



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية



قسم علم اجتماع

تخصص : علم اجتماع الاتصال

الموضوع:

## واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية

- واسة ميدانية بمديرية التجارة ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص : علم اجتماع الاتصال.

تحت اشرف:  
أ. غوماري زعرة.

إعداد الطالبات :  
✚ خرصي هاجر  
✚ بوخبيزة فضيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	استاذة التعليم العالي	أ.د غريب منية
مشرفا	استاذة محاضرة ب-	د . غوماري زعرة
عضوا	أستاذة التعليم العالي	أ.د بن حمزة حورية

السنة الجامعية : 2024 /2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و تقدير

نتقدم بكل الشكر و العرفان إلى الدكتورة المشرفة.

**"غوماري زعرة"**

على ما أجادت به علينا من توجيهات و رعاية علمية لنجاح هذا العمل.

و إلى كل من ساندنا بدعواته الصادقة و تمنياته المخلصة .



## ملخص الدراسة :

يتناول هذا البحث موضوع : " واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية " إلى محاولة التعرف على واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية, و هذا من خلال التعرف على استراتيجيات وأساليب الاتصال الرسمي فيها و التعرف على مبادئها و تأثيرها على الاتصال الرسمي و منه التعرف على تأثير الاتصال الرسمي على جودة الأداء فهي هذه الأخيرة .

وانطلاقا من هذه الأهداف فقد تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي الآتي :

ما هو واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية ؟

و عليه تدرج منه التساؤلات الفرعية الآتية:

س1 ما هي استراتيجيات و أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية ؟

س2- كيف تؤثر مبادئ المؤسسة الرقابية على الاتصال الرسمي ؟

س3- كيف يؤثر الاتصال الرسمي على جودة الأداء بالمؤسسة الرقابية ؟

و تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تسليط الضوء على واقع الاتصال الذي تفرضه المؤسسة الرقابية ، من خلال شرح و تفسير استراتيجيات الاتصال الرسمي بالمؤسسة الرقابية .

إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في توضيح مميزات الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية .و يمكن لنتائج

الدراسة ان تساهم هي تحسين و إعادة تنظيم منظومة الاتصال في المؤسسات الرقابية. و تم استخدام المنهج

الوصفي من اجل تحليل و تفسير بيانات الدراسة ,و اعتمدنا على الأدوات التالية الملاحظة و الاستمارة

شملت 32 سؤال قسمت على ثلاث محاور, و بخصوص عينة الدراسة فتمثلت في العينة القصدية و التي

شملت 41 موظف تقني.

و يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

✓ إن الطابع الذي تتصف به المؤسسات الرقابية وهو الطابع التنفيذي يفرض نوع الاتصال الرسمي بمختلف استراتيجياته و أشكاله.

✓ أن استراتيجيات و أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية تمثلت في منظومة الاتصالات الشفوية الكتابية , ذات النمط النازل , بالإضافة إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة كشبكة الانترنت و خدماتها الاتصالية .

✓ إن مبادئ المؤسسة الرقابية تؤثر على الاتصال الرسمي فيها باعتبار أنها تجسد الاتصال الرسمي في مجمل التعليمات و الأوامر التي تفرضها هذا المؤسسة , وبهذا يعتبر أداة من أدوات المؤسسة الرقابية التي تفرضها لتفعيل الأداء .

✓ إن دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية يتلخص في تجسيد و تطبيق اللوائح والقوانين و كذلك بتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

الكلمات الدالة : الاتصال , الاتصال الرسمي , المؤسسة الرقابية , مديرية التجارة .

## Summary:

In this study, we aimed to shed light on "Organizational Values and Their Role in Enhancing Institutional Performance Electronically." We chose the National Retirement Fund Agency in El Tarf, located in the municipality of El Tarf, for our field study.

The objective of this study was to identify the organizational values present in the institution and the mechanisms used to implement electronic management to improve institutional performance in the National Retirement Fund Agency. Thus,

the main research question formulated was: "how do organizational values contribute' to enhancing institutional performance electronically"?

The main question is broken down into the following sub-questions:

1. What are the electronic mechanisms used to enhance institutional performance?
2. How do values of discipline contribute to time management electronically?
3. Do values of innovation contribute to improving the institution's effectiveness electronically?

We adopted a descriptive methodology in our study by describing the electronic mechanisms used and the prevailing values in the National Retirement Fund. For our study sample, we selected a simple random sample as it was suitable for our research topic, with the sample size being 30 employees.

We used interviews, observations, and questionnaires to collect data. We then presented and interpreted the data, leading to several key findings:

- Organizational values contribute to enhancing the institution's performance.
- Organizational values encourage innovation and the search for new ways to use technology.
- Enhancing security, achieving regulatory compliance, and improving productivity.
- Presence of incentives and rewards for workers.
- The institution's adoption of electronic procedures to regulate and ensure employee commitment.

# الفهرس

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.

❖ تمهيد :

أولا : تحديد إشكالية : ..... 04.....

ثانيا: تحديد المفاهيم : ..... 08.....

ثالثا : الدراسات السابقة : ..... 13 .....

رابعا : المقاربات النظرية : ..... 19.....

❖ خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الاتصال الرسمي في المؤسسة بين الماهية و الواقع

❖ تمهيد

أولا :خصائص الاتصال الرسمي: ..... 27 .....

ثانيا :آليات و أساليب الاتصال: ..... 28 .....

ثالثا :وظائف الاتصال الرسمي : ..... 30 .....

رابعا: أنواع الاتصال داخل المؤسسة: ..... 31 .....

خامسا: معوقات الاتصال الرسمي : ..... 35.....

❖ خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : ماهية المؤسسة الرقابية.

### ❖ تمهيد

- أولاً- نشأة و تأسيس المؤسسات الرقابية:.....41
- ثانيا - خصائص المؤسسات الرقابية: .....42
- ثالثا - مهام المؤسسات الرقابية: .....52
- رابع - أهداف المؤسسات الرقابية: .....53
- خامسا- أنواع المؤسسات الرقابية :.....55

### ❖ خلاصة الفصل .

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و معالجة البيانات .

### ❖ تمهيد

أولا : الإجراءات المنهجية :

- 1- منهج الدراسة وأدواتها: .....64
- 2- مجتمع الدراسة و عينتها: .....67
- 3- مجالات الدراسة:.....69
- 4- أساليب الإحصائية للدراسة :.....72

ثانيا: المعالجة الإحصائية للبيانات :

- 1- معالجة وقراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول:.....75

2- معالجة وقراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:.....85

3-معالجة وقراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث: ..... 95

4- استخلاص النتائج العامة : ..... 105

❖ خاتمة

قائمة المصادر و المراجع.

قائمة الملاحق .

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	88
02	جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب.	89
03	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	94
04	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .	97
05	يوضح توزيع العينة حسب تقييمهم لمنظومة الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية.	99
06	جدول يوضح أهم وسائل الاتصال الشفوي في المؤسسة الرقابية.	100
07	جدول يوضح أهم مزايا الاتصال الشفوي حسب آراء المبحوثين.	102
08	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب آراءهم بخصوص عيوب الاتصال الشفوي.	104
09	جدول يوضح إجابات الموظفين بخصوص أهم وسائل الاتصال الكتابي.	105
10	جدول يوضح أهم مزايا الاتصال الكتابي.	107
11	جدول يوضح وجهات نظر الموظفين بخصوص معوقات الاتصال الكتابي	108
12	جدول يوضح أسلوب الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة .	110
13	يوضح مدى استخدام المؤسسة الرقابية لوسائل الاتصال الحديثة حسب آراء أفراد العينة	112
14	جدول يوضح حسب آراء أفراد العينة ما إذا كان الاتصال الرسمي يسهل مهامهم	114
15	يوضح وجهات نظرا لمبحوثين حول وظيفة الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية	116
16	يوضح إمكانية اعتبار الاتصال الرسمي كأداة رقابية على أداء المهام بالمؤسسة.	117

118	يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في الالتزام بخطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل بالمؤسسة الرقابية.	17
120	يوضح مدى فرض المؤسسة الرقابية على أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.	18
122	يوضح أن الاتصال الرسمي أداة من أدوات المؤسسة تفرضها لتفعيل الأداء الموظفين.	15
124	يوضح إمكانية فرض قوانين و إجراءات العمل في المؤسسة الرقابية الالتزام بخصائص الاتصال الرسمي على الموظفين .	19
126	يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة الكفاءة المهنية لدى الموظفين	20
128	يوضح مدى الأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين حين تقوم الجهات الوصية بتجديد القوانين واللوائح التنظيمية.	21
129	يوضح مدى عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع الموظفين لتناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة .	22
130	يوضح البعد المكاني بين الموظف وبين الجهة المسؤولة عن بعث الأوامر تعيق التواصل	23
132	يوضح مدى وجود خط اتصال يتيح للموظف المشاركة في اتخاذ القرارات .	24
133	يوضح مدى تحكم الاتصال الرسمي في المهام الموكلة للموظفين .	25
135	يوضح مدى الاتصال الرسمي كامل ويمر على جميع المستويات .	26
136	يوضح مدى تميز الموظفين الذين يقومون بالاتصال بالكفاءة اللازمة	27
138	يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في تنمية روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة الرقابية.	28

139	يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة الرقابية.	29
140	يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في معرفة مشاكل الموظفين والعراقيل التي تواجه أدائهم .	30
141	يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في استقصاء ومعرفة ردود أفعال الموظفين اتجاه سياسات الإدارة وقراراتها.	31
142	يوضح تأثير الاتصال الرسمي في تقبل آراء أفكار الموظفين في العمل.	32
143	يوضح وجهات نظر الموظفين بخصوص دور الاتصال الرسمي.	33

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	94
2	دائرة نسبية تمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المنصب المشغول.	95
3	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمنظومة الاتصال الرسمي في المؤسسة.	96
4	دائرة نسبية تمثل أهم وسائل الاتصال الشفوي في المؤسسة الرقابية.	97
5	دائرة نسبية تمثل أهم مزايا الاتصال الشفوي حسب آراء المبحوثين.	98
6	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب آراءهم بخصوص عيوب الاتصال الشفوي.	99
7	دائرة نسبية تمثل إجابات الموظفين بخصوص أهم وسائل الاتصال الكتابي.	100
8	دائرة نسبية تمثل أهم مزايا الاتصال الكتابي.	101
9	دائرة نسبية تمثل من وجهات نظر الموظفين بخصوص معوقات الاتصال الكتابي.	102
10	دائرة نسبية تمثل أسلوب الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة.	103
11	دائرة نسبية تمثل مدى استخدام المؤسسة الرقابية لوسائل الاتصال الحديثة حسب آراء افراد العينية.	104
12	دائرة نسبية تمثل حسب آراء افراد العينية ما اذا كان الاتصال الرسمي يسهل مهامها.	105
13	دائرة نسبية تمثل وجهات نظر المبحوثين حول وظيفة الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية.	106
14	دائرة نسبية تمثل إمكانية اعتبار الاتصال الرسمي كأداة رقابية على أداء المهام بالمؤسسة.	107
15	دائرة نسبية تمثل مساهمة الاتصال الرسمي في الالتزام بخطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء .	108
16	دائرة نسبية تمثل مدى فرض المؤسسة الرقابية على أن تتم الاتصالات في إطار بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.	109
17	دائرة نسبية تمثل مدى اعتبار أن الاتصال الرسمي أداة من أدوات المؤسسة تفرضها لتفعيل الأداء	110

	الموظفين	
111	دائرة نسبية تمثل إمكانية فرض قوانين و إجراءات العمل في المؤسسة الرقابية الالتزام بخصائص الاتصال الرسمي على الموظفين .	18
112	دائرة نسبية تمثل ما إذا ساهم الاتصال الرسمي في زيادة الكفاءة المهنية لدى الموظفين	19
113	دائرة نسبية تمثل مدى اخذ بالعين الاعتبار رأي الموظفين حين تقوم الجهات الوصية بتجديد القوانين واللوائح التنظيمية الرسمي على الموظفين	20
114	دائرة نسبية تمثل عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع الموظفين لتناقش من خلالها كل تسيير المؤسسة	21
115	دائرة نسبية تمثل البعد المكاني بين الموظف والجهة المسؤولة ما ان كانت تعيق التواصل بينهما	22
116	دائرة نسبية تمثل مدى وجد خطة اتصال معلومة تتيح للموظف المشاركة في اتخاذ القرارات	23
117	دائرة نسبية تمثل الاتصال المباشر او القصير قدر الإمكان	24
118	دائرة نسبية تمثل الاتصال الرسمي كامل و يمر على جميع المستويات	25
119	دائرة نسبية تمثل الأشخاص الذين يقومون بالاتصال يملكون الكفاءة الازمة	26
121	دائرة نسبية تمثل مساهمة الاتصال الرسمي في تنمية روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة	27
123	دائرة نسبية تمثل مساهمة الاتصال الرسمي في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة	28
125	دائرة نسبية تمثل مساهمة الاتصال الرسمي في معرفة العراقيل التي تواجه أداء الموظفين .	29
127	دائرة نسبية تمثل مساهمة الاتصال الرسمي في استقصاء ومعرفة ردود أفعال الموظفين اتجاه سياسات الإدارة وقراراتها	30
128	دائرة نسبية تمثل تأثير الاتصال الرسمي في تقبل آراء أفكار الموظفين في العمل	31
129	دائرة نسبية تمثل وجهات نظر الموظفين بخصوص دور الاتصال الرسمي	22

# المقدمة

## المقدمة

- يعتبر الاتصال نشاط انساني ذو أهمية بالغة قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار . يقول المؤرخون أن هناك اهتماما واضحا بالاتصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء وغيرها. وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات و ظهور الثورة الصناعية التي أدت إلى التطور التكنولوجي والرقمي الحضاري.فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الرسمي، هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة أساس التنظيم وفعاليتته وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال ، ويشمل الاتصال الرسمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي . فالالاتصال الرسمي ليس مجرد تبادل مفردات و معاني فهو يحدد الترابط التنظيمي و يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

ونظرا لكثرة الوظائف والمهام الملقاة على عاتق الإدارة و خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الرقابية نجدها بحاجة ماسة للاتصال الرسمي كجهاز مختص يساعدها في أداء وظائفها وتسيير شؤونها بشكل أفضل. وعليه

فوجود الاتصال بالمؤسسة الرقابية (مديرية التجارة) له أهمية قصوى حيث يقوم جهاز الاتصال بمهمة الشرح والتفسير، التوجيه، التسيير، الذي يحقق الاستجابة الايجابية كما يعمل على دعم الثقة بين الإدارة والمواطن وتحسين العلاقات الإنسانية داخل الوحدة المحلية وخارجها مما ينعكس بشكل ايجابي على تحسين أداء المؤسسة وفي ذلك ضمان لاستقرارها ومؤشر على نجاحها.

و اعتبارا على ما تقدم فقد تطرقنا إلى هذه الدراسة عنوان " واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية -دراسة ميدانية بمديرية التجارة ولاية الطارف" - و قد شملت هذه الدراسة ما يلي :

**الفصل الأول:** تحت عنوان إطار العام لموضوع الدراسة , و تطرقنا فيه إلى تحديد إشكالية الدراسة و أسسها المنهجية أي أسباب اختيار الموضوع أهميته و أهدافه بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية للدراسة , الدراسات السابقة و المقاربات النظرية للموضوع.

**الفصل الثاني :** تحت عنوان :الاتصال الرسمي في المؤسسة بين الماهية و الواقع , و قد تناولنا في هذا الفصل النظري عموميات حول الاتصال الرسمي أهمها : خصائصه , وظائفه , أنواعه , معوقاته .

**الفصل الثالث:** تحت عنوان ماهية المؤسسة الرقابية فقد اهتم بواقع المؤسسة الرقابية من حيث:نشأتها , وظائفها مهامها و أهدافها , و أنواعها .

**الفصل الرابع:** تحت عنوان الإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة و تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين حيث اختص الجزء الأول بالإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة , بينما اهتم الجزء الثاني : بالمعالجة الإحصائية للبيانات.

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة :

+ تمهيد

أولا : تحديد إشكالية

ثانيا : تحديد مفاهيم

ثالثا : الدراسات السابقة

رابعا : المقربات النظرية

+ خلاصة الفصل

## ❖ تمهيد

ينطلق الباحث في بداية دراسته بعرض الجانب الخاص بالمفاهيم و الذي غالبا ما يقوم فيه بتحديد الموضوع المراد دراسته و ضبطه و ذكر الأسباب التي دفعته إلى اختياره و الأهداف و الغايات المراد الوصول إليها مستندا في ذلك على جملة من المفاهيم التي تكون مفاتحا لموضوع بحثه. كما يلجا إلى دعم كل ذلك بمقاربات نظرية يتبناها و التي تحدد له الاتجاه الذي سوف يسلكه .

## أولا : الإشكالية :

يعتبر الاتصال حتمية إزامية فهو متواجد بوجود الكائن الحي و من العوامل المساعدة على استقرار حياة الأفراد و ازدهارها و يعود له الفضل الأكبر في نمو الفكر الإنساني و تطوره و تقدم الأمم و الحضارات و قد اعتبر الباحثون أن الاتصال هو المعيار الذي يقاس به تطور الحضارات ، و ما أحرزته من تقدم و ازدهار فقد تعددت الوسائل و الأساليب التي استخدمها الفرد في حياته للتواصل مع الآخرين وللتعبير عن الأفكار و الآراء التي يحملها فقد استعان بالرسم على الجدران و استعمال الرموز و الإشارات حيث جعل منها وسيلة و لغة للتفاهم و التواصل مع الآخرين.

يعتبر الاتصال بأنواعه اللفظي و غير اللفظي...الخ عملية يتم فيها توصيل فكرة معينة أو نقل معرفة محددة أو خبرة ما أو اتجاه أو نقل مهارة من فرد لآخر أو من مجموعة أفراد إلى آخرين أو بالعكس، حتى أنه من أبرز العوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، لذلك يعد الاتصال ضرورة إنسانية اجتماعية لا تقل أهميتها عن الحاجات الضرورية لوجوده، بحكم أن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن محيطه، ومنه يمكن الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال كالنشاطات فيما بينهم فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات التي تتوقف على مدى فاعلية الاتصال فيها وفي مؤسساتها، و حتى مع مرور الزمن وتقدمه لم يفقد الاتصال أهميته، لا في بناء المجتمعات ولا في تنظيم مؤسساته، وهذه الأخيرة عملت على إبراز ذاتها والسير قدما نحو التطور والازدهار ولا يمكنها تحقيق هذا بعيدا عن الاتصال والتواصل لتحقيق التنسيق والسير الحسن لها، وباعتبار ان المؤسسة كيانا وتنظيما اجتماعيا قائم على التفاعل بين أفرادها ، فالالاتصال حاجة ملحة فرضتها المتغيرات والأوضاع المتلاحقة في المؤسسات وتشكل عملية الاتصال احد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعلين الإداري سواء كان التفاعل يدخل في نطاق العلاقات الرسمية التي يحكمها الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو ما يعرف بالاتصال الرسمي، وعلاقات بعيدة عن الإطار الرسمي

أو ما يعرف بالاتصال غير الرسمي، فكلما النوعين لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهما حتى في ظل الأوضاع البيئية التي تعيشها والمتسمة بالتغير المستمر، فهما يلعبان دورا جوهري الضمان وصول المعلومة المساعدة في أخذ القرار.

هذا ما يحيلنا مباشرة لعملية الاتصال الإدارية التي تشكل جوهر وأساس العمليات والوظائف الإدارية وعن طريقها ترتبط أجزاء المؤسسة بعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها ويتميز الاتصال داخل المؤسسة بعدة أشكال من حيث الاتجاه ومن حيث الرسمية ومن حيث البعد فالاتصالات الرسمية سواء كانت نازلة أو صاعده أو أفقية هي عملية تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب و إجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة بهدف نقل الأوامر والقرارات والتوجيهات كالتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا. فالاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التقاهم بين الأفراد و الجماعات في هيكل تنظيمي و يعد الاتصال وسيلة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق الأهداف المسطرة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للهيكل التنظيمي وقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن عمليات الاتصال تشكل ما يقارب (80 %) من نشاطها و هذا ما يؤكد الأهمية والدور المعتبر للاتصال الرسمي في المؤسسة و خاصة بالنسبة لمديرية التجارة التي تصنف من ضمن المؤسسات الرقابية التي يكون فيها الطابع الأساسي للاتصال هو الطابع الرسمي أو الاتصال النازل في شكل أوامر وتعليمات .

و على هذا الأساس فنحن نحاول بصدد هذه الدراسة التعرف على هذا الواقع و ما يتميز به خصوصا إذا نظرنا إليه من زاوية الطابع الرسمي الغالب عليه في المؤسسة الرقابية.

و من هنا فان إشكالية الدراسة تتبلور في التساؤل المركزي الآتي :

ما هو واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية ؟

و عليه تندرج منه التساؤلات الفرعية الآتية:

س1 ما هي استراتيجيات و أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية ؟

س2- كيف تؤثر مبادئ المؤسسة الرقابية على الاتصال الرسمي فيها ؟

س3- كيف يؤثر الاتصال الرسمي على جودة الأداء بالمؤسسة الرقابية ؟

1- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

أ- ذاتيا :

- أولا لأن كل منا يعمل في مؤسسة وهو ما لفت انتباهنا للتطرق للموضوع الأكثر حساسية في بيئة عملنا وهو الاتصال الرسمي تحديدا .
- و ثانيا لأننا طالبان في تخصص علم اجتماع الاتصال و هو ما أتاح لنا الفرصة للبحث و الدراسة في هذا الموضوع .

ب -موضوعيا :

تعدد الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع و التي نحن بصدد ذكر أهمها:

- أهمية الموضوع في حد ذاته نظرا لارتباطه بالمؤسسة الرقابية .
- اختيار الموضوع كان نتيجة لقلة المواضيع التي اهتمت بدراسة المؤسسة الرقابية .

## 2- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الموضوعية و التي يتضح أهمها في الاختصارات الآتية:

- تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية .
- التعرف على ما هي استراتيجيات و أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية.
- التعرف على مبادئ المؤسسة الرقابية و تأثيرها على الاتصال الرسمي.
- التعرف على تأثير الاتصال الرسمي على جودة الأداء بالمؤسسة الرقابية.

## 3- أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي :

- محاولة تسليط الضوء على الاتصال الذي تفرضه المؤسسة الرقابية.
- إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في شرح وتفسير أنماط وأشكال واستراتيجيات الاتصال الرسمي بالمؤسسة الرقابية .
- إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في التعرف على مدى فعالية الاتصال الرسمي في تحقيق جودة أداء مديرية التجارة .
- إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في توضيح مميزات الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية .
- إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في تجاوز معوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية .
- إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في تحسين و إعادة تنظيم منظومة الاتصال في المؤسسات الرقابية.

ثانيا : تحديد المفاهيم:

### 1- مفهوم الاتصال الرسمي

أ- مفهوم الاتصال :

✚ اصطلاحا :

✚ عرفه بيرلو « D. Berlo الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات

من شخص لآخر.<sup>1</sup>

و يتضح هنا أن الاتصال هو نقل المعلومات من فرد لآخر .

✚ كما يعرف "العلاق" الاتصال بأنه : احد الركائز التوجيه حيث ينطوي إلى تدفق المعلومات التعليمات

والتوجهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو

إحداث التغيير باتجاه بلوغ هدف مسبقا.<sup>2</sup>

و ركز العلق على الاتصال باعتباره مجموعة من التوجهات و القرارات , بغرض الابلاغ وإحداث التغيير من

اجل بلوغ الأهداف المسطرة .

✚ أما حسب معجم إدارة الموارد البشرية: فالاتصال هو: عملية خلق وتبادل رسائل معينة في شبكة من

العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمر في ظل البيئة المحيطة.<sup>3</sup>

و نفهم من هذا التعريف إن الاتصال هو مجموعة رسائل في شبكة العلاقات تتم في البيئة المحيطة من اجل

تحقيق غرض ما .

1- عبد الله محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2002، ص 54.

2- بشير العلق : الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009 ص 16 .

3-زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 21.

✚ حسب قاموس علم اجتماع الاتصال: هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد<sup>1</sup>.

إذا يشير هذا المفهوم الى اعتبار الاتصال إلى ان الاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي يترجم في انتقال مجموعة من الأفكار و العواطف و الرموز بين مجموعة او جماعات من الأفراد .

❖ إجرائيا: يمكن تعريف الاتصال بان الاتصال التنظيمي أو الاتصال المؤسساتي أو الاتصال الداخلي أو ما يعرف بالاتصال الرسمي الذي من خلاله يتم توصيل المعلومات و التعليمات و الأوامر و التوجهات ولقرارات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين من اجل أداء مهامهم و معرفة أدوارهم .

ب- مفهوم الاتصال الرسمي :

❖ اصطلاحا :

✚ يعرفه "هوكنزوبرستون" : بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الوسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

✚ ويعرفه " ليلكو": بأن الاتصالات تعتبر وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه وتعبير عن الأفكار .

✚ يعرف بأنه: تلك الأشكال الممكنة للاتصال الرسمي بين مختلف المستويات سواء كانت قيادات عليا أم وسطى ، أم موظفين عاديين داخل المؤسسة .وهو انتقال المعلومة والأفكار والعواطف والمهارات باستخدام

1- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص65.

2- أحمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف - دار وائل للنشر، عمان، ط 3 ، 2006 ، ص 285.

الكلمات، الصور، رموز، فهو عملية حيوية من دونه يتعذر إنجاز أي عمل في التنظيم الرسمي . هو كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المنتظمة في الخريطة التنظيمية للمنظمة .<sup>1</sup>

✚ يرى أحمد بدوي أن "الاتصال التنظيمي" يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة .<sup>2</sup>

✚ ويعرف الاتصال الرسمي في المعجم الإعلامي، بأنه اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معنى أيضاً بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافه.<sup>3</sup>

ب- إجرائياً : من خلال ما تقدم ذكره بخصوص مفهوم الاتصال الرسمي اصطلاحاً نستطيع استخلاص كمفهوم إجرائياً التعريف الآتي : الاتصال الرسمي هو مختلف التوجهات والأوامر والتعليمات والقوانين والأطر التي تحددها المؤسسة الرقابية الموجهة أولاً لوزارة التجارة ومديرياتها من أجل العمل وفقاً لأسسها والالتزام بأداء أوامرها لتحقيق أهداف المؤسسة الرقابية من جهة وتحقيق أهداف مديرية التجارة من جهة أخرى .

1- قوي بوحينة : الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 47.

2- احمد بدوي: معجم المصطلحات ل:عم، دار الكتاب المصري، القاهرة،2000، ص 44 .

3-منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص13.

## 1- مفهوم المؤسسة الرقابية

أ- مفهوم المؤسسة :

اصطلاحا :عرف "Truchy.M" المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسيق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي .<sup>1</sup>

✚ و من الناحية القانونية يعرفها الدكتور عمار عوايدي « المؤسسة بأنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية الي والإداري ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختص و بالاستقلال بعلاقة التبعية الخضوع للرقابة الإدارية الوصائية وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها والقانوني.<sup>2</sup>

✚ و يعرفها علماء الاجتماع: "إن المؤسسات هي أساليب العمل والإحساس والتفكير متبلورة، إلى حد ما ثابتة ملزمة، و مميزة لمجموعة اجتماعية معينة.<sup>3</sup>

✚ "المؤسسة هي منظمة لجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.<sup>4</sup>

إجرائيا :المؤسسة هي كل تنظيم رسمي يظم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق نفس الأهداف برغم اختلاف نوع المؤسسات والتي تتمثل في المؤسسة الرقابية التي تعبر هيكل تنظيمي إداري واقعي يتمتع بخصائص تنظيمية في إطار قانوني و اجتماعي منظم و هادف .

1- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار المحمدية العامة ، 1998 ، ص 09 .

2- عوايدي عمار: القانون الإداري، الجزء الأول النظام الإداري الطبعة الخامسة 2008 ديوان المطبوعات الجامعية ،ص307.

3- المعجم النقدي لعلم الاجتماع: ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1999، ص 479.

4- جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال والوظائف، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010 ص57.

## 2- المؤسسة الرقابية :

## أ- اصطلاحا :

✚ المؤسسة الرقابية هي الرقابة التي تمارسها الدولة على الوحدات الإقليمية، بقصد المحافظة على وحدة

✚ و ترابط الدولة، و بقصد تجنب الآثار الخطيرة التي قد تنشأ عن سوء الإدارة من جانب الوحدات

اللامركزية، مع ضمان وحدة تفسير القانون بالنسبة لإقليم الدولة بأكمله، على أن لا تتم هذه الوصاية إلا

في الحالات المحددة قانونا ، حماية الاستقلال الوحدة المشمولة بالوصاية المذكورة.<sup>1</sup>

✚ و يعرف "ريفير و" المؤسسة الرقابية بأنها: "الرقابة التي تمارسها الدولة على عضو لامركزي، في الحدود

المقررة في القانون.<sup>2</sup>

إجرائيا :المؤسسة الرقابية هي تلك الهيئات و الجهات الرسمية التي تفوضها الدولة من اجل المراقبة الخارجية

لأداء مؤسسة التجارة .

3- مديرية التجارة : مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محمي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة

وتسمى بالمصالح الخارجية، و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في: 05/11/2003

والتي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم

النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة.

1- بكر القباني: "الوصاية الإدارية"، مجلة القانون والاقتصاد، السنة 1999، ص 101.

2- احمد زاوي و رحاب شادية : الوصاية الإدارية كإحدى المعوقات القانونية للجماعات المحلية ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، جامعة باتنة ، العدد 12 ، مجلد 05 ، جانفي 2018 ، ص 80 .

## ثالثا: الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع لمس كل جوانب موضوعه، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، سواء في المجال النظري، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم، والمصطلحات بشكل واضح، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها، وكل هذا يساعده ويكون له عوناً لتفادي الأخطاء، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان ونظراً لصعوبة الحصول على دراسات أجنبية تناولت موضوع الاتصال. فأردنا الإحاطة بالدراسات التي اهتمت بدراسة الاتصال في المؤسسات الجزائرية، و من الدراسات التي لاحظت بأنها الأقرب للموضوع الحالي ما يلي :

- **الدراسة الأولى :** دراسة بوعطيط جلال الدين 2009 : "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة. استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة حيث حاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي والذي يتمثل في: ما هي العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

## فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث .  
توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث . كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن .
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية .

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستمارة

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف

على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

عينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من 197 عاملا منفذا وقد تم أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي

وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عاملا منفذا، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية

نتائج الدراسة :

✓ الكشف عن تواجد الاتصال النازل بما يناسب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف

المباشر على العمال وعن طريق الإعلانات والاجتماعات .

✓ وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال

انشغالاتهم.

✓ وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

✓ وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي وذا وجود علاقة موجبة

متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

- الدراسة الثانية : فتحة برباش :واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الإدارية - دراسة حالة بمقر الولاية

المسيلة أنموذجا-،مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص : اتصال و علاقات عامة ،كلية علوم

الإعلام و الاتصال ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017 / 2018 .

تهدف هذه الدراسة للكشف عن "واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الإدارية " على خلفية نظرية كلاسيكية.

حيث كانت أهداف الدراسة هي التعرف على مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة ،ومحاولة معرفة المعوقات

والصعوبات التي تحد من فعالية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية و قد تمثلت إشكالية

الدراسة في طرح الباحثة للسؤال المركزي الآتي : ما طبيعة و دور الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الإدارية مقر الولاية المسيلة ؟ وقد اندرج تحت هذا السؤال أسئلة فرعية وهي :

- ما طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الإدارية مقر الولاية المسيلة؟
- ما هي أهم الوسائل المستعملة في الاتصال الرسمي في المؤسسة الإدارية مقر الولاية المسيلة؟
- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الإدارية مقر الولاية المسيلة؟
- ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الفعلي مؤسسة إدارية مقر الولاية المسيلة؟

و قد استخدمت الباحثة منهج دراسة حالة كمنهج أساسي للدراسة , كما استخدمت استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات و المعلومات .بمقر الولاية لمسيلة ،أما عينة الدراسة فقد تكونت من 88 مفردة من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من 875 موظف . و قد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن واقع الاتصال في المؤسسة الإدارية موجود لكنه غير منظم بشكل الذي ينبغي أن يكون عليه ,وهذا ما يبرز أن مؤسسة مقر الولاية على اتصال الرسمي إلا انه لا تقتصر على الاتصال النازل دو سواه من الاتصالات الأخرى ، والذي يكون في شكل توجيهات وأوامر من طرف الرئيس إلى المرؤوس ، وهو نوع الوحيد من الاتصال السائد في المؤسسات كما أنها تستعمل أو تتوفر على وسائل بسيطة في التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة، والذي يتجسد في وسيلة الإعلان والهاتف وهذا راجع إلى أن المؤسسة تفتقر إلى وسائل اتصال الحديثة والتي في مقدمتها الانترنت، وهذا ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي من خصوصيات الاتصال هو التأثير بنوع ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال .إذ أنه من خلال هذا استنتجت الباحثة أن الاتصال داخل المؤسسة مقر الولاية المسيلة شأنها غائب، وهذا لأنه لا يشمل على باقي أنواع الأخرى، ما أن هذا الواقع سوف يؤدي في النهاية إلى عدم التنسيق مع باقي أفراد المؤسسة وأجزائها وبالتالي يحول دون تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مما ينعكس عليها في عدم مواكبة العصر الراهن.

- الدراسة الثالثة : محمد البشير طقيع :أساليب الاتصال الرسمي وتأثيرها على الأداء دراسة ميدانية على العمال الإداريين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ورقلة2, مذكرة ماستر , التخصص: علم اجتماع الاتصال, قسم علم الاجتماع والديمغرافيا , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2019 .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أساليب الاتصال الرسمي على الأداء, حيث أجريت هذه الدراسة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني- ورقلة2 وتضمنت التساؤل الرئيسي التالي: هل تؤثر أساليب الاتصال الرسمي على الأداء؟

- أما الفرضية العامة و التي تعتبر جوابا مؤقتا للدراسة فقد كانت كالتالي: تأثر أساليب الاتصال الرسمي على الأداء.
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي, أما مجتمع البحث فقد تم اعتماد المسح الشامل ( أو الحصر الشامل) حيث شمل كل مفردات مجتمع الدراسة و الذي بلغ عددهم 34 مفردة يمثلون كل عمال إدارة معهد ورقلة 2.
- بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمدا على استمارة الاستبيان و تمت معالجتها عن طريق النسب المئوية للتكرارات و برنامج .SPSS.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أساليب الاتصال الرسمي يمثل احد دعائم النجاح في المؤسسة لأنه يساهم في تنظيم وتحسين أداء العاملين بالإضافة إلى كونه يعمل على تنسيق أدوارهم لما يخدم المؤسسة التكوينية ويحقق أهدافها المؤسسة نسق مفتوح تقوم على أساسه التنسيق بين الأنشطة المختلفة، والاتصال جزء من نظامها يعمل على تحقيق التوازن والاستقرار بين أجزائها وأفرادها.

- إن الاستغلال الأمثل للأساليب الاتصالية في المؤسسة يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء العاملين وتحسينه ويقوي روح العمل الجماعي والتعاون.
- يستخدم العامل في مؤسسة التكوين المهني جميع أساليب الاتصال ( الكتابي ، الشفهي ، التكنولوجي ) من أجل تحسين أدائه الوظيفي وتعزيز مكانته ودوره وتكيفه مع كل الأوضاع المهنية وتقوية روابطه مع العاملين من أجل التعاون والتوازن والاستقرار والمحافظة على النظام.

– الدراسة الرابعة : "دراسة اجنبية" : DANIEL DĂNECI-PĂTRĂUSpiru Haret University FORMAL : COMMUNICATION IN ORGANISATION 2011  
 دانيال دانيسيباتراو، التواصل الرسمي في المنظمة جامعة سببروهاريت ، تخصص الاقتصاد والإدارة والأسواق المالية، 2011.

تناولت هذه الدراسة أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، فيمكن اعتبار التواصل بين الأشخاص بمثابة عملية نقل المعلومات حيث توجد سلوكيات محددة في نقل الرسائل . ويعني التواصل بين الأشخاص وجود بعض العلاقات يمكن أن تكون أبسط أو أكثر تعقيداً، رسمية أو غير رسمية، اعتماداً على طبيعة النشاط والرسالة وعلى العلاقة بين المرسل والمتلقي فيمكن الاتصال التنظيمي من نقل المعلومات الداخلية بين أعضاء المنظمة لذلك أن تحسين نشاط الاتصال داخل المنظمات و فهم الرسالة الواردة المنظمة للتعليمات بشكل صحيح. يمكن أن يؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في مكان العمل.

لذلك أن تحسين نشاط الاتصال داخل المنظمات يمكن أن يؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في مكان العمل. فالمؤسسة تحقق أهدافها إذا ما طبقت الجهة المسؤولة الاتصال التنظيمي الفعال وخاصة الاتصال بين الموظفين.

إن إعلام الموظفين بشكل مستمر بالأمور العامة التي تؤثر على دورهم في العمل هو أنه يؤدي إلى فهم أفضل لتصرفات الإدارة، ويقلل من سوء الفهم الذي ينشأ في الأنشطة اليومية ويعزز الثقة المتبادلة بين أصحاب

العمل والموظفين. تهدف العلاقات الوظيفية بين الموظفين إلى نجاح المنظمة، ولكن يجب على الموظفين الاهتمام بنقل المعلومات ودمجها داخل المنظمة والمنظمات تواجه حاليًا تغيرات اجتماعية واقتصادية متكررة.

### تقييم الدراسات السابقة :

لقد تناولنا مجموعة من الدراسات ذكرت الاتصال الرسمي في المؤسسة عموماً ، و هذا له ارتباط مباشر بالمتغير الأول و هو الاتصال الرسمي في المؤسسة وقد كان لهذه الأخيرة أهمية كبيرة في إرساء الخطوط العريضة لموضوعنا الحالي :

فقد كان للدراسات السابقة فضلاً في صياغة تساؤلات الدراسة و ذلك انطلاقاً من النتائج التي وصلت إليها كما ساعدتنا من ناحية اختيار منهج الدراسة و أدواتها .

- كما كان لها دور بارز في تحديد المقاربات النظرية لموضوعنا. كما سبقا و ذكرنا فيما يخص قلة الدراسات سابقة أجنبية بالرغم الانتشار الواسع لموضوع الاتصال الرسمي في المؤسسات
- كما تعذر علينا من زاوية أخرى الوصول إلى دراسات سابقة حول موضوع المؤسسة الرقابية ذلك لتعدد التسميات لها، و دراستها في غالب الأحيان من الزاوية قانونية .

أما بخصوص **أوجه الاختلاف** : فان دراستنا الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من ناحية المتغيرات و هذا ما يضح في الدراسة الخامسة (أساليب الاتصال الرسمي وتأثيرها على الأداء دراسة ميدانية على العمال الإداريين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين ) و مجالات دراسة ، و هذا ما يتضح مثلاً في دراسة فتحة برباش : واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الإدارية -دراسة حالة بمقر الولاية المسيلة أنموذجاً-و من ناحية النتائج حيث توصلت مثلاً دراسة : فرحاتي لويظة : الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة مطاحن الاوراس - باتنة ، تم التوصل إلى أن للاتصال دور مهم وأساسي داخل أي مؤسسة، فهو يعتبر العمود الفقري لها، كما يهدف دوماً إلى تحقيق التفاهم ، والتناسق ، والانسجام بين

- العمال فيما بينهم من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وهو يعتبر دوماً عملية متجددة، ومستمرة، لا تقف عند وقت، أو مرحلة معينة، بل هي مستمرة باستمرار الحياة التنظيمية.
  - أما دراستنا فقد توصلت إلى النتيجة التالية: إن طبيعة المؤسسة تلعب دوراً بارزاً في تحديد واقع الاتصال في المؤسسة وهذا ما يتضح في طابع المؤسسات الرقابية.
  - أما من ناحية التشابه: فقد تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في: المتغير الأول وهو الاتصال الرسمي، المنهج وهو المنهج الوصفي، والأدوات باعتماده إلى الاستمارة كأداة رئيسية.
- رابعاً: المقاربات النظرية:**

تعدد المقاربات والتوجهات النظرية التي تناولت موضوع الاتصال بالدراسة والتحليل لكن ما يهنا هنا هو المدخل الخاص بنظريات ومداخل علم الاجتماع التي عالجت موضوع الاتصال والتي نوجزها في:

**أولاً: نظرية الاتصالات:** إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر بالإضافة إلى إن جودة المعلومات أو حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم فالإتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات... فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك، فإن تقييم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات، ثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية إلى أفرادها وتقاسم المعرفة<sup>1</sup>. ويمكن القول بأن مصير المنظمات الاجتماعية والأفراد تتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ قرارات صائبة والحقيقة تكشف لنا جانب مهم من الإدارة والتنظيم، وهو أن جودة العمل وسلامة القرار،

1 العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف - G.P.C. عين السمارة - قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2007 - 2008، ص 130 - 131.

على أي مستوى يتوقف على قنوات الاتصال التي تقاسم بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام، فإن دور القائد يستهل، لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين بيئته الخارجية من جهة ثانية. فالقادة بحاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تستقبل وتصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري أن يقوم بعدة مهام هي:

أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم

- أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل.
- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- أن يتخذ القرارات الهادفة.
- أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطاتهم.

• أن يقوم بتنسيق الجهود و أن يراقب كل العمليات التي يجري تنفيذها في المؤسسة إن أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية. ولقد اتضح أن الاتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين مجموعة العمل، والذي قد ينتج عنه تغيير في العمليات الإنتاجية وحل المشاكل، ولعل المشكل الأساسي بالنسبة لنظرية الاتصالات هو أن كيفية تمرير المعلومات من جهة إلى أخرى تتعرض لغرلة وتحويل وتأويل في كل مراحل إيصال المعلومات إلى الجهة المقصودة.<sup>1</sup>

1- المرجع السابق، ص 107.

## 2- النظرية البيروقراطية :

لقد قام "فيبر" بتحليل التنظيم البيروقراطي باعتباره شكلا من أشكال التنظيم الاجتماعي في نظام الدولة الحكومية بالأخص تتصف وظائفها بالتسلسل الهرمي، حيث أن البيروقراطية حسب "فيبر" هي التدرجية التي تحل محل السلطان الملهم أو السلطان التقليدي.<sup>1</sup>

وعليه فإن "ماكس فيبر" زعم أن البيروقراطية هي الطريقة المثلى و الأسلوب الإداري المتفوق على أي نظم إدارية أخرى، واعتبرها أفضل أشكال التنظيم وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية في معالجة المشكلات الإدارية واعتمادها العمل المكتبي بالإضافة إلى كونها تتميز حسب "فيبر" بالدقة والسرعة والوضوح وكذا انصياع الرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة ، ما يبين بوضوح اتجاه الاتصال داخل المنظمة البيروقراطية والمتجه من أعلى إلى أسفل حيث تبدأ الاتصالات من المستويات العليا وتركز على الأنظمة والقواعد و الأوامر والتعليمات، والإجراءات تكون مكتوبة لهذا فالإتصال بين الإدارة العليا و العمال يرتكز على الاتصال اللفظي المكتوب.<sup>2</sup>

وهذا ما يدفعنا إلى معرفة ما إذا تم استيعاب الرسائل التي توجه من طرف الرؤساء إلى الرؤوسين كتابيا وماذا عن انشغالات العمال وما هي الطريقة لإيصالها إلى الرؤساء، وكذلك غياب استخدام الاتصالات غير الرسمية وبالتالي تجاهل سلوكيات الأفراد من دوافع ورغبات واحتياجات، كما أن كبر الهرم الوظيفي والبيروقراطية المطبقة تؤدي إلى بطء عملية الاتصال وتشويشها ما يعيق تحقيق أهداف المنظمة .

1- حنان علي عواضة: السلطة عند ماكس فيبر، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد الأول، العدد، 206، 2013، ص255.

2- ليم ناجي وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012، ص185.

و من جهة أخرى يتحدد مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي استنادا إلى الخصائص السابق ذكرها على الوجه الآتي :

إن شغل وظيفة في التنظيم البيروقراطي تعتبر « مهنة » ،ويتضح ذلك من أن حصول الفرد على وظيفة يتطلب توفر تدريب، وخبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته، وجهده كله للعمل فإن اختيار الأفراد لشغل الوظائف يتم عن طريق الاختبار ، كما أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تتخذ شكل الواجب بمعنى أن الشخص الذي يشغل وظيفة بيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها.

يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام وأهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف، والقواعد التي تحرم إهانة الموظف، أو مخالفة أوامره أي أن الموظف يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي. ويرى "فيبر" أن حصول الموظف على شهادة علمية هو شرط من شروط التوظيف يزيد في منحه هذه القيمة الاجتماعية.<sup>1</sup>

يعين الموظف في التنظيم البيروقراطي بواسطة سلطة عليا. يحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة عادة ، ويتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد. يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف، ويعتبر هذا التدرج أساس تطوره الوظيفي كما نرى فإن الموظف في التنظيم البيروقراطي مطالب بأداء واجبات محددة.<sup>2</sup>

وهو يؤديها بطرق معينة تم تدريبه عليها ، ويخضع في ذلك لرقابة ، وإشراف المستويات الإدارية العليا ، وهو إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة وبين عمله في التنظيم، ويتناول أجرا محددًا لقاء قبوله التزامات، وأعباء وظيفية من ناحية أخرى فأساس التقدم، الوحيد أمامه هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد ، والإجراءات

1-المرجع السابق ص 185.

2- صباح أسابع : التنظيم و البيروقراطية و الكفاءة الإدارية ، مذكرة ماجستير في علم اجتماع ، تنمية موارد بشرية ، معهد علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 / 2007 ، ص100.

التي يحددها التنظيم ، وبالتالي نجد أنفسنا في مواجهة نموذج الآلة فالنظرية البيروقراطية كما رسمها " ماكس فيبر" تجرد الإنسان من مكوناته النفسية ، والاجتماعية ، وترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر فالإنسان آلة تحددت لها واجبات تؤديها دون نقاش.<sup>1</sup>

وقد اختلف علماء الاتصال حول مزايا و عيوب البيروقراطية في الاتصال و الذين يرون أن الهيكل البيروقراطي يمارس ضغطا كبيرا على الموظف يجعله ذا حكمة و انضباطية كما يتبع منهاجا معيناً في أداءه فإذا أراد للجهاز البيروقراطي أن يمارس نشاطه بنجاح فينبغي أن يحقق سلوكا ثابتا و مضمون بامتياز وبدرجة عالية من الالتزام بقواعد محددة و هذا ما يؤكد مبدأ الانضباطية و يتعاون أفراد الجهاز البيروقراطي وينسقوا جهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة و هذا النوع من التنسيق تدعمه رقابة هادفة و التي هي مظهر من مظاهر الاتصال في الإدارة .

و يتحدد الاتصال في هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهها في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة، لسير خط الاتصالات بشكل صاعد من أسفل إلى أعلى وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف و التوثيق عمل المنظمة.<sup>2</sup>

### 3- النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي

هناك العديد من العوامل الواردة في النموذج تتطلب اهتماما خاصا فمن جهة يعتبر الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات، ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة

1- المرجع السابق : ص 100.

2-كعباش رابح : علم اجتماع تنظيم ,مخبر علم اجتماع اتصال للبحث و الترجمة قسنطينة , الجزائر 2006 ص68.

أو تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال. ومن جهة أخرى يشير النموذج إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء، وتؤثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتفسير أو التأويل على السلوك والأداء للسلوك والأداء نتائج تعود إلى كل من المؤسسة والفرد، فالسلوك والأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المؤسسة سيؤديان إلى تحقيق أو الفشل في تحقيق مهمة ما.<sup>1</sup>

#### 4- تحديد المقاربة النظرية لموضوع الدراسة :

لقد تعدد و اختلفت وجهات النظر في دراسة و تحليل موضوع الاتصال وخاصة الاتصال التنظيمي أو الإداري أو كما اشرنا إليه في موضوع دراستنا " الاتصال الرسمي " , و هذا الأمر يصعب علينا إمكانية تبني مقاربة نظرية لدراسة موضوعنا , و مع ذلك فقد اتفقنا على تبني التوجه الكلاسيكي في دراسة المنظمات و الاتصال تحديدا و المتمثل في المقاربة البيروقراطية , و ذلك اعتقادنا منا بأنها الأقرب في تفسير و دراسة الاتصال الرسمي في المنظمات و على وجه التحديد في المؤسسات الرقابية , بالنظر لما تتميز به هذه الأخيرة من توجيه لأوامر و التعليمات التي يجب على الهيئات التابعة لها و الوصية عليها الالتزام بتنفيذها و هذا ما ينطبق على مديرية التجارة , حيث ان الهدف الجوهري لها هو الامتثال لتحقيق أهداف و توجهات المؤسسة الرقابية .

1- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2008/ 2009، ص60.

## ❖ خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل المعنون بالإطار النظري و العام للدراسة تحديد الإشكالية و كذلك القيم التنظيمية و الأداء المؤسسي و تفرع عنها ثلاث أسئلة فرعية، ثم أبرزنا أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع و أهمية و هدف الدراسة لنتطرق بعدها إلى تحديد مجموعة من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بموضوع الدراسة وصولاً إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة .

## الفصل الثاني :

الاتصال الرسمي في المؤسسة

بين الماهية و الواقع

## الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية

+ تمهيد

أولاً : خصائص الاتصال الرسمي

ثانياً : آليات و أساليب الاتصال

ثالثاً : وظائف الاتصال الرسمي

رابعاً : أنواع الاتصال داخل المؤسسة

خامساً : معوقات الاتصال الرسمي

+ خلاصة الفصل

## ❖ تمهيد :

يعد الاتصال الرسمي أحد المعايير التي اعتمدها الباحثون في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين، بل أضحي من أهم ملامح الإدارة الحديثة، و أبرز العناصر تأثيرا على السلوك التنظيمي. ضمن هذه المسلمة، وفي ظل هذا المنظور الجديد للتنظيم، أصبح من اللازم أن يولي الأهمية البالغة للدور الذي يلعبه الاتصال في تكوين العلاقات من خلال التفاعلات بين أعضاء المنظمة، لما له من انعكاسات على نفسية الموظفين، التي تحقق التماسك و التعاون بين أفراد المؤسسة ضمن هذه الرؤية، جاء هذا الفصل النظري لتوضيح ماهية الاتصال الرسمي في المؤسسة .

## أولا :خصائص الاتصال الرسمي :

✚ **أهداف واضحة** :الاتصال الفعال رسائل أساسية واضحة ومنسقة تتبع من أهداف المؤسسة، وهذا ما يجعل الاتصال استراتيجياً بدعم الأهداف المختلفة بواسطة الإعلام، والتأثير، والإقناع الذي يؤدي بالتالي إلى تشكيل مواقف الجمهور، وتوجيه تصورات، وتغيير سلوكياته.

✚ **التنسيق و التكامل** : يعد هذا من أساسيات نقل الرسائل والمعلومات للجمهور، تجنباً لحدوث تناقضات ويمكن أن تغشل جهود استراتيجية الاتصال دون تنسيق كاف في نقل المعلومات وتكاملها بالشكل المطلوب

✚ **إجراءات التواصل (الأفعال)** ويتضمن ذلك بتحويل الاتصالات مثل الرسائل، والنشرات الصحفية والعلاقات الإعلامية وما إلى ذلك، إلى أعمال قابلة للتنفيذ لبناء استراتيجية اتصال فعالة، فمجرد استخدام الاتصالات التقليدية، أو غير التقليدية مثل الانترنت، دون أعمال تهدف إلى بناء الاستراتيجية قد يؤدي إلى فشلها .ولكي تكون الإجراءات ناجحة، يجب أن تشمل استراتيجية الاتصال المحتوى التواصلي، والصور لتشكيل السلوكيات المراد تحقيقها، بأفعال اتصالية تقوم بها المؤسسة، ويمكن أن يسمى ذلك "دبلوماسية الأفعال" و يمكن القول: إن خصائص الاتصال الأربعة السابقة تشكل خطة اتصالية متكاملة

✚ تنفيذ استراتيجية المؤسسة الاتصالية، فهي دعائم أساسية للتأثير على سلوك الجماهير وتغييره، بشكل مترابط، وتناولها بتنظيم وإدارة، تسعى إلى تحقيق الأهداف المتكامل.<sup>1</sup>

✚ اتصال تفاعلي بينها و بين الأجهزة الإعلامية و الجمهور المستهدف وهذا التفاعل ينبغي إجراء بحوث للرأي العام بالإضافة إلى الرسائل الموجهة لوسائل الإعلام و الجمهور و المساهمة في توصيل أهداف المؤسسة .

### ثانياً: آليات و أساليب الاتصال :

✚ الاتصالات الشفوية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المستفيدين والعاملين عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل: المقابلات الشخصية، الندوات، الاجتماعات، المؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار و أكثرهما سهولة ويسر وهناك عدة أنواع نذكر منها :

✚ الاجتماعات: وسيلة فعالة لاجتماع الأفراد وتبادل وجهات النظر فيها بينهم والاستماع إلى آراء المسؤولين في المكتبة ومناقشة بعض المشاكل العالقة ويرى الكثيرون أن هذه الوسيلة هي أهم وسائل الاتصال داخل المكتبة.

✚ المقابلات: هي عبارة عن التبادل اللفظي الذي يحدث بصورة مباشرة أي وجها لوجه بين شخصين أو أكثر، وتعتبر المقابلات أداة هامة جدا من أدوات الاتصال داخل المكتبة التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين العاملين.

✚ الندوات: تستخدم على المستوى الإداري بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتستعمل الندوات لتعزيز المكتبة.

1- عبد العزيز اسعد عبد العزيز درويش : دور استراتيجية الاتصال في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الأهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية، فلسطين ، أطروحة ماجستير في العلاقات العامة المعاصرة بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين 2000 . ص 30،

✚ **المؤتمرات:** هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المكتبة حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو ظاهرة يهتمون.

✚ **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة تكلفته كما أنه لا يجبر المسير على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح.<sup>1</sup>

✚ **الاتصالات الكتابية :** ويشمل هذا الأسلوب في الاتصالات كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية، وتعتبر الاتصالات الكتابية على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوي، ويجب أن تكون مكتوبة ي يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن توصيلها إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في التنظيم بسرعة، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه وتناسب المعلومات الفنية المعقدة، وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال كبيرة من العاملين تعقيدا لأنها بذلك تشمل مستويات إدارية كثرة و يشترك بها أعداد كبيرة من الموظفين .

✚ **الاتصالات الحركية:** ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة وهي ذات الاستخدامات الواسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات، إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويتم اعتاد أسلوب دون الآخر حسب الرسالة وحسب ما تستلزمه الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسائل.<sup>2</sup>

1- حجاب محمد منير: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره ص 273.

2- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية، عمان الأردن، 2009 ص ص 104 - 103

## ثالثا :وظائف الاتصال الرسمي :

يعتبر الاتصال احد الدعائم الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في مزاوله كافة الأنظمة الإدارية , الممارسات و العمليات التشغيلية المتخصصة و يمكن ذكر أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة كالأتي :

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج الخطط و السياسات التي يتم وضعها من اجل ذلك , إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين بالمؤسسة.
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و دواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها .
- المشاركة في المعلومات بحيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية كالتعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجهها و مواقف المرؤوسين من مشكلات وسبل علاجها .
- يقوم بالتناسق بين أجزاء المؤسسة: فبدون الاتصال تنقسم العلاقة بين مختلف أجزاء المؤسسة و تميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف العامة.
- تحقيق الالتحام: يرجع إلى خلق و تكوين فريق عمل قوي , متماسك , متضامن , مدعم و فعال , يحافظ على نفس القيم أي افتراض هوية مشركة للمؤسسة .
- اتخاذ القرارات و هذا على ضوء المعلومات التي تتاح لأفراد عن طريق الاتصال لتحديد المشاكل و تقييم البدائل , ثم اتخاذ القرار الصائب و تقييم النتائج <sup>1</sup>.
- تحقيق تمييز و قدرات و خبرات العاملين فالاتصالات الجيدة تمكن من توصيل التوجه و الإرشاد المناسب للموظفين على تنميتهم في مختلف المجالات و هذا ما يحث من خلال برامج التدريب ,و التي يتم من

1- احمد جاد عبد الوهاب : السلوك التنظيمي , دراسة سلوك الأفراد ط1 , دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع , المنصورة ,

خلالها توصيل الخبرات و المعلومات و المهارات إلى المشاركين في مثل هذه البرامج كما تهدف الاتصالات إلى تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف الفئات في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### رابعاً : أنواع الاتصال داخل المؤسسة :

##### 1- على أساس السلطة :

##### أ - الاتصال الرسمي :

يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة في نطاق الإشراف تأخذ المعلومات التي تم تداولها في شكل أوامر , تعليمات و الاستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من الأعلى إلى الأسفل او من الأعلى إلى الأسفل او في أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.<sup>2</sup>

يتم هذا النوع من الاتصالات على المستوى الإداري في الهيئات او المؤسسات بطريقة رسمية يتم الاتفاق عليها و يعتمد عليها و يعتمد على الرسائل و المذكرات و التقارير و تتوفر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية ويتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي .

هو الاتصالات التي تكون في المنشأة بشكل راسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس و مرؤوسيه أو بين لمرؤوسين و رؤسائهم.<sup>3</sup>

هو كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية و غير الحكومية بين المستويات الإدارية

1-محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف , ط3 , دار وائل , عمان 2006, 40

2- محمد الصرف عبد الغانّي حامد: الاتصالات الدوليّة ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالميّة للشؤون الجامعيّة، البحرين، 2006، ص 65.

3- محفوظ أبو جودة، العلاقات العامة ( مفاهيم وممارسات) : دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 156.

المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمؤسسة.<sup>1</sup>

و يتميز الاتصال الرسمي في كونه يعبر :

- وسيلة لنشر أهداف و سياسيات و قيم و مبادئ المؤسسة .
- وسيلة لإبلاغ الأوامر و التعليمات إلى المرؤوسين .
- وسيلة لإصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل و تسلسله و إجراءاته .
- أداة للتعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل و خطواته
- أداة للإرساء نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم للعمل.<sup>2</sup>

ب-الاتصال غير الرسمي : بالموازاة مع الاتصال الرسمي ينشا الاتصال غير الرسمي في المؤسسة و هذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي , كجمود الاتصال الصاعد مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون الذين يتميزون بطموحهم كما ينشا نتيجة لوجود صلات شخصية و علاقات اجتماعية بين الموظفين في المؤسسة .

## 2-الاتصال على أساس الاتجاه :

أ- الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل: الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في المستوى التنفيذي وهكذا يتم الاتصال عمى شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها البيئة الإدارية بغرض التنظيم والتوجيه .يعرف عمى أنه عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا منظمة تعميمات محدودة، ونظم والقوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر

1-محمد قوي بوحنية : الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2010 ص 47.

2- محمد الصرف عبد الغاني حامد ,المرجع السابق , ص 66

والتعميمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية . طريقة نقل المعلومات تتم من خلال المذكرات الاجتماعات، الأحاديث، مناقشات، لوحة الإعلانات، الملصقات، المقابلات.....الخ<sup>1</sup>

ب - **الاتصال الصاعد:** يكون اتجاه هذا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات، وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا<sup>2</sup>.

يعرف بأنه يشمل نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس حيث يشتمل عمى نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة الرئيس وتساعد فعالية الاتصالات إلا إذا قامت على درجة عالية من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين واستعداده الدائم لقبول المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتحسين الأداء<sup>3</sup>.

ج- **الاتصال الأفقي:** هو تبادل المعلومات بين العمال والذين هم على نفس المستوى الإداري او الوحدات الإدارية في المؤسسة .ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمناقشات، والرسائل والاتصالات التليفونية والمذكرات، ويفيد في التنسيق بين الإدارات لتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكلها وتبادل المعلومات، وحل أوجه الصراع بين الدوائر المختلفة بما يقلل الجيد والوقت<sup>4</sup>.

1- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 2011، ، ص 10.

2- مصطفى عميان: مرجع سابق، ص 298.

3- موسى اللوزي: أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، 2010 ص 13.

4-حمدي شعبان: متحدث الرسمي المهمة وكيفية أدائها ،ط1، دار النشر ،القاهرة، 2006 ص 30.

و حسب علماء الإدارة هو اتصال يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة، على مستوى التسلسل التنظيمي كما تطل رؤساء الأقسام فيما بينهم وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي.<sup>1</sup>

### 3- على أساس الأطراف

أ- الاتصال الداخلي: يمثل الاتصال الخارجي العصب الرئيسي لنقل المعلومات والبيانات ونشر المعرفة وبالتالي إتاحة استخدامها في عملية صنع القرارات الرشيدة والسليمة لهذا تعتمد عليه المؤسسات لبناء علاقاتها وتعتبره من أهم الأنشطة الرئيسية خاصة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

نشر الوعي بين الجماهير وإعلامهم بما تقوم به المؤسسة من أنشطة وأعمال وشرح سياستها لجمهورها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

كسب ثقة الجماهير وتعاونها من خلال إشباع حاجات و السلم لأفراد من خلال توفير خدمات تستجيب لهذه الحاجات.

هدف الاتصال الخارجي كأداة فعالة في تحقيق التفاعل مع المحيط الخارجي للمؤسسة من خلال ما ترسمه من أهداف في إستراتيجيتها الخارجية للاتصال المتمثلة أساسا في خلق علاقات جيدة مع جمهورها.

توفير معلومات حديثة ودقيقة عن الخدمات والعمليات وإجراءات العمل التي توفرها المؤسسة

تسخير وسائل الاتصال في تحسين نوعية الخدمات والتميز في تقديمها للجمهور من أجل الحصول على التغذية الراجعة مما يسمح بتحقيق بيئة معرفية أكثر شمولا ودقة على الصعيدين الداخلي والخارجي

1- محمد منير حجاب: مرجع سابق، ص 10

إيصال صورة إيجابية عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية بما يحقق زيادة الوعي بأعمال وواجبات المؤسسة والتحديات التي تواجهها.<sup>1</sup>

### ب-الاتصال الخارجي :

اتصال خارجي عملياتي: يتم هذا النوع من الاتصال من منطلق إحساس أعضاء المؤسسة و شعورهم بوجود تقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط باعتبارهم ممثلين لهذه المؤسسة و مرآة عاكسة لها أمام الجمهور بكافة أنواعه (الزبائن، الموردین، السلطات العمومية، المساهمين، البنوك، الرأي العام)، و ذلك من خلال إعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة ومحاولة الحصول على معلومات يتم دمجها ضمن شبكة أو بنك المعلومات التي تستخدمه المؤسسة كمدخلات و تحويله إلى مخرجات<sup>2</sup>

### خامسا : معوقات الاتصال الرسمي :

أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجهه عدة صعوبات، أهمها :

- كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة "فالحتمية التنظيمية الناتجة عن الترابط، الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى يجعل كل تجاوز للسلم الإداري هو مساس لسير المؤسسة لأن كثرة نشاطاتها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي إلى عرقلة الاتصال والوقوع في مشكل البيروقراطية<sup>3</sup>... "وعليه، يؤدي

1- اسمهان مومني: إستراتيجية الاتصال الخارجي في الشركات المتعددة الجنسيات، دراسة حالة مجموعة كوكاكولا في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 03/2012/2013 ص 56.

2- عبد الفتاح محمد سعيد: التسويق، دار النهضة العربية، بيروت،

3- مصطفى العشوي : مرجع سابق، ص 42.

تشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة والنتائج عن كثرة نشاطاتها، إلى ظهور عراقيل إدارية تتمثل في عدم تمكن الموظفين من توصيل انشغالاتهم إليها بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية إلى تعرض اقتراحات وانشغالات الموظفين إلى التهميش.

• يؤدي "افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف وبالتالي إلى ظهور الإشاعات (المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات... والمعلومات الخاطئة ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين<sup>1</sup>.

• السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم. وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أوفي عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين وهذا ما قد يؤدي إلى تكون فجوة اتصالية بين القمة والموظفين. و بالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصداقيتها

• تؤدي الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة إلى حدوث اضطراب على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة .

1- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي ، الإدارة و الناس ، ط1 ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة 1975، ص

- يشكل التكوين النفسي للفرد عائقاً بسلوكولوجيا في استمرارية عملية الاتصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا أن: "الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة. من استيعاب المعلومات المرسله إليهم الداخلي دراسة معمقة حتى تكون رسائلها تتناسب مع مختلف الفئات الاجتماعية الموجودة داخلها<sup>1</sup>.

على ضوء ما سبق، يمكن الخلوصل إلى أن هناك عاملين أساسيين قد يعرقلان الاتصال داخل المؤسسة وهما:

✚ طبيعة إدارة المؤسسة من ناحية عدم مطابفة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق و هو ما يفسر عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها المعلومات في كل الاتجاهات.

✚ تأثير الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة للموظفين من ناحية : كثرة عدد الأفراد المشكلين للتنظيم، ووجود فروق نفسية واجتماعية بينهم و هذا لتمييز بعض أطراف العملية الاتصالية بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية بصفة جديدة.

### ❖ خلاصة الفصل :

يمكن القول من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل النظري المتعلق بماهية الاتصال الرسمي أن عملية الاتصال تتم بصفة مستمرة في جميع المستويات التنظيمية لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات و على هذا الأساس فان نجاح المؤسسة لا يتم إلا من خلال اهتمامها بالحصول على نظام جيد من الاتصالات يساعدها على تحقيق أهدافها تسعى إلى الفعالية على اعتبارها معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، وقياس مدى تحقيق لأهدافها انسجاماً وتكيفاً من حيث استغلال الموارد المتاحة فالالاتصال الرسمي هو مبرر وجود التنظيم واستمراره ومسؤولية تقع على عاتق الإدارة أساسياً من حيث تحرص المؤسسات الفعالة على التحكم في عملية الاتصال باعتبارها عنصراً أساسياً للإنتاج، وذلك بتوجيهها والتحكم فيها قصد ضمان الفعالية التنظيمية، وفي معظم الأحيان تتوقف الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذا

إنتاجيتهم على مدى فعالية كفاءة الاتصال داخل المؤسسة، ومن هنا تبرز أهميته في حياة وكيان هذه الأخيرة لضمان استمراريته وتطويرها وتحقيق التعاون والتفاعل والانسجام بين مختلف أطرافها وكذا أثره في اتخاذ القرارات الرشيدة.

الفصل الثالث: ماهية المؤسسة  
الرقابية

## ماهية المؤسسة الرقابية

### تمهيد

أولاً - نشأة و تأسيس المؤسسات الرقابية

ثانياً - خصائص المؤسسات الرقابية

ثالثاً - مهام المؤسسة الرقابية

رابعاً - أهداف المؤسسات الرقابية

### خلاصة الفصل

## ❖ تمهيد :

إن دراسة المؤسسات الرقابية لها أهمية كبيرة فهي تمثل جزء من التنظيم الإداري المرتبط بمختلف الوزارات على المستوى المحلى وهي قريبة للمواطن بشكل مباشر، إذ لا يتصور على الإطلاق أن تقوم الوزارة بكل المهام على مستوى الوطن في آن واحد ، وهو ما تجسده فكرة المؤسسات الرقابية، حيث تعتبر تجسيدا للمركزية الإدارية بشكل واضح ، إذ تعتبر حكومة مصغرة تنشط في الحدود الجغرافية للولاية، يوكل إليها تنفيذ سياسة الدولة في القطاعات المختلفة بغية بعث وتحريك العملية التنموية على مستوى الولاية ولإشارة فإن الوزارات تقوم أصلا على فكرة تنظيم وتقسيم الوظائف وإنشاء الهياكل وتحديد المهام ، ورسم وضبط العلاقات بين الأجهزة المختلفة والتنسيق فيما بينها من أجل تقريب الإدارة العامة من المواطن ، لأجل ذلك سنتناول بالدراسة من خلال هذا الفصل المؤسسات الرقابية قصد إبراز مفهومها و خصائصها و كذلك المهام و الأهداف الموكلة إليها.

## أولاً: نشأة و تأسيس المؤسسات الرقابية:

تأسس المؤسسات الرقابية بمراسيم تنفيذية في الجزائر في سنة 1989 اتخذت الجزائر دستورا جديدا و انتهجت فيه وجهة سياسية و اقتصادية مختلفة و تبنت التعددية السياسية ما جعل الهيئات الإدارية تتأثر بذلك التغير وهو ما يقتضي نصوصا تتلاءم مع الوضع الجديد الذي أدى إلى تغيير في التأسيس القانوني للمؤسسات الرقابية حيث أنها كانت تصدر بقرارات وزارية مشتركة و أصبحت تصدر بمراسيم تنفيذية و قبل التطرق لبعض المراسيم التنفيذية سنتطرق لمفهوم المراسيم التنفيذية.

### 1- مفهوم المراسيم التنفيذية:

هي مجموع القرارات الإدارية الصادرة عن الوزير الأول في إطار ممارسته لمهامه يمكن الطعن فيها أمام مجلس الدولة<sup>1</sup>، و طبقا لمقتضيات المادة (99) من التعديل الدستوري لسنة (2016) يمارس الوزير الأول السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام هذا التعديل و المراسيم التنفيذية<sup>2</sup> و يوجد نوعين من المراسيم التنفيذية مراسيم فردية و مراسيم تنفيذية تنظيمية وهي كالاتي:

**المراسيم التنفيذية الفردية:** يملك رئيس الحكومة سلطة إصدار مراسيم تنفيذية ذات الطابع الفردي و سلطة التعيين في الوظائف السامية ، و سلطة إنهاء المهام.<sup>3</sup>

1- محمد صغير بعلي : القرارات الإدارية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005، ص23.

2- نظر المادة 99 الفقرة 4 القانون رقم -16 01 المؤرخ 06 مارس 2016 بمشروع تعديل الدستور . ج ي، ر رقم 14

3- عمار بوضياف : القرار الإداري دراسة تشريعية قضائية فقهية ، جسور لنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007، ص83.

المراسيم التنفيذية التنظيمية: هي عبارة عن قرارات إدارية صادرة عن الوزير الأول في شكل مرسوم تنفيذي ذو طابع تنظيمي وتتضمن قواعد عامة مجردة في أحد المجالات التي تخص الإدارة العامة في جميع جوانبها<sup>1</sup>.

## 2- مضمون الأساس القانوني للمؤسسات الرقابية بمقتضى المراسيم التنفيذية:

من المراسيم التنفيذية المنشأة للمؤسسات الرقابية هي:

- المرسوم التنفيذي 90-174 المتعلق بكيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها وتم تعديل هذا المرسوم بالمرسوم التنفيذي 05-404 المتضمن مهام مديرية التربية على مستوى الولاية وبين مختلف مصالحها وعملها.
- المرسوم التنفيذي رقم 03 - 409 المتضمن المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها. والمرسوم التنفيذي رقم 05-216 الذي أنشأ مديرية السياحة بالولاية.
- المرسوم التنفيذي رقم 05-436 الذي جاء مبينا مهام مديرية الأشغال على مستوى الولاية.<sup>2</sup>

## ثانيا :خصائص المؤسسات الرقابية:

باعتبار المؤسسة الرقابية وسيلة تقريبية إذا صح التعبير بين المواطن والإدارة ولتخفيف العبء على السلطات المركزية، فالأريب أنها تتمتع بخصائص تجعلها متميزة عن كلها المتفرعة منه ألا وهي الوزارة

1- عماربوضياف : القرار الإداري دراسة تشريعية قضائية فقهية ، ص 82.

المرسوم التنفيذي رقم - 03 409 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 المتضمن المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها .ج، ر رقم 68.

## 1- المؤسسات الرقابية صورة من صور عدم التركيز الإداري تعني اللامركزية (décentralisation)

نظرا لعنصر تمكن الوزير على أرض الواقع من التحكم في كل صغيرة وكبيرة تحدث في كل جزء من إقليم الدولة، وأمام اتساع مجال النشاط الإداري الذي أصبح يمس مختلف القطاعات والميادين بتطور وظيفة الدولة المتدخلة، الأمر الذي ترتب عنه كثرة اتصال الجمهور بالإدارة لقضاء مصالحهم، أصبح من اللازم أن يخول بعض الموظفين سواء الوزارة نفسها أو داخل الإقليم صلاحية اتخاذ القرار دون حاجة الرجوع للوزير المختص وهو ما يطلق عليه عدم التركيز الإداري.<sup>1</sup>

يقصد بعدم التركيز هو أن يمنح لبعض الموظفين سلطة اتخاذ القرارات والبت في المسائل التي تدخل في اختصاصهم دون الحاجة للمصادقة عليها من طرف الوزير ويتم نقل وتحويل الصلاحيات والاختصاصات من السلطات المركزية إلى السلطات غير المركزية عن طريق آلية التفويض الإداري يعد الأساس الذي يقوم عليه نظام عدم التركيز الإداري.<sup>2</sup>

يعرفه الأستاذ محمد الصغير بعلي: هو ما يطلق عليه أيضا اسم المركزية المخففة أو النسبية أو البسيطة أو اللاوزارية .

1- داود إبراهيم: علاقة إدارة عدم التركيز بالإدارة اللامركزية، أطروحة دكتوراه تخصص قانون عام، جامعة الجزائر 2011،

2012، ص.22

2- سعيود زهرة: عدم التركيز الإداري في القانون الجزائري مرجع سابق، ص.17.

وهذه الصورة أملاها اتساع مجالات النشاط الإداري الذي أصبح يمس مختلف القطاعات والميادين بتطور وظيفة الدولة حيث أدى ذلك التغيير إلى ضرورة التخفيف من درجة التركيز العالية التي تتميز بها صورة التركيز الإداري سابقا، والتي أصبحت سببا في تأخر وبطء إنجاز العمل الإداري ارتكابه.<sup>1</sup>

يقوم عدم التركيز الإداري على فكرة التفويض لضمان فعالية ونجاعة النشاط الإداري وذلك بأن تعهد السلطات المركزية ببعض صلاحياتها إلى كبار الموظفين في النواحي والأقاليم (الوالي، رئيس الدائرة، مسؤولي المديرية الموجودة في المستوى الولائي، مديرية التربية، مديرية الفلاحة، مديرية الصحة... إلخ) دون منحهم الاستقلال القانوني أو انفصال تلك الأجهزة عن الإدارة المركزية، وهو ما يسمى بالتفويض في التوقيع أو الإمضاء.<sup>2</sup>

## 2- عدم تمتع المؤسسات الرقابية بالشخصية الاعتبارية أو المعنوية:

بالرغم من دورها الرائد الذي تقوم به المؤسسات الرقابية إلا أنه يبقى هناك تساؤلا حول مدى منح المشرع الجزائري الشخصية المعنوية لهذه المؤسسات لذلك سنتطرق إلى تعريف الشخصية المعنوية ثم أركانها ثم نتائج مترتبة عنها ثم مدى تمتع المديرية التنفيذية بها.

**الشخصية المعنوية:** تعرف الشخصية المعنوية بأنها: مجموعة من الأشخاص تستهدف غرضا مشتركا أو مجموعة الأموال تخصص لتحقيق غرض معين، بحيث تشكل مجموعة الأشخاص أو الأموال.

**الشخصية الاعتبارية:** هذه كيانا قانونيا مستقلا عن كيان الأشخاص والأموال المكونة له، بمعنى أن تكون مصلحة جماعية مشتركة مستقلة عن مصالح مكوناتها، فالشخص الاعتباري إذن يقوم بتوافر مجموعة من

1-محمد الصغير بعلي: التنظيم الإداري، النشاط الإداري، مرجع سابق، ص.56

2-سعيدو زهرة، مرجع سابق، ص 16.

الأموال أو جماعة من الأشخاص تتخذ فيما بعضها لغرض القيام بنشاطات مشتركة وأغراض مختلفة مع اعتراف القانون لها بالقدرة على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات<sup>1</sup>

يعرف الأستاذ محمد الصغير بعلي: الشخص المعنوي هو عبارة عن أشخاص (أفراد) أو مجموعة أموال (أشياء) تتكاتف وتتعاون أو ترصد لتحقيق غرض وهدف مشروع بموجب اكتساب الشخصية القانونية ويقصد بالشخصية القانونية القدرة أو المكنة على اكتساب الحقوق والتحلي بالالتزامات<sup>2</sup>.

و المؤسسات الرقابية لها استقلالها من حيث الوجود الإداري، بل هي فرع متصل ومرتبط بالأصل ألا وهي الوزارة ولذلك ورغم دورها الرائد ونشاطها المكثف و أهميتها الكبيرة إلا انها لا يمنحها المشرع الجزائري الشخصية الاعتبارية<sup>3</sup>.

**3- خضوعها للسلطة الرئاسية:** تجسد الرقابة الإدارية الرئاسية صورة من صور الرقابة الداخلية، وهي الوسيلة التي يملكها الرئيس في مواجهة مرؤوسيه من أجل ضمان حسن سير الإدارة العمومية وتحقيق أهدافها والمحافظة على نظامها وهي تعتبر قاعدة جوهرية في النظام الإداري المركزي وتسمى بالسلطة الرئاسية.

1- **السلطة الرئاسية:** السلطة الرئاسية هي مجموعة من الاختصاصات يتمتع بها كل رئيس إداري في مواجهة مرؤوسيه من شأنها أن تجعل هؤلاء تابعين له. وهي تعتبر الركن الأساسي للنظام الإداري حيث يقوم هذا النظام على وجود علاقة بين الموظفين والعاملين ورؤسهم وفق التدرج الإداري أي أن الموظف الأدنى (المرؤوس) يخضع لتعليمات الموظف الأعلى (المرؤوس). ومن هنا يمكن القول بأن السلطة الرئاسية عبارة عن

1- عيدة نجاة : المصالح الخارجية للدولة على المستوى الإقليمي، مذكرة ماجستير، تخصص دولة ومؤسسات عمومية، جامعة الجزائر 1، 2014، ص. 46

2- محمد الصغير بعلي: التنظيم الإداري، النشاط الإداري، مرجع سابق، ص. 33.

3- المادة 49 من القانون رقم 10.05 مؤرخ في 20 يوليو 2005 الجريدة الرسمية، العدد، 44، ص. 21.

علاقة قانونية قائمة بين الرئيس والمرؤوس أثناء ممارستهم للنشاط الإداري<sup>1</sup>. وتقوم السلطة الرئاسية في النظام الإداري الجزائري على عنصرين أساسيين يتمثلا في:

**السلطة الإدارية العليا:** تعتبر الإدارة المركزية الركيزة الأساسية في النظام الإداري، حيث تقوم بالحفاظ على كيان الدولة وفرض أنظمتها والمحافظة على وحدتها من خلال السهر على مراقبة حسن الإدارة والإشراف على مراقبة أدائها لوظائفها بصورة سليمة من خلال ما تصدره من أوامر وتعليمات وتوجيهات

**التدرج الإداري:** هو العلاقة القانونية الإدارية الموجودة بين الموظفين الذين يمثلون الدرجة الأعلى في الهرم الإداري والموظفين الأقل منهم درجة وهي علاقة تبعية حيث يخضعون لرقابته(الرئيس)<sup>2</sup>.

ومن هذه العناصر التي تقوم عليها يتضح لنا أن السلطة الرئاسية تتخذ مظهرين أساسيين، قد تشمل الرقابة على شخص المرؤوس والرقابة على أعمال المرؤوس وهو ما سنتطرق إليه في النقطة التالية:

#### ب- مظاهر السلطة الرئاسية:

الرقابة على شخص المرؤوس: تخول السلطة الرئاسية للرئيس عدة صلاحيات على شخص المرؤوس تمس مركزه الذاتي كسلطة التعيين، الإجراءات التأديبية، الفصل، الترقية، النقل والكثير من الإجراءات التي تمس المسار الوظيفي لشخص المرؤوس وحياته المهنية<sup>3</sup>.

1-أبرادشة فريد:نظرية التنظيم الإداري في الجزائر: مبدأ السلطة الرئاسية بين النص والممارسة، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد، 04، العدد، 02، جامعة المسيلة الجزائر.، 2020، ص 101-102.

2-شوايبية منية: الرقابة الإدارية بين الوصاية الإدارية والسلطة الرئاسية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية، عدد، 13، مجلد، 09، ص388.

3-محمد الصغير بعلي: التنظيم الإداري بالنشاط الإداري، مرجع سابق، ص63.62

الرقابة على أعمال المرؤوس: إذا كان الرئيس يملك صلاحيات تمس بشخص المرؤوس فإن تلك الصلاحيات قد تمتد إلى أعمال المرؤوس أيضا وذلك بتقييم أداءه لأعماله ومهامه، من خلال المصادقة عليها أو تعديلها أو إلغائها وقد تتخذ صورة رقابة سابقة من خلال توجيه الأوامر والتعليمات، أو رقابة لاحقة تتمثل في التعقيب، وقد يحل الرئيس محل مرؤوسه عند ملاحظته تقاعس المرؤوس في أداء مهامه على النحو المطلوب<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات السابقة للمؤسسات الرقابية وكما ذكرنا أنها تخضع لرقابة الوزارة التي تعتبر امتدادا لها وتابعة لها فإن هذه الأخيرة مشمولة بالرقابة الرئاسية للوزارة المعنية وهو ما أكدته المادة 2 من المرسوم التنفيذي 90-188 مؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو 1990 يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات.

**4-تواجد المؤسسات الرقابية على المستوى المحلي:** عملت الدولة على إنشاء المؤسسات الرقابية على المستوى المحلي، لتقصري واختصار المسافة بين الإدارة والمواطن، ونظرا لكثرة وتعدد الوظائف الوزارية على المستوى المركزي أصبح من غير الممكن السيطرة على زمام الأمور بإقليم الدولة، خاصة في ظل التطور الراهن الذي تشهده الحياة في جميع المجالات وكثرة اتصال المواطنين بالإدارة لقضاء مصالحهم، وهو ما أدى إلى تراكم الملفات على مستوى الوزارة وطول المدة للفصل فيها، ولهذا قامت الوزارة بالاستعانة بممثلين بالأقاليم بتفويض بعض الاختصاصات يمارسونها لكن تحت إشرافها ورقبتها، وهذا يبين أن المؤسسات الرقابية مرتبطة ارتباطا إداريا وثيقا الوزارة<sup>2</sup>.

1-عيدة نجاة، المصالح الخارجية للدولة على المستوى الإقليمي، مرجع سابق، ص.4

2-بداوي عبد اللطيف: الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، مذكرة ماستر حقوق، تخصص إدارة مالية جامعة زاين عاشور كلية الحقوق الجلفة دفعة 2016-2017 ص 19.

5 - توجد رقابة إدارية على المؤسسات الرقابية: نقصد بالرقابة الإدارية ضرورة المطابقة والبحث عن التناظر، أي متابعة العاملين بالمؤسسة لتقويم أعمالها، وضمان لتحقيق الأهداف، فيحين الرقابة المالية عملية تسعى وراء كشف أي انحراف في الأشكال أو الإجراءات والعمل على مجابقتها وتصحيحها وتقادي الوقوع فيها مرة أخرى.<sup>1</sup>

تمارس الرقابة الإدارية من طرف السلطة الوصية المختصة على الهيئات اللامركزية التابعة لها، وبالخصوص على أعمالها والقرارات الصادرة عنها، والهدف من هذا هو المصلحة العامة، كما يقصد بالرقابة الإدارية مجموعه السلطات المقررة قانونا للسلطة المركزية للرقابة على هيئات إدارية لا مركزية، وتستهدف هذه الوصاية الحفاظ على الوحدة السياسية للدولة، فلا يمكن للقانون أن يمنح لهذه الهيئات استقلالية مطلقة حتى وإن كانت تسعى لتسيير شؤون محلية عن طريق منتخبها وذلك حماية مصالح المواطنين.

فهناك رقابة رئاسية على الإدارات الغير ممركة والتي أقرها القانون للرؤساء الإداريين (الوزراء) لتحقيق فعالية واستمرار العمل الإداري، إلا أنه لا بد من طاعة المرؤوس طبقا لما نص عليه القانون، يتمتع الرئيس بسلطة على شخص مرؤوسه تتجلى في حق التعيين والترقية وإنهاء المهام والعزل وتسخره لأعمال ونقله وحتى توقيع العقوبات التأديبية، وكل هذا في حدود ما يسمح به القانون.<sup>2</sup>

إن الرئيس الإداري يمارس رقابته على أعمال مرؤوسيه، فلا يكتفي بإعطاء الأوامر والتوجيهات فسلطاته التي يمارسها على أعمال مرؤوسيه لها حدود وضوابط تعود إما إلى طبيعة اختصاص المرؤوس أو الوظيفة التي يقوم بها، فنجد أن هناك تبعية تظهر من خلال السلطات المصنفة وتتمثل في النقاط التالية:

1- داوي عبد اللطيف: الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، مذكرة ماستر حقوق، تختص إدارة مالية جامعة زاين عاشور كلية الحقوق الجلفة دفعة 2016-2017 ص 19.

2- علاء الدين عشي: مدخل القانون الإداري، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع عين مليلة ص 44.

## أ- سلطة التوجيه:

هناك رابطة قوية تجمع بين الوزراء والمدراء التنفيذيين للمؤسسات الرقابية، من خلال توجيههم بإصدار قرارات وتعليمات والمراقبة والملاحظة الدائمة للمرؤوسين من قبل رؤسائهم من خلال وتوجيههم إلى الأساليب الصحيحة<sup>1</sup>.

## ب سلطة الرقابة والتعقيب:

ما يعرف الرقابة اللاحقة فلا تقتصر مهام الرئيس الإداري على مجرد إعطاء الأوامر والتعليمات الرئاسية الواجبة الطاعة من قبل المرؤوسين التابعين له، وإنما تشمل ممارسة الرقابة اللاحقة بعد قيام هؤلاء بأداء مهامهم من خلال تصرفات وأعمال، حيث يملك الرئيس الإداري سلطة التعقيب على أعمالهم وكل هذا يصب في السير الحسن للإدارة والصالح العام ودون مخالفة القانون، وهذه الرقابة تشمل جميع القرارات الصادرة عن المرؤوس بغير استثناء، فهي غير محدودة فلا يمكن له فرض رأيه على السلطة الأعلى منه، والرقابة أصل عام فلا حاجة لنص قانوني، ولا يمكن للمرؤوس نفيها أو استبعادها بحجة عدم صراحة هذا النوع في القانون.<sup>2</sup>

ج - سلطة التعديل: يملك الرئيس الإداري سلطة التعديل والتصحيح على أعمال وتصرفات المرؤوس الغير مشروعة أي المخالفة للقوانين بصفه عامة، والهدف جعلها مشروعة ومنققة مع القانون ومقتضيات الصالح العام احترام(مبدأ المشروعية والملائمة)، وأيضا جعلها أكثر انسجاما وملائمة للنشاط الإداري في المرافق العامة<sup>3</sup>، إذ يقول الدكتور طعيمة الجرف: " أن سلطه التعديل إذا مست أركان وأثار و تصرفات و أعمال

1-عمار بوضياف : التنظيم الإداري في الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص56.

2- مصطفى أبو زيد فهمي: الوسيط في القانون الإداري دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 115.

3- عمار عوابدي: "مبدأ التدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 89.

المرؤوسين القانونية فأنها تعتبر صورة من صور سلطة الإلغاء الإداري لأعمال وتصرفات المرؤوس<sup>1</sup> إن سلطة التعديل يمارسها الرئيس الإداري إما تلقائيا و إما بناء على شكاوى وتظلمات مرفوعة إليه من قبل، أصحاب المصلحة، حيث يطالبون بتصحيح وتعديل الأعمال التي مست مراكزهم بشكل يطابق القانون<sup>2</sup>.

#### د- سلطة الإلغاء :

ونقصد به إزالة آثار القرار الإداري بالنسبة للمستقبل دون الماضي ابتداء من تاريخ الإلغاء ، إذن فالإلغاء الإداري يتم بإرادة السلطة الإدارية وقد تكون نفسها المصدرة للقرار أو السلطة الوصية عليها محل الإلغاء، فيجوز للرؤساء الإداريون بموجب سلطة المتابعة و التعقيب على أعمال مرؤوسهم سلطة إلغاء و إنهاء قرارات و أعمال صادرة عن تابعيهم والقضاء عليها وعلى أثرها القانونية فورا<sup>3</sup>.

#### هـ- سلطة الإجازة والإقرار :

يبقى العمل الصادر عن المرؤوس غير نافذ ولا ساري المفعول ولا ينتج أثارا قانونية إلا إذا تم إقراره والموافقة عليه (المصادقة عليه) من طرف الرئيس الإداري الأصيل والتصديق على أعمال المرؤوس له صورتين فإما التصديق الصريح: فالقانون في هذه الحالة يقرر أن أعمال المرؤوس وتصرفاته تكون نافذة وسارية المفعول إلا بعد إجازتها و إقرارها والمصادقة عليها من قبل المسؤول الأول المختص.

1- طعيمة الجرف: رقابة القضاء الأعمال الإدارة العامة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1970 ، ص80.

2- حدة زعموم :المصالح الغير ممرضة للدولة صفة التقاضي والتمثيل أمام القضاء مجلة الجزائرية للقانون والعدالة، ص09.

3- العمارة جمال: منهجية الميزانية العامة للدولة في الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004 ص 225.

أما التصديق الضمني: أي قد تكون إجازة و إقرار الرئيس الإداري لأعمال وتصرفات المرؤوس ضمناً، حيث يترتب على انقضاء مدة زمنية من دون اعتراض الرئيس على أعمال المرؤوس، إن هذه الأعمال تكون نافذة ومنتجة لأثارها القانونية على أساس أن الرئيس صادق عليها و أجازها ضمناً.<sup>1</sup>

#### و- سلطة السحب:

عرف على أنه: " تجديد القرار الإداري من قوته القانونية بأثر رجعي بقرار صادر عن السلطة الإدارية المختصة ويترتب عليه إزالة كافة آثار القرار في الماضي والمستقبل باعتباره كأن لم يكن القضاء"<sup>2</sup> وعرف على أنه: "محو آثار القرار في الماضي والمستقبل" ، نلاحظ أن سلطة السحب من أخطر السلطات التي تمارس على القرارات الإدارية فهي سلطة يتنازعها مبدئين من جهة مبدأ مشروعية الذي يفرض على الإدارة الالتزام بإنهاء القرار المعيب لعدم مشروعيته ومبدأ الاستقرار المعاملات الذي يفرض على الإدارة توفر الطمأنينة والاستقرار كالمراكز القانونية من الإضرابات وهو بدوره يرتكز على مبدئي عدم رجعية القرارات الإدارية ومبدأ عدم المساس بالآثار الفردية للقرارات الإدارية.

حيث يقوم الوالي بإرسال تقارير شهرية للوزراء، تتضمن وضعية كل قطاع، ويحق له في حالة ارتكاب أحد المدراء التنفيذيين للمؤسسات الرقابية خطأ جسيماً أن يطالب وزيره بنقل أو إنهاء مهامه أو وضعه تحت التصرف الإدارة المعنية،<sup>3</sup> وهذا ما نصت عليه المادة 29 من المرسوم التنفيذي 94-215.

1- محمد الصغير بعلي: القانون الإداري القضاء الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع ، ص 51.

2- عمار عوابدي، مرجع سابق ص 215.

3- المادة 29 فقرة 01 و 02 من المرسوم التنفيذي 94-215.

## ثالثا : مهام المؤسسة الرقابية:

- تطوير الأداء الإداري في المؤسسات و تطبيق نظام القياس الإداري.
  - رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة في تنفيذ مهامها وتقديم خدماتها من خلال تطوير البنية التنظيمية و تبسيط الخدمات المقدمة ، وتوثيق إجراءات العمل وتقييم فاعليتها وتحديثها بشكل مستمر .
  - تطوير إدارة الموارد البشرية بشكل دوري .
  - نشر المعارف الإدارية ورفع مستوى الوعي الإداري والسلوك التنظيمي لدى الموظفين.
  - خلق آليات فعالة للتعامل مع مشاكل و إيجاد بدائل و طرق لحل هذه المشاكل.
  - ضمان الظروف الكفيلة بتحسين المعاملات المختلفة والمتعلقة بالاقتصاد الوطني
  - ضمان متابعة البطاقية المحلية في مجال التوزيع المتعلق بالأسواق.
  - السهر على تنفيذ ومراقبة الإعانات العمومية وضمان متابعة الإنجازات المتعلقة بها
  - متابعة ومراقبة النشاط العقاري، الممارس من طرف الوكلاء العقاريين
  - تشجيع التعاون بين القطاعات المختلفة و التي تبقى في الأخير مكملة لبعضها البعض.
  - تطبيق إجراءات الحظر المفروضة على الاستيراد أو التصدير إما بصفة مطلقة أو بصفة نسبية
  - تقديم إرشادات وتوجيهات للمتعاملين الاقتصاديين في كل المجالات.
  - إعداد إحصائيات التجارة الخارجية التي تعتمد عليها السلطات العليا في إعداد سياسة التجارة الخارجية.
  - تشجيع الاستثمارات الوطنية والأجنبية، من خلال التسهيلات الجمركية والأنظمة الاقتصادية الجمركية
- الموضوعة لهذا الغرض.
- تحسين صورة الأسواق و مكافحة الغش بجميع إشكاليه.<sup>1</sup>

وزارة التجارة<sup>1</sup> <https://www.commerce.gov.dz/inspections-territoriales> : تاريخ الاطلاع : 12 / 04 / 2024 على الساعة 14.

• و من خلال هذه المهام فإنها ستساهم بفعالية في إعادة بعث الاقتصاد الوطني من خلال الدعوة إلى اعتماد تقصي المعلومات كأسلوب وسياسة جديدة للتسيير، و الرفع من إيرادات الميزانية و كذلك حماية الاقتصاد الوطني، و تضم ايضا مرافقة الاستثمار المنتج و تحسين مناخ الأعمال وتطوير نوعية الخدمة العمومية المقدمة و الوقاية ضد كل أنواع المخاطر ومكافحة الجريمة المنظمة والجرائم الاقتصادية والجبائية.

#### رابع: أهداف المؤسسات الرقابية

تتنوع أهداف الرقابة إلى الهدف السياسي، والهدف المالي، والهدف الإداري التي سنتطرق إلى توضيحها في النقاط التالية.

- 1-الهدف السياسي :وهو التحقق من تطبيق ما وافقت عليه السلطة التشريعية فيما يتعلق بالميزانية وهو ما يعني استخدام الاعتمادات في الأوجه التي خصصت لها، وجباية الإيرادات حسب الأنظمة واللوائح
- 2-الهدف المالي: الرقابة التي تستهدف التأكد من حسن استعمال المال العام، بما يتفق مع أهداف التنظيم الإداري". وبالتالي فإن الرقابة علي النفقات العمومية يقصد بها الرقابة التي تمارس من طرف سلطة لها هذا الحق للتعرف علي كيفية سير الأعمال داخل الوحدات، وللتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها، ومن أن الموارد تحصل طبقا لأحكام القوانين واللوائح والتعليمات، ولتحقيق من تنفيذ هذه الوحدات لأهدافها بكفاءة، ومن سلامة نتائج الأعمال والمراكز المالية وللكشف عن ما قد يقع من مخالفات وانحرافات وبحث أسباب حدوثها، واقتراح وسائل العلاج لتفادي تكرارها مستقبلا حفاظا علي المال العام

ولتحسين معدلات الأداء مستقبلاً لتخصيص أمثلة للموارد الاقتصادية وتهدف الرقابة المالية إلى تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

التحقق من صحة الحسابات وسلامة التصرفات والإجراءات المالية وكشف الانحرافات والخطأ المالية والاختلالات و مراقبة الأداء وفقاً للأهداف الموضوعية وبالتالي مراقبة الترشيد في الإنفاق

**3-الهدف الإداري:** وهو التأكد من أن أنظمة العمل تؤدي إلى أكبر نفع ممكن بأقل النفقات الممكنة وتصحيح القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى حسن سير العمل في كافة مراحل التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة<sup>2</sup> حيث يهدف هذا النوع من الرقابة :

- حماية الصالح العام: وهي أساس الرقابة من خلال الرقابة على الأنشطة وسير العمل وفق ما هو مخطط إليه والكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤولية الإدارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل لحماية الصالح العام، واتخاذ قرارات من شأنها تؤدي إلى خفض الأخطاء.
- تخفيض مخاطر الأخطار عند وضع الخطط لتحقيق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها<sup>3</sup>.

1-خديجة بن حودة: دور المفتشية العامة للمالية والرقابة على المال العام في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة خيضر بسكرة، سنة 2015 ص 2.

2- حميدي سليمان: الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص 219.

3- المرجع نفسه، ص 130.

## رابعاً: أنواع المؤسسات الرقابية

تنقسم المؤسسات الرقابية من حيث المجال الإقليمي الذي تمارس على مستواه المهام المنوطة بيها إلى مديريات تنفيذية ولائية ومديريات تنفيذية جهوية، وقد نص المشرع الجزائري في نص المادة 801 على نوع واحد فقط من هذه المديريات، ألا وهي المديريات التنفيذية الولائية، مطلقاً عليها تسمية "المصالح غير المركزية للدولة على مستوى الولاية".

تتواجد المؤسسات الرقابية على مستوى كل ولاية من الولايات 58 للجزائر، مثل مديريات الأشغال العمومية مديريات التربية، مديريات الفلاحة وغيرها، بينما تتواجد المديريات التنفيذية الجهوية على المستوى الجهوي على غرار مديرية أملاك الدولة، المديرية الجهوية للضرائب، مديرية التجارة، فإذا أخذنا على سبيل المثال المديريات الجهوية للضرائب، فإن عددها هو تسع مديريات جهوية متواجدة في كل من: الشلف، بشار، البليدة، الجزائر سطيف، عنابة، قسنطينة، ورقلة وهران، كما توجد تسع مديريات تنفيذية جهوية للتجارة وترقية الصادرات إلى جانب المديريات الولائية للتجارة، وهي متواجدة في كل من الجزائر، البليدة، عنابة، وهران، بشار، سطيف، باتنة، سعيدة، ورقلة.

### 1- إدارة الجمارك

1-التعريف بإدارة الجمارك :وتطلق على الضريبة وجبايتها وكل ما يتعلق بعمليات التصدير والاستيراد .وقد ورد تعريف إدارة الجمارك في قائمة المصطلحات الجمركية الصادر عن المنظمة العالمية للجمارك والذي يشير إلى أنها الجهة الحكومية المكلفة بتطبيق قانون الجمارك وتحصيل الرسوم والضرائب والمسؤولة على تطبيق القوانين واللوائح الأخرى المتعلقة باستيراد أو تصدير أو نقل أو تخزين البضائع في مادته الثالثة إلى تعريف إدارة الجمارك من خلال مهامها والتي تتمثل في :

- تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تسمح بتطبيق التعريف والتشريع الجمركيين.
  - تطبيق التدابير القانونية والتنظيمية المخولة لإدارة الجمارك على البضائع المستوردة أو المصدرة وكذا البضائع ذات المنشأ الجزائري، و إعداد إحصائيات التجارة الخارجية وتحليلها<sup>1</sup>.
- وما يلاحظ على هذه التعريفات أنها ركزت على صلاحيات ومهام إدارة الجمارك التي عرفت تطورا كبيرا، بفعل التغيرات المتسارعة التي طرأت على البيئة التي تنشط فيها من تطور تكنولوجي ورقمي وتأثير المنظمات العالمية في مجال التجارة الدولية وهذا ما أثر على طبيعة المهام التي تؤديها، من الدور الحمائي والجبائي إلى مؤسسة تعمل على تقديم كافة التسهيلات ومرافقة المتعاملين فتطورت بذلك المهام التقليدية إلى مهام جديدة تعمل على استيعاب هذه التأثيرات<sup>2</sup>.

#### ب - مهام إدارة الجمارك:

إن مهام إدارة الجمارك محددة في التشريع الجمركي، في المادة الثالثة من قانون الجمارك التي تنص على ما يلي :

- تنفيذ الإجراءات القانونية والتنظيمية المخولة لإدارة الجمارك على البضائع المستوردة أو المصدرة، وكذا البضائع ذات المنشأ الجزائري الموضوعة تحت نظام المصنع الخاضع للمراقبة الجمركية.

1-سحنوني مصطفى: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل.م.د" في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، 2023، ص152.

2-عبد الكريم كيبش، عبد الكريم خميسي: دور الجمارك في حماية الاقتصاد الوطني في ظل التحديات الراهنة حالة الجزائر، الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص347.

- إعداد إحصائيات التجارة الخارجية وتحليلها.<sup>1</sup>
- السهر طبقا للتشريع على حماية الحيوان والنبات والتراث الفني والثقافي.
- كما يحدد هذا القانون مجال تطبيقها وكذا الامتيازات الأساسية الممنوحة لها، وحقوق وواجبات أعوان الجمارك المكلفين بالسهر على تطبيق التشريع والتنظيم الجمركيين، بالإضافة إلى النصوص القانونية الأخرى التشريعية والتنظيمية الخاصة بإدارات أخرى، والتي توكل لإدارة الجمارك صراحة مراقبة تطبيق هذه النصوص القانونية بحكم تواجدها على مستوى الحدود، وتمثل هذه الإدارات أساسا في "وزارة التجارة، وزارة المالية، وزارة الدفاع الوطني، وزارة الفلاحة، وزارة الصناعة، وزارة الصحة، وزارة النقل، وزارة السياحة، وزارة الثقافة"<sup>2</sup>.

## 2- مدير التجارة:

تضم كل مديرية تجارة مديرا وهو القائد الإداري للمديرية ، ويتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي من قبل رئيس الجمهورية طبقا لما ورد في المرسوم الرئاسي -99 240 المتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة ،التي جاءت تحت عنوان "الإدارة الإقليمية" تنص على أنه "يعين رئيس الجمهورية مسؤول المصالح الخارجية للدولة "

حيث يقوم بضمان التنسيق بين مختلف المؤسسات والهيئات التابعة لقطاع التجارة وتمثيلها على المستوى المحلي<sup>3</sup>.

1-المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 90-17 المؤرخ في 20/02/2017، المتضمن تنظيم المديرية العامة للجمارك وصلاحياتها، العدد، 13 ص10.

2-عبد الكريم كيبش، عبد الكريم خميسي، دور الجمارك في حماية الاقتصاد الوطني في ظل التحديات الراهنة حالة الجزائر، المرجع السابق ، ص347.

3- المادة 04 من المرسوم التنفيذي -09 11 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في الوزارة وصلاحياتها.

أ- مصالح مديرية التجارة: تضم كل مديرية التجارة على مستوى الوطن مجموعة من المصالح وتحتوي هذه المصالح على مكاتب وهي كالآتي

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
- تتكون مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي من 03 مكاتب وهي:
- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.
- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.
- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية<sup>1</sup>

مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: تتكون مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة من 03 مكاتب وهي كالآتي:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
- مكتب التحقيقات المتخصصة.

مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش: تتكون مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش من 03 مكاتب تتمثل في:

- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات
- مكتب مراقبة المنتجات الغذائية .

1-انظر المادة 02 من القرار الوزاري المشترك الموافق 16 غشت 2012 المتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة

- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: تتكون هذه المصلحة من 03 مكاتب وهي :

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.

- مكتب منازعات قمع الغش.

- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

مصلحة الإدارة والوسائل: تحتوى مصلحة الإدارة والوسائل من 03 مكاتب و هي كالأتي:

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل.

- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

ب- مهام مديرية التجارة: حددت المادة 03 من المرسوم رقم 409-03 المتضمن المصالح الخارجية في

وزارة التجارة وصلاحياتها و عملها مهام مديرية التجارة على النحو التالي :

▪ السهر على تطبيق التشريع المتعلق بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن

المقننة والرقابة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.

▪ السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم بين المتعاملين

الاقتصاديين

▪ المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة.

▪ متابعة تطور الأسعار

▪ تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش .

▪ تطبيق وتسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة.

- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية.<sup>1</sup>

### ❖ خلاصة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل النظري إلى التعرف على المؤسسة الرقابية و هذا من خلال عرضنا لنشأتها وخصائصها و مهامها ،أهدافها و أنواعها .

و على ضوء هذا يمكن القول أخير أن المؤسسة الرقابية هي تلك الهيئات الإدارية الرقابية التي تهتم بتنظيم الرقابة الإدارية من طرف السلطة الوصية المختصة على الهيئات اللامركزية التابعة لها، وبالخصوص على أعمالها والقرارات الصادرة عنها، والهدف من هذا هو المصلحة العامة.

---

1-المادة 03 من المرسوم التنفيذي 03- 409 يتضمن مصالح الخارجية في الوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها . ج ر ، رقم 68 .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية  
و معالجة البيانات

## الأسس المنهجية لموضوع الدراسة

تمهيد 🇲🇪

أولاً : المدخل المنهجي و الموضوعي للدراسة

1- مجالات الدراسة

2- منهج الدراسة وأدواتها

3- مجتمع الدراسة و عينتها

ثانياً: المعالجة الإحصائية للبيانات

1- معالجة وقراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفوعي الأول.

2- معالجة وقراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفوعي الثاني.

3- معالجة وقراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفوعي الثالث.

🇲🇪 استخلاص النتائج

## ❖ تمهيد :

إن الإطار المنهجي هو امتداد للفصول النظرية حيث تقودنا هذه المرحلة إلى البحث إمبريقيا، ذلك لأنها تعتبر الجزء الأكثر أهمية فيه، فقد خصص هذا الفصل لتحديد والتعرف على أهم الإجراءات المدرجة ضمن هذا الجانب الميداني والمتمثلة أساسا في مختلف مجالات الدراسة الميدانية والمنهج المستخدم فيها إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأسس اختيارها، والعينة وطريقة ضبطها، إضافة إلى أساليب التحليل التي سنعتمدها من أجل تحليل النتائج التوصل إليها.

## أولاً : الإجراءات المنهجية للدراسة :

## 1- منهج الدراسة وأدواتها :

أ- منهج الدراسة : اتفقت جل أدبيات المنهجية على ان المنهج هو مجموع الإجراءات المنطقية التي يتبناها الباحث من اجل فهم الظاهرة محل الدراسة و الوصول إلى نتائج دقيقة و يقينية . و بهذا الشأن فقد عرف رائد المنهجية "موريس أنجرس" : المنهج على انه مجموع الإجراءات الدقيقة المتبناة من اجل الوصول إلى نتيجة<sup>1</sup>.

و وفقا للأسس المنهجية و المتطلبات المنهجية للبحث العلمي فقد توجب علينا تحديد منهج ملائم لموضوع الدراسة و المعنون ب " الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية " و استنادا على الدراسات السابقة و البحث المطول في الموضوع فقد انتهى بنا الأمر إلى اختيار المنهج الوصفي كمنهج ملائم لموضوعنا الحالي .

✚ و قد عرف هذا الأخير: بأنه منهج يركز على وصف ظاهرة ما و جمع المعلومات عنها مقارنة ثم تحليل خصائص تلك الظاهرة و تفسيرها و هو يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة و وصف طبيعتها ✚ و نوعية العلاقة بين متغيراتها للوصول إلى وصف علمي متكامل لها<sup>2</sup>.

اعتمدنا في دراستنا هذا على المنهج الوصفي لأنه المنهج الأمثل في الدراسات و البحوث الاجتماعية و بخصوص علم اجتماع الاتصال , و على اعتباران موضوعنا هو واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية فان هذه الأمر فرض علنا اعتماد هذا المنهج لاعتماده على وصف و قراءة و تحليل الواقع كما هو بدقة و موضوعية .

1-موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة، الجزائر، ط 2، 2006، ص 200.

2-يوسف لازم كماش : البحث العلمي مناهجه , اقسامه , أساليب إحصائية , دليلي في اعداد رسائل الماجستير و الدكتوراه , دار مجلة للنشر و التوزيع , ط1, عمان , 2006, ص 178.

- كما أن استخدام هذا الأخير يتيح لنا إمكانية استخدام أكثر من أداة في جمع البيانات و المعلومات
- كما أن المنهج الوصفي يتيح لنال إمكانية تحليل البيانات كميًا و إحصائيًا .
- كما أن المنهج الوصفي يساهم في الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع.

#### ب- أدوات جمع البيانات :

تعرف أداة جمع البيانات على أنها الوسيلة التي يستخدمها الباحث للحصول على معلومات و البيانات التي تتطلبها موضوع الدراسة , و هي التي تمكن الباحث من الإجابة على السؤال الذي مفاده بماذا نحل مشكلة الدراسة .

و في موضوع بحثنا قد اعتمدنا على الأدوات التالية :

#### ب1- الملاحظة

✚ ويمكن تعريف الملاحظة: أنها " طريقة مهمة من طرق جميع البيانات، يستخدمها الباحث للوصول إلى

المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة.<sup>1</sup>

✚ وقد عرفها آخرون أنها " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في

الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر ."

وقد عرفها عمار بوحوش أنها " توجيه الحواس للمشاهدة و المراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل

ذلك السلوك وخصائصه<sup>2</sup>."

1- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه: الكويت: وكالة المطبوعات، 1991ص 129.

2-عمار بوحوش، محمود الذنبيات، ص 211

و بالتالي فقد اقتضى موضوع الدراسة بما أفرزه من إشكالية مطروحة وتساؤلات إتباع مقاربة منهجية إمبريقية تستند بالأساس على الملاحظة و الاستمارة كأداة لجمع البيانات، كونها تقديم حقائق و آراء و أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهداف.

و منه فقد تمثل دليل الملاحظة في الجدول التالي :

تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة	ماذا يجب أن نلاحظ	ماذا لاحظت

**ب2- الاستمارة :** كأداة أساسية في موضوع الدراسة باعتبارها من أهم أدوات البحث العلمي في ميدان العلوم الاجتماعية و علم اجتماع الاتصال , و بالنظر إلى سهولة استخدامها من ناحية توزيعها و جمعها و إمكانية إثبات صدقتها و موضوعيتها, و على هذا الأساس فقد تضمنت الاستمارة أربعة محاور أساسية ويمكن تلخيصها في الاختصارات التالية :

**المحور الأول :** المتعلق بالبيانات الشخصية لخصائص العينة.

**المحور الثاني :** المتعلق باستراتيجيات و أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية.

**المحور الثالث :** المتعلقة بتأثر مبادئ المؤسسة الرقابية على الاتصال الرسمي فيها.

**المحور الرابع :** بيانات تتعلق بتأثر الاتصال الرسمي على جودة الأداء بالمؤسسة الرقابية.

و شملت الاستمارة 32 سؤالاً قسمت على أربعة محاور .

## 2- مجتمع الدراسة و عينتها :

ب -مجتمع الدراسة : من المتداول علميا و منهجيا أن مجتمع البحث هو مجموع الأفراد المكونون لمجال الدراسة البشري و المتمثل حسب دراستنا في الموظفين بمديرية التجارة لولاية الطارف, و الذين من المفترض

ان يشاركون في نفس الخصائص و السمات و لاسيما تلك المتعلقة بالخصائص المهنية و الاجتماعية التي فرضتها بيئة العمل المشتركة .

حيث يتمثل مجتمع دراستنا كالأتي :

## خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس :

الجنس	عدد الموظفين
الذكور	71
الإناث	123
المجموع	194

## خصائص مجتمع الدراسة حسب المنصب المشغول

المنصب المشغول	عدد الموظفين
الأسلاك التقنية	164
الأسلاك الإدارية	30
المجموع	194

## موظفي المناصب العليا و مجموعهم 38 مقسمين كالتالي:

المنصب المشغول	عدد الموظفين
رئيس مكتب	15
رئيس مصلحة	09
رئيس مفتشية حدودية	02

03	رئيس مفتشية اقليمية
01	رئيس مهمة قمع الغش
01	رئيس مهمة للمنافسة و التحقيقات الاقتصادية
01	رئيس تحقيق لشعبة المنافسة و التحقيقات الاقتصادية
01	رئيس تحقيق لشعبة قمع الغش
33	المجموع

أما مجتمع دراستنا فيتمثل في موظفي سلكا لتقني و عددهم 164 موظف مقسمين بين أعوان رقابة لقمع الغش و أعوان رقابة للتحقيقات و المنافسات التجارية , حيث يتميز هذا المجتمع من ناحية المستوى التعليمي بأنه اغلب الموظفين من أصحاب الشهادات الجامعية , أما بخصوص متغير السن فاغلب موظفي هم من الشباب و الكهول حيث تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى 55 سنة تقريبا .

ب- عينة الدراسة : تعرف العينة منهجيا على أنها : هي مجموعة جزئية من المجتمع البحث لها نفس خصائص المجتمع الدراسة و تمثل المجتمع الأصلي و تحقق أغراض البحث و تعين الباحث على مشقة دراسة المجتمع الأصلي<sup>1</sup>.

أما بخصوص عينة الدراسة في موضوعنا الحالي فقد اعتمدنا اختيار العينة القصدية و ذلك لملائمتها موضوع الدراسة , حيث اختارنا مجموعة من التقنيين من مجتمع البحث بصفة قصدية حيث اتاحت فرصة الظهور لكل فرد من أفراد العينة , فقد اختار نسبة (25%) من مجتمع الدراسة و تم حسابه بالطريقة التالية :

$$100\% \leftarrow 164$$

$$25\% \leftarrow ?$$

$$. 41 = 100 \div 164 \times 25$$

1-وسام قاضي راضي : العينات في بحوث الإعلام , ط 1 , مكتب ستر العلوم , بغداد , 2023 . ص

و على ضوء هذا المعادلة الحسابية فقد تمثلت عينة الدراسة في 41 موظف تقني بمديرية التجارة .

### 3-مجالات الدراسة :

يعتبر التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية، ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما تكتسبه

من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك أنه كلما كانت مجالات الدراسة محددة تحديدا كان بالإمكان

مواجهة المشكلة المطروحة بالبحث، فكل دراسة ميدانية إلا ولها ثلاث مجالات وهي:المجال المكاني، المجال

البشري والمجال الزمني.

أ- المجال المكاني: يمثل المجال الموضوعي للدارسة في مديرية التجارة لولاية الطارف .

### تقديم للمديرية :

تم إعادة إنشاء مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20جانفي

2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة ( جريدة رقم 04 في جانفي 2011, قرار

وزاري مؤرخ في 16 اوت 2011 يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة و المديرية الجهوية للتجارة في

مكاتب \_ جريدة رقم 24 في 25 افريل 2012).

تضم المديرية من خلال مصالحها الخمس 15 مكتب و مفتشيتين حدوديتين " العيون و السوارخ و يمثل

دورهم الأساسي في مراقبة المنتوجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة و قمع الغش , كما

تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية : بن مهدي , الذرعان , القالة .

تبعاً إلى اعتماد الجزائر سياسية اقتصاد السوق الحر و كذا مبدأ انفتاح التجارة الخارجية , ارتأت وزارة التجارة

إلى ضرورة التأقلم و التطورات التي عرفها القطاع و عليه تم تصميم مديريات التجارة إلى 5 مصالح كالتالي:

- مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي

- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسات .

- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش .

- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية .

- مصلحة الإدارة و الوسائل .

العدد الإجمالي لموظفي المديرية التجارة موقوف إلى غاية 13/12/2018 هو 190 موظف عون 26 منهم ضمن الأسلاك المشتركة 141 الباقية بالسلك التقني هو 23 عون متعاقد موزعين على المصالح السابقة الذكر

#### مهام مديرية التجارة لولاية الطارف :

تكلف المديرية الولائية للتجارة بمهنة تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة و السوق و المنافسة على الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن و المراقبة الاقتصادية و قمع الغش , حيث تحرص على :

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و اقتراح كل التدابير من اجل تكييفها .
- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و النزيه بين المتعاملين الاقتصاديين .
- المساهمة في ترقية و تطوير قانون المنافسة فيما يخص النشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات .
- متابعة تطوير الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع و الخدمات و توزيع السلع و الخدمات الضرورية أو الإستراتيجية .

- السهر على تطبيق سياسية الرقابة الاقتصادية و قمع الغش .
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء .
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية و المستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات .
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال الهياكل المعنية .
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصادية و الجماعات و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة و امن المنتوجات و النظافة الصحية .

#### ب-المجال الزمني :

يتحدد المجال الزمني للدراسة في الفترة الممتدة من اختيار موضوع الدراسة و عرضها على المشرفة ومناقشته من قبل الهيئة العلمية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و تحديد لجنة مناقشة مواضيع و مذكرات التخرج بقسم علم اجتماع الاتصال و الموافقة عليه, و هذا خلال السداسي الاول من الموسم الدراسي 2023 / 2024 و من هذا الاعتبار فقد كانت البداية بالقراءة و البحث عن المراجع النظرية ابتداء من شهر جانفي 2024 , في السداسي الثاني و تحديا في شهر مارس توجهنا إلى المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية , حيث تحصلنا على الموافقة من مدير مديرية التجارة لولاية الطارف , و بعد أن تحصلنا على الترخيص بدخول المؤسسة من طرف إدارة الجامعة و ذلك تحديدا في شهر افريل من السنة الحالية , و بعد ذلك قمنا بدراسة الاستطلاعية الأولى بغرض التعرف على مجتمع البحث , و منه إمكانية تحديد العينة .و خلال هذه المدة قمنا بعدة زيارات من اجل فهم و تحليل مجتمع الدراسة, و إجراء الملاحظة , و في هذه الأثناء قمنا بإعداد استمارة الدراسة و بعد ضبطها جيدا قمنا ب الأتي :

توزيع الاستمارة التجريبية و جمعها .

و بعد تعديل الاستمارة قمنا بتوزيعها نهائيا و جمعها .

و الفترة ما بين شهر افريل و ماي 2024 كانت مخصصة لتفريغ و تحليل و استخلاص نتائج الدراسة .

**ج - المجال البشري :** المجال البشري هو مجتمع الدراسة و المتمثل في الموظفين بمديرية التجارة لولاية الطارف .

**د- أساليب الإحصائية للدراسة:** بالنظر إلى أن أكثر ما يميز الدراسات في علم الاجتماع عموما و علم الاجتماع الاتصال خصوصا هو إمكانية معالجة الظواهر كميا و كيفيا , و هو مال يتيح إمكانية تحويل المعطيات الكمية إلى معطيات رقمية إحصائية و قد تعدد هذه الأساليب الإحصائية .

و في دراستنا فقد تنطرقنا إلى ابسط هذه الأساليب الإحصائية و التي تمثل في حساب التكرارات و تحويلها إلى نسبة مئوية من خلال تطبيق المعادلة التالية مجموع التكرار  $\times 100 \div$  عدد أفراد العينة ( 41 ) في دراستنا نتحصل على نسبة مئوية ، ليتم عرض هذه الأرقام في جداول بسيطة , و أخيرا تم ترجمة هذه الجداول الى أشكال بيانية تمثل أساسا في الدوائر النسبية لتوضح هذه المعطيات الرقمية .

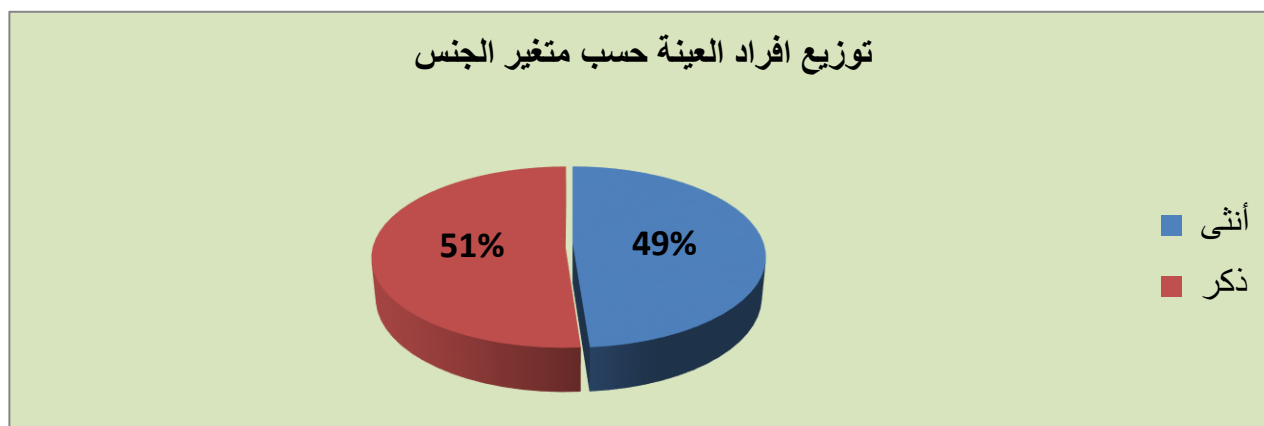
ثانيا: المعالجة الإحصائية للبيانات :

البيانات الشخصية لعينة الدراسة :

جدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة %
أنثى	20	%48.78
ذكر	21	%51.21
المجموع	41	%100

مصدر الجدول:السؤال رقم(01) من الاستمارة

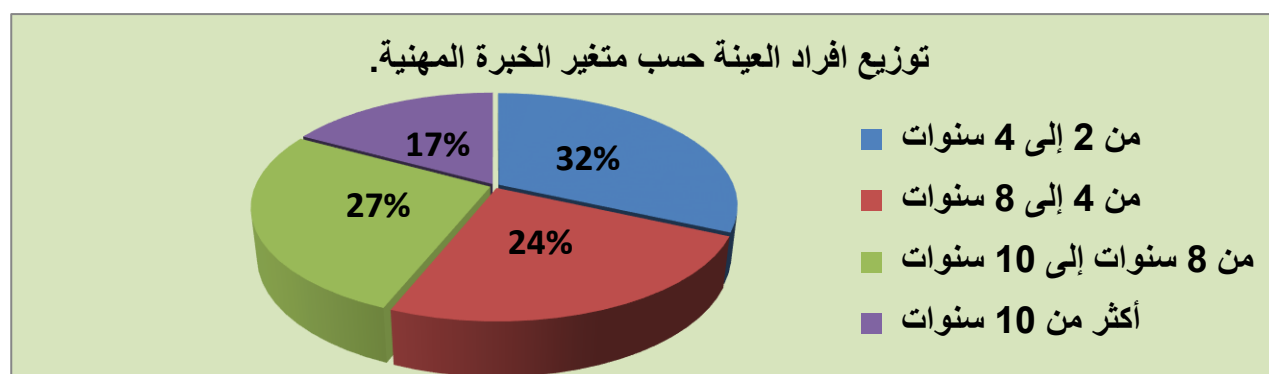


يوضح الجدول رقم (01) : أعلاه و الشكل البياني أن عدد الإناث وعدد الذكور بالنسبة للموظفين التقنيين متقارب حيث قدرت نسبتهم ب(48.78%) بينما تمثل عدد الذكور (51.21%) و منه يمكن القول بأنه نظرا لطبيعة النشاط و المهام في المؤسسة الرقابية و تحديدا وظيفة التقنيين يرتفع فيها عدد الذكور نوعا ما لان اغلب المهام تكون خارج المؤسسة أي أنها ليست مهام إدارية حيث نلاحظ ارتفاع عدد الإناث في الوظائف الإدارية في هذه المؤسسات .

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
31.70%	13	من 2 إلى 4 سنوات
24.39%	10	من 4 إلى 8 سنوات
26.82%	11	من 8 سنوات إلى 10 سنوات
17.07%	7	أكثر من 10 سنوات
100%	41	المجموع

مصدر الجدول: السؤال رقم (02) من الاستمارة



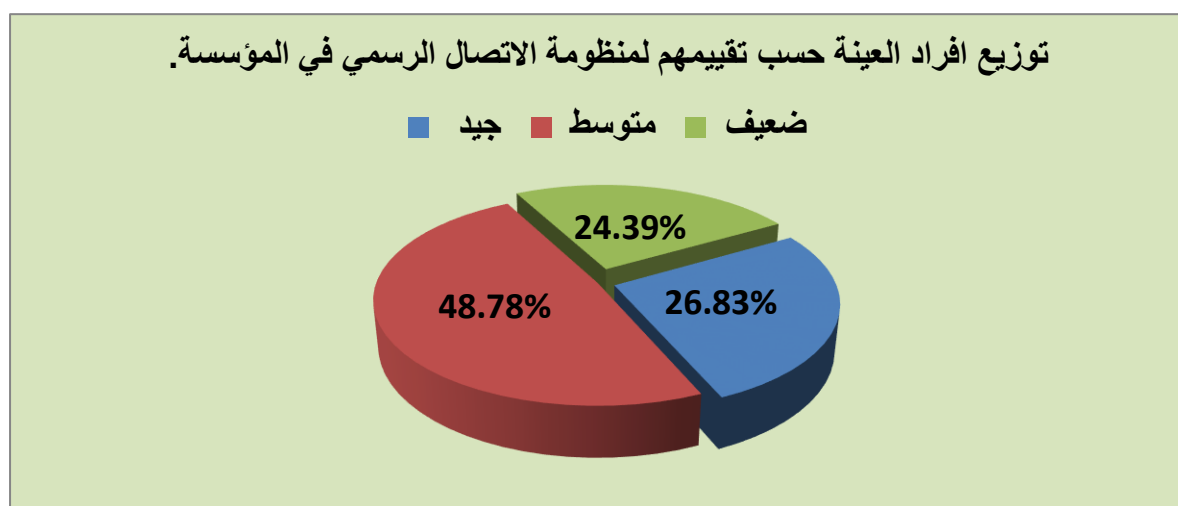
يوضح الجدول رقم (02): أعلاه و المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية تفاوت في معدل حيث تمثل فئة {2- 4 سنوات} اكبر فئة و ذلك بنسبة (32%) , و تليها فئة {8- 10 سنوات} و ذلك بنسبة (27%) ثم فئة {4- 8 سنوات} و ذلك بنسبة معدلها (24%) , و أخيرا فئة اثر من 10سنوات , بنسبة (17%) .و يمكن تفسير هذا التفاوت في معدل الخبرة المهنية إلى متغير السن بالدرجة الأولى حيث يمكن اعتباره مؤشرات من مؤشرات الخبرات المهنية .

## 1- معالجة و قراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لمنظومة الاتصال الرسمي في المؤسسة:

العبارة	التكرار	النسبة %
جيد	11	26.83%
متوسط	20	48.78%
ضعيف	10	24.39%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول:السؤال رقم(03) من الاستمارة

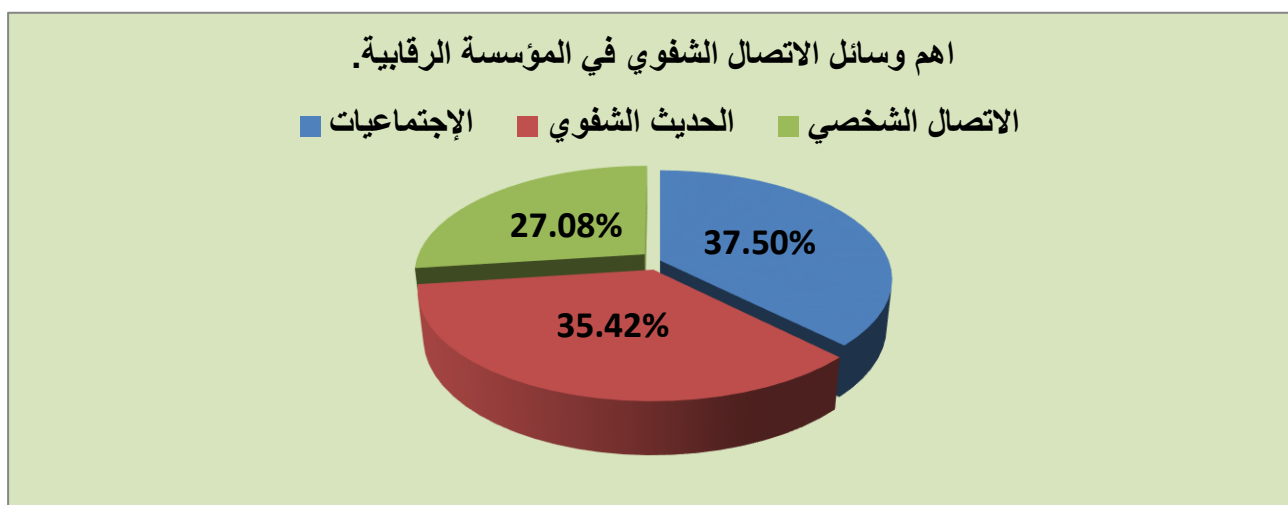


يوضح الجدول رقم (03): أعلاه أن نسبة (48.78%) من أفراد العينة تقيم منظومة و شبكة الاتصال في المؤسسة الرقابية بأنها متوسطة، أما نسبة (26.83%) فتعتبرها جيدة في حين نسبة (24.39%) تعتبرها ضعيفة. و على هذا الأساس يمكن القول بان شبكة الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية بأنها جيدة و يمكن ان تحقق أهداف المؤسسة لكنها ربما تفتقر لمعايير الكفاءة و الفاعلية خاصة في ظل التعقيدات الإدارية التي تعانها من المؤسسات عموما و بالنظر إلى تطور أساليب و استراتيجيات الاتصال الرسمي في المنظمات الحديثة أين أصبحت تتميز بالسرعة و الكفاءة العالية و هذا ما نلاحظ غيابه في المؤسسات الجزائرية عموما.

جدول رقم(04): يوضح أهم وسائل الاتصال الشفوي في المؤسسة الرقابية:

العبرة	التكرار	النسبة %
الاجتماعيات	18	37.50%
الحديث الشفوي	17	35.42%
الاتصال الشخصي	13	27.08%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(04) من الاستمارة



يوضح الجدول رقم (04) : المتعلق بوسائل الاتصال الرسمي أن أهم وسائل الاجتماعيات و ذلك بنسبة (37.50%)، و ثانيا الحديث الشفوي و ذلك بنسبة (35.42%) أما النسبة الثالثة فتشير إلى الاتصال الشخصي و ذلك بنسبة (27.08%) .

وعلى اثر هذا يمكن الاعتبار عموما و رغم تفاوت المعدلات الإحصائية أعلاه إلى انه يمكن القول بان وسائل الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية لا يمكن إن تقتصر على وسيلة واحدة , لان هذا ما يعقد عملية الاتصال و يجعلها غير فاعلة , و لكن تختلف هذا الوسائل باختلاف الهدف من الاتصال فهناك بعض المهام و الوظائف الإدارية تتطلب أن يتم الاجتماع حولها لتبليغ بهذه المهمة و شرحها مثلا أو اختيار فريق لها. و تحديدها أهدافها .

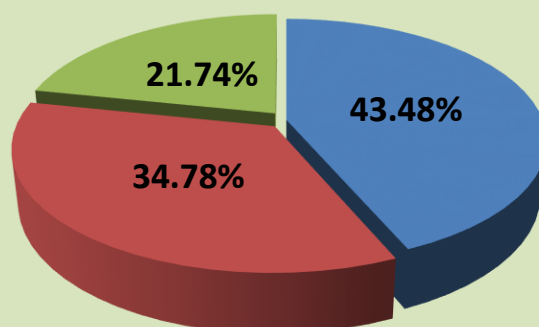
جدول رقم (05): يوضح أهم مزايا الاتصال الشفوي حسب آراء المبحوثين:

النسبة %	التكرار	العبارة
43.48%	20	يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا
34.78%	16	يهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
21.74%	10	يحافظ على قدر كبير من السرية
100%	49	المجموع

مصدر الجدول: السؤال رقم(05) من الاستمارة

#### اهم مزايا الاتصال الشفوي حسب اراء المبحوثين

- يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا
- يهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة
- يحافظ على قدر كبير من السرية



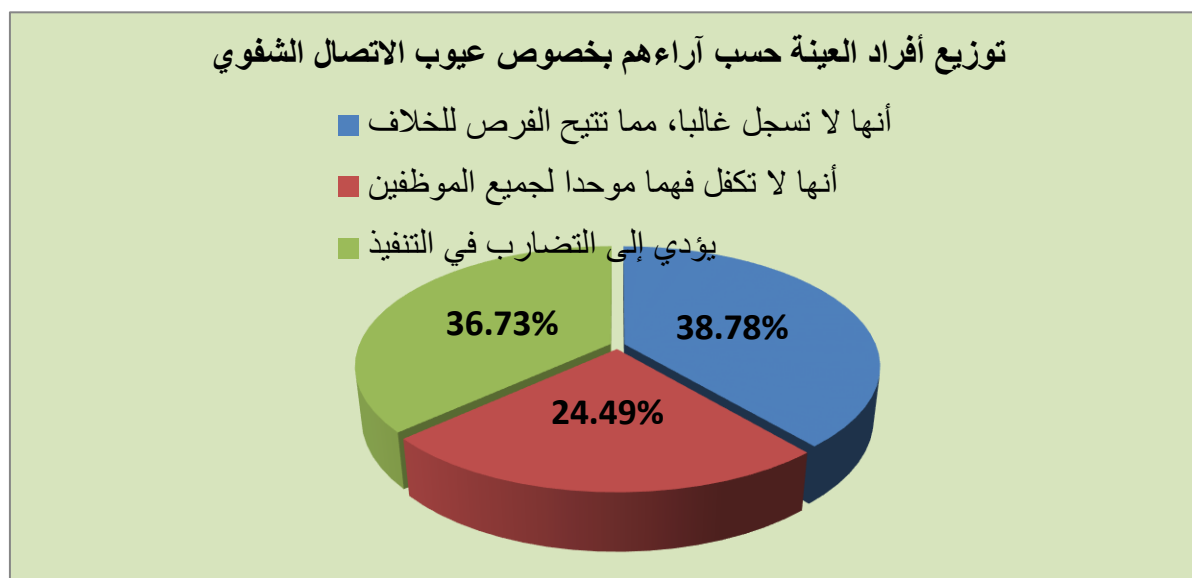
يوضح الجدول رقم (05): والمتعلق بمزايا الاتصال أن نسبة (43.48%) من أفراد العينة تقر بان أهم مزاياه هو انه يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية و يتميز بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا , بينما تشير نسبة (34.78%) انه يهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة, و تعبر نسبة (21.74%) انه يحافظ على قدر كبير من السرية .

و في ضوء هذا الدلالات الإحصائية يمكن القول بأنه تتعدد مزايا الاتصال الشفوي بالنظر إلى انه يتم بين الأفراد وجها لوجها حيث نلاحظ انه من خلاله يضمن المرؤوس بان يبلغ المهمة أو الوظيفة لمرؤوسيه و هذا ما يضمن تنفيذ هذه الوظيفة خاصة إذا تعلق الأمر بتعليمات المؤسسة الرقابية و التي تتطلب نوعا من السرية.

جدول رقم(06):يوضح توزيع أفراد العينة حسب آراءهم بخصوص عيوب الاتصال الشفوي :

العبارة	التكرار	النسبة %
أنها لا تسجل غالباً، مما يتيح الفرص للخلاف	19	38.78%
أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع الموظفين	12	24.49%
يؤدي إلى التضارب في التنفيذ	18	39.73%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(06) من الاستمارة

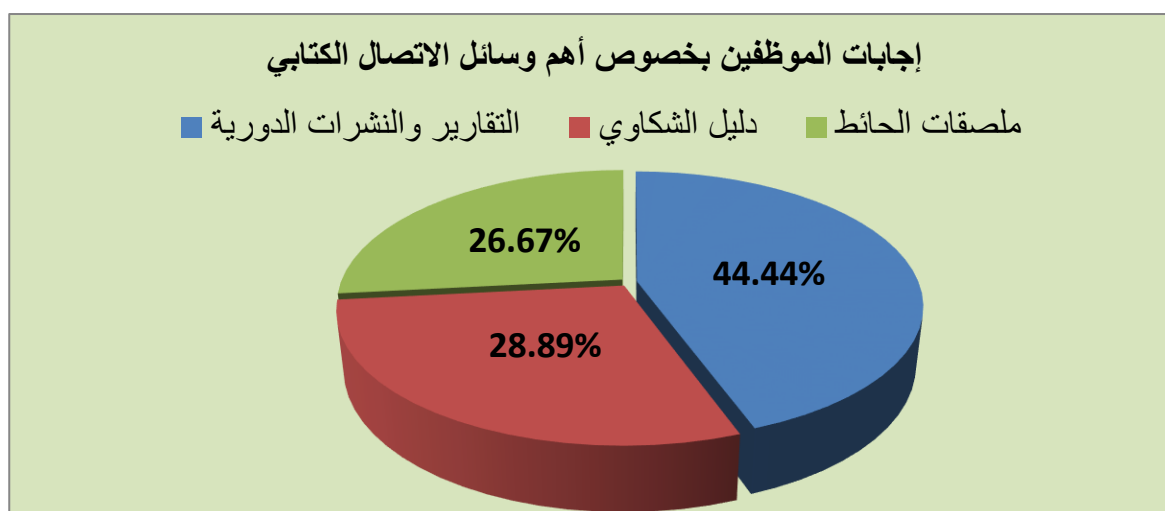


يوضح الجدول رقم (06): أعلاه و المتعلق بعيوب الاتصال الشفوي حسب آراء افراد العينة حيث نقرأ أن نسبة(38.78%) تعتبر انه من عيوبه لا تسجل غالباً مما يتيح الفرصة للخلاف , و ترى نسبة(24.49%) أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع الموظفين , و تعتبر نسبة(36.73%) أنها تؤدي إلى التضارب في التنفيذ . إذا و استناداً على هذا الآراء يمكن أن نلخص إلى أن من عيوب الاتصال الرسمي الذي يتم بطريقة شفوية هي انه لا تسجل و هذا ما يهيئ الأمر للخلاف حيث نلاحظ أن بعض الموظفين لا يقوم بأداء مهمة موكلة إليه بالقول بأنها لم يتم تكلفه بها , فلا يوجد شيء ملموس يثبت انه تم تكلفه و تبليغه بهذا الأمر , و ما يحدث أكثر اذا تميز الاتصال بكثرة الاتصالات و كثرة تبلغ الأوامر و التعليمات كما هو الحال في المؤسسة الرقابية

جدول رقم(07) :يوضح إجابات الموظفين بخصوص أهم وسائل الاتصال الكتابي:

العبارة	التكرار	النسبة %
التقارير والنشرات الدورية	20	44.44%
دليل الشكاوي	13	28.89%
ملصقات الحائط	12	26.67%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(07) من الاستمارة



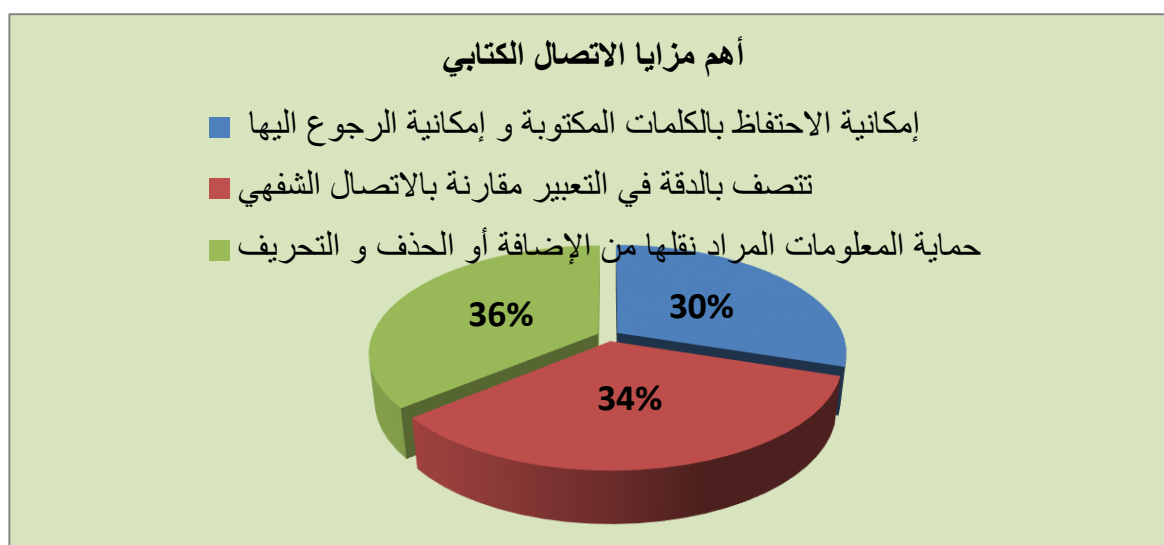
يوضح الجدول رقم (07) : و المتعلق بأهم وسائل الاتصال الكتابي أن نسبة (44.44%) من الموظفين تعتبر أن أهم وسائله التقارير والنشرات الدورية , في حين تعبر نسبة (28.89%) أن الكتيبات و دليل الشكاوي أهمها و تعبر نسبة (26.67%) أن ملصقات الحائط و اللوحات الإعلانية أهمها .

و على هذا الأساس نستخلص أن الاتصال الرسمي الكتابي في المؤسسة الرقابية يعتمد بنسبة كبيرة على وسائل الاتصال التقليدية و المتمثلة أساسا في التقارير و النشرات الدورية , و هذا ما يميز هذا النوع من المؤسسات حيث نلاحظ فيها أن تلقي الأوامر المهنية يكون في شكل ملف ورقي يضمن التعليمات و الأوامر و الأهداف كما يعتمد من جهة أخرى على دليل الشكاوي على اعتبار ان الاتصال الرسمي يتميز بأنه نازل في اغلب الأحيان وهنا تمثل الشكاوي خط الاتصال الأفقي بين الموظفين و المديرين في المؤسسة الرقابية .

## جدول رقم(08) :يوضح أهم مزايا الاتصال الكتابي:

النسبة %	التكرار	العبارة
30.00%	15	إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة و إمكانية الرجوع اليها .
34.00%	17	تتصف بالدقة في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.
36.00%	18	حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف
100%	41	المجموع

مصدر الجدول: السؤال رقم(08) من الاستمارة



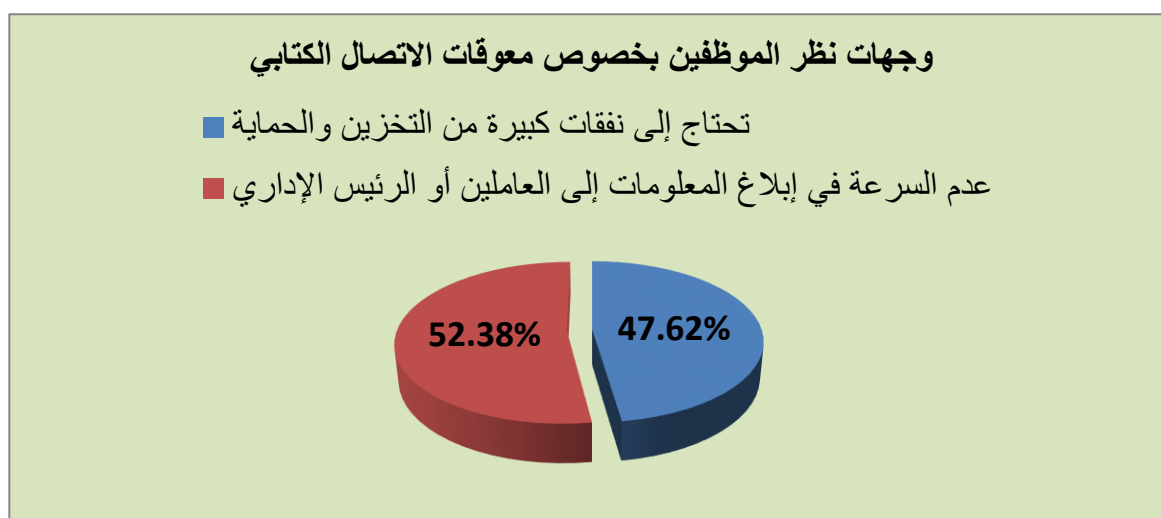
يوضح الجدول رقم(08): للجدول أعلاه بوجهات نظر الموظفين حول أهم مزايا الاتصال الكتابي حيث نقرأ أن معدل (36%) من تعتبر انه يتميز بحماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف , و تؤكد نسبة(34%) أنها تتصف بالدقة في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي , ونسبة(30%) تعتبرها تتميز بإمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة و إمكانية الرجوع إليها.

و انطلاقا من هذا الاعتبار يمكن القول بان الاتصال الرسمي الكتابي خاصة في المؤسسة الرقابية بأنه يتميز بحماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف و هذا ما تفرضه مبادئ هذه المؤسسة التي تفرض التنفيذ الحرفي لأوامر و التعليمات دون حذف او تحريف او إضافة , و هذا ما يتضح في إمكانية الاحتفاظ بهذه المعلومات .

جدول رقم(09) :يوضح وجهات نظر الموظفين بخصوص معوقات الاتصال الكتابي :

النسبة %	التكرار	العبارة
47.62%	20	تحتاج إلى نفقات كبيرة من التخزين والحماية.
52.38%	22	عدم السرعة في إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
100%	41	المجموع

مصدر الجدول: السؤال رقم(09) من الاستمارة



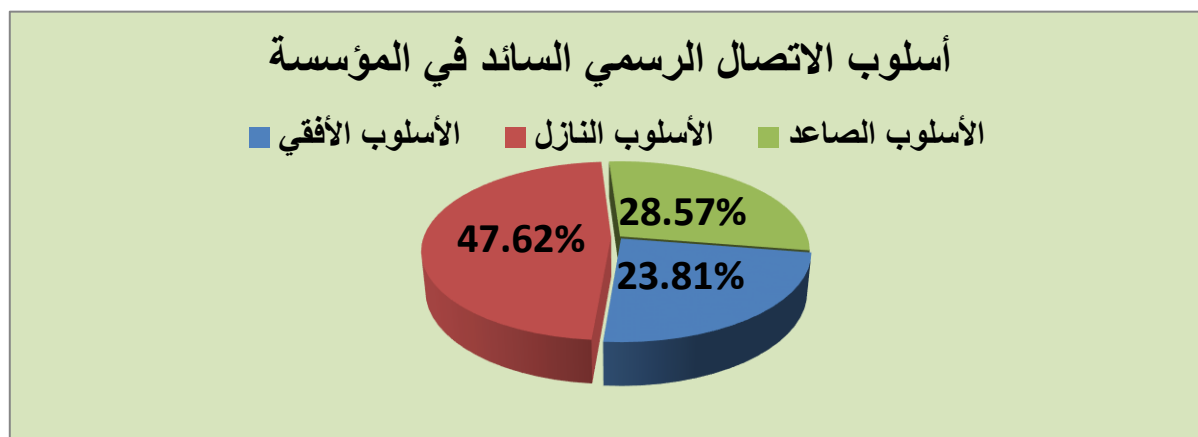
يوضح الجدول رقم (09) : و الذي يمثل وجهات نظر الموظفين بخصوص معوقات الاتصال الرسمي الكتابي ان نسبة معدلها(53.38%) ان من ابرز معوقاته عدم السرعة في إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري , و باقي أفراد العينة و المقدر بنسبة (47.62%) تعتبر انه يحتاج إلى نفقات كبيرة من التخزين والحماية.

و في هذه المؤشرات الرقمية تؤكد على انه بالرغم من مزايا الاتصال الكتابي الا انه يتخلله بعض المعوقات و على ابرز كما أكدت توجهات الموظفين بالمؤسسة الرقابية هو إشكالية عدم السرعة في إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري , حيث ان تعقيدات الاتصال الرسمي على غرار اتباع التسلسل الهرمي يجعل هذه الأخيرة تتميز بالبطء , حيث عادة ما نسمع انه هناك تعليمات و اوامر مهنية جديدة لكنها لم تصل بعد او لم يتم توقعها بعد و هكذا , ناهيك عن إشكالية كبر مساحة التخزين بالنظر إلى مبادئ المؤسسة الرقابية .

جدول رقم (10) : يوضح أسلوب الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة :

العبارة	التكرار	النسبة %
الأسلوب الأفقي	10	23.81%
الأسلوب النازل	20	47.62%
الأسلوب الصاعد	12	28.5%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(10) من الاستمارة

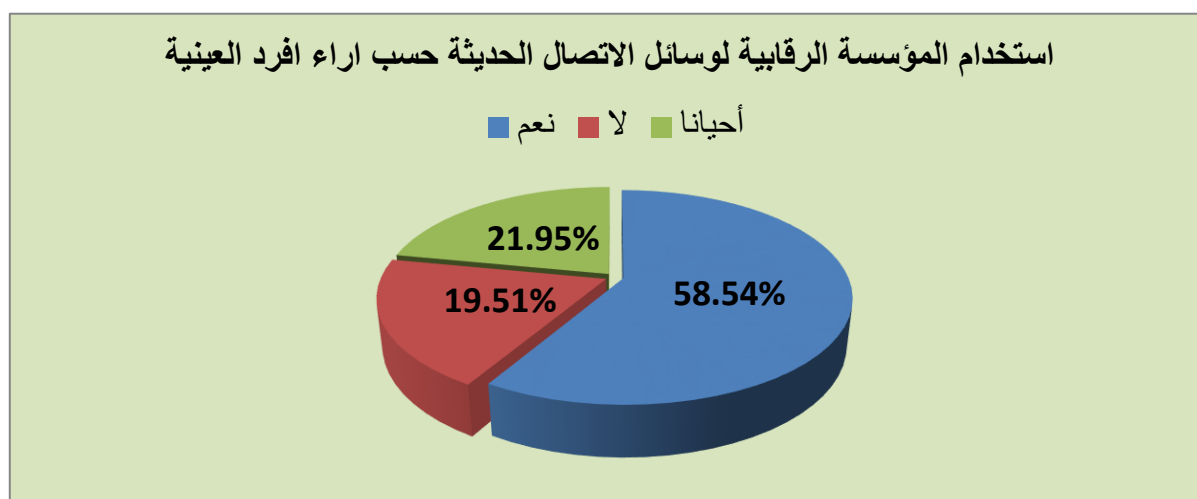


يوضح الجدول رقم(10): أعلاه و المتعلق بأسلوب الاتصال الرسمي السائدة في المؤسسة الرقابية ان نلاحظ من خلال الشكل البياني و الجدول أعلاه ان نسبة (47.62%) من أفراد العينة تقر بان الأسلوب النازل هو الأكثر انتشارا , تليها نسبة (28.57%) تقول بانه الأسلوب الصاعد و نسبة (23.81%) تعبر انه الأسلوب الأفقي .و في ضوء هذه الاعتبارات نؤكد بدورها ان الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية عادة ما يتصف بأنه نازل بمعنى أن المعلومة أو الرسالة الاتصالية تأتي من أعلى رتبة في السلم الهرمي و تمر في خط مستقيم إلى أسفل الهرم الوظيفي , و خاصة إذا تعلق الأمر بتبليغ الأوامر و التعليمات , أما أسلوب الاتصال الصاعد فنرى نسبة قليلة بالنظر إلى أن اغلب تعليمات المؤسسة الرقابية لا تناقش و لا تعدل و انما تنفذ مباشرة و يظهر هذا النمط من خلال شكاوي الموظفين بخصوص بعض المشكلات التنظيمية او الإدارية في المؤسسة و نلاحظ غياب شبه تام لأسلوب الاتصال الأفقي الذي يكون بين الموظفين و المديرين , و لكن يمكن الاعتماد على هذا الأسلوب أكثر لتكون الاتصال الرسمية أكثر فعالية و كفاءة .

جدول رقم(11): يوضح مدى استخدام المؤسسة الرقابية لوسائل الاتصال الحديثة حسب آراء أفراد العينة:

النسبة %	التكرار	العبارة
58.54%	24	نعم
19.51%	8	لا
21.95%	9	أحيانا
100%	41	المجموع

مصدر الجدول: السؤال رقم(11) من الاستمارة

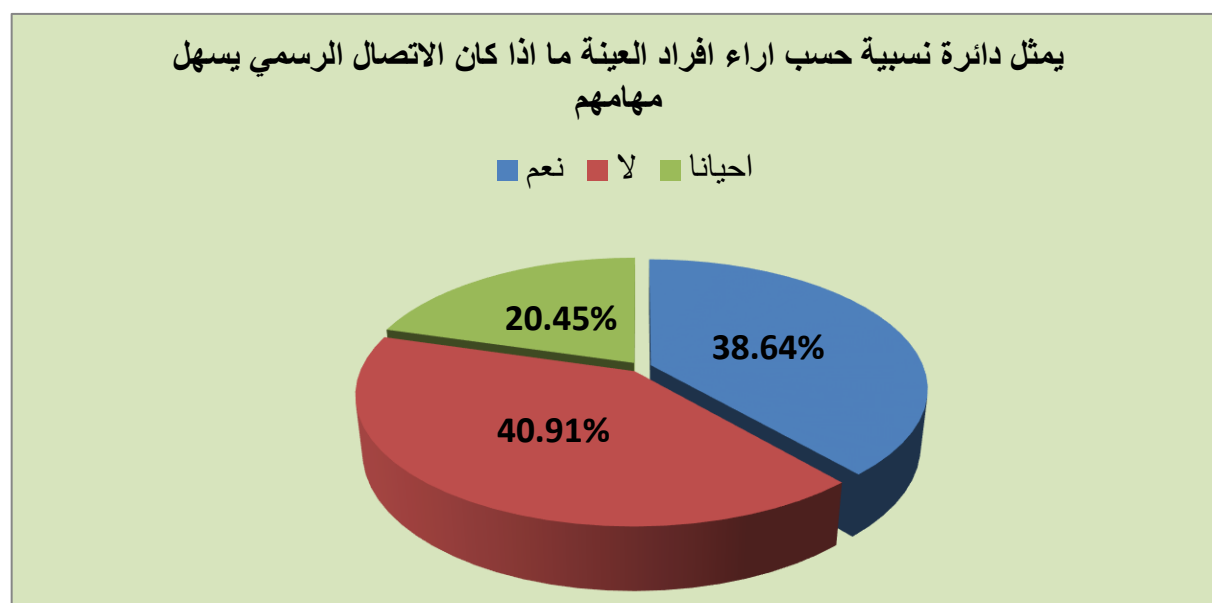


يوضح الجدول رقم (11): أعلاه نلاحظ أن المؤسسة الرقابية و غيرها من المؤسسات الجزائرية اليومية تحاول اللاحق بموكب التطورات السريعة في مجال الرقمنة و هذا ما تؤكد نسبة(58.35%) من إجابات الموظفين على مدى استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة , حيث نلاحظ استخدام واسع لشبكة الانترنت و البريد الالكتروني بهذا المؤسسات و خطوط الهاتف النقال و غيرها إلا أنها تعاني من بعض المعوقات مثل انتشار ما يعرف بالأمية الرقمية في المؤسسات الجزائرية و هم ما يتضح في ضعف التحكم في هذه التقنيات و التمكين من استخدامها بكفاءة و فعالية .

جدول رقم(12) : يوضح حسب آراء أفراد العينة ما إذا كان الاتصال الرسمي يسهل مهامهم:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	17	38.64%
لا	18	40.91%
أحيانا	9	20.45%
المجموع	40	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(12) من الاستمارة



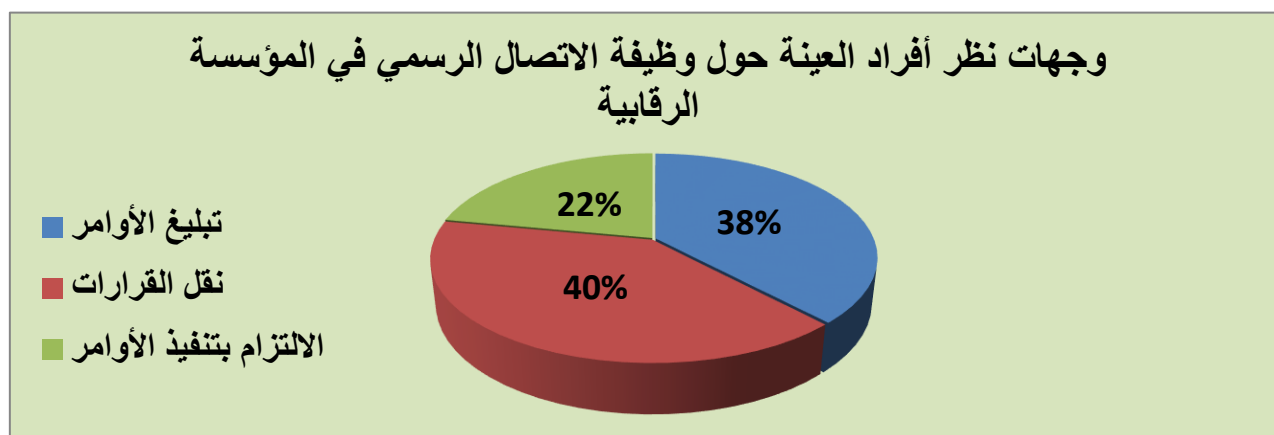
يوضح الجدول رقم (12): للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتصال الرسمي لا يساهم في تسهيل المهام الإدارية بالنسبة للموظفين التقنيين و هذا ما أدلى به نسبة(40.91%)، حيث يمكن القول بهذا الخصوص أن الاتصال الرسمي هو أداة من أدوات المؤسسة الرقابية التي لا تساهم في تسهيل المهام لأنه لا يعتمد على أساس التعاون و المشاركة بين فريق العمل ، بل يعتمد على توجه الأمر بأداء المهام للفرد واحد معني بأمر تنفيذ هذه المهمة

## 2- معالجة وقراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني «المتعلق بتأثر مبادئ المؤسسة الرقابية على الاتصال الرسمي فيها»

جدول رقم(13): يوضح وجهات نظر أفراد العينة حول وظيفة الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية :

العبارة	التكرار	النسبة %
تبليغ الأوامر	19	38.00%
نقل القرارات	20	40.00%
الالتزام بتنفيذ الأوامر	11	22.00%
المجموع	40	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(13) من الاستمارة



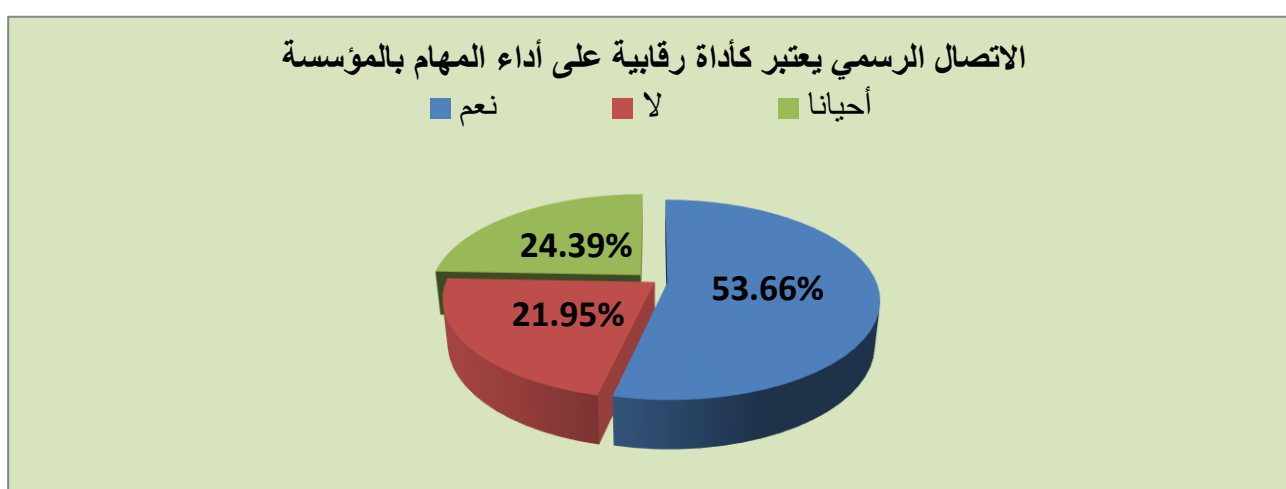
يوضح الجدول رقم (13): و الذي يتعلق بوجهات نظر أفراد العينة حول وظيفة الاتصال في المؤسسة الرقابية ونجد أن أغلبية افراد العينة قالت أن وظيفته تتمثل في نقل القرارات و ذلك بنسبة معدلها (40%) و تتمثل الوظيفة الثانية في تبليغ الأوامر و ذلك بنسبة(38%) تليها وظيفة الالتزام بتنفيذ الأوامر و ذلك بنسبة مئوية معدلها(22%) .

إذا على اعتبار هذا نخص بالذكر المؤسسة الرقابية فان وظيفة الاتصال تتمحور فيها حول تبليغ الأوامر و نقل القرارات و الالتزام بتنفيذها و هذا ما يتضح من خلال توجهه الموظفين بإصدار قرارات و تعليمات و المراقبة و الملاحظة الدائمة للمرؤوسين من قبل رؤساءهم باعتبار أن من أهم خصائص المؤسسات الرقابية هي خضوعها لمبدأ سلطة الرقابة و التعقيب .

جدول رقم (14) : يوضح إمكانية اعتبار الاتصال الرسمي كأداة رقابية على أداء المهام بالمؤسسة:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	22	53.66%
لا	9	21.95%
أحيانا	10	24.39%
المجموع	40	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(14) من الاستمارة



يوضح الجدول رقم (14): و المتعلق بإمكانية اعتبار أن الاتصال الرسمي أداة رقابية على أداء المهام بالمؤسسة الرقابية إن نسبة (53.66%) تؤكد على هذا الاعتبار و نسبة (24.39%) تجيب بنادرا , أما نسبة (21.95%) فتجيب بالنفي.

و على اثر ما تقدم ذكره يمكننا التأكيد أن الاتصال الرسمي أداة رقابية على أداء المهام من خلال متابعة التنفيذ وهو ما يسمى التغذية الراجعة، أين تتم مناقشة الأهداف ، القرارات ، المعوقات و الحلول التي تواجه التقنيين في تنفيذ هذه الإجراءات .خاصة بالنظر إلى أن من أهم مبادئ المؤسسات الرقابية امتلاكها لسلطة التعديل و سلطة الإلغاء.

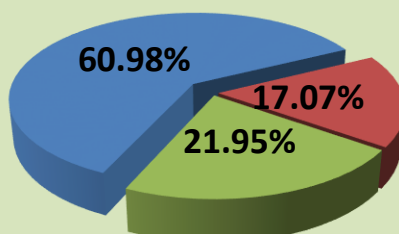
جدول رقم(15):يوضح مساهمة الاتصال الرسمي في الالتزام بخطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل بمؤسسة.

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	25	60.98%
لا	7	17.07%
أحيانا	9	21.95%
المجموع	40	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(15) من الاستمارة

مساهمة الاتصال الرسمي في الالتزام بخطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل بمؤسسة

■ نعم  
■ لا  
■ أحيانا



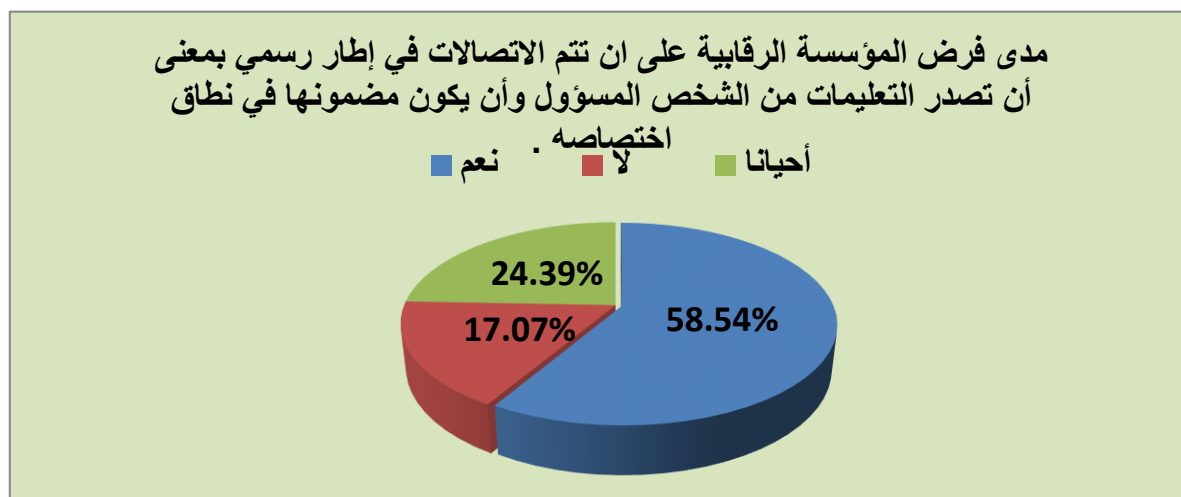
يوضح الجدول رقم (15) : مدى مساهمة الاتصال الرسمي في الالتزام بخطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل بمؤسستك حيث تقول نسبة (60.98%) من الموظفين بالمؤسسة الرقابية انه يساهم بينما تقول نسبة (21.95%) انه نادرا ما يساهم و تقول نسبة (17.07%) انه لا يساهم .

و في ضوء هذه الاعتبارات يمكننا القول بان الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية يساهم بشكل واضح في الالتزام بخطة السلطة الرقابية و عدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل بالمؤسسة. حيث ان للمدير الإداري في المؤسسة الرقابية الحق في ان يمارس رقابته على أعمال مرؤوسيه، فلا يكفي بإعطاء الأوامر والتوجيهات فسلطته التي يمارسها على أعمال مرؤوسيه لها حدود وضوابط تعود إما إلى طبيعة اختصاص المرؤوس أو الوظيفة التي يقوم بها، فنجد أن هناك تبعية تظهر من خلال السلطات المصنفة وتتمثل في سلطة التوجيه , سلطة الرقابة و غيرها .و هذا ما يفرض على الموظفين الالتزام بخط الاتصال النازل القائم على أساس التدرج الهرمي في هذا المؤسسات .

جدول رقم (16) : يوضح مدى فرض المؤسسة الرقابية على ان تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه :

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	24	58.54%
لا	7	17.07%
أحيانا	10	24.39%
المجموع	40	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(16) من الاستمارة



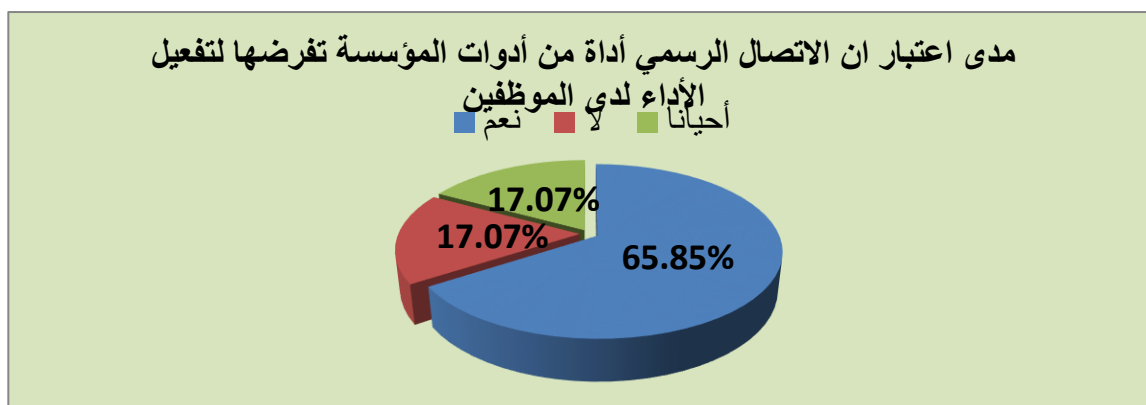
يوضح الجدول رقم (16): أعلاه أن نسبة (58.54%) أن المؤسسة الرقابية افتراض الاتصال الرسمي على شكل تعليمات من المسؤول وهذا يدخل في نطاق اختصاصه ومهامه و ترى نسبة (24.39%) من المبحوثين تقول نادرا , و نسبة (17.07%) تلغي هذا الافتراض .

و على ضوء ما تقدم قراءته إحصائيا يمكن اعتبار أن الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية يقوم على مبدأ تلقي الأوامر و التعليمات المباشرة و في الإطار الرسمي حيث نلاحظ أن التكليف بالمهام يكون من المسؤول المباشر على مرؤوسيه لان مهام الإداريين مثلا تختلف عن مهام و وظائف التقنيين حيث تتمثل مهامهم في الخرجات الميدانية لتتقد الأسواق التجارية و لكل فئة منهم اختصاص.

جدول رقم (17): يوضح مدى اعتبار أن الاتصال الرسمي أداة من أدوات المؤسسة تفرضها لتفعيل الأداء لدى الموظفين:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	27	65.85%
لا	7	17.07%
أحيانا	7	17.07%
المجموع	40	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(17) من الاستمارة



يوضح الجدول رقم (17) : أعلاه بمدى اعتبار ان الاتصال الرسمي أداة من أدوات المؤسسة الرقابية التي تفرضها لتفعيل الأداء لدى الموظفين حيث نلاحظ من خلال هذه الشواهد الإحصائية أن نسبة (65.85%) من الموظفين بينما نرى أن ذات النسبة و المقدرة ب (17.07 %), تقر بالعكس أي انه لا يعتبر من أدوات تفعيل الأداء .

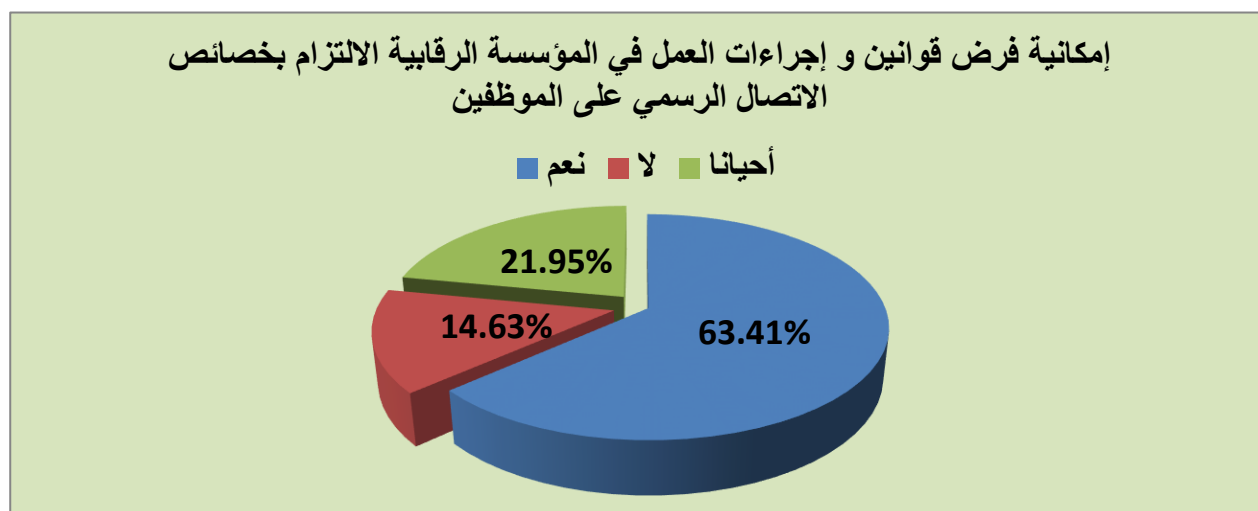
و هنا و استنادا على رأي الأغلبية فانه يجدر بنا الإشارة إلى دور الاتصال في تفعيل الأداء حيث تعتبر شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة الرقابية خاصة وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية و في إدارة و تحقيق أهداف هذه الأخيرة لأنها تعنى بتقييم الأداء . و من جهة أخرى فهي بالنسبة للموظفين وسيلة يمكن من خلالها الحصول على مختلف المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة ما يجعله أداة لتوضيح التغييرات و التجديدات و الإنجازات و تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات و استقاء ردود الأفعال . كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ

جدول رقم(18): يوضح إمكانية فرض قوانين و إجراءات العمل في المؤسسة الرقابية الالتزام بخصائص

الاتصال الرسمي على الموظفين :

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	26	%63.41
لا	6	%14.63
أحيانا	9	%21.95
المجموع	40	%100

مصدر الجدول: السؤال رقم(18) من الاستمارة



يوضح الجدول رقم (18) : إمكانية أن تفرض قوانين و إجراءات العمل في المؤسسة الرقابية الالتزام

بخصائص الاتصال الرسمي على الموظفين حيث تعتبر نسبة (63.41 %) من الموظفين أنها تفرضه , في

حين ترى نسبة (21.95%) " أنها أحيانا تفرضه و تشير نسبة (14.63%) أنها لا تفرضه .

و على هذا الأساس و استنادا على رأي الأغلب فان يمكننا القول بكل ووضوح أن المؤسسة الرقابية تفرض

على موظفيها نمط الاتصال الرسمي بالنظر إلى ما يتمتع به من خصائص و مميزات و أساليب و

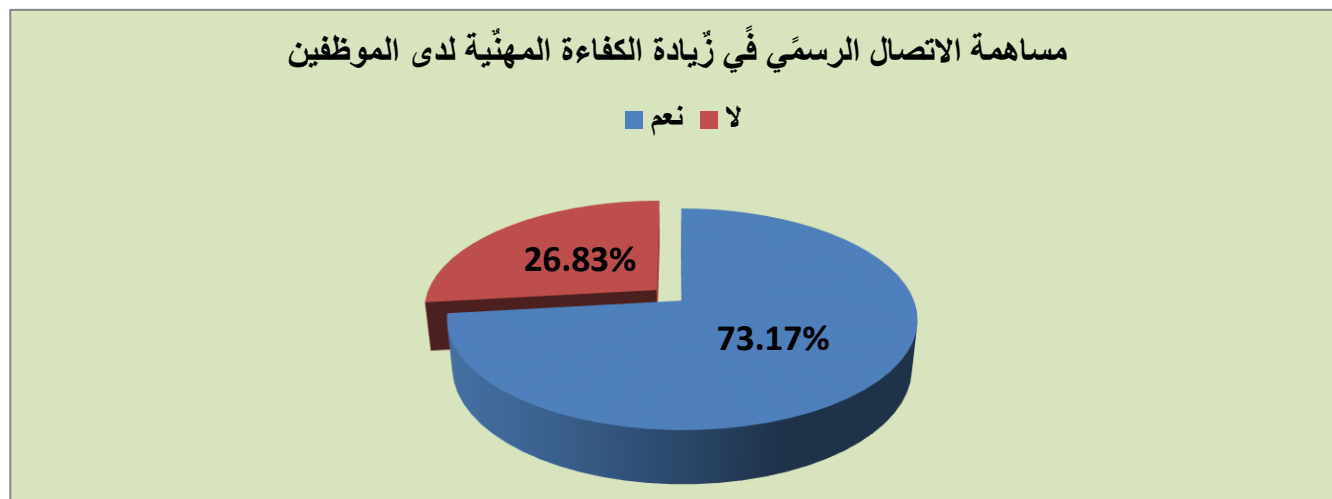
استراتيجيات و مهارات تخوله إلى أن يكون القناة الرسمية لاتصال فيها و خاصة إذا تعلق الأمر بتحقيق

أهدافها المسطرة من طرف هيئات متعددة و تعلق الأمر كذلك بأداء فعال و مميز للموظفين التقنيين .

جدول رقم (19): يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة الكفاءة المهنية لدى الموظفين:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	30	73.17%
لا	11	26.83%
المجموع	40	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم (19) من الاستمارة



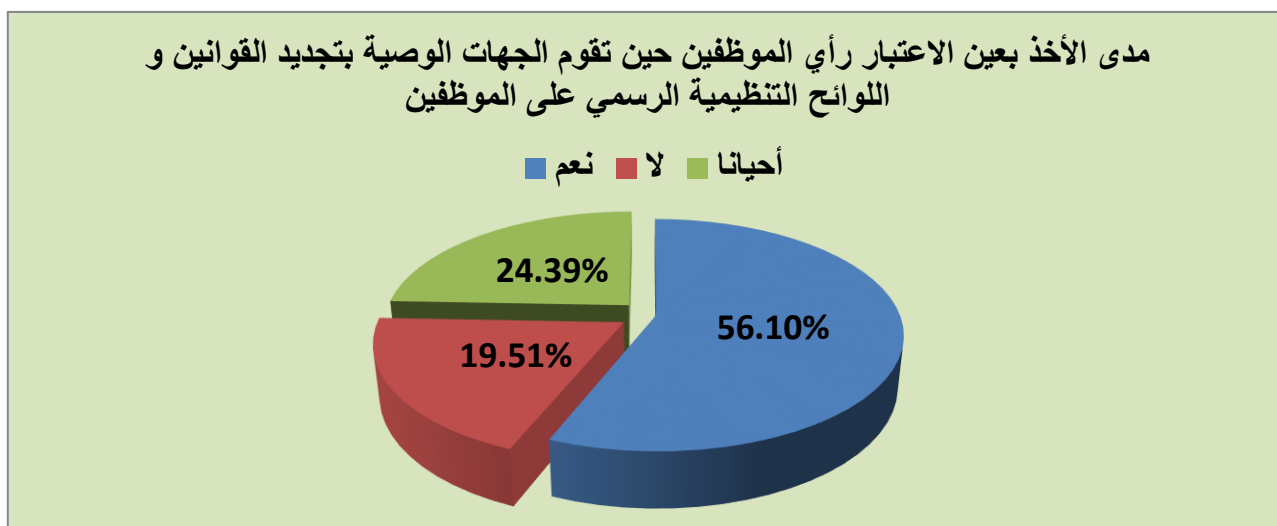
يوضح الجدول رقم (19) : إمكانية مساهمة الاتصال الرسمي في زيادة الكفاءة المهنية لدى الموظفين حيث تعتبر نسبة (73.17%) من الموظفين أجابوا بنعم و هي الأغلبية، في حين ترى نسبة (26.83%) انه لا يساهم في زيادة الكفاءة.

و على هذا الأساس و استنادا على رأي الأغلب يمكننا القول أنهم وجدوا أن الاتصال الرسمي يساهم في زيادة الكفاءة المهنية و ذلك من خلال التجارب التي يمر بها العون في الخرجات الميدانية خاصة تلك التي تكون مع جهات رسمية أخرى كالجمارك و الدرك الوطني ، و من هنا تعطي للموظف خبرة أكثر في التعامل مع المواقف و نظرة أوسع للتسيير وهذا ما يسمح له بتلقي مناصب أخرى أعلى من أجل الاستفادة من هذه الخبرات. أما من خلال الملاحظة فيمكننا القول أن النسبة التي أجابت بالنفي فهي ترى أن وظيفتها عبارة عن تنفيذ لمهام مسطرة و تطبيق البرامج الخاصة بالخرجات الميدانية من قبل رؤساء المصالح .

جدول رقم (20) : يوضح مدى الأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين حين تقوم الجهات الوصية بتجديد القوانين و اللوائح التنظيمية:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	23	56.10%
لا	8	19.51%
أحيانا	10	24.39%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(20) من الاستمارة



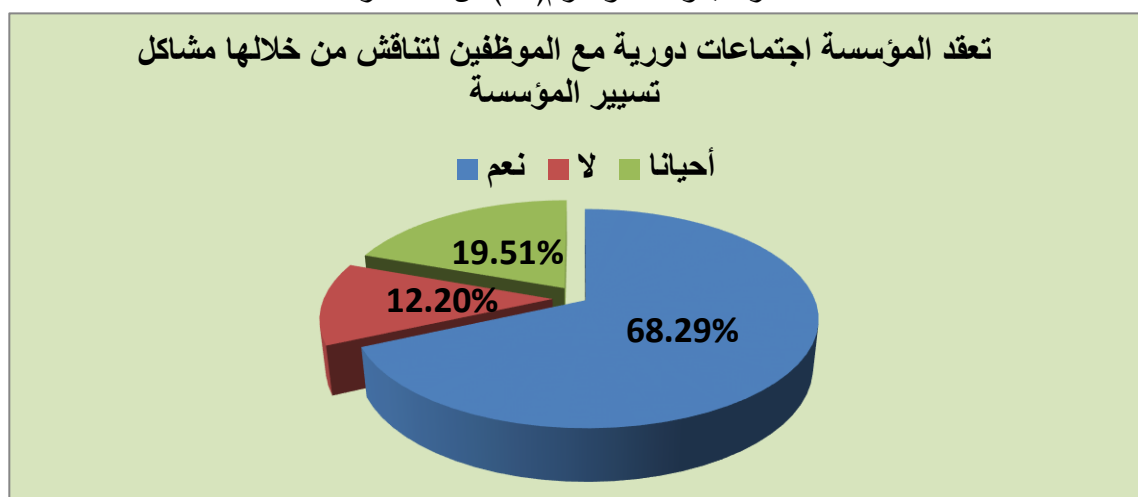
يوضح الجدول رقم (20): إمكانية الأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين حين تقوم الجهات الوصية بتجديد القوانين اللوائح التنظيمية حيث تعتبر نسبة (56.10%) من الموظفين تعم تأخذ رأيهم , في حين ترى نسبة (19.51%) أنها لا تأخذ برأيها و تشير نسبة (24.39%) أنها تأخذ برأيها لكن في بعض الأحيان فقط .

و على هذا الأساس و استنادا على رأي النسب و ما تم تسجيله من خلال الملاحظة بالمشاركة وجدنا أنه لا يتم إشراكهم في طرح القوانين بل تأتي على شكل تبليغات سواء جرائد رسمية أو مراسلات رسمية . و الموظف هنا يكمن دوره في كيفية تطبيق هذه القوانين .

جدول رقم(21): يوضح مدى امكانية عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع الموظفين لتناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	28	68.29%
لا	5	12.20%
أحيانا	8	19.51%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(21) من الاستمارة



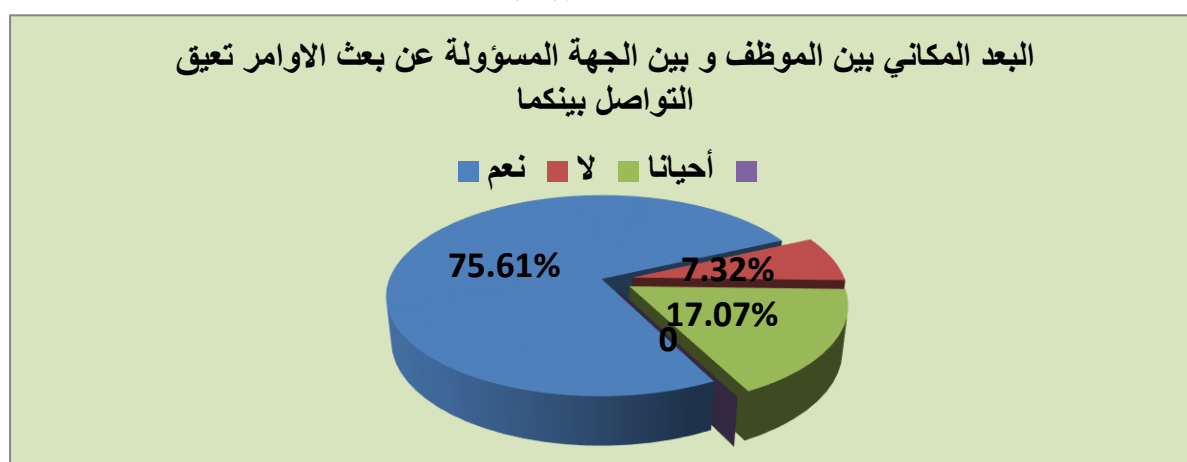
يوضح الجدول رقم (21): يوضح مدى امكانية عقد المؤسسة اجتماعات دورية مع الموظفين لتناقش من خلالها مشاكل تسيير المؤسسة حيث تعتبر نسبة(68.29%) من الموظفين تجيب بنعم , في حين ترى نسبة (19.51%) أنها أحيانا تفرضه و تشير نسبة (12.20% ) أنها لا.

و استنادا على القراءات الإحصائية نجد الأغلبية تقر بأن المؤسسة تعقد اجتماعات دورية لمناقشة كل ما يخص تسيير المؤسسة و ما لاحظناه انه لا يتم انعقاد اجتماعات مع المدير فقط بل حتى رؤساء المصالح يقومون باجتماعات دورية مع الأعوان من أجر تأطير البرامج التي كانت قد سطرت لهم من طرف الجهات الوصية.

جدول رقم(22): يوضح البعد المكاني بين الموظف و بين الجهة المسؤولة عن بعث الأوامر تعيق التواصل  
بينما

العبرة	التكرار	النسبة %
نعم	31	75.61%
لا	3	7.32%
أحيانا	7	17.07%
المجموع	40	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(22) من الاستمارة



يوضح الجدول رقم (22): البعد المكاني بين الموظف و بين الجهة المسؤولة عن بعث الأوامر تعيق التواصل  
بينما حيث تعتبر نسبة (75.61%) من الموظفين أنها نعم تعيق العملية الاتصالية , في حين ترى نسبة  
(7.32%) أنها لا تعيقه و تشير نسبة (17.07%)أحيانا .

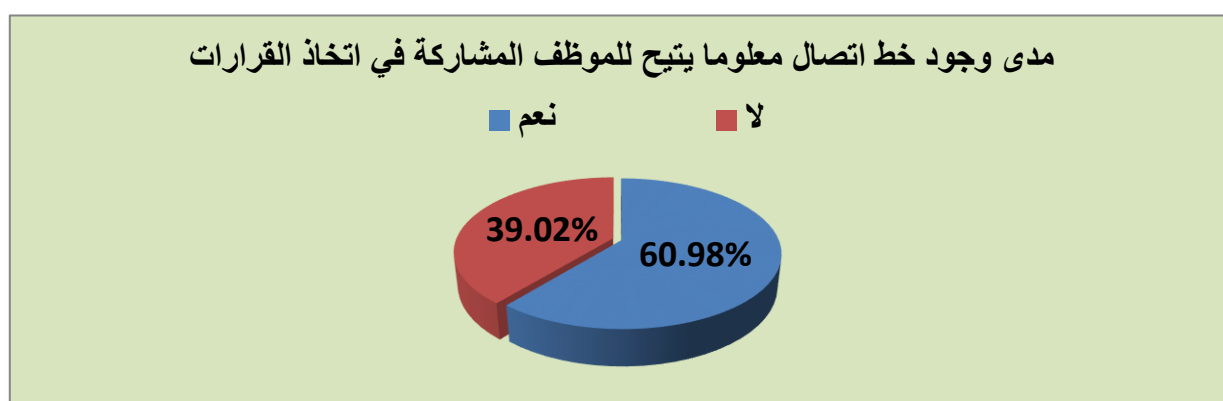
و استنادا على النسب نجد أن لأغلبية إجابات بنعم و هذا البعد ما يخلق نوع من الأزمات فنجد أن القوانين  
و تطبيقها قد لا يتناسب مع جميع الحالات وهذا ما استنتجناه من خلال الملاحظة ولهذا يفترض على الوزير  
قبل إصدار أي قرار أن يجتمع مع الأعوان الممثلين للوزارة على مستوى المحلي والتشاور معهم بما فيهم  
المدراء التنفيذيين ، ومعرفة وضع المناطق المعنية بالقرار وبعد ذلك يصدر القرار حتى يكون هذا الأخير في  
محله ويراعي ظروف سكان المناطق و احتياجاتهم.

## 3- معالجة وقراءة نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث :

جدول رقم(23) :يوضح مدى وجود خط اتصال يتيح للموظف المشاركة في اتخاذ القرارات:

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	25	60.98%
لا	16	39.02%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(23) من الاستمارة



يوضح الجدول رقم (23): البيانات الإحصائية المتعلقة بمدى وجود خط اتصال يتيح للموظف المشاركة في

اتخاذ القرارات و بهذا الأساس تؤكد نسبة(60.98%) عن عدم وجود هذا الخط أما نسبة(39.02%) فقد قالوا نعم

إن الانقسام الملحوظ في هذه النسب يوازي التعداد البشري من الموظفين محل الدراسة ما بين رتب التحكم و

التطبيق من جهة و موظفي رتب التصميم في المؤسسة الرقابية و على اثر ما تقدم نلخص إلى القول بأنه لا

يوجد خط اتصال معلوم واضح و محدد في المؤسسة الرقابية يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و

ما استخلصناه من خلال الملاحظة خاصة تلك القرارات باللوائح التنظيمية و الخرجات الميدانية للأعوان أما

بالنسبة للموظفين الذين اقروا ان هناك خط اتصال يساعدهم في المشاركة في القرارات فلاحظنا أنهم يقصدون

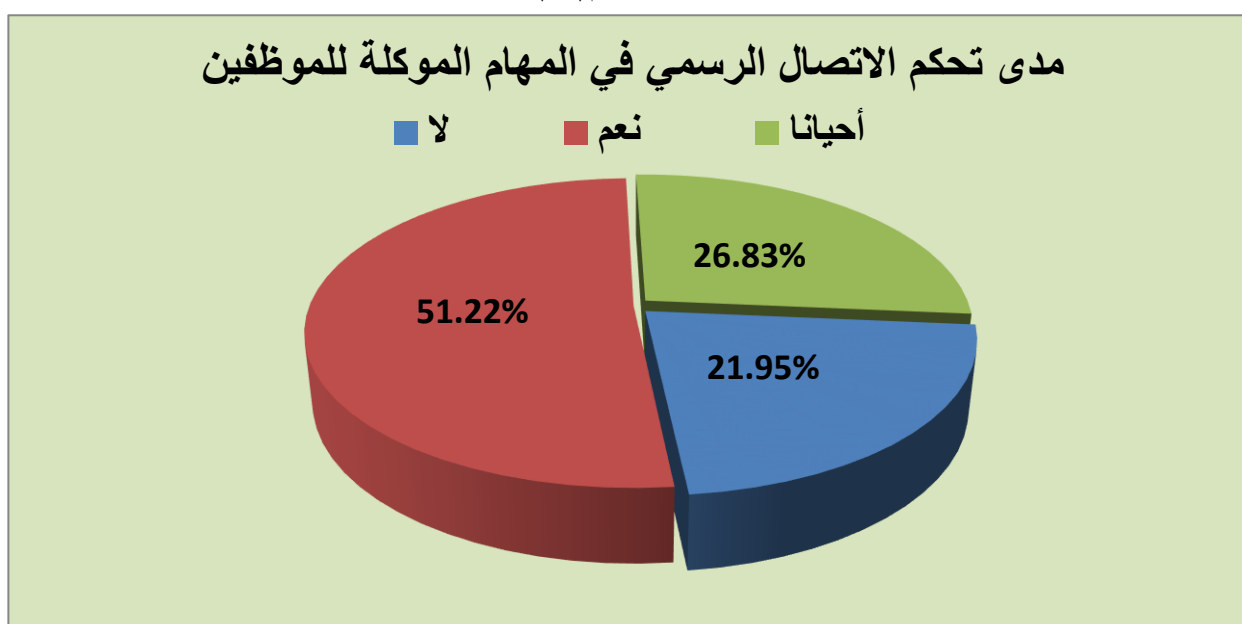
القرارات الداخلية التي تخص المناوبات و ألا التحويل بين المتفشيات و غيرها من قرارات على مستوى

المؤسسة.

جدول رقم(24): يوضح مدى تحكم الاتصال الرسمي في المهام الموكلة للموظفين.

العبرة	التكرار	النسبة %
نعم	21	51.22%
لا	9	21.95%
أحيانا	11	26.83%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(24) من الاستمارة



يوضح الجدول رقم (24): أعلاه بآراء المبحوثين بخصوص مدى تحكم الاتصال الرسمي في المهام الموكلة

للموظفين حيث تشير إجابات المبحوثين إلى نسبة (51.22%) انه يوجد حكم في المهام الموكلة , و تشير

نسبة (26.82%) احيانا يوجد تحكم , و تشير نسبة (21.95%) لا يوجد تحكم

و على العموم فنحن بدورنا نؤكد على أن الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية له تأثير كبير في التحكم

بالمهام الموكلة لموظفي مديرية التجارة ، و يمكننا القول أن الوظيفة الاساسية التي يتميز بها موظفوا مديرية

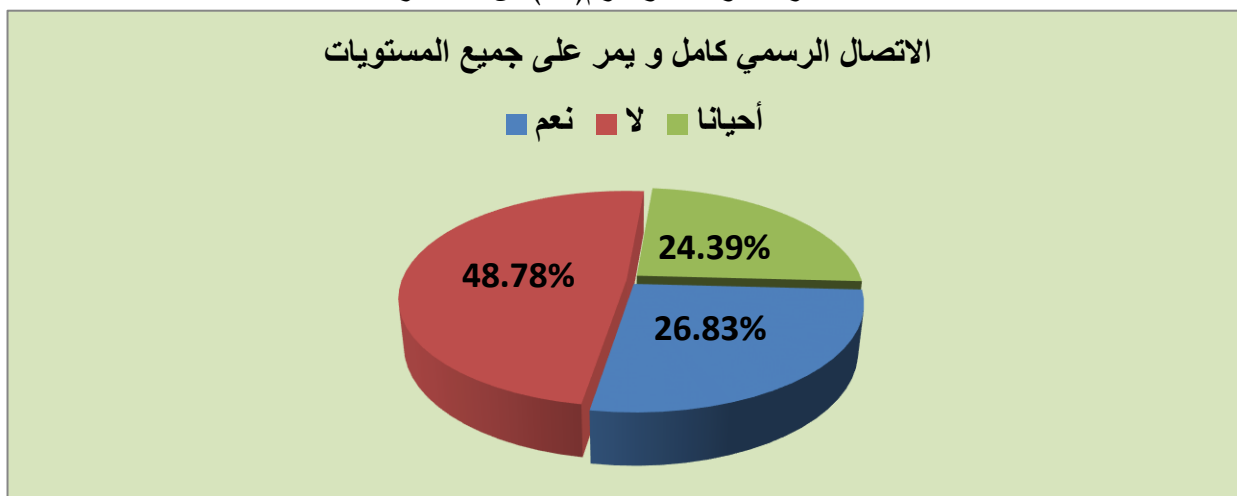
التجارة و خاصة التقنيين هي مثلة في المهام التي تقوم الجهات الوصية بإعدادها و تأطيرها و ارسالها عبر

قنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة من أجل تطبيقها .

جدول رقم(25): يوضح مدى الاتصال الرسمي كامل و يمر على جميع المستويات .

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	11	26.83%
لا	20	48.78%
أحيانا	10	24.39%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(25) من الاستمارة



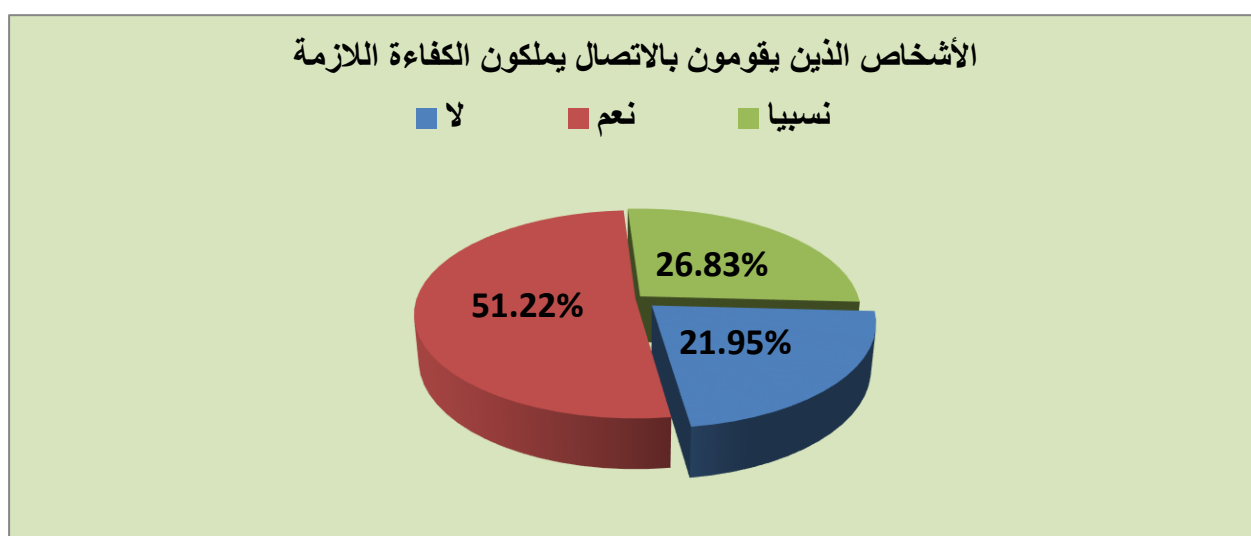
يوضح الجدول رقم(25): إلى ان نسبة(48.78%) من الموظفين التقنيين تنفي وجود اتصال رسمي كامل ويمر على جميع المستويات , و تعتبر نسبة(26.82%) لأنه يوجد هذا الاعتبار و نسبة(24.39%) تقول نادرا ما تتوفر هذه الخاصية .

و على هذا نشير إلى ان الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية يفتقد إلى وجد خط كامل و يمر على جميع المستويات حيث نلاحظ احتفاظ المسؤول بمعلومات و احتكارها في السلطة العليا و حجبها المستويات التنظيمية الأخرى و هذا ما يجعل الاتصال هنا يتميز بان تكون كمية المعلومات اقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات العليا , و هذا ما يؤثر على فعالية كفاءة الاتصال الرسمي بالمؤسسة الرقابية .

جدول رقم(26): يوضح مدى تميز الأشخاص الذين يقومون بالاتصال بالكفاءة اللازمة

العبارة	التكرار	النسبة %
لا	9	21.95%
نعم	21	51.22%
نسبياً	11	26.83%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(26) من الاستمارة



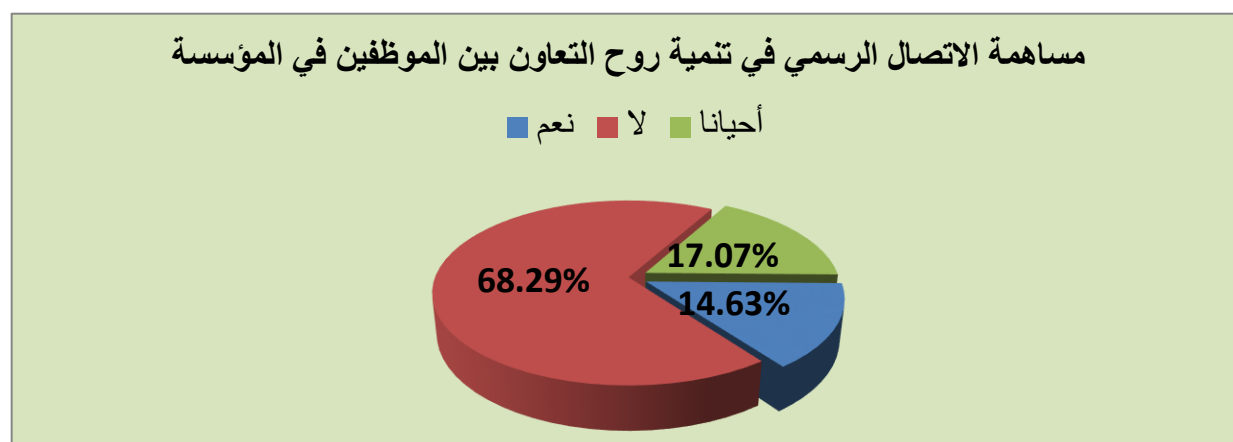
يوضح الجدول رقم (26): أعلاه مدى تميز الأشخاص الذين يقومون بالاتصال بالكفاءة اللازمة حيث نقرأ من خلاله أن نسبة (51.22%) من الموظفين التقنيين يقول بان القائم بالاتصال يتميز بالكفاءة و تقول نسبة (26.83%) انه نسبا , و تقول نسبة(21.95%) انه لا يتميز بالكفاءة.

و استنادا على هذا يتضح لنا أن القائمين و المكلفين بالاتصال في المؤسسة الرقابية يتميزون بالكفاءة اللازمة و لاحظنا ذلك من خلال التنسيق و التنظيم بين الأعوان في كل ما يخص الخرجات الميدانية و المناوبات.

جدول رقم(27): ضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في تنمية روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	6	14.63%
لا	28	68.29%
أحيانا	7	17.07%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(27) من الاستمارة



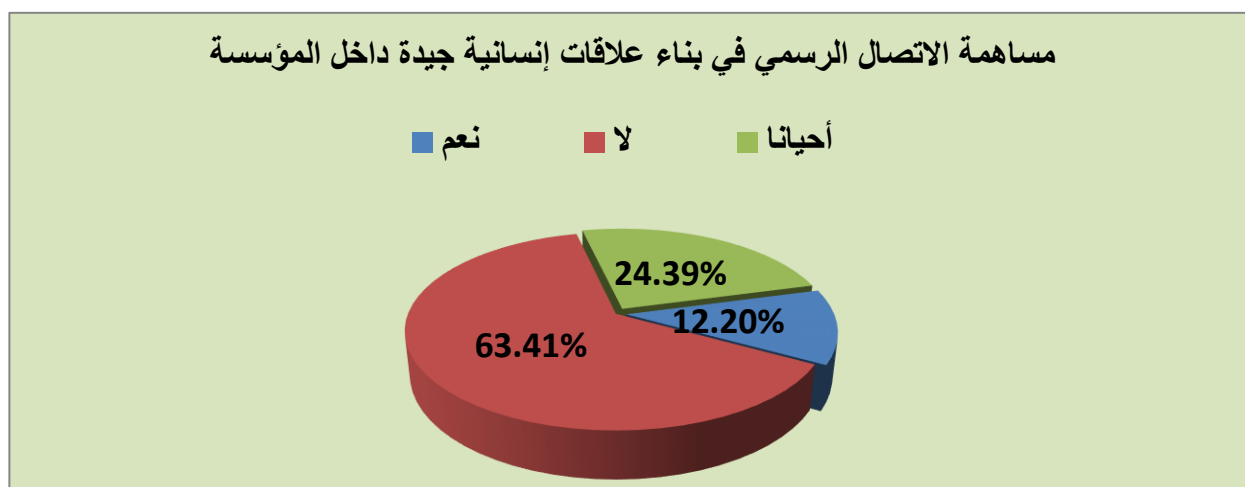
يوضح الجدول رقم (27): الذي يبين مدى مساهمة الاتصال الرسمي في تنمية روح التعاون بين أفراد المؤسسة أن نسبة (8.29%) من افراد العينة تقر بأنه لا يساهم في تنمية التعاون , و تقول نسبة (17.07%) نادرا ما يساهم في هذا الأخير أما نسبة (4.63%) تقول نعم .

إذا في ضوء هذه المعلومات الإحصائية بهذا الخصوص فإنه يمكن القول من جهتنا إلى الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية لا يساهم في تنمية روح التعاون و المشاركة بين الموظفين , حيث عادة ما نلاحظ ان كل موظف مسؤول على القيام بمهامه بمفرده و دون اعتماده إلى موظف آخر في أداء عمله لان هذا المهام تكون وفقا للتخصص , و ما يجعل المسؤولية مضاعفة على عاتق الموظف حتى أننا نجد أن هناك خرجات ميدانية مكونة من فرق أعوان إلا أننا نلاحظ انه كل موظف يؤدي عمله وهناك أوراق نشاط يومي يقدمها الموظف للإدارة توجه للمدير مباشرة ليطلع عليها هذا الأخير و نجد فيها تفصيل للمهام التي قام بها.

جدول رقم(28):يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	5	12.20%
لا	26	63.41%
أحيانا	10	24.39%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(28) من الاستمارة



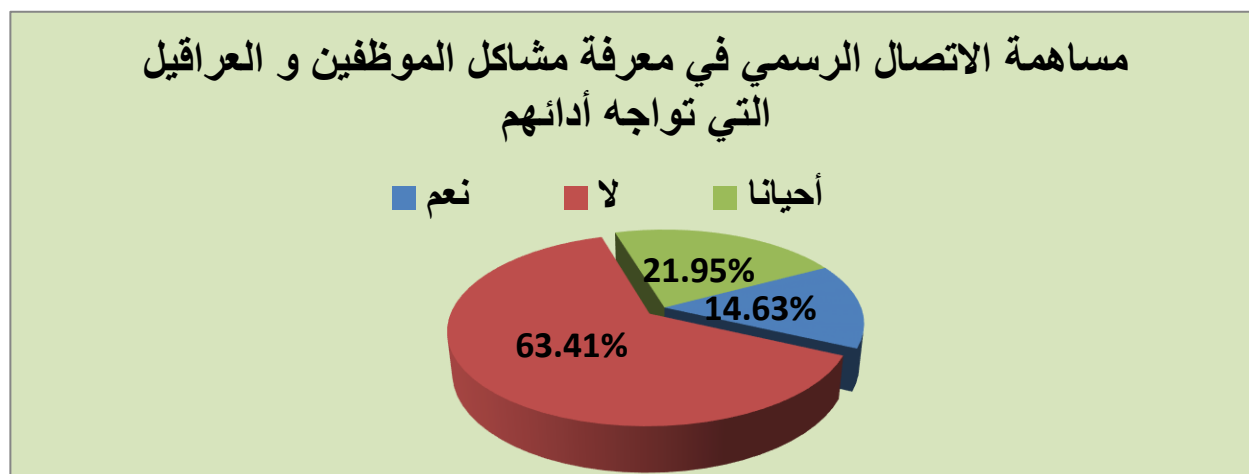
يوضح الجدول رقم(28): أعلاه بمدى مساهمة الاتصال الرسمي في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة حيث يتضح لنا انه لا يساهم في جودة العلاقات الإنسانية وهذا ما تؤكد عليه نسبة (63.41%)، و هذا أيضا ما تشير إليه نسبة (4.39%) منهم بالإجابة نادرا ، لتؤكد نسبة (12.20%) على وجود هذا الدور .

و في ظل هذا المعطيات الرقمية يتضح لنا جليا أن الاتصال في المؤسسة الرقابية لا يساهم في بناء علاقات إنسانية و اجتماعية جديدة داخل المؤسسة الرقابية . و هذا ربما ما يفسر الاعتبار الذي اشارنا إليه سابق أي عن غياب التعاون و المشاركة في أداء المهام حيث أن الطابع الرسمي لاتصال يلغي أي اعتبار للعلاقات الإنسانية لأنه حتى الوسائل و الأساليب التي يستخدمها تؤثر على هذه العلاقات حيث نلاحظ مثلا في لاجتماعات مدى تتدهور العلاقات الاجتماعية بين المسؤولين في خط السلطة نتيجة غياب أسلوب الإدارة بالمشاركة و ثقافة إدارة الاجتماعات و تقبل وجهات النظر و الأفكار من جهة أخرى .

جدول رقم(29) :يوضح مدى مساهمة الاتصال الرسمي في معرفة مشاكل الموظفين و العراقيين التي تواجه أدائهم:

النسبة %	التكرار	العبارة
14.63%	6	نعم
63.41%	26	لا
21.95%	9	أحيانا
100%	41	المجموع

مصدر الجدول: السؤال رقم(29) من الاستمارة



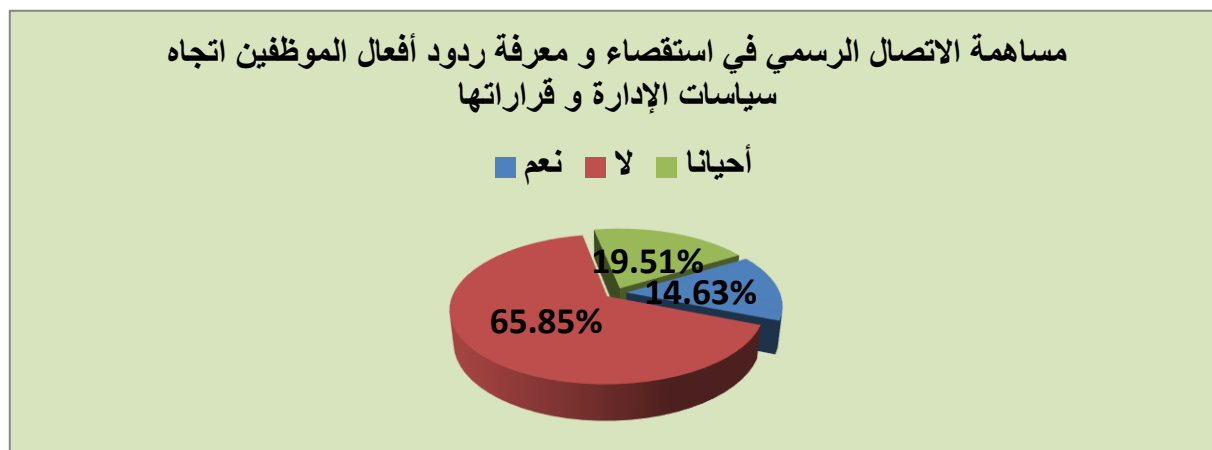
يوضح الجدول رقم(29): أعلاه و المتعلق مدى مساهمة الاتصال الرسمي في معرفة مشاكل الموظفين و العراقيين التي تواجه أدائهم أن نسبة (3.41%) من المبحوثين تشير أن انه لا يساهم بهذا الخصوص , و تؤكد عليه نسبة أيضا نسبة (21.95%) باختيار عبارة نادرا في حين تؤكد نسبة (14.36%) على هذا الاعتبار

إذا فانه و استنادا على المؤشرات الإحصائية يمكن أن نلخص الفكرة مفادها أن الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية لا يساهم في معرفة مشاكل الموظفين والعراقيين التي تواجههم أثناء أدائه و هذا ما يشير إلى غياب مفهوم التغذية الراجعة في الاتصال الرسمي من خلال عدم إتاحة الفرصة للموظفين التقنيين في طرح الأسئلة او إجراء مناقشات حول معوقات الأداء و كيفية التغلب عليها و هذا ما يجعل الاتصال الرسمي يصبح معوقا وظيفيا في حد ذاته من شأنه عدم فعالية الأداء

جدول رقم(30) :يبين مدى مساهمة الاتصال الرسمي في استقصاء و معرفة ردود أفعال الموظفين اتجاه سياسات الإدارة و قراراتها.

العبرة	التكرار	النسبة %
نعم	6	14.63%
لا	27	65.85%
أحيانا	8	19.51%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول: السؤال رقم(30) من الاستمارة



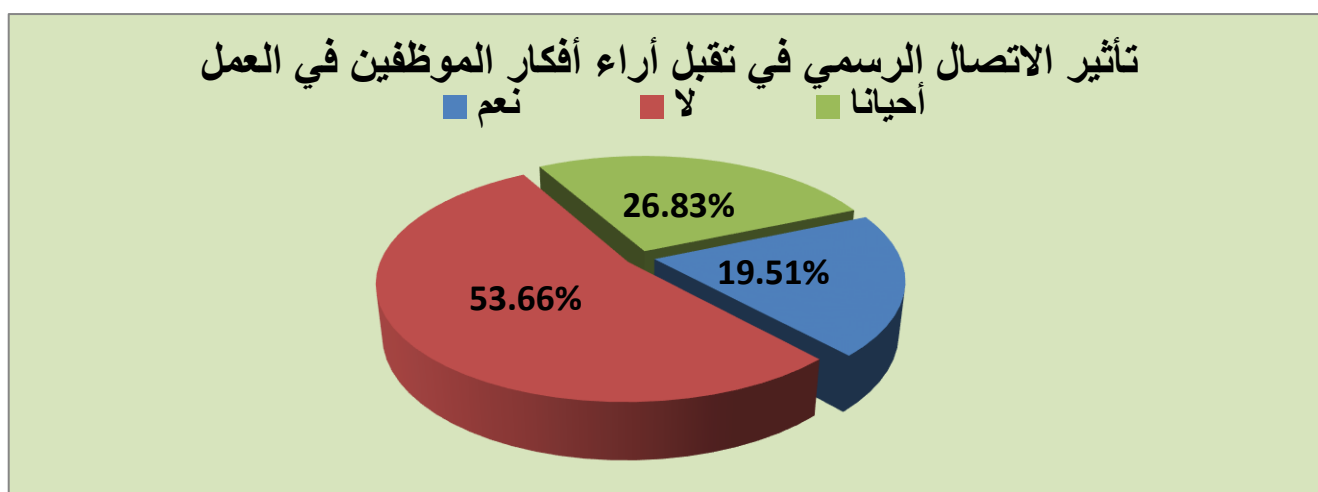
يوضح الجدول رقم (30): إلى مدى مساهمة الاتصال الرسمي في استقصاء و معرفة ردود أفعال الموظفين اتجاه سياسات الإدارة و قراراتها , حيث نلاحظ من خلاله ان نسبة معدلها(65.85%) من الموظفين التقنيين تنفي هذا الاعتبار و نسبة(19.51) تقول نادرا و نسبة(14.63%) تقول نعم .

و على ضوء هذا البيانات الإحصائية نستنتج ان الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية لا يساهم في استقصاء و معرفة ردود أفعال الموظفين و هذا ما يضح في عدم اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بدليل الشكاوي الذي يعتب الأداة الأساسية التي يتيحها الاتصال الرسمي لمعرفة ردود أفعال الموظفين اتجاه سياسية الإدارة و قراراتها , نهيك على انه حتى طبيعة القرارات التي تفرضها مبادئ العمل في المؤسسة الرقابية لا تتيح الحق للموظفين في مناقشتها , فهم مطالبين فقط بتنفيذ تعاليمها.

جدول رقم (31): يوضح تأثير الاتصال الرسمي في تقبل آراء أفكار الموظفين في العمل

العبرة	التكرار	النسبة %
نعم	8	19.51%
لا	22	53.66%
أحيانا	11	26.83%
المجموع	41	100%

مصدر الجدول:السؤال رقم(31) من الاستمارة



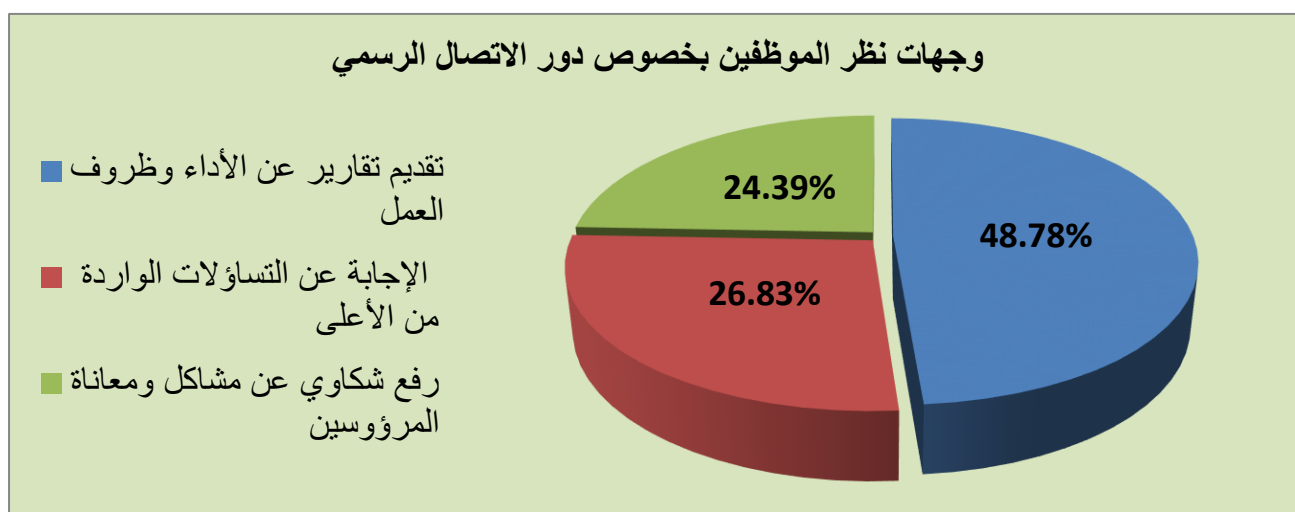
يوضح الجدول (31): أعلاه مدى تأثير الاتصال الرسمي في تقبل آراء أفكار الموظفين التقنيين في العمل و منه تشير نسبة (53.36) انه لا يساهم في تقبل أفكار و آراء الموظفين بينما تعتبر نسبة (24.39%) انه نادرا ما يساهم بهذا الخصوص , و تعتبر نسبة (19.51%) انه يساهم بهذا الخصوص.

و نحن بدورنا نؤكد على الدور السلبي لاتصال الرسمي فيما يخص مدى تقبله لأفكار الموظفين في المؤسسة الرقابية و هذا ما تؤكد عليه أيضا المعطيات السابقة من خلال الوجه لدور السلبي الاتصال الرسمي في عدم مساهمته في معرفة ورد فعل الموظفين م مناقشة السياسية الإدارية , و في عدم مساهمته في معرفة مشاكل و معوقات أداءهم و غياب منظومة العلاقات الرسمية و غياب روح التعاون و المشاركة . و هذا السلبيات من شأنها التأثير سلبا على الأداء الموظفين في المؤسسة الرقابية .

جدول رقم (32) يمثل وجهات نظر الموظفين بخصوص دور الاتصال الرسمي :

النسبة %	التكرار	العبرة
48.78%	20	تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل
26.83%	11	الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
24.39%	10	رفع شكاوي عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين
100%	41	المجموع

مصدر الجدول:السؤال رقم(32) من الاستمارة



يوضح الجدول رقم(32): وجهات نظر الموظفين بخصوص دور الاتصال الرسمي في المؤسسة حيث تشير إجابات المبحوثين إلى أن دور الأساسي يتمثل أولاً في تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل و ذلك بنسبة معدلها(48.78%)، و ثانياً في الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى و ذلك بنسبة (26.83%).

و على هذا الأساس فيمكننا القول بخصوص دور وظيفة الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية تأثيرها إلى فعالية الأداء أن وظيفته تتمثل أساساً في تقدير تقارير عن الأداء و ظروف العمل أي تقييم و مراجعة عملية الأداء و مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة , و عليه فيمكننا القول إضافة إلى هذا فان للاتصال لرسمي دور فعال في قياس مدى فعالية الأداء بهذه المؤسسات بحيث نلاحظ انه أن كان الاتصال جيداً و وفق المعايير المحددة فانه يكمن القول بان الأداء سيكون فعالاً و العكس بالعكس .

## 4- استخلاص النتائج العامة:

✚ الإجابة على السؤال الفرعي الأول و المتعلق بالمحور الثاني لاستمارة :

- ◀ إن منظومة الاتصال الرسمي متوسطة و ذلك بنسبة (48.78%).
- ◀ إن من أهم وسائل الاتصال الرسمي الاجتماعات و ذلك بنسبة (43.48%).
- ◀ إن من أهم مزايا الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية اهو انه يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية و يتميز بأنه أكثر سهولة و أكثر يسر و ذلك بنسبة نسبة (43.48%).
- ◀ أن من ابرز عيوب الاتصال في المؤسسة الرقابية أنها لا تسجل غالبا مما يهئ الفرصة للخلاف و التضارب في التنفيذ وذلك بنسبة (39.73%).
- ◀ إن من أهم وسائل الاتصال الكتابي في المؤسسة الرقابية هي التقارير والنشرات الدورية ,و ذلك نسبة (44.44%).
- ◀ إن من أهم مزايا الاتصال الكتابي في المؤسسة الرقابية انه يتميز بحماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف و ذلك بمعدل (36.00%).
- ◀ إن من ابرز معوقات الاتصال الرسمي الكتابي إن من ابرز معوقاته عدم السرعة في إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري ذلك نسبة معدلها (53.38%).

✚ الإجابة على السؤال الفرعي الثاني و المتعلق بأسئلة المحور الثالث من الاستمارة .

- ◀ أن أسلوب الاتصال الرسمي السائدة في المؤسسة الرقابية هو الاتصال النازل و ذلك بنسبة (47.62%).
- ◀ استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسات الرقابية بنسبة (58.54%).
- ◀ الاتصال الرسمي لا يقوم بتسهيل المهام للأعوان بصفة مطلقة و ذلك بنسبة (40.91%).

- ◀ تتمثل وظيفة الاتصال في المؤسسة الرقابية في نقل القرارات و ذلك بنسبة معدلها (40.00%).
- ◀ يعتبر الاتصال الرسمي أداة رقابية على أداء المهام بالمؤسسة الرقابية و ذلك بنسبة (53.66%).
- ◀ يساهم الاتصال الرسمي في الالتزام بخطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل بالمؤسسة بنسبة (60.98%).
- ◀ يتجسد الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية في مجمل التعليمات من الفرد المسؤول ضمن نطاق اختصاصه (58.54%).
- ◀ يعتبر الاتصال الرسمي الأداة من أدوات المؤسسة الرقابية التي تفرضها لتفعيل الأداء ذلك بنسبة (65.85%).
- ◀ تقرض قوانين و إجراءات العمل في المؤسسة الرقابية الالتزام بخصائص الاتصال الرسمي على الموظفين بنسبة (63.41 %).
- ◀ يساهم الاتصال الرسمي في زيادة الكفاءة لدى موظفي مديرية التجارة بنسبة (73.17%).
- ◀ الجهات الوصية المسؤولة على تسيير المؤسسة لا تأخذ بأراء الموظفين في حالة تجديد القوانين و المراسيم التنفيذية بنسبة (56.10%).
- ◀ تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات داخلية من أجل مناقشة المشاكل التي تواجه التسيير و ذلك بنسبة (68.29%).
- ◀ البعد المكاني بين السلطات المسؤولة و بين المؤسسة يعيق عملية الاتصال و ذلك بنسبة (75.61%).
- ✚ الإجابة على السؤال الفرعي الثالث و المتعلق بأسئلة المحور الرابع من الاستمارة :
- ◀ وجود خط اتصال يتيح للموظف المشاركة في اتخاذ القرارات (60.98%).

- ◀ تحكم الاتصال الرسمي في المهام الموكلة للموظفين (51.22%).
- ◀ الاتصال الرسمي ليس كامل و لا يمر على جميع المستويات (48.78%).
- ◀ يتمتع موظفو مديرية التجارة بالكفاءة الاتصالية اللازمة و ذلك بنسبة (51.22%).
- ◀ لا يساهم الاتصال الرسمي المؤسسة الرقابية في تنمية روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة و هذا ما تؤكدته نسبة (68.29%).
- ◀ لا يساهم الاتصال الرسمي المؤسسة الرقابية في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة ما تؤكدته عليه نسبة (63.41%).
- ◀ لا يساهم الاتصال الرسمي المؤسسة الرقابية بمعرفة مشاكل الموظفين و العراقيل التي تواجه أدائهم و ذلك بنسبة (63.41%).
- ◀ لا يساهم الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية باستقصاء و معرفة ردود أفعال الموظفين اتجاه سياسيات الإدارة و قراراتها و ذلك بنسبة معدلها (65.85%).
- ◀ لا يؤثر الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية بتقبل آراء أفكار الموظفين في العمل و ذلك بنسبة (53.66%).
- ◀ يتلخص دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية بتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل و ذلك بنسبة معدلها (48.78%).

## استخلاص النتائج في ظل الأسئلة الفرعية :

استنادا على الأسس العلمية و المنهجية للدراسة الميدانية و من خلال إتباع و اختبار هذا الخطوات المنهجية كاختيار منهج الدراسة و المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي و أدواتها و التي تمثلت في الاستمارة و الملاحظة بالمشاركة و بعد تحديد مجتمع الدراسة و عينتها و مجالاتها , وفي ضوء تطبيق الأسس الميدانية لجمع المعلومات و البيانات عن طريق الاستمارة و تفرغها و تبويبها و تحليل هذا المعلومات توصلنا إلى النتائج التالية : النتيجة العامة للسؤال الفرعي الأول:"ما هي استراتيجيات وأساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية ؟

يمكن القول كإجابة على هذا التساؤل أن استراتيجيات و أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية تمثلت في منظومة الاتصالات الشفوية الكتابية , ذات النمط النازل , بالإضافة إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة كشبة الانترنت و خدماتها الاتصالية .

## النتيجة العامة للسؤال الفرعي الثاني : " كيف تؤثر مبادئ المؤسسة الرقابية على الاتصال الرسمي فيها؟"

وهنا يمكن استخلاص بان مبادئ المؤسسة الرقابية تؤثر على الاتصال الرسمي فيها باعتبار انها تجسد الاتصال الرسمي في مجمل التعليمات و الأوامر التي تفرضها هذا المؤسسة ، بهذا يعتبر من أدوات المؤسسة الرقابية التي تفرضها لتفعيل الأداء حيث تفرض قوانين و إجراءات العمل في المؤسسة الرقابية الالتزام بخصائص الاتصال الرسمي و هذا من وجود خط اتصال محدد و معلوم للموظفين يبدأ في السلطة العليا و ينتهي في السلطة التنفيذية .

## النتيجة العامة للسؤال الفرعي الثالث : "كيف يؤثر الاتصال الرسمي على جودة الأداء بالمؤسسة الرقابية ؟"

من خلال النتائج التي توصلنا لها يمكننا القول بهذا الخصوص انه نتيجة لمعوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية و ارتباطه بمبادئها فانه لا يؤثر على الأداء بشكل واضح و معلوم و لكن يمكن أن يؤثر على فعالية الموارد البشرية في هذه المؤسسة ، بالنظر إلى أنه لا يساهم الاتصال الرسمي المؤسسة الرقابية في تنمية روح التعاون بين الموظفين و هذا ما يؤثر على منظومة العلاقات إنسانية و الاجتماعية جيدة داخل المؤسسة , بالإضافة إلى انه لا يساهم في معرفة مشاكل الموظفين و العراقيل التي تواجه أدائهم , و هو ما يلغى دوره في استقصاء و معرفة ردود أفعال الموظفين اتجاه سياسيات الإدارة و عليه فهو يؤثر في مدى تقبل آراء أفكار الموظفين في العمل و بالتالي يتلخص دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية بتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

خاتمة

## ❖ خاتمة :

حاولت هذه الدراسة تقديم تحليل سوسيولوجي في شقيها النظري والميداني حول الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية ، رئيسياً ومهماً إذ يعد الاتصال الرسمي محددًا للتحكم في فعالية المؤسسة، ويستهدف السلوك والأفكار والمعلومات والنظم الإدارية القائمة بأي مؤسسة مهما اختلف نشاطها وحجمها ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها . فالهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المؤسسة، وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية. ومن خلال الدراسة النظرية للموضوع الحالي تم التوصل إلى استنتاج أن استراتيجيات و أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية تمثلت في منظومة الاتصالات الشفوية الكتابية , ذات النمط النازل , بالإضافة إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة كشبة الانترنت و خدماتها الاتصالية .

كما ان مبادئ المؤسسة الرقابية تؤثر على الاتصال الرسمي فيها باعتبار انه يتجسد الاتصال الرسمي في مجمل التعليمات و الأوامر التي تفرضها هذا المؤسسة بهذا يعتبر الأداة من أدوات المؤسسة الرقابية التي تفرضها لتفعيل الأداء حيث تفرض قوانين و إجراءات العمل في المؤسسة الرقابية الالتزام بخصائص الاتصال الرسمي و هذا من وجود خط اتصال محدد و معلوم للموظفين يبدأ في السلطة العليا و ينتهي في السلطة التنفيذية .إلا انه نتيجة لمعوقات الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية و ارتباطه بمبادئ المؤسسة الرقابية فانه لا يؤثر على الأداء بشكل واضح و معلوم و لكن يمكن أن يؤثر على فعالية الموارد البشرية في هذه المؤسسة بالنظر إلى لا يساهم الاتصال الرسمي المؤسسة الرقابية في تنمية روح التعاون بين الموظفين و هذا ما يؤثر على منظومة العلاقات إنسانية و الاجتماعية جيدة داخل المؤسسة , بالإضافة إلى انه لا يساهم في معرفة مشاكل الموظفين و العراقيل التي تواجه أدائهم , ما و هم ما يلغى دوره في استقصاء و معرفة ردود

أفعال الموظفين اتجاه سياسيات الإدارة و عليه فهو يؤثر في مدى تقبل أراء أفكار الموظفين في العمل و بالتالي فان دوره يتلخص في دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية بتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

قائمة المصادر و المراجع

## ❖ قائمة المصادر و المراجع :

أولاً :قائمة المعاجم :

1- زيد منير عبودي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان،

ط1، 2007،

2- حمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1،

الإسكندرية، 2006،

3- احمد بدوي: معجم المصطلحات ، دار الكتاب المصري، القاهرة ، 2000.

1- منير حذباب: المعجم الإعلامي، و الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة، ط1، 2004

2- المعجم النقدي لعلم الاجتماع: ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1

، 1999،

ثانياً : قائمة الكتب :

6- عبد الله محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 2

، 2002،

4- بشير العلق : الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ،

عمان ، 2009.

8- احمد قاسم القربوتي : مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف - دار وائل للنشر، عمان،

ط 3 ، 2006

9- قوي بوحينة : الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2010 .

10- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة , دار المحمدية العامة , ط1, 1998 .

11- جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال والوظائف، الهياكل، الأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010.

12- بكر القباني: الوصاية الإدارية"، مجلة القانون والاقتصاد، السنة 1989 .

13- عمار عوايد : مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، ط1، المؤسسة الوطنية للكفاح، الجزائر، 1984.

14- عمار بخوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

15- حنان علي عواضة : السلطة عند ماكس فيبر، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد الأول، العدد 206/ 2013 .

16- ليتم ناجي وآخرون: سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2012.

17- كعباش رايح : علم اجتماع تنظيم ,مخبر علم اجتماع اتصال للبحث و الترجمة قسنطينة , الجزائر 2006 .

18- هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط1، عمان الأردن، 2009.

19- احمد جاد عبد الوهاب : السلوك التنظيمي في دراسة سلوك الأفراد , دار الوفاء للطباعة والنشر و التوزيع , ط1, المنصورة , 2000.

20- محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف , دار وائل , ط3 , عمان 2006

- 21- محمد الصرف عبد الغانّي حامد: الاتصالات الدوليّة ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالميّة للشؤون الجامعيّة، البحرّين، 2006.
- 22- محفوظ أبو جودة: العلاقات العامّة ( مفاهيم وممارسات ) : دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 23- محمد قوي بوحنّية : الاتصالات الإداريّة داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعيّة، ساحة المركزيّة، بن عكنون الجزائر، 2010.
- 24- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظريّة وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعيّة، بن عكنون الجزائر.
- 25- موسى اللوزي: أسس العلاقات العامّة المفاهيم والأسس، دار زمزم ناشرون وموزعون، ط 1 ، 2010 .
- 26- حمدي شعبان: متحدث الرسمي المهمة وكيفية أدائها ، ط1, القاهرة، 2006 .
- 27- محمد صغير بعلي : القرارات الإداريّة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ،الجزائر ، ، 2005 ص23.
- 28- عمار بوضياف : القرار الاداري دراسة تشريعية قضائية فقهية ، جسور لنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007،
- 29- مصطفى أبو زيد فهمي: الوسيط في القانون الإداري دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر .
- 30- عمار عوابدي : مبدأ التدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر .
- 31- لعمارة جمال: منهجية الميزانية العامّة للدولة في الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004 .

32- حميدي سليمان: الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

33- عبد الكريم كيبش: عبد الكريم خميسي، دور الجمارك في حماية الاقتصاد الوطني في ظل التحديات الراهنة حالة الجزائر، الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017.

34- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه، الجزائر، ط 2، 2006 .  
عبد الحميد احمد رشوان، أصول البحث العلمي، 2014 .

35- وجيه محجوب: البحث الإعلامي و مناهجه، دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن، 2016.

36- سعد بن سليمان المشاهداني: مناهج الحث العلمي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، دار الكتاب الجامعي، ط 1، 2017.

37- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت: وكالة المطبوعات، 1991.

38- وسام قاضي راضي: العينات في بحوث الإعلام، مكتب ستر العلوم، ط 1، بغداد، 2023 .

39- عوابدي عمار: القانون الإداري، الجزء الأول النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية ط 5، 2008.

#### 4- الرسائل و الأطروحات العلمية :

40- اسمهان مومني: إستراتيجية الاتصال الخارجي في الشركات المتعددة الجنسيات، دراسة حالة مجموعة كوكاكولا في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة لماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012 / 2013 .

41 - فرحاتي لويزة : الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة مطاحن الاوراس - باتنة ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ، فرع تنظيم الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، 2007 / 2008 .

**42-** فاطمة بنت عليان عطية السفيناني : الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي»،  
دراسة ميدانية بإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة السعودية مذكرة لنيل شهادة الماجستير , جامعة أم القرى،  
السعودية, 2009 .

**43-** فتيحة برباش :واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الإدارية - دراسة حالة بمقر الولاية المسيلة  
أنموذجا - ,مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص : اتصال و علاقات عامة ,كلية علوم  
الإعلام و الاتصال , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2017 / 2018 .

**44-** خديجة بن حودة: دور المفتشية العامة للمالية والرقابة على المال العام في الجزائر، مذكرة ماستر ,  
جامعة خيضر بسكرة، سنة 2015.

**45-** محمد البشير طقيع : أساليب الاتصال الرسمي وتأثيرها على الأداء دراسة ميدانية على العمال  
الإداريين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ورقلة2 , مذكرة ماستر , التخصص:علم  
اجتماع **46-** الاتصال, قسم علم الاجتماع والديمغرافيا , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة  
قاصدي مرباح ورقلة , 2019 .

**47-** العربي بن داود : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب  
الرافعات والمجارف - G.P.C. عين السمارة - قسنطينة , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم  
الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية , قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا ,كلية العلوم الإنسانية و  
الاجتماعية , جامعة منتوري- قسنطينة , 2007 - 2008 .

48- صباح أسابع : التنظيم و البيروقراطية و الكفاءة الإدارية , مذكرة ماجستير في علم اجتماع , تنمية موارد بشرية , معهد علم الاجتماع و الديمغرافيا , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة منتوري قسنطينة , 2006/2007.

49- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2008 / 2009.

50- عبد العزيز اسعد عبد العزيز درويش : دور إستراتيجية الاتصال في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الأهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية، فلسطين , أطروحة ماجستير في العلاقات العامة المعاصرة بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2020.

51- داود إبراهيم: علاقة إدارة عدم التركيز بالإدارة اللامركزية، أطروحة دكتوراه تخصص قانون عام، جامعة الجزائر 2011./2012.

52- عيدة نجات : المصالح الخارجية للدولة على المستوى الإقليمي، مذكرة ماجستير، تخصص دولة ومؤسسات عمومية، جامعة الجزائر 1، 2014.

53- بداوي عبد اللطيف: الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، مذكرة ماستر حقوق، تخصص إدارة مالية جامعة زين عاشور كلية الحقوق الجلفة دفعة 2016 / 2017

54- سحنوني مصطفى: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير أداء موظفي الجمارك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "ل.م.د" في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، 2023،

55- زينب خلافة : مواضيع , نظريات و مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال في الجزائر -  
المجلة الجزائرية لاتصال نموذجاً , أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال , تخصص اتصال و  
علاقات عامة , كلية علوم الإعلام و الاتصال و السمعي البصري , جامعة صالح بونيدر , قسنطينة 3  
, 2017 / 2018 -56 فوزي آيت أمر مزيان : دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية  
الإيجابية عن المؤسسة الأمنية , مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية, مجلة الباحث في  
العلوم الإنسانية و الاجتماعية, الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2019.

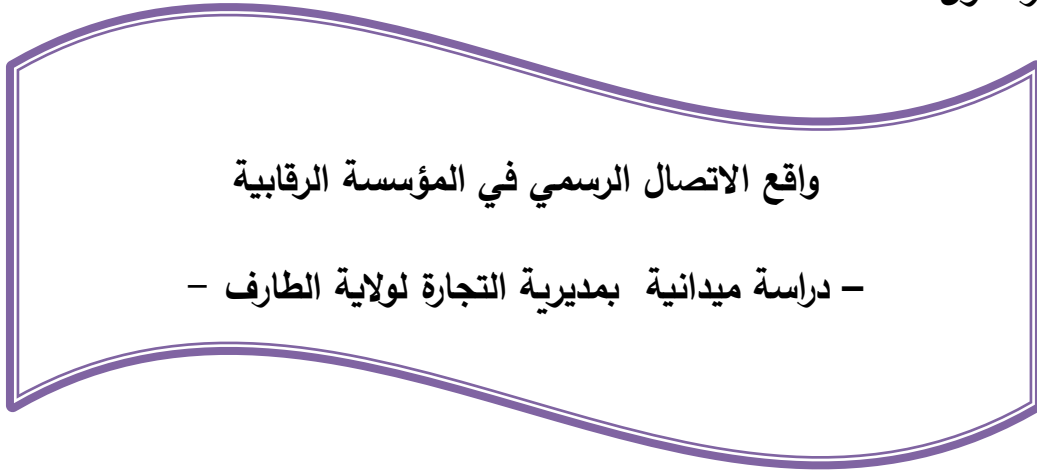
57- حدة زعموم : المصالح الغير ممركرة للدولة صفة التقاضي والتمثيل أمام القضاء مجلة الجزائرية  
للقانون والعدالة.

58- احمد زاوي و رحاب شادية : الوصاية الإدارية كإحدى المعوقات القانونية للجماعات المحلية , مجلة  
الباحث للدراسات الأكاديمية , جامعة باتنة , العدد 12 , مجلد 05 , جانفي 2018 .

## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم علم اجتماع  
خصص علم اجتماع الاتصال

استمارة حول :



تحت إشراف الأساتذة : غوماري زعرة

إعداد الطالبتان :

هاجر خرصي

بوخبيزة فضيلة

ملاحظة :

- ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن اختيارك .
- إن هذه المعلومات سرية تامة ولن تستخدم إلا للغرض العلمي .
- وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر، و شكرا لتعاونكم وثقتكم لإتمام هذا العمل.

السنة الجامعية 2023 / 2024

## المحور الأول البيانات الشخصية :

1-الجنس : أنثى  ذكر

2-الخبرة المهنية :

المحور الثاني : بيانات تتعلق باستراتيجيات و أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية ؟

3-ما هو تقييمك لمنظومة الاتصال الرسمي في المؤسسة :

جيد  متوسط  ضعيف

4- ما هي اهم وسائل الاتصال الشفوي في مؤسستك ؟

الاجتماعات

الحديث الشفوي

الاتصال الشخصي المباشر

أخرى تذكر .....

5-ماهي أهم مزايا هذا الأسلوب الاتصال الشفوي حسب رايك ؟

يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا

تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة

يحافظ على قدر كبير من السرية

6-حسب رايك ما هي اهم عيوب الاتصال الشفوي ؟

أنها لا تسجل غالباً، مما يهيئ الفرصة للخلاف

أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع الوسائل

يؤدي إلى التضارب في التنفيذ

أخرى تذكر .....

7- حسب رأيك ما هي أهم وسائل الاتصال الكتابي ؟

التقارير والنشرات الدورية والخاصة

الكتيبات والدليل الشكاوي

ملصقات الحائط

أخرى تذكر .....

8- حسب رأيك ما هي أهم مزايا الاتصال الكتابي؟

إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة و إمكانية الرجوع إليها .

تتصف بالدقة في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.

حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف

أخرى تذكر .....

9- من وجهة نظرك ما أكبر معوقات الاتصال الكتابي ؟

تحتاج إلى نفقات كبيرة من التخزين والحماية .

عدم السرعة في إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري

أخرى تذكر .....

10- ما هو أسلوب الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة ؟

الأسلوب الأفقي

الأسلوب النازل

الأسلوب الصاعد

11- هل تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة في الاتصال الرسمي :

نعم  لا  أحيانا

12 هل الاتصال رسمي في مؤسستك يسهل عليك مهامك؟

نعم  لا  أحيانا

بيانات المحور الثاني : المتعلقة بتأثر مبادئ المؤسسة الرقابية على الاتصال الرسمي فيها

13 - من وجهة نظرك ما هي دور الاتصال الرسمي في المؤسسة الرقابية ؟

تبليغ الأوامر

نقل القرارات

الالتزام بتنفيذ الأوامر

أخرى تذكر .....

14- هل تعتبر أن الاتصال الرسمي أداة رقابية على أداء المهام بمؤسستك ؟

نعم  لا  أحيانا

15- هل يساهم الاتصال الرسمي في الالتزام بخطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل بمؤسستك ؟

نعم  لا  أحيانا

16- هل تفرض أسس المؤسسة الرقابية أن يتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه ؟

نعم  لا  أحيانا

17- هل تعتبر أن الاتصال الرسمي في الأداة من أدوات المؤسسة تفرضها لتفعيل الأداء ؟

نعم  لا  أحيانا

18- هل قوانين و إجراءات العمل في المؤسسة الرقابية تفرض عليك الالتزام بخصائص الاتصال الرسمي ؟

نعم  لا  أحيانا

19- هل ساهم الاتصال الرسمي في زيادة الكفاءة المهنية لديك ؟

نعم

20- في حال تجديد اللوائح التنظيمية و القوانين هل تقوم الجهات لوصية الاخذ برأيك ؟

نعم  لا  أحيانا

21- هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع الموظفين لتناقش مشاكل تسيير المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

22- هل البعد المكاني بين بينك و بين الجهات المسؤولة عن بعث الأوامر تعيق التواصل بينكم؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الثالث : بيانات تتعلق بتأثر الاتصال الرسمي على جودة الأداء بالمؤسسة الرقابية ؟

23- هل يوجد خط اتصال يتيح لك المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

24- هل يتحكم نوع الاتصال الموجود في المؤسسة في المهام الموكلة لديك؟ .

نعم  لا  أحيانا

25- هل خط الاتصال الرسمي كامل و يمر على جميع المستويات .

نعم  لا

26- هل يتميز الأشخاص الذين يقومون بالاتصال بالكفاءة اللازمة ؟

نعم  لا  أحيانا

27- هل يساهم الاتصال الرسمي في تنمية روح التعاون بين أفراد المؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

28- هل يساهم الاتصال الرسمي في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

29- هل يساهم الاتصال الرسمي في معرفة مشاكل الموظفين و العراقيل التي تواجه أداؤهم ؟

نعم  لا  أحيانا

30- هل يساهم الاتصال الرسمي في استقصاء و معرفة ردود أفعال الموظفين اتجاه سياسيات الإدارة و

قراراتها ؟

نعم  لا  أحيانا

31- هل يعمل الاتصال على تقبل آراء أفكار الموظفين في العمل ؟

نعم  لا  أحيانا

32- من وجهة نظر هل يساهم الاتصال الرسمي في ؟

تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل

تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

رفع شكاوي عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين

