحيانا
دائما

14. هل يحقق الاتصال داخل مؤسستكم أهدافه داخليا و خارجيا ؟

تحقيق الانتماء

التحكم الجيد في المؤسسات التربوية

تنفيذ التعليمات الوزارية

كيف ذلك ؟

15. هل ترى أن أسلوب الاتصال الموجود في المديرية فعال وجيد ؟

موافق

غير موافق

محايد

إذا كانت إجابتك ب"موافق"

هل يلعب دورا في ان تؤدي نشاطك بكفاءة و فعالية ؟

نعم

لا

16. هل ترى أن تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية بمديرية التربية مرهون بالاتصال

الفعال ؟

نعم

لا

برر اجابتك

17. هل ترى ان نجاح المسؤول في اداء مهامه متوقف بشكل كبير على المهارات الاتصالية ؟

نعم

لا

18. هل تتوقف القرارات المتخذة بالمديرية على ضرورة ملائمة ومرونة نظام الاتصال فيها ؟

نعم

لا

19. هل يتسم الاتصال و التواصل مع الهيئات التابعة لقطاع التربية بالوضوح و الانفتاح ؟

نعم

لا

20. هل للاتصال دور في رفع روح التعاون والفريق أثناء اتخاذ القرار فيما يخص أي نشاط

داخل المديرية ؟

نعم

لا

المحور الرابع : معوقات الاتصال في تسيير وتفعيل اداء مديرية التربية :

21. هل يشكل عدم ملائمة الرسالة مع الوسيلة المستخدمة في الاتصال احدى المعوقات

الاتصالية ؟

نادرا

أحيانا

دائما

22. هل الاتصال غير الرسمي يعيق الاتصال الرسمي ؟

نعم

لا

إذا كان الجواب نعم كيف ذلك؟

.....

23. هل يؤدي تعطل وقدم وسائل الاتصال بالمديرية إلى اعاقاة العملية الاتصالية سواء داخليا او

خارجيا؟

نعم
لا

24. هل تسعى مديرية التربية على تطوير وسائل الاتصال بصورة مستمرة مع المؤسسات الخارجية ؟

نعم
لا

25. عندما تكون هناك مشكلة في أحد المؤسسات التربوية كيف يتم تسيير ذلك من قبل المديرية ؟

تدخل في وقت قصير
تدخل في وقت طويل
وبأي وسيلة:

البريد الالكتروني
هاتف
الزيارات الشخصية

26. هل لديك اقتراح لتحسين فعالية الاتصال بالمديرية ؟

.....
.....

الملاحق الخاصة بالتربص المدني بمديرية التربية لولاية البويرة

ملحق رقم 02: يمثل اجتماع الأمين العام السيد بوشارب فاتح نيابة عن مدير التربية السيد علي مراح، مع مديري التعليم المتوسط تضمن اللقاء التحضير للدخول المدرسي المقبل 2024/2023



الملحق 03 : يمثل لقاء تشاوري عقده مدير التربية علي مراح مع الشركاء الاجتماعيين، ظهيرة يوم الأربعاء 17 ماي 2023 ، حيث استقبل أعضاء المكتب الولائي للمجلس الوطني المستقل لمديري التعليم المتوسط CNADEM بحضور السادة رئيس مصلحة التمدريس والامتحانات، ورئيس مصلحة الموظفين .



الملحق 04 : يمثل زيارة مدير التربية علي مراح لمتوسطة آيت راشد محند إيدير بالبويرة التي أجريت فيها دورة تكوينية.



الملحق رقم 05: يمثل صورة الصفحة الرسمية على الفاسبوك لمديرية التربية .



الملحق رقم 06: يمثل رسالة تعزية لعائلة فقيد من الأسرة التربوية



الملحق رقم 07: يمثل إعلان للأساتذة خريجي المدرسة العليا من أجل التقرب إلى مديرية التربية لولاية البويرة .



الملحق رقم 08: يمثل بلاغ عن موعد إعلان نتائج البكالوريا 2022.


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التربية الوطنية

بلاغ

15 صفر 2022

تُعلم وزارة التربية الوطنية أنه سيتم إعلان نتائج امتحان شهادة البكالوريا دورة جوان 2022 يوم السبت 16 جويلية 2022 ابتداء من الساعة الرابعة مساء (16:00 سا) :

1- بالنسبة للمترشحين المتمدرسين والأحرار:

- عبر موقع الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات: <https://bac.onec.dz>
- مجانا عن طريق الهواتف النقالة للمتعاملين الثلاثة: موبيليس، أوريدو وجيزي عبر الرسائل النصية القصيرة بتشكيل الرمز #567*

2- بالنسبة للمترشحين المتمدرسين:

- عبر إشهار قوائم التلاميذ الناجحين في نفس اليوم ونفس التوقيت على مستوى كل المؤسسات التعليمية التي اجتاز تلاميذها الامتحان.
- عبر فضاء الأولياء: <https://tharwa.education.gov.dz>

وإذ تتقدم وزارة التربية الوطنية بالشكر الجزيل والامتنان والعرفان لكل أفراد الجماعة التربوية من تربيويين وإداريين وعمال وشركاء اجتماعيين من ممثلي أولياء التلاميذ، وتقنيات، تشيد بالدور الفعال والأداء المُمَيَّز والمجهودات المبذولة من طرف أجهزة ومصالح ومؤسسات الدولة، لاسيما الدوائر الوزارية والأسلاك الأمنية، وكل المساهمين بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذه الدورة شاكرين أيضا مؤسسة اتصالات الجزائر ومتعاملي الهاتف النقال الثلاثة على إسهامهم في إعلان النتائج.

الملحق رقم 09: يمثل مداخلة لمدير التربية السيد علي مراح صبيحة يوم 29 ماي 2023 على القناة الثالثة للتلفزيون الجزائري في حصة هذا الصباح، حول موضوع تحضير الامتحانات الرسمية لنهاية السنة، دورة 2023.



ملحق رقم 10: يمثل خبر في صفحة جريدة عن تكريم متوسطة عكوش بتاغزوت تلاميذها النجباء .

متوسطة عكوش بتاغزوت بالبويرة تكرم تلاميذها النجباء

نظمت، أمس، جمعية أولياء التلاميذ بمتوسطة عكوش أحمد، الواقعة بقرية مركالة التابعة لبلدية تاغزوت شرق البويرة حفل تكريم في حق تلاميذها النجباء، لاسيما قسم السنة الرابعة متوسط الذين حققوا كلهم نجاحا وانتقالات للقسم الأعلى بنسبة 100 بالمائة للمرة الثانية على التوالي.

واحتضنت المتوسطة حفل التكريم بحضور رئيس البلدية زنا في محمد و نوابه، فضلا عن أعضاء الأسرة التربوية بما فيهم جمعية أولياء التلاميذ، حيث تم بالمناسبة تكريم تلاميذ القسم الرابع الذين نجحوا في اجتياز المرحلة جميعا وبصفة كلية للمرة الثانية على التوالي، وهو ما أهل المؤسسة التعليمية لبلوغ مراكز متقدمة وسط باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، كما تم بالمناسبة أيضا تكريم المتفوقين الثلاثة الأوائل من كل طور تعليمي تحفيزا لهم على مجهوداتهم المبدولة - كما قال منظمو الحفل - الذين أثنوا على المجهودات المبذولة من طرف طاقم المتوسطة بتقديمهم المديرية من أجل رفع المستوى التعليمي بها بما مكن من تحقيق نتائج مشرفة وسمعة طيبة لما تتمتع به من انضباط، حيث تدخل هذه الجوائز التحفيزية حسيهم في إطار تشجيع التلاميذ على مواصلة تحقيق النتائج الجيدة والتفوق في الدراسة في المستقبل.


■ أحسن حراش

الملحق رقم 11: يمثل زيارة مدير التربية لمؤسسة رفقة السيد والي ولاية البويرة.



الملحق رقم 12: يمثل زيارة تفقدية لمدير التربية لإحدى المؤسسات التربوية .





فهرس الجداول
و الأشكال

فهرس الأشكال		
23	يمثل العملية الاتصالية	الشكل 01
32	يوضح الاتصال الرسمي في المؤسسة	الشكل 02
33	يوضح أنواع الاتصال في المؤسسة	الشكل 03
55	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية البويرة	الشكل 04
فهرس الجداول		
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	الجدول 01
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .	الجدول 02
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .	الجدول 03
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل (الخبرة).	الجدول 04
68	يوضح أكثر الوسائل استخداما في المديرية .	الجدول 05
69	يوضح الوسائل أكثر فعالية في إيصال المعلومات .	الجدول 06
69	يوضح مدى سماح الوسائل المعتمدة بوصول المعلومات .	الجدول 07
70	يوضح الوسائل الأكثر نجاعة في تبليغ الرسائل و التوجيهات .	الجدول 08
71	يوضح نتائج المدة الفاصلة بين الاجتماعات.	الجدول 09
71	يوضح الوسائل الموجودة بمختلف المصالح .	الجدول 10
72	يوضح أفضل أسلوب للاتصال بالمسؤولين .	الجدول 11
73	يوضح نتائج التواصل مع الهيئات الخارجية .	الجدول 12
74	يوضح مدى فعالية العملية الاتصالية من حيث الأهداف و المضمون .	الجدول 13
75	يوضح نتائج تحقيق الاتصال أهدافه داخليا أو خارجيا .	الجدول 14
-75	يوضح مدى فعالية أسلوب الاتصال في المديرية .	الجدول 15
76		
76	يوضح دور الاتصال في تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية .	الجدول 16
77	يوضح دور المهارات الاتصالية في نجاح المسؤول في أداء مهامه .	الجدول 17
77	يوضح أهمية مرونة الاتصال في اتخاذ القرارات .	الجدول 18
78	يوضح مدى وضوح وانفتاح الاتصال مع الهيئات الخارجية .	الجدول 19
78	يوضح دور الاتصال في رفع روح التعاون و الفريق .	الجدول 20

فهرس الجداول و الاتشكال

79	يوضح عرقلّة الاتصال من خلال عدم ملائمة الرسالة مع الوسيلة .	الجدول 21
79	يوضح مدى تأثير الاتصال الغير الرسمي على الاتصال الرسمي .	الجدول 22
80	يوضح هل تعطل وقدم الوسائل يؤدي إلى اعاقه العملية الاتصالية.	الجدول 23
80	يوضح مدى سعي مديرية التربية لتطوير وسائل الاتصال .	الجدول 24
81	يوضح كيفية تدخل مديرية التربية في حالة وجود مشكلة في مؤسسات تربوية	الجدول 25

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر و تقدير
	إهداء
	إهداء
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	خطة الدراسة
3-2	مقدمة
الاطار المنهجي	
6	1-الإشكالية
7	2-التساؤلات الفرعية
7	3-أسباب اختيار الموضوع
7	4-أهمية الدراسة
8	5-أهداف الدراسة
8	6-صعوبات الدراسة
9-8	7- مجتمع البحث و عينة الدراسة
11-09	8- منهج الدراسة و أدواتها
14-12	9-تحديد المفاهيم و المصطلحات
16-14	10 - الدراسات السابقة
الإطار النظري	
الفصل الأول : الاتصال والاتصال المؤسساتي	
20	تمهيد
30-21	المبحث الأول : مدخل إلى الاتصال
22-21	1-مفهوم الاتصال وعناصره

26-23	2-أنواع الاتصال
28-26	3-وسائل ووظائف الاتصال
30-28	4-خصائص وأهمية الاتصال
36-30	المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي قراءة في المفهوم والبناء
30	1-مفهوم الاتصال المؤسسي
33-30	2-أشكال الاتصال المؤسسي
34	3-أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي
35	4-معوقات الاتصال المؤسسي
36	خلاصة
	الفصل الثاني : المؤسسة العمومية وفعالية الاتصال
39	تمهيد
44-40	المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية
41-40	1-تعريف المؤسسة العمومية وأسباب إنشائها
42-41	2-أنواع المؤسسات العمومية
43-42	3-الخصائص والنظام القانوني للمؤسسة العمومية
44-43	4-مبادئ وأهداف المؤسسة العمومية
48-44	المبحث الثاني :فعالية الاتصال في المؤسسة
44	1-الاتصال والعمليات الإدارية في المؤسسة
46-45	2-متطلبات وشروط الاتصال الفعال في المؤسسة
47-46	3-علاقة الاتصال بتسيير المؤسسة
47	4-طرق التغلب على معوقات الاتصال
48	خلاصة
	الإطار التطبيقي
51	تمهيد
62-51	1 - بطاقة تقنية عن مديرية التربية لولاية البويرة
53-52	1-1-تعريف بمديرية التربية لولاية البويرة ومهامها

فهرس المحتويات

59-55	1-2- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية ومهام ومختلف مصالحها
62-59	1-3- الوسائل المستخدمة في مديرية التربية لولاية البويرة
84-66	2- تحليل بيانات الاستبيان
68-66	2-1- بيانات شخصية
74-68	2-2- طبيعة الأنشطة في المؤسسة
79-74	2-3- فعالية الاتصال في تسيير المؤسسة
81-79	2-4- معوقات الاتصال في المؤسسة
83-82	عرض النتائج العامة
84-83	التوصيات و الاقتراحات
86	خاتمة
93-88	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق
	فهرس الأشكال و الجداول
	فهرس المحتويات