



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال  
تخصص اتصال تنظيمي  
بعنوان

## الاتصال التنظيمي ودوره

### في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية

إشراف الأستاذ:

بوزيان عبد الغني

إعداد الطالبتين:

زغلامي حكيمة

زرفاوي روميسة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
بوزيان عبد الغني		مشرفا ومقررا
		عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرهان

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات،

نتقدم بجزيل الشكر وأرقى عبارات التقدير

الى الأستاذ المشرف "الدكتور بوزيان عبد الغني"

الذي تحملنا طيلة فترة الاشراف على اجراء هذا البحث،

الى لجنة المناقشة التي تفضلت بمناقشة هذه المذكرة،

وإلى كل الأساتذة الكرام

الى كل من ساهم في هذا العمل من بعيد او من قريب



مقدمة

تمثل الاتصالات الوظيفية المهمة في حياة البشر، فنحن نتبادل يوميا كميات ونوعيات جد معتبرة من البيانات، فمن سؤال عن الأحوال إلى تبادل للمشاعر ونقل للأفكار واستعراض للأخبار وتناقل الآراء وإبلاغ للتوجيهات إلى توفير للمعلومات... والمجال لا زال مفتوحا ليضم العديد من الأمور الحياتية والتنظيمية.

وعلى هذه الأهمية للوظيفة الاتصالية، فلنا القول وبكل ثقة إن الحياة في أي تنظيم (على اعتبار أننا ندرس متغيرات بحثنا داخل منظمة أمنية) لا يمكن لها أن تخلو من الاتصالات.

والاتصالات التنظيمية هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة بغية تحقيق أهدافها المسطرة، كما تعد الاتصالات الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها نقل التعليمات والأوامر والبيانات والتشريعات وتبادل المعلومات بين الأفراد، والمنظمة المتميزة هي من تتمتع بقنوات اتصالية جيدة بين العاملين بها في مختلف المستويات أين يقع تبادل المعلومات ونقل الأفكار التوجيهات بكل يسر وبعيدا عن الغموض واللبس الذي قد ينجم عنه اتصال سيء.

في المجتمعات البشرية عموما، وفي الجزائر، تعتبر مهمة رجال الشرطة من المهن الخاصة بتقديم المساعدة، كما يتصف العمل في الحقل الشرطي (الأمني) بمستوى عال من الجاهزية، ما جعل العديد من الدول عبر قيادتها الأمنية لأجهزة الشرطة، تحرص على أن يكون المنتسبين للشرطة مؤهلين نفسيا وجسديا، وأن تدخل ضمن برامجها التدريبية للمتربصين بمدارسها تلقين أساليب التكيف مع ضغوط العمل ومشاكله.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات القليلة التي تناولت موضوع مهما على مستوى المؤسسة الأمنية، لا لشيء سوى أن المؤسسة الأمنية الجزائرية بعيدة بعض الشيء عن الانفتاح على محيطها الخارجي، حيث تحيط بها هالة من القوانين التي تحمي الطابع المهني التي يتسم بالسرية.

توزعت هذه الدراسة على جانب نظري تناول المدخل الإطار النظري للدراسة، وتعرض الفصل الأول للاتصال التنظيمي، في حين عالج الفصل الثاني المؤسسة الأمنية والجاهزية، وجانب ميداني اشتمل على الدراسة الميدانية.

مدخل

الإطار النظري للدراسة

## الإشكالية

لابد أن أهم ما يحتل الصدارة في سلم أولويات أي دولة هو تحقيق الأمن والطمأنينة لمواطنيها، لأن الحاجة إلى التمتع بالأمن تعد أكثر من ضرورة بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وتسد الدولة مهمة المسألة الأمنية إلى عدة أجهزة مؤهلة لهذا الغرض، ويأتي على رأسها جهاز الشرطة الذي يتكفل بالمسؤولية الأمنية داخل المجتمع، وبالضبط في المناطق الحضرية من خلال جملة من الوظائف (إدارية، وقائية، قضائية واجتماعية)، التي يعتمد في إنجازها على أنشطة رجال الأمن التي تتراوح بين عمليات المنع، والقمع، دون أن ننسى العمليات التي تدخل في نطاق النشاط الوقائي والخدماتي.

وهذا ما يوحي بصعوبة عمل الشرطي، نظرا لما تتطلبه هذه الوظائف والأنشطة من تنسيق اتصالي كبير، ومتواصل بين مختلف الأجهزة الأمنية، أو المصالح، وحتى الأفراد، يتضح مما سبق أن الاتصال التنظيمي يعد شريان المنظمة الأمنية النابض. حيث لا يمكن لأي منظمة أمنية أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل انه من الصعب جدا وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تحتل من خلالها المعلومات من موظفي الأمن، ولرجال الشرطة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، أو عملاء داخل المنظمة وخارجها.

ولا شك أن الاتصال التنظيمي وأحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطا كبيرا من البحث والدراسة المهمة التي نالت قسطا كبيرا من البحث والدراسة في العصر الحديث.

وعليه كان الاتصال التنظيمي محورا أساسيا في كل مؤسسة خاصة الأمنية منها رغم حساسية طبيعة عملها إلا أنها تعد العمود الفقري لقيام أي دولة.

حيث لابد أن تكون قوات الأمن دائمة التأهب والاستعداد لأي طارئ أمني، زهو ما يتطلب تنسيقا اتصاليا وعملياتيا كبيرا.

ولتجسيد هذا الطرح، لن نعثر على أفضل من تجربة جهاز الأمن في التعامل مع الحراك الشعبي الذي بدأ فتيله منذ 22 فيفري 2019 في هبة شعبية وطنية ضد الأوضاع السائدة في ظل النظام السابق.

حيث وجدت المؤسسة الأمنية نفسها أمام واقع اجتماعي وسياسي، حتم عليها القيام بواجبها الوطني بكل احترافية، إذ لعب الاتصال المتواصل بين أجهزة الأمن بمختلف أطيافه الدور البارز لتعزيز التنسيق لحماية الأفراد، والجماعات من أي انزلاقات أو عنف، وكان الشعار ألا يتكرر مأساة وطنية ثانية بعد العشرية السوداء.

وقد أدرك المتبعون لمجال الاتصال حينها الأثر الفعال له في رفع الجاهزية الميدانية للمؤسسات الأمنية، حيث تحدد مدى امتلاكها لبنية نحتية قادرة على القيام بوظائفها، وكذا تحديد مستوى التطور والجودة في منظومتها.

ومن هذا المنطق أردنا أن يكون موضوع دراستنا: الاتصال التنظيمي ودوره في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية.

وعلى هذا الأساس نطرح الإشكال المحوري لدراستنا:

- ما الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في رفع الجاهزية المؤسسة الأمنية أو الشرطية؟

وقد تم بناء هذا الطرح الإشكالي ليندرج تحته التساؤلات الآتية:

- كيف يمكن تعزيز سبل الاتصال داخل تنظيم المؤسسة الأمنية على مستوى أمن ولاية تبسة؟
- كيف يمكن تعزيز جاهزية المؤسسة الأمنية بولاية تبسة عن طريق الاتصال التنظيمي؟
- هل يعمل الاتصال التنظيمي على إحداث تماسك داخل المؤسسة الأمنية بولاية تبسة؟

أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية: وتتمثل في:

- كوننا طلبة في تخصص الاتصال التنظيمي نمت لدينا الرغبة في راسة الموضوع وخاصة وأنه يصب في مجال الدراسة.
- اختبار النظريات المكتسبة في مجال الاتصال التنظيمي، وإسقاطها على الواقع الاتصالي في المؤسسات الأمنية.
- الرغبة في امتلاك احترافية في العمل، خاصة ونحن على أبواب التخرج، قمنا باختيار مؤسسة أمنية - والمتمثلة في أمن ولاية تبسة - لها من خصوصيات في طابع العمل ما يساعدنا على الإلمام بكل خبايا موضوع بحثنا.

أسباب موضوعية: وتتمثل في:

- نظرا لأهمية الاتصال التنظيمي ووجوب امتلاك أي إدارة مؤسسة لهيكل تنظيمي استراتيجي يحدد طبيعة الاتصال داخلها، والحاجة الماسة إليه حاليا على اختلاف نشاطها.
- نقص الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع خاصة فيما يخص علاقة الاتصال التنظيمي في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية خاصة في التزويد بالمعلومة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا في محاولة إبراز قيمة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الأمنية كوسيلة لرفع جاهزيتها، وتكوين علاقات تواصلية داخل جماعات العمل فيها، والتي من شأنها أن تحدد تنظيم المؤسسة الأمنية، وتنفيذ مهامها وفق اهتماماتها والتزاماتها من جهة.

ومن جهة أخرى نحاول إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية، وزيادة مردود أفرادها بشكل يضمن الاستمرارية والتطور.

وكذلك خلق الانسجام والتنسيق بين أقسام المؤسسة الأمنية وبيان كيفية تعاملها مع فروعها، خاصة وأنها تسعى لتكوين علاقات وإحداث تفاعل مستمر بين أمن ولاية تبسة كمقر مركزي محلي، وبين مختلف فروعها الحضرية.

### أهداف الدراسة

#### الأهداف العامة: وتتمثل في:

- الهدف الأساسي الذي سعينا وراءه من خلال دراستنا هذه هو هدف معرفي، وذلك لمعرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية، وكذا التنسيق الدائم بين أفرادها وتنمية مواردها البشرية.
- محاولة إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان، خصوصا أنها أول محاولة في هذه المؤسسة بأمن ولاية تبسة، والتي تكتسي كما هو معلوم طابع السرية لأداء مهامها.
- التعرف على سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة الأمنية من خلال العلاقات الحاصلة، وذلك عن طريق ملاحظة التعاملات بين عمال الإدارة، والمتوجهين لهذه المؤسسة ومعرفة مدى فعالية الاتصال في أمن ولاية تبسة.
- معرفة اهم العراقيل والصعوبات التي تواجه العملية الاتصالية داخل المؤسسة الأمنية بأمن ولاية تبسة.

## الأهداف العملية: وتتمثل في:

- إبراز المكانة التي يحتلها الاتصال من الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية تبسة، مع إبراز العوائق التي تواجه سير هذا النشاط بالمؤسسة.
- التعرف على وسائل الاتصال، وتطبيقها واستخدامها، وأشكاله المختلفة داخل أمن ولاية تبسة.
- تسليط الضوء على واقع الاتصال داخل أمن ولاية تبسة وقيمه بين أفراد الأمن، وأين نحن وأين وصلنا من ثقافة الاتصال.

## الدراسات السابقة

دراسة العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CPG عين السمارة قسنطينة، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

تناولت الدراسة بالوصف الاتصال التنظيمي في المؤسسات وهدفت الى تبيان أهميته القصى في ظل المقاربات الجديدة التي أحدثتها التحول الديمغرافي والتكنولوجي للجزائر، من حيث استعمال الوسائط الجديدة في علم الإدارة والتنظيمات، وتطور المستوى التعليمي والثقافي عامة للمواطن الجزائري بعد الخروج من دوامة العشرية السوداء.

أما في الجانب الميداني ونظرا لحساسية الموضوع على اعتباره يتعلق بالمؤسسة الأمنية والتي تكتسي طابع السرية حيث لا يخفى نظام هذه المؤسسة التي تحكمه نصوص تنظيمية ردية في حالة إفشاء ما يتعلق بالسر المهني، خاصة من جانب نشر المعلومة. كان من العسير علينا كطلبة بحث توفير مصدر لجمع المعلومات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعذر وجود دراسات سابقة تخص المؤسسة الأمنية.

دراسة فوزي آيت أمر مزيان، "دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة الأمنية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث، 2019.

حاولت هذه الورقة البحثية معالجة العلاقة الثنائية "مؤسسة أمنية - مواطن" وإشكالية تكون الصور الذهنية النمطية السلبية، والدور البارز الذي يمكن أن تمارسه العلاقات العامة في تغييرها وتصحيحها وتدعيم الصور الإيجابية وإقناع المواطن أن تحقيق الأمن والاستقرار الاجتماعي هو مهمة تضامنية تتشارك فيها كل الأطراف المجتمعية

ورغم هذه الصعوبات يعد بحثنا محاولة لإثراء البحوث العلمية في هذا الميدان خصوصا أنها هي أولى المحاولات في هذه المؤسسة الأمنية بولاية تبسة

### مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من خطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها، فمن خلالها يتم التعرف على المنطقة التي أجريت بها الدراسة، ويرى الباحثون أن تحديد مجالات الدراسة يعتبر من أهم الخطوات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الدراسة.

وقد تم تحديد مجالات الدراسة في:

- المجال المكاني.
- المجال البشري.
- المجال الزمني.

**المجال المكاني:** يشير المجال المكاني الى المكان أو البيئة التي يقوم الباحثين بتحديددها وهذا المجتمع قد يكون مجتمع جغرافي من مناطق هذا المجتمع، وقد تم دراستنا الميدانية بمركز الأمن وولاية تبسة.

**المجال البشري:** يتمثل المجال البشري للدراسة في المجتمع الأصلي الذي تطبق علي أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية والواقعية منها، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة منتهية ولا منتهية من العناصر المحددة من قبل، والتي تكون مجال للملاحظة.

ولكي تكون الدراسة علمية وعملية ولكي يصل الباحث الى نتائج واقعية وموضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا وواضحا. حيث أنه يسمح بتحديد نوع العينة المطلوبة للاختبار، ولجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الأدوات البحثية المناسبة.

وقد اقتصر مجالنا البشري على موظفي رجال الشرطة والأمن ولاية تبسة.

**المجال الزمني:** هي تلك الفترة التي استغرقها الباحث في دراسته من بداية جمع المعلومات والبيانات الأساسية لموضوع الدراسة منذ أن كان فكرة مجردة الى نهاية إنجازه في شكله النهائي.

وقد يبدأ التفكير في الموضوع: "الاتصال التنظيمي ودوره في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية" منذ شهر جانفي 2021 وبدأنا العمل فيه بعد موافقة الإدارة عليه حيث استوفى الشروط المنهجية والمتمثلة في:

- قابلية الموضوع للإنجاز.
- قلة المراجع والمصادر المتخصصة.
- إمكانية إنجازه في الوقت المناسب (مراعاة الفترة الزمنية).
- الأزمة الصحية التي تمر بها البلاد (كورونا).

وقد انقسمت هذه الفترة الزمنية الى قسمين:

**الجانب التطبيقي:** استغرق الجانب التطبيقي حوالي شهر ونصف من أواخر شهر فيفري الى بداية شهر أبريل 2021، حيث قمنا بزيارة استطلاعية لمركز الشرطة الولائي تبسة بهدف التعرف والكشف عن الواقع الميداني. كما تم تصميم استمارة استبيان وعرضها على لجنة التحكيم واختبارها على مجموعة من رجال الشرطة، وقد استغرق توزيعها 4 أيام 16-20 مارس. لتأتي بعدها مرحلة تفرغ البيانات في جداول ثم تحليلها ثم تفسيرها والتعليق عليها، والوصول الى نتائج نهائية في يوم 2021/05/24.

### تحديد المفاهيم والمصطلحات الإجرائية للبحث

**الاتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات. أو يغير هذه السلوكات وتوجيهه وجهة معينة من اجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية.<sup>1</sup>

**الاتصال التنظيمي:** هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية، مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

**الجاهزية:** يسعى هذا المفهوم الى وضع معايير صارمة لتحديد مدى امتلاك منظمة ما بنية تحتية متطورة قادرة على القيام بالمشاريع، والجاهزية هي تحديد مستوى المؤسسة ومنظومتها الاقتصادية

<sup>1</sup> خواجة عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص180

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص164.

لاستثمار المكاسب المتوفرة. والجاهزية هي الاستعداد لحالة ما أو ظرف أو احتمال معين وتوفير مقدرة ومستلزمات الاستجابة له أو الرد عليه<sup>1</sup>.

### منهج الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة، تعطي للموضوع صبغة العلمية وتساعد الباحث على العمل وتدقيق النتائج وتحليلها بموضوعية.

وفي الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي المناسب لجمع المعلومات المختلفة حول موضوع الدراسة في الشق النظري، والمنهج التحليلي في الجانب الميداني.

وبمعنى آخر فإن هذا المنهج لا يقف عند حدود جمع المعلومات والبيانات بمختلف أدوات الدراسة المستخدمة وإنما يتعدى ذلك إلى تفرغها وتبويبها لتحليل النتائج والوقوف على مختلف العلاقات القائمة بين الظواهر في ضوء مشكلة البحث وفرضيتها.

<sup>1</sup> حسن الدزو المصفرة: الجاهزية الالكترونية للبلدان العربية وانعكاساتها على فرص تفعيل بيئة اقتصادية، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2012، ص47.

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

## تمهيد

إن الاتصال هو الوسيلة التي يستخدمها الانسان للتواصل وتبادل الافكار ونقلها من جيل الى جيل فهو بذلك ركيزة العملية الاجتماعية ولا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون عملية الاتصال.

وعلى هذا الأساس فالاتصال التنظيمي هو بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المؤسسة والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع بهدف تحقيق الاستجابة الأولية الازمة والسريعة لتنظيم حياة الجماعة والافراد داخل المؤسسة.

وبما أنه يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسات والمنظمات باختلاف أهدافها فلا شك من أنه أحد الموضوعات المهمة التي نالت جانب كبيراً من البحث والدراسة، فهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع تؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والمؤسسات الذي بدوره يؤدي الى رفع الروح المعنوية وتحسين علاقاتهم الاجتماعية لتتبعكس ايجابا على أداء المنظمات أو المؤسسات التي ينتمون اليها.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى مفهوم الاتصال وأنواع الاتصال التنظيمي، أهميته وأهدافه، وكذلك وظائفه، أساليبه، شبكاته، وفي الأخير سنقوم بمحاول ابراز معوقات الاتصال التنظيمي من أجل العمل على تجنبها أو التقليل منها.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال

#### لغة:

يقال كان على اتصال به أي انه كان على علاقة ارتباط وصلة.

وقد عرفه مختار القاموس بأنه: "وصل شيء بشيء وصلًا"، بمعنى نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين"<sup>1</sup>

في حين تعرفه جمعية الإدارة الأمريكية بأنه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى".

#### اصطلاحاً:

عرف في قاموس اكسفورد بأنه: "نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة".

كما عرفه ناصر أحمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"<sup>2</sup>.

ويعرفه اندرو سيزلاقي مارك جي والاس "بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل و تبادل المعلومات".

### عناصر عملية الاتصال

تتألف عملية الاتصال بشكل مبسط من ثلاثة عناصر أساسية: المصدر، المرسل، الرسالة، إلا أنها في الحياة العملية تعتبر أكثر تعقيداً.

الشكل رقم 01: يوضح عناصر عملية الاتصال المتنوعة.



<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدري: أبعاد العملية الاتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1995، ص10.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص164.

## المرسل - المصدر

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل إستخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون ما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.<sup>1</sup>

وهو يعتبر أي شخص أو مجموعة أو حتى جهاز يعمل على إيصال معلومة أو فكرة للآخرين.

## الرسالة

وتتمثل في الرموز التي تحملها الافكار والمعلومات والتي تأخذ عدة اشكال نذكر منها (الحروف والارقام والكلمات وتعابير الوجه والجسم)، وتختلف معاني هذه الرموز بحسب صياغتها ويمكن لها أن تحمل معاني خفية أو غامضة تكون مقصودة أو غير مقصودة.

## الوسيلة

تلعب وسيلة الاتصال دوار بارزا ومهما في فهم الرسائل المرسلة بين المرسل والمرسل اليه، لذا وجب على المرسل اختيار وسيلة الاتصال بعناية لتكون أكثر تعبيراً وتأثيراً على المستقبل، وذلك لتعدددها، فمنها الشفهية والتي تكون على شكل الاتصالات الهاتفية والمحادثات الشخصية أو حتى الندوات والمقابلات الشخصية، ومنها المكتوبة كالمذكرات والتقارير أو حتى المنشورات والخطابات.

## المرسل اليه المستقبل

وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة المرسلة ليه من المرسل وتفسيرها باستخدام حواسه المختلفة كالسمع والبصر واللمس ويختلف تفسير الرسالة المرسلة حسب شخصية المرسل اليه.

## المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

يمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية إلي نوعين رئيسيين هما:

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات: سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص255.

## 1-الاتصالات الداخلية

وهي تلك "الاتصالات التي تتم بين العاملين في المنشأة وداخل نظامها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات"<sup>1</sup>.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة علي المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"<sup>2</sup>.

ويعرفه ناصر القاسمي أيضا علي أنه "تلك العملية التي تهدف إلي تدفق المعلومات اللازمة الاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين"<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفاعلية.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية، وسوف نقلني الضوء على كل منهما:

## 1-1- الاتصالات الرسمية

يعرفها بشير العلق بأنها "الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي. ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات"<sup>4</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وهذا النوع من الاتصالات يأخذ اتجاهات تتمثل في:

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص58.

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

<sup>3</sup> ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص10.

<sup>4</sup> بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص307.

**الاتصال النازل:** وهو اتصال من الأعلى للأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. ومن أكثر الظروف المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرت الخاصة بالموظفين<sup>1</sup>.

**الاتصال الأفقي:** وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة،<sup>2</sup> وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل داخل المؤسسة.

### 1-2- الاتصالات غير الرسمية

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه الشبكة التي توجد بين العاملين، وتتضمن معلومات عن الأفراد، الزملاء وأعضاء وجماعات العمل، ومشكلاتهم ودوافعهم وإنجازاتهم، تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساساً على مدي قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه.

ويعرفه عبد الغفار خنفي على أنه الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء والزملاء حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات.

### 2-الاتصالات الخارجية

هي تلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من الناحية والجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجهاتها وإرشاداتها وقراراتها والإعلان عن نفسها وسلعها

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص243.

<sup>2</sup> خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص360.

وخدماتها كما تعمل على اتصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي قد يكون لها أثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات الإدارية.

كما أن هذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على آري جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة للمشروع أو المنشأة. والتعرف على ما يواجههم من عقبات ومشكلات.

### أعراض الاتصال الخارجي

تتمثل أعراض الاتصال الخارجي في:

- 1- الإقناع؛
- 2- التأثير في المبيعات؛
- 3- الاستجابة لقوانين الدولة وتعليماتها؛
- 4- المشاركة أو الدخول في الأعمال؛
- 5- التعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه

#### أهمية الاتصال التنظيمي

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ودور بارز داخل المنظمة فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية. وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة.

ومن خلال هذا القول، يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي:

- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع والابتكار لدى العمال، وهذا يرجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة؛
- يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل؛

<sup>1</sup> صباح حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 29-30.

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك وموافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة؛
- يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتتعكس على بيئتهم العملية؛
- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستمرة؛
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون على اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم صانعي القرار؛
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة<sup>1</sup>.

### أهداف الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وإنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، حيث تعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعالجة المشاكل وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.

ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها والتي لخصها الدكتور صالح بن نوار فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة
- المشاركة في المعلومة: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف؛
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛

<sup>1</sup> محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الكتاب الجامعي، الإمارات المتحدة العربية، 2000، ص30.

-**اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها

-**التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل رآيه في موقف دون حرج أو خوف.

وأضيف هدف آخر والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العلمي<sup>1</sup>.

ويمكن أن تصنف أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

**أهداف توجيهية:** وتقوم على اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

**أهداف معرفية:** وتقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات والأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم (رؤساء ومرؤوسين) على علم بما يجري أو يجب أن يجري وما هو المتوقع من كل منهم وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود، فيجب الانتباه نحو الأهداف والتعرف على مضامين البيئة الداخلية والخارجية وتسيير العوامل وإيصال التعليمات والتوجيهات وأمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة وبيئتها.

**أهداف إقناعية:** القصد من الاتصال هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة (عاطفية، انفعالية) لإقناعهم وجعلهم يتقبلون وجهات النظر قادة المنظمة<sup>2</sup>؛

**أهداف ترويجية:** حين يكون الهدف من الاتصال هو إبلاغ التوجيهات والتعليمات فان الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة والاسترخاء ومن الأساليب المعتمدة في هذا المجال سماع الموسيقى أثناء العمل، فتح أبواب المكتبة، خلق فترات راحة إجبارية للعاملين خلال ساعات العمل.

**أهداف تحفيزية:** إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في عمال التخطيط والتنظيم والوقاية مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة متعاونة فيما بينها متوجهة لكل طاقاتها وإمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشارك.

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرين: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص87.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص41-42.

## المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي

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

-المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير: فالالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله

-الثقة في مصدر الرسالة: حيث انه بدون هذه الثقة فان الرسالة لنا تحقق أهدافها<sup>1</sup>.

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

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

-سلامة الوسيلة: أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها ان توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.

-الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فإن كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة<sup>2</sup>.

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

الشمولية: قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يصل كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بشير العلاق: المرجع السابق، ص310.

<sup>2</sup> معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص176.

<sup>3</sup> فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص378.

## المبحث الثاني: وظائف وأشكال الاتصال التنظيمي

## المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي دوراً أساسياً داخل المنظمة ولهذا فإن له عدة وظائف تتلخص فيما يلي:

**الانتاج:** إن عملية الاتصال تحدد سير الانتاج من حيث الكمية والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الانذارات، ابداء الرأي، والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الانتاج واتخاذ القرارات وتحسين النوعية مثلاً.<sup>1</sup>

**الابداع:** المقصود بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي بحيث يمكن الافتراض أنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة لتغيير أقوى وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، ولالإبداع بعدان يجسدان وظيفته الأساسية:

- يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول.<sup>1</sup>

**التنظيم:** يلعب الاتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم، إذ أن اتخاذ القرارات لا يكون سليماً إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرارات تكون مرتبطة بالاتصال السريع والسهل، إذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة.<sup>2</sup>

**التنسيق:** يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات

<sup>1</sup> ابو النجا محمد العمري: اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص 144-145.

<sup>2</sup> محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 309.

المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة.<sup>1</sup>

**الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى عمودي وأفقي.
- ضمان استمرارية العملية الإنشائية والإبداعية للمنظمة

**الرقابة:** الاتصال يعتبر أداة أساسية في عملية الرقابة والاشراف لمعرفة ما إذا كانت هذه الأعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازل.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي

هناك أساليب عديدة ومختلفة للاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي:

#### 1 - الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (المنشورات والتقارير والمذكرات والخطابات والشكاوى والمقترحات ...

ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها بحرف C وهي أن تكون:

- كاملة (Complete)
- مختصرة (Cocise)
- واضحة (Clear)
- صحيحة (Correct)
- لطيفة (Courteous).

**طرق الاتصال الكتابي:** ويأخذ الاتصال الكتاب عدة أشكال وطرق، نذكرها فيما يلي:

<sup>1</sup> ابو النجا محمد العمري، المرجع السابق، ص146.

<sup>2</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله: اصول علم الادارة العامة، الدار الجامعة للطباعة، القاهرة، 1993، ص97.

أ - **النشرات والكتب الدورية:** وهي التي يصدرها المدير نتيجة الدراسة السابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية، كما هو الحال عند إعداد الميزانية أو خطة التدريب<sup>2</sup>.

ب - **التقارير:** وهي تحتوي على معلومات ترتفع من أسفل إلى أعلى المستوى الإداري إلا على أن يتابع المرؤوس أو يتم بمجريات الأمور في العمل أو يحيط بتفسيرات أو إحصائيات أو ما إلى ذلك وهذه التقارير قد تكون دورية أو قد ترفع وقت الحاجة إليها ويراعي عند إعداد التقرير الترتيب المنطقي، وألا يكون مسهباً بالدرجة التي يملها قارئه أو مختصراً لدرجة عدم قدرته على نقل الرسالة وكل هذا يسهم في أن تصبح التقارير وسيلة اتصال جيدة.

ج - **الشكاوى:** ترفع الشكاوى من المرؤوسين إلى الرئيس وعلى المسئول أن يهتم بها للتصرف على أسبابها وإيجاد الحلول، وأن يعطي الفرصة لكل فرد داخل التنظيم بتقديم شكواه لأن الاهتمام والعناية بالشكاوى ترفع من روح الموظف المعنوية وتشعره بأهميته، فالمرؤوس الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه كما يجب إلى جانب هذا فإن الكثير من الشكاوى الجادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل.

د - **المذكرات:** وهي نوع من أنواع الكتابات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو للزملاء لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح وإلى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو التذكير ببعض الواجبات.

### مزايا الاتصال الكتابي

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك؛
- حماية المعلومات المراد نقلها؛
- يتصف بالدقة أكبر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي؛
- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد؛
- توثيق عملية الاتصال وإمكانية متابعتها<sup>1</sup>.

### معوقات الاتصال الكتابي

- لا يسعف في حالة السرعة والطوارئ؛
- لا يسمح الاتصال الكتابي بالتغذية العكسية الفورية أو إعادة الاستفسار السريع.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 245.

- تأخذ جهدا كبيرا في عملية إعدادها وصياغاتها؛
- احتمالات التحريف الكبيرة يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المتلقي إلا المعنى الذي يتفق و طبيعته، ثقافته ودراسته وخبرته في العمل<sup>1</sup>.

## 2 - الوسائل الشفهية

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية المكالمات الهاتفية الندوات، الاجتماعات والمؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة.

### طرق الاتصال الشفوي

- المقابلات الشخصية: وتعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة وتهدف إلى التعرف على حقائق أو الاقتراحات أو الشكاوى في المنظمة والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف لتعليم والتدريب وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه وبالتالي يلزم مراعاة الحديث وتعبيرات الوجه خوفا من تشويه المعنى المقصود.
- الاجتماعات: وهي من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي.

### أهميتها

- تنهي الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء؛
- تعتبر موقف مناسب للتدريب على الحياة الديمقراطية؛
- تساعد على تكوين علاقات اجتماعية قوية بين الأعضاء؛
- تهيئ الفرصة للعمل الجماعي؛
- تثير في الأعضاء محاولة التفكير في المشاكل وتقوية آرائهم.

**الندوة:** هي عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع ويتناول المختصون الموضوع من جوانبه المتعددة بحيث تناول

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص125.

كل منهم زاوية معينة. لذلك فهي تعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل وبين المستقبل حول موضوع معين.

### مميزاتها

-تتيح الفرصة للجمهور للاستماع لآراء الخبراء والمختصين في موضوع ما؛  
-تتيح الفرصة للمناقشة بين الخبراء والجمهور مما يجعل الاتصال يسير في اتجاهين بعكس المحاضرات التي تسير في اتجاه واحد<sup>1</sup>.

### مزايا الاتصال الشفوي

-يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تغيرات الوجه وانفعالات المستدعي؛  
-يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة؛  
-يحافظ على قدرة كبيرة من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة<sup>2</sup>.

### عيوب الاتصال الشفوي

-يعاب عن هذه المناقشات الشفهية، أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف.  
-كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل؛  
-صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة؛  
-قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: شبكات الاتصال

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أشكالا مختلفة يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات وأنماط الاتصال والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا وتنقسم إلى:

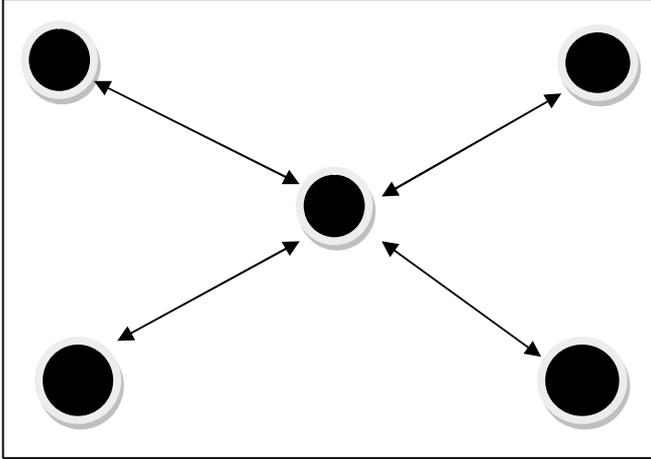
<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص196.

<sup>2</sup> طارق محمد المجذوب: الإدارة العامة (العلمية الإدارية والوظيفية العامة، والإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص522.

<sup>3</sup> سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، جامعة عين شمس، الإسكندرية، 1987، ص270.

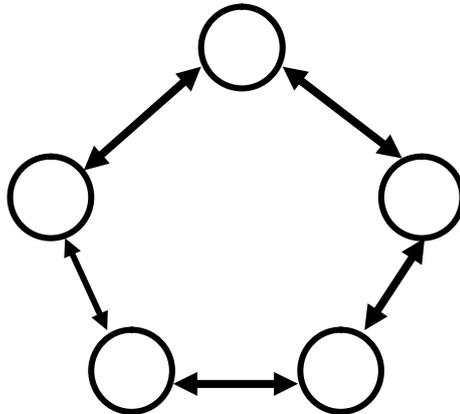
**النمط الأول (شكل العجلة):** يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط أو استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير<sup>1</sup>.

الشكل رقم 02: شكل العجلة



**النمط الثاني (شكل الدائرة):** وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً<sup>2</sup>.

الشكل رقم 03: شكل الدائرة

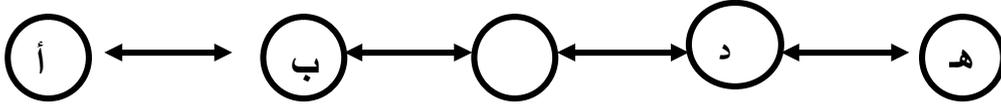


<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الأردن، 2009، ص335.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الجديد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص279.

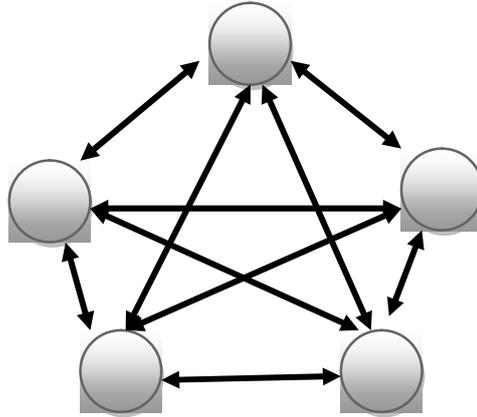
**النمط الثالث: (شكل السلسلة)** وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي<sup>1</sup>.

الشكل رقم 04: شكل السلسلة



**النمط الرابع الشبكة النجمية (شكل كامل متكامل):** في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلي كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلي البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلي قرارات سليمة وفعالة.

الشكل رقم 05: الشبكة النجمية



#### المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي

تواجه العملية الاتصالية داخل المنظمات العديد من المعوقات التي تحد من فعالية هذه العملية والتي تؤدي بدورها الى في اغلب الاحيان الي عدم تحقيق الاهداف المسطرة. ولهذا فمن الضروري الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم التعرف عليها ومعالجتها أو تجنبها أو حتى التقليل منها من أجل زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الاهداف المطلوبة.

وتنقسم هذه المعوقات الى ثلاثة أنواع وهي:

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص335.

## 1- المعوقات النفسية

وهي تلك المعوقات المتعلقة بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال التي تتمثل في المصدر والمستقبل والتي تحدث أثرا عكسيا بسبب فروق الافراد مما يؤدي الى وجود اختلاف في احكامهم على الاشياء وبالتالي فهمهم لهذه العملية ومن اهم هذه العوائق ما يلي:

**تباين الادراك:** وهي الادراك الخاطئ للمعلومات التي يرسلها المرسل وبالتالي اختلاف إدراك الآخرين لها. وعدم إنتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكها لصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباينا لإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتنتج اسباب الادراك المشوش على الاسباب التالية:<sup>1</sup>

- تأثير التوقعات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- تناسب المؤثرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- بساطة وانتظام محتوى الرسالة.
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

**الادراك الانتقائي:** يعمل الفرد على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار وذلك لأنه يميل الى الاستماع الى ما يتوافق مع معتقداته.

**الانطواء:** الابتعاد عن الآخرين وعدم تبادل المعلومات معهم، وهو تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

**اللغة:** هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: المرجع السابق، ص86.

وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

**الاختلافات الوراثية:** إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد مرسل المعلومات ومنتقياها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا والاعذار عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.

**الانفعالات:** تحدد الحالة الانفعالية لكل من المرسل ومستقبل المعلومات ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أم أن هناك حاجز انفعالي يمنع تحقيق عملية الاتصال.

**تنقية المعلومات وغربلتها:** وتتعلق عادتا بالاتصالات الصاعدة تشير الى تعديل بعض المعلومات واستبعادها لتحقيق إيجابياتها أو زيادتها.

**التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

## 2- معوقات اجتماعية ثقافية

ويرجع هذا النوع من المعوقات الى البيئة التي يعيش فيها الشخص داخل المنظمة أو خارجها والى التشتت الاجتماعي للأفراد، وهو يتضمن القيم والمعتقدات التي تشكل بدورها حاجز أمام تحقيق الاهداف المسطرة والمنتظرة من قبل المنظمة، ومنها:<sup>1</sup>

**التباعد الاجتماعي:** ويقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية والفوارق اللغوية والفكرية والدينية وحتى العرقية بين الفاعلين، وهو يشكل أكبر الحواجز أمام الاتصال التنظيمي، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل المنظمة.

**الاختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومن هي كون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبرته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر: المرجع السابق، ص 88.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن "الاتصال فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا"<sup>1</sup>.

ومنه نقول ان للعامل الثقافي دور مهم وفعال في تحقيق فعالية الاتصال داخل المنظمة فهي تتكون من مجموعة من الفاعلين وبالتقريب منهم ومحاول فهم افكارهم والتعرف على خلفياتهم نساهم في تجنب الانفعالات العدائية من الجانب الثقافي بين العناصر المختلفة.

### 3- المعوقات التنظيمية

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال وقد وجد "ارد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.<sup>2</sup>

ومن هنا يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتنوعة ويصعب التحكم في جميع جوانبها من أجل تحقيق فعالية العملية الاتصالية.

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر، بيروت، 2004، ص242.

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص275.

## خلاصة الفصل

ومن خلال ما سبق ذكره في دراسة عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات يمكننا القول أن لهذه العملية أهمية كبيرة وبارزة داخل هيكل المنظمة إذ تعتبر وتمثل العمود الفقري لأي منظمة مهما اختلفت أهدافها، إذ أهميتهما من أهمية الاتصال من ناحية ومن أهمية المنظمة من ناحية أخرى.

ولذا وجب على كل القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات اعطاء كل الأهمية والاهتمام للاتصال التنظيمي داخلها من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين المتفاعلين مما يساعد على زيادة النشاط الحركي لأعمال المنظمة وبالتالي الرقي بالمؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.

الفصل الثاني

المؤسسة الأمنية

## تمهيد

يعتبر الأمن مطلباً طبيعياً للإنسان بل وغريزة نشأت مع نشأة الإنسان وتطورت مع تطور نمط نظام الحياة، فتشكلت عبر التاريخ عدة مؤسسات وتنظيمات سهرت على توفير الأمن وضمان عيش المجتمع في ظروف تتسم بالأمن، وتقاس درجة الأمن لدى فرد أو مجتمع ما بما يسمى الجاهزية.

## المبحث الأول: ماهية الجاهزية

## المطلب الأول: الجاهزية الفردية

عندما نقدم على تنفيذ عمل ما، فإن أول معيار من معايير نجاح هذا العمل هو وجود الجاهزية اللازمة لتنفيذه. فانتقال الإنسان بالسيارة من موقع إلى آخر يحتاج إلى جاهزية ذات أطراف عدة تشمل: جاهزية الإنسان للانتقال، وجاهزية أجهزة السيارة وسيلة النقل، وجاهزية الوقود فيها، وجاهزية الطرق التي ستعبرها، إضافة إلى جاهزية نظام المرور في تنظيم الشراكة في الطرق بين السيارات العابرة. وعلى ذلك فإن تحقيق الجاهزية اللازمة لتنفيذ عمل مطلوب أو مرغوب يتطلب إعداد كل ما يلزم لتنفيذ هذا العمل بالنجاح المأمول. ولا بد في هذا الأمر من رؤية شاملة للجاهزية ترى مختلف الجوانب المحيطة بها .

هناك نوعان من الجاهزية اللازمة للقيام بعمل ما. الأول الجاهزية الواضحة والحاسمة بل والشرطية، ومن أمثلة هذه الجاهزية، أن الطالب لا يستطيع أن يحصل على قبول في الجامعة دون أن يكون جاهزا بالثانوية العامة، ولا يستطيع أي إنسان أن يتسوق دون أن يكون جاهزا بالمال اللازم لذلك.

أما النوع الثاني فهو الجاهزية غير الواضحة وغير الحاسمة التي ربما تختلف فيها الانطباعات والآراء، والتي تحتاج إلى دراسات موضوعية للتعرف على متطلباتها وحسم الخلافات بشأنها. ومن أمثلة ذلك دراسة الجاهزية الاستثمارية لبناء مصنع، وتقديم منتج يتمتع بجاهزية الانتشار في السوق المستهدف، من أجل جني الأرباح.<sup>1</sup>

كما يبرز عامل الزمن والرؤية المستقبلية للوصول إلى الجاهزية المطلوبة وتجميع أسبابها، يجب توفير الوسائل اللازمة للإعداد لها والإسهام في تمكين العمل على تحقيق أهدافنا المنشودة. وينطبق هذا الأمر على جميع المستويات ابتداء من مستوى الإنسان الفرد، إلى مستوى المؤسسات المختلفة، وحتى مستوى الوطن بل ومستوى العالم بأسره. وتحتاج دراسات الجاهزية في الموضوعات المختلفة ليس فقط إلى متخصصين في هذه الموضوعات، أو خبراء في التخطيط للمستقبل، بل إلى بيانات وحقائق أيضا ننطلق منها نحو العمل المطلوب.

ولدراسات الجاهزية في مشروع عمل من الأعمال جوانب عامة تستحق أن نقف عندها. بين هذه الجوانب: الجاهزية البشرية بمعنى جاهزية الاطارات والخبرات اللازمة؛ والجاهزية الاستثمارية أي رأس المال اللازم؛ والجاهزية التقنية بمعنى التمكن من الحصول على التقنية اللازمة أو ربما تطويرها؛ وجاهزية

<sup>1</sup> عفران البابطين: الشراكة المجتمعية ودورها في تعزيز الأمن، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص12.

المواد الخام التي قد يحتاج إليها المشروع؛ والجاهزية الإدارية أي جاهزية القدرة على إدارة العمل بكفاءة؛ وجاهزية القدرة على المنافسة مع الأعمال المماثلة؛ إضافة إلى كل من جاهزية التسويق، وجاهزية السوق الخاص بمخرجات العمل إن كان ذلك جزءاً من أجزاء المشروع المطروح.

### المطلب الثاني: الجاهزية الجماعية

وبتعميم الجاهزية الفردية واسقاطها على جميع الأفراد تبرز الجاهزية الجماعية كما في الأشكال الآتية:

**الدافع والحافز للشراكة:** هناك عدة أسباب لتشكيل الشراكة، فأحياناً تتشكل الشراكة بسبب استجابة المجتمع لكوارث حدثت مؤخراً أو على وشك أن تحدث، وأحياناً تكون كَرغبة لتحسين ظروف المجتمع العامة أو زيادة الاتصال والتعاون عبر مؤسسات مهنية<sup>1</sup>.

والشراكة عادة تكون إما بدافع داخلي نابع من المجتمع، أو بدافع خارجي يستمده من خارج المجتمع. وبشكل عام فإن دافع الشراكة الذي ينبع من داخل المجتمع هو الذي ينجح في الغالب، وهذا لأن المجتمع نفسه يكون جاهزاً للمبادرة الأولى. كما أن الدافع الذي يأتي من داخل المجتمع قد يكون انعكاساً لهياكل موجودة فعلياً وتعرف بهياكل شرعية موثوقة وحقيقية.

فالمجتمع الذي له تاريخ تعاون سابق مع أجهزة الأمن يكون قد سبق له خلق الثقة ورسخها بين المجتمع والأجهزة الأمنية. وبذلك يكون المجتمع جاهزاً ومستعداً للمساهمة والدخول في شراكة جديدة.

أما فيما يتعلق بالدافع الخارجي مثل التمويل الحكومي يمكن أن يكون أيضاً شراكات ناجحة، لأن في بعض الحالات يمكن أن يتخذ التمويل الحكومي هدفاً خاصاً لبناء سعة وطاقة في المجتمعات التي تكون غير واثقة من نفسها ومن جاهزيتها لتنفيذ الشراكة.

**هيكل المجتمع:** يلعب هيكل المجتمع دور كبير ومهم في محاولة فهم دور الشراكة في التعبير عن حاجات المجتمع. ففي الطبقات الفقيرة على سبيل المثال، لا يملك المجتمع إلا صوته للتعبير عن احتياجاته، وبدون هذا الصوت فإن المجتمع في الطبقات الفقيرة يتعرض للخطر الانعزال، وعليه فإن المجتمع ككل يكون غير قادر على الاطلاع باحتياجاته وبالتالي يتعرض المجتمع لخطر المعلومات المخفية أو المضللة.

<sup>1</sup> فادي النحاس: المؤسسة الأمنية والعسكرية، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، 2020، ص 82.

أهمية المؤسسات المحلية المشاركة في مستوى الشراكة، من المرجح أن يكون هناك مؤسسات تشترك في الشراكة استناداً على أنهم للمجتمع وليس أنهم من المجتمع. فالمواطنون عادة يتشاورون بشرعية داخل المؤسسات، لذا فقد يرتابون من المؤسسات الخارجية. حتى أن البرامج التي تكون مبنية على نماذج قوية وتمويل حقيقي يمكن ألا تنجح عندما تكون المؤسسات الخارجية تنوب عن المجتمع في الشراكة. فالمؤسسات الخارجية المحترفة يمكن أن تصطدم مع المجتمع عندما تحاول أن تتشارك مع مؤسسات المجتمع النابعة من سكان المجتمع الأصليين.

**تاريخ التعاون:** المجتمعات التي لها تاريخ في التعاون على منع الجريمة، ولها جهود تدخل سابقة، هي التي تتوفر لديها بنية تحتية لبناء جهود متعددة الأبعاد والتي شرك المجتمع في حل المشكلات.

فأي تعاون سابق وغير ناجح في المجتمع يجعل الشركاء في المجتمع يظنون حذرين ومرتابين. ولذلك، فشركاء المجتمع يمكن أن يؤكدوا على العناصر الأساسية لإكمال حضورهم في الشراكة. ومثل ما تم ذكره سابقاً في دافع الشراكة، فإن المجتمعات التي لديها تاريخ تعاوني سابق يمكن أن تكتسب زخم ودفع نابع من داخل المجتمع لعملية الشراكة، ويتوجهون لتطوير فرص النجاح.

### المطلب الثالث: الجاهزية والفعل، والتأييد والعضوية

يمكن أن تكون المؤسسة، وفي داخل الشراكة، غير واثقة من مجموعة من المخاطر، وهذه الشكوك يمكن أن يؤثر على اتجاه المؤسسة نحو التعاون. وتتفاعل الجاهزية في محيط المؤسسة عموماً كما يلي:

**الاستعداد للتغيير والتطوير:** يمكن أن تصطدم استعدادية المجتمع للتغيير والتطوير. فبالإضافة إلى أن الهياكل البيروقراطية يمكن أن تعرقل التغيير مثل الإجراءات الشديدة تجاه صناعة القرار وتبادل المعلومات. فالمجتمعات في الحقيقة بحاجة إلى معلومات تزود الراغبين بالشراكة وبأدوات لكي يقرروا بأن جهود الشراكة أمر ضروري وأن المنظمات التي ستستثمر مواردها ستتحصل على شيء في المقابل.

لذلك فإن المؤسسات التي لديها المقدرة على تقدير أصول المجتمع والنواقص التي فيه عبر الحاجة إلى مثنين ومحللين لقياس مؤشرات المجتمع، يمكن أن تتحصل على مساعدة من مختلف قطاعات المجتمع. بالإضافة إلى أن القيادة القوية يمكن أن توجه المعنيين بالأمر إلى طريق المشاركة عبر إنشاء روابط شخصية قوية وبعث الأمل لمهمة الشراكة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عفرأ البابطين، المرجع السابق، ص20.

تحدث الجاهزية في مقدمة عملية التعلم الاجتماعي، وتأخذ عملية التعلم الاجتماعي عدة أشكال. فالشكل الأول، هو القدرة على الأداء الجماعي. ففي المرحلة ما للمساعدة في رفع مستوى الإحساس في مراحل التشكيل وتنظيم الجماعات البناء علاقات مع المؤسسات الأخرى.

**الإصرار على الشراكة:** يمكن أن يتم إنشاء أرضية للحوار عن جهود الشراكة حتى في بيئة المجتمع المقاومة للتغيير أو البيئة غير الجاهزة لجهد جديد أو تطور جديد من أجل رسم المستقبل. فالمجتمعات التي تتخصص في مهام معينة وترتكز على الأنشطة التي من أجل يمكن الوصول للأهداف تكون عادة محتمعات قادرة على التغلب على العوائق والعراقيل المقرونة بالشراكة.<sup>1</sup>

أفضل الدراسات المختبرة ترى أن الأهداف والغايات المعلنة يجب أن تكون محددة ومعقولة وقياسية. فالأهداف التي تكون معقولة ويمكن الوصول إليها يجب أن تضع في عين الاعتبار البيئة الجاهزية والإستعدادية للمجتمع. فالمجتمعات ذات نسب الفقر العالي مع تاريخ صغير في التعاون على سبيل المثال قد لا تحتاج إلا لشراكة خاصة لوضع الأولويات لأن الشراكات التي تستوعب منذ البداية أهمية مساهمة المجتمع وكيفية الوصول لأعلى مستويات الكفاءة للمجتمع سيكتب لها النجاح بشكل أكبر.

**القيادة والهيكل المتشابه:** الشراكات المختلفة لديها مجموعة من العوامل المختلفة، ولديها قيادات مختلفة وهيكل إتخاذ قرار مختلفة. لذلك لا يوجد هناك هيكل معين يترافق مع شراكة معينة. والعنصر الأساسي لكثير من نجاحات المجتمع بدايتها كانت محصورة في مرحلة الحصول على الموارد، فإتخاذ قوانين للإتصالات وعمل الإجتماعات والجدول تساعد في تبادل المعلومات المهمة. وتوجد هناك بعض الشراكات الناجحة قامت بإستخدام هيكل حكومية قائمة في الفعل وذلك للإبتعاد عن خلق إزدواجية الشركاء والإبتعاد عن إغضاب الشركاء عندما يتم بناء بروتوكولات جديدة ومختلفة.

ومن جهة أخرى فإن القيادة القوية يمكن أن تساعد الشراكة والشركاء في إجراءات إتخاذ القرار. إن القيادة المتعاونة التي تركز على تقاسم القوة وتسهيل إتخاذ القرار قد تم إلقاء الضوء عليهم كعنصر أساسي في البدايات الناجحة. فالقيادي الجيد، أو القياديين التحويليين يجسدون القدرة على الإقتران بصوت المجتمع وتحريك المجتمع غير الجاهز إلى مرحلة الجاهزية.

**الشبكات عبر المنظمات وبين المستويات:** الشراكات التي تتقاسم القوة والموارد عبر المنظمات قد تكون أنجح من الشراكات التي لا تملك إتصالات قائمة بين المؤسسات المشتركة. فالشراكات الناجحة هي تلك المنظمات المتصلة مع بعضها البعض والتي تستطيع أن تأخذ الموارد اللازمة للوصول للأهداف.

<sup>1</sup> فادي النحاس، المرجع السابق، ص82.

ويشار إلى هذا النوع من الشراكة بالإندماج الأفقي. وهو يمكن وصفه بالكمية الكبيرة من المساعدات لملئى التشارك وتقاسم الموارد.

هناك مستويات عديدة من المشاركة، فالمستوى الأول يتميز بأنه مساعد أساسي بحيث الإتصالات الأساسية والشبكية فقط هي التي تتخذ منها مكانا، أما المستوى الثاني تنتقل إلى الأنشطة المشاركة. في حين أن المستوى الثالث تخلق أهدافا مشتركة، فعند المستوى الثالث يكون الترابط واسع ويتعدى الحدود التقليدية.<sup>1</sup>

وهذه المستويات الثلاثة يمكن أن توصف بمستوى الإتصالات، ومستوى المشاركة وأخيرا مستوى التعاون. فالإتصالات يمكن أن تساعد الناس لكي تقوم بوظائفها بشكل أفضل من خلال تزويدها بالمعلومات الكافية، لكن ليس المطلوب منها أي نشاط آخر. وأي ترابط يكون محدود ومفصول عن المهمة أو الغاية.

---

<sup>1</sup> فادي النحاس، المرجع السابق، ص84.

## المبحث الثاني: المؤسسة الأمنية

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الأمنية ووظائفها

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الأمنية علينا أن نقف على مفهوم الأمن فقد اعتنى الإسلام به فنادى بالعدل والتضامن والتعاون، وكان القرآن الكريم أبلغ ما يكون في التعبير عن الأمن في العديد من الآيات فقال الله تعالى في كتابه العزيز ﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ ءَامِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعَمِ اللَّهِ فَأَذَقَهَا اللَّهُ لِيَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ﴾ سورة النحل الآية 112، وقال أيضا ﴿أَدْخُلُوا مِصْرَ إِن شَاءَ اللَّهُ ءَامِنِينَ﴾ سورة يوسف الآية 99، وقال أيضا ﴿يَا مُوسَى أَقْبِلْ وَلَا تَخَفْ إِنَّكَ مِنَ ءَامِنِينَ﴾ سورة القصص الآية 31، وقال أيضا ﴿وَلْيُبَدِّلْنَهُمْ مِّنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا﴾ سورة النور من الآية

55

## تعريف الأمن

تعرفه دائرة المعارف البريطانية على أنه: "حماية الأمة من خطر القهر على يد قوة أجنبية".

أما دائرة معارف العلوم الاجتماعية تعرفه على أنه: "قدرة الدولة على حماية قيمها الداخلية من التهديدات الخارجية".<sup>1</sup>

أما روبرت ما كنمارا فيعرفه: "هو التنمية وبدون تنمية لا يمكن أن يوجد أمن، وأن الدولة لا تنمو بالفعل، لا يمكن ببساطة أن تظل آمنة".<sup>2</sup>

## تعريف المؤسسة الأمنية

هي المؤسسة الرسمية المسؤولة عن أداء واجب منع الجريمة، ومكافحتها وحفظ الأمن والنظام والاستقرار في المجتمع، لذلك سخرت لها الدولة كل الإمكانيات البشرية والآلية والمادية لتحقيق ذلك الأمن. غير أنها مهما أوتيت من قوة لا يمكن أن تؤدي واجبها على أكمل وجه بدون تفاعل على أفراد المجتمع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لخضر دهيمي: "وثيقة أهمية الأمن والتوعية به في المنظومة التربوية"، مجلة الشرطة العلمية والتقنية، وحدة الطبع الروبية، الجزائر، العدد الخاص، جويلية 2008، ص5.

<sup>2</sup> صلاح سالم: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع، الطبعة الأولى، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، الهرم، 2003، ص41.

<sup>3</sup> ابراهيم الطخيس: المؤسسات الأمنية، مطابع الشرق الأوسط، السعودية، 1405هـ، ص154.

## وظائف المؤسسة الأمنية

"إن للمؤسسات الأمنية وظائف متعددة في المجتمع منها وظائف أمنية واجتماعية، نورد أهمها فيما يلي:

- تبقى الواجبات الأمنية التقليدية هي القائمة كونها تحددتها أنظمة ولوائح إدارية كما تقوم ببعض الخدمات الاجتماعية التي ترتبط بالمجتمع ارتباطا وثيقا.
- أعمال النجدة هي التي تقوم بها المؤسسات الأمنية، استجابة لنداء أفراد المجتمع في أي طارئ على مدار 24 ساعة.
- إقامة معارض نوعية بالمدارس بمختلف المراحل الدراسية والتعليمية على مدار العام وأثناء الإجازة الصيفية وتنظيم برامج الطلاب بزيارة إدارة الأمن وتقديم دور النوعية بالإضافة إلى نشر الحاجة فيما بين الناشئة ورجال الأمن.
- تساهم إدارة دوريات الأمن بالمشاركة في الحملات الوطنية والمهرجانات والمناسبات العامة لتقديم الدور التوعوي للمجتمع.
- تقوم شعبة العلاقات والتوجيه باستقبال الشكاوي وعالجتها ومتابعة الصحف اليومية وتفعيل ما يكتب من شكاوي ومعالجتها ومكافأة من يتعاون من المجتمع مع رجال الأمن".<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الشرطة الجزائرية

"الشرطة الجزائرية ليست كباقي الشرطة، بل خرجت من رحم الثورة التاريخية المجيدة، ولدت مع بزوغ فجر الاستقلال يوم 22 جويلية 1962، كل منتسبها آنذاك من المجاهدين.

ويمكن تقسيم تاريخ الشرطة إلى م ارحل:

## - مرحلة ما بعد الاستقلال

في بداية 1963 أنهيت مهام المدير العام للأمن الوطني السيد: مجاد محمد عمار وعين خلفا له السيد أمحمد يوسف في 32 فيفري 1963، كما أنشأت الوحدات الوطنية للأمن بموجب مرسوم رئاسي رقم 365/163 بتاريخ 1963/09/41 وكانت هذه الوحدات تابعة لرئاسة الجمهورية حيث أدمجت في المديرية العامة للأمن الوطني في 1965. كما عرفت هذه المرحلة تخرج دفعات لمنتسبي الأمن في

<sup>1</sup> محمد نيازي حنانة: "دور المجتمع الأساسي للشرطة"، المجلة العربية للدفاع الاجتماعي، العدد 14، السعودية، 1982، ص55

مدرسة حسين داي ومدرسة سيدي بلعباس، وعناية وتم الانضمام إلى المنظمة الدولية للشرطة في 1963/80/40 في الدورة 23 للجمعية العامة المنعقدة ب: هلسنكي فنلندا.

### - مرحلة بناء المؤسسات (1965-1977)

بعد 91 جوان 1965 بتاريخ ما يعرف بالتصحيح الثوري تم تعيين السيد: أحمد دارية كمدير عام للأمن الوطني وبه انطلقت مرحلة البناء، حيث أدمج 11000 منصب للأمن الوطني ضمن القانون الوظيفي العمومي (الأمر 133/66)، كما تم إصدار أول بطاقة مهنية بلاستيكية لجميع الموظفين، وتم إصدار أول قانون أساسي لموظفي الأمن الوطني بموجب المرسوم رقم 216/86 الصادر بتاريخ 1968/50/03 المتضمن تحديد الأحكام المشتركة الخاصة المطبقة على موظفي الأمن الوطني والمراسيم الخاصة بأسلاك الأمن الوطني وهي:<sup>1</sup>

- سلك المحافظين الرئيسي.
- سلك محافظي الشرطة.
- سلك محافظي النظام العمومي.
- سلك أعوان النظام العمومي.
- سلك ضباط الشرطة.
- سلك مفتشي الشرطة.
- سلك رقباء النظام العمومي.

وفي سنة 1971 تم الإصدار الأمر 150/17 بتاريخ 1971/06/30 الذي جاء بهيكل جديدة للمديرية العامة للأمن الوطني على مستوى اللامركزية وبموجب تشكيلة المجموعة المتحركة لشرطة الحدود والمرور Police Groupe Mobile De La Circulation في كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة.

### - المرحلة الموالية: (1979/1989)

بدأت هذه المرحلة مع بدء المؤسسات التي كرسها دستور 1976 الذي آنذاك وتطبيق الأهداف المسطرة في الميثاق الوطني وأصبحت الشرطة ممثلة في اللجنة المركزية في النظام الحزب الواحد تحت قيادة مدير العام للأمن الوطني السيد: الهادي الخديري حتى سنة 1987 ثم تعيين السيد: عبد المجيد

<sup>1</sup> رشيد بوغلام الله، "تاريخ الشرطة الجزائرية وآفاتها"، مجلة الشرطة العلمية والتقنية، وحدة الطبع الروبية، الجزائر، العدد الخاص، جويلية 2008، ص90.

بوزيد، وتخرجت أول دفعة لمحافظي الشرطة لحاملي شهادة الليسانس (دفعة هواري بومدين) سنة 1979، كما عرفت تكوين عدد هام من الشرطة الأجنبية من الدول الصديقة والشقيقة منها العربية والإفريقية.

كما حرصت الشرطة في هذه الفترة على تنظيم كل المواعيد الانتخابية ومؤتمرات الحزب الرابع والخامس والسادس، مع تنظيم مؤتمر القمة العربية سنة 1988 وانعقاد منظمة التحرير الفلسطينية الذي شهد ميلاد دولة فلسطين<sup>1</sup>

### - مرحلة 1989 وما بعدها

"بعد أحداث أكتوبر 1988 التي تمخض عنها دستور 32 فيفري 1989، ونظام سياسي جديد الانتقال من نظام الحزب الواحد إلى التعددية الحزبية، كانت الشرطة الجزائرية تهيأ نفسها لهذه المرحلة، مرحلة التعددية الديمقراطية، حرية التظاهر، الإضراب، مرحلة الحريات الفردية والجماعية، كانت الشرطة الجزائرية تهيئ للتكيف مع الوضع الجديد، وكانت الإستراتيجية تنصب على تكوين أفرادها من أجل حفظ الأمن لممارسة هذه الحريات، إلا أن أهم حدث عرفته هذه المرحلة هو "الإرهاب" الذي احتوته الجزائر بنار انه فكان من وسائل الاغتيالات والتفجيرات واختطاف الأفراد وفي هذه المرحلة فقدت الجزائر بنسبة معتبرة من مواطنيها يعد للآلاف خاصة أفراد الشرطة، كما انتهجت المديرية العامة للأمن سياستين هما: نهج اليقظة الأمنية وهو عنصر التوقع، والإستراتيجية الأمنية، وهو النظرة للبعيد".

### المطلب الثالث: آليات ووسائل اتصال الشرطة بالمواطن

يتم الاتصال بين الشرطة والمواطن في عدة صور نذكر منها:

- أن يتم الاتصال من جانب المواطن سواء في صورة بلاغ أو شكوى أو طلب المساعدة أو طلب شيء باستخراج رخصة مرور أو صحيفة حالة جنائية أو جواز سفر أو بطاقة إثبات الهوية.
- أن يتم الاتصال من جانب هيئة الشرطة أو إدارتها، كتوجيهات عامة أو شرح لسياسة معينة وذلك عن طريق وسائل الاتصال العامة.<sup>2</sup>
- أو أن يتم الاتصال من جانب الشرطة (رجل الشرطة)، المتواجد بكل مكان بالأف ارد كتنظيم المرور أو طلب أماكن للتحقيق معه أو ضبط مجرم....الخ.

<sup>1</sup> رشيد بوغلام الله، المرجع السابق، ص21.

<sup>2</sup> علي الباز: العلاقات العامة والانسانية والرأي العام دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص139-140.

هذا فيما يخص صورة الاتصال بين الشرطة والمواطنين أما فيما يخص الوسائل فتتمثل فيما يلي:

الصحف والإذاعة والتلفزيون والسينما والمسرح، أي وسائل الإعلام حيث يمكن قياس الرأي العام بالإضافة إلى وسائل أخرى كالاستفتاءات وتخيل الإشاعات ومعرفة مصدرها وأثرها، كما أن الوسائل الإعلامية تمكن الشرطة من عرض الحقائق وتوضيح المهام وصولاً إلى اكتساب الرأي العام والتوصل إلى اقتناعه وتفهمه وتعاونه مع الشرطة.

كما تدخل في وسائل الشرطة بالمواطن الدوريات والمجلات التي تصدرها هيئة الشرطة وكذلك المؤتمرات الصحفية التي يعتمدها المسؤولون بالشرطة في مناسبات معينة حيث يجب أن تتضمن إحصائيات وأرقام ومعدلات الجريمة، وارتفاعها وانخفاضها وأسباب ذلك، بالإضافة إلى ذكر جهود الشرطة وواجبات المواطنين للمساعدة على استقرار الأمن.

يستطيع أفراد الشرطة استمالة المواطنين لمساعدة مجدية لكل شخص يلجأ إليهم بسبب ما يعانيه من مشاكل أو متاعب بحيث كلما ارتفع تعامل المواطن مع الشرطة ارتفعت ثقته بها.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أهمية الاتصال في جهاز الشرطة

يعد الاتصال من أقدم ما اكتشفه الإنسان ومع تطور البشرية تطورت أساليب وأشكال ووسائل الاتصال ولا يمكن لأي جماعة إنسانية اليوم الاستغناء عن الاتصال كضرورة حياتية ناهيك عن التنظيمات ومختلف الإدارات التي لولا عملية الاتصال داخلها وخارجها لما تمكنت من إتمام نشاطها وأداء وظائفها.

وإذا كان الاتصال هاما بالنسبة لكل الأجهزة الإدارية بصفة عامة، فإنه ضرورة ملحة بالنسبة لجهاز الشرطة بصورة خاصة لأن هذا الجهاز هو الأداة المسؤولة عن كفالة الأماكن وبث روح الطمأنينة في نفوس المواطنين جميعاً، بالإضافة إلى حماية الدولة والنظام السياسي من الداخل، لهذا وجب أن يكون الاتصال كاملاً وعلى درجة عالية من الكفاية حتى يحقق لجهاز الشرطة هدفه السامي.

وجهاز الشرطة كغيره من الأجهزة الإدارية في الدول، مؤسسة تحكمها قواعد وتخضع لقوانين تتشكل من أفراد وهيكل تسعى إلى تحقيق أهداف معينة أهمها تحقيق الأمن وحفظ النظام وهذا عن طريق الاتصال فهو الوسيلة الوحيدة التي تقوم لنقل المعلومات من القيادات للموظفين للتوجيه الصحيح، وكذلك

<sup>1</sup> فاروق محمد الجيزاوي: العلاقات العامة بين السلطة والشعب، الطبعة الأولى، مكتبة ملتزم للطباعة والنشر، القاهرة، ص116.

إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم بهدف تقدير نجاح أو فشل هذه العمليات لأنشطة ليسهل التوجيه الصحيح.

فإذا كان الاتصال في حد ذاته هو هدف تسعى إلى تحقيقه فإنه أيضا وسيلة لتحقيق مجموعة الأهداف، حيث يساهم الاتصال في جهاز الشرطة في وضع الخطط واختيار الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم وتقويمهم، كما أنه هناك سبب جوهري لإبلاغ المعلومات إلى جميع أفراد الجهاز عن طرق الاتصالات الإدارية وهو إشعار الفرد بأهميته وهذا ما يرفع من روحه المعنوية وقدرته على العمل فينعكس ذلك على إنتاجه".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> شبلي مختار: "الاتصال في الشرطة" مجلة الشرطة العلمية والتقنية، وحدة الروبية للطبع، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2006، ص 24-25.

**خلاصة:**

يما أن الأمن يعني بتأمين كيان الدولة والمجتمع من الأخطار التي تهدده داخليا أو خارجيا. وكذا تأمين مصالحه وتهيئة الظروف المناسبة اقتصاديا واجتماعيا من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تعبر عن الرضا العام في المجتمع لذلك تسهر المؤسسات الأمنية على القيام بهذه المهام.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية

## المطلب الأول: أدوات الدراسة

بغرض الوقوف على وجود أو عدم وجود علاقة بين طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في جهاز الشرطة (أمن ولاية تبسة) والاتصال التنظيمي لدى أعوان الشرطة، جاءت هذه الدراسة الميدانية، والتي اتبع فيها خطوات منهجية متسلسلة ومضبوطة ويتناول هذا الفصل عرضا لإجراءات الدراسة الميدانية بكل خطواتها.

## 1 - منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العلمية حتى نصل إلى نتيجة معلومة.<sup>1</sup>

وتختلف المناهج الدراسية المستخدمة باختلاف مواضيع البحث من حيث نوع المتغيرات المدروسة، ولما كان موضوع دراستنا يتمثل في دراسة العلاقة بين طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في جهاز الشرطة والجاهزية، فإن المنهج الذي يتلاءم مع هذه الدراسة هو "المنهج الوصفي" من حيث تحديد طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في أمن ولاية تبسة، وبما أن موضوع الدراسة يتطلب بالإضافة إلى البحث في العلاقة بين طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في جهاز الشرطة والجاهزية عند أعوان الشرطة، إيجاد الفروق بين المتوسطات المتعلقة درجات الجاهزية عند أعوان الشرطة انطلاقا من متغيري الجنس والأقدمية، فإنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه وباختصار الأنسب لأغراض هذه الدراسة.

وبمعنى آخر فإن هذا المنهج لا يقف عند حدود جمع المعلومات والبيانات بمختلف أدوات الدراسة المستخدمة وإنما يتعدى ذلك إلى تفرغها وتبويبها لتحليل النتائج والوقوف على مختلف العلاقات القائمة بين الظواهر في ضوء مشكلة البحث وفرضيتها.

## 2- الدراسة الاستطلاعية

دامت الدراسة الاستطلاعية مدة شهر وقد كانت أساسية حيث سمحت لنا بما يلي:

- أولا: التعرف على ميدان البحث ومجتمع الدراسة
- ثانيا: بناء مقياس الاتصال بين الأفراد في جهاز الشرطة.

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب: **المناهج والطرق والأدوات**، دار الفكر، الإسكندرية، 2007، ص 125.

- ثالثاً: دراسة الخصائص السيكومترية لأدوات البحث وذلك بدراسة صدقها وثباتها على عينة الدراسة.

### عينة الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تقنين أدوات البحث (مقياس الاتصال/ مقياس الجاهزية) تم اختيار عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (10) عون شرطة يمثلون مختلف الفرق التي تنشط ضمن المصلحة الولائية للشرطة لأمن ولاية تبسة.

### 3- أدوات الدراسة

إن كلمة أداة من ناحية منهجية البحث العلمي تعني الوسيلة التي تستخدم لجمع بيانات البحث ودراسة متغيرات البحث الحالي تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة إجراء هذه الدراسة، ويعتبر الاستبيان من بين الوسائل الرئسة في جمع البيانات والتي يشيع استخدامها في الدراسات الوصفية.

والاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويعرفه عبد الباسط محمد بأنه: "مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذين يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجها لوجه لاستقتائهم نحو موضوع معين أو مشكلة معينة<sup>1</sup>.

واعتمدنا في هذه الدراسة على استبيان الاتصال بين الأفراد داخل جهاز الشرطة.

### مقياس الاتصال:

بهدف معرفة طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في جهاز الشرطة (أمن ولاية تبسة) قمنا ببناء مقياس ليحقق هذا الغرض، وقد تم الاعتماد في بنائه على جملة من المصادر هي:

- الاطلاع على الإطار النظري من خلال مصادره الأساسية كالمعاجم والدراسات السابقة في هذا المضمون والتي تعنى بمفهوم الاتصال بشكل عام والاتصال التنظيمي بشكل خاص.
- النتائج التي أسفرت عليها الدراسات في هذا المجال وكذا العديد من الاستبيانات التي أعدت من قبل الباحثين لقياس الاتصال التنظيمي.

<sup>1</sup> نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص56.

وبناء على مجموعة المصادر النظرية والعملية المذكورة أعلاه ارتأينا أنه لمعرفة طبيعة الاتصال السائد في جهاز الشرطة ضرورة أن يكون مقياس الاتصال مقسم إلى:

محورين أساسيين هما:

- الاتصال التنظيمي (الاتجاه الرسمي)
- الاتصال الشخصي

وعلى أساس هذا التقسيم عملنا على إعداد فقرات كل محور على حدى.

### أدوات الدراسة

أداة ملائمة للحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث<sup>1</sup>.

### عينة الدراسة

هي جزء من مجتمع البحث والدراسة التي تعطي إستنتاجات عن خصائص المجتمع والمهمة الصعبة في إختيار العينة. هي أن تقرر من الذي توجه إليهم الدراسة والإستقصاء يجب أولاً أن تبدأ بتحديد مجتمع الدراسة بكل دقة وهو المجتمع الذي سنأخذ منه العينة حيث أن الخطأ في إختيار المجتمع أو إختيار العينة سوف يؤدي إلى سلسلة من الأخطاء<sup>2</sup>.

وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مجالات الدراسة

إن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، مجال مكاني، وزماني، وبشري، تهدف لتحليل واقع الميدان الذي تجري فيه الدراسة وهي في دراستنا كالاتي:

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2003، ص220.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي علي فلاح الزعبي: **أساليب البحث العلمي**، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص243.

<sup>3</sup> محمد عبيدات وآخرون: **منهج البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص84.

## المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الأمنية لولاية تبسة

### تعريف بالمؤسسة الأمنية

#### الموقع الجغرافي:

يقع مركز الأمن الولاية بوسط بلدية تبسة في حي الأمير عبد القادر، ويبعد عن مقر الولاية بكيلومتر واحد، رمزها البريدي 12000. رقم الهاتف والفاكس 037.51.00.31. يحدها من الناحية الشمالية مقر بلدية تبسة ومن الجهة الجنوبية سوق الخضرة، ومن الجهة الغربية جامع الشيخ العربي التبسي، ومن الجهة الشرقية الآثار الرومانية وباب السور.

#### مهام المؤسسة:

- نشر الأمن والأمان
- الحفاظ على المجتمع من تبعات الجريمة المنظمة، الإرهاب والتطرف من قبل بعض الأقليات الذين يزعزعون الأمن والاستقرار داخل المجتمع.
- حماية الأشخاص والممتلكات.

#### الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية:

تتكون من:

- الأمانة العامة والخاصة.
- عدد المديريات 11.
- عدد المصالح 11.
- عدد المكاتب 70.
- عدد الفروع 07

#### المجال الزمني

المدة التي إستغرقناها في إجراء دراستنا إنطلقت من 2020/03/25 وخروجنا إلى الميدان لجمع المعلومات، إمتدت مدة جمع هذه البيانات من 2020/09/01 حتى 2020/09/20 حيث تمت في هذه الفترة توزيع الإستمارات وجمعها وتفرغ البيانات في الجداول وتفسيرها وتحليلها.

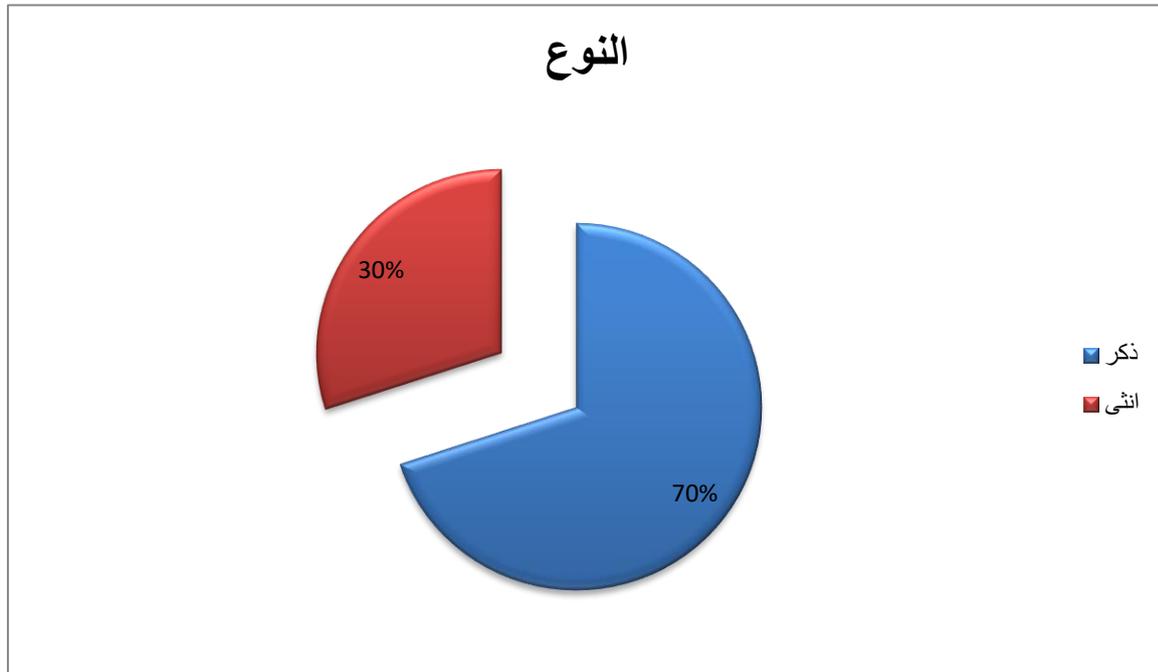
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان ونتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) النوع.

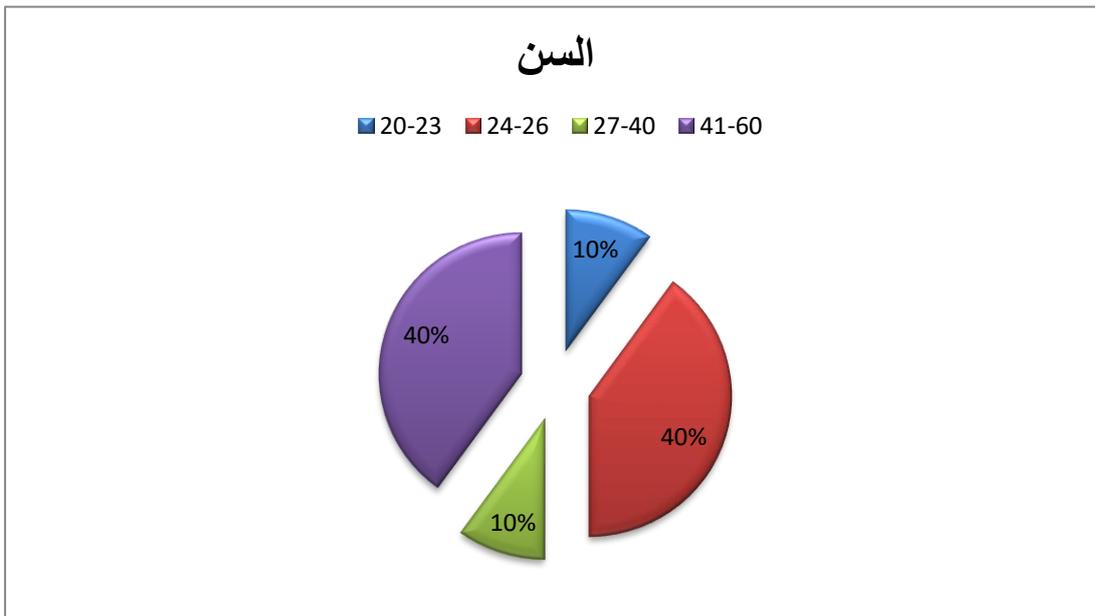
النسبة المئوية	التكرار	النوع
%70	7	ذكر
%30	3	انثى
%100	10	المجموع



من خلال الجدول رقم: (01) الذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع، يظهر لنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث، حيث بلغت نسبة الإناث 30%، أما نسبة الذكور 70%.

## الجدول رقم (02) السن

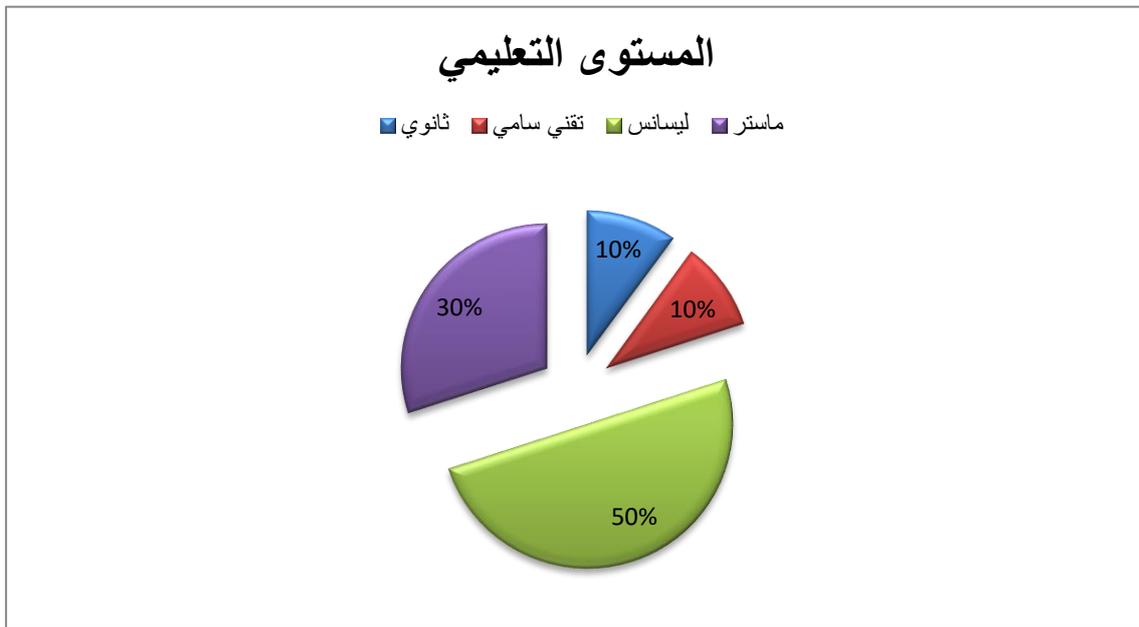
النسبة المئوية	التكرار	السن
%10	1	23-20
%40	4	26-24
%10	1	40-27
%40	4	60-41
% 100	10	المجموع



من خلال الجدول رقم: (02) الذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن، يتضح لنا أن نسبة المبحوثين التي تقل أعمارهم عن 24 سنة قدرت 10% تليها نسبة الذين أعمارهم 24-26 سنة و41-60 سنة بنسبة 40%.

## الجدول رقم (03) المستوى التعليمي

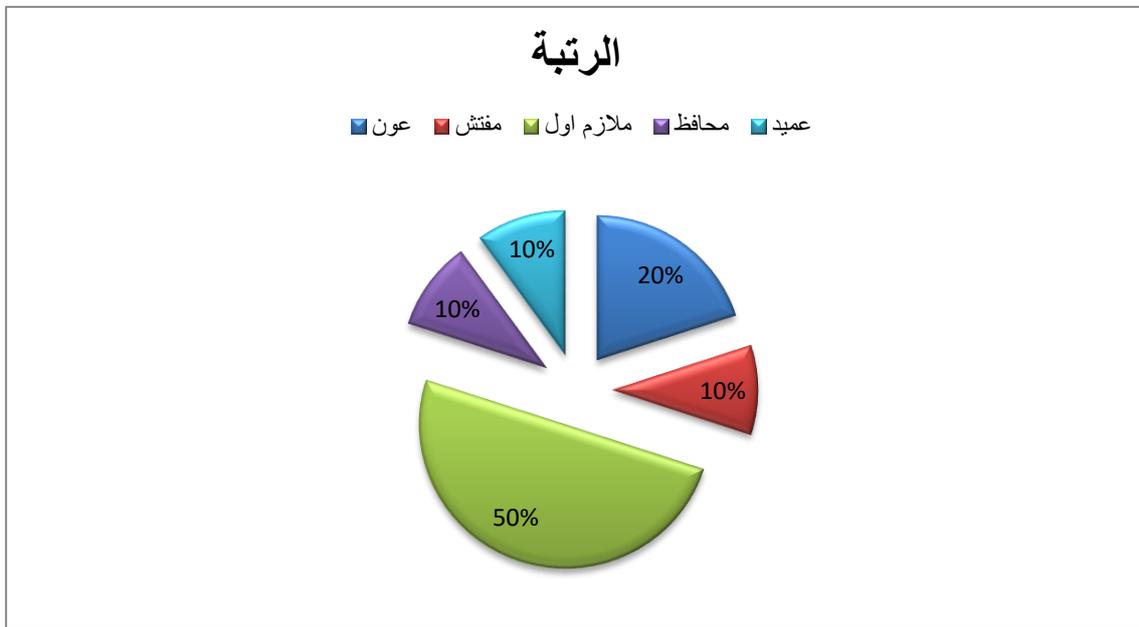
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	1	ثانوي
10%	1	تقني سامي
50%	5	ليسانس
30%	3	ماستر
100%	10	المجموع



حيث يظهر أن نسبة 50% من العينة هم من حاملي شهادات الليسانس تليها نسبة 30% من العينة من ذوي مستوى الماستر. أما ذوو التعليم الثانوي والمهني (تقني سامي) فنسبتهما على التوالي 10% لكل منها.

## الجدول رقم (04) الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
عون	2	20%
مفتش	1	10%
ملازم اول	5	50%
محافظ	1	10%
عميد	1	10%
المجموع	10	100%

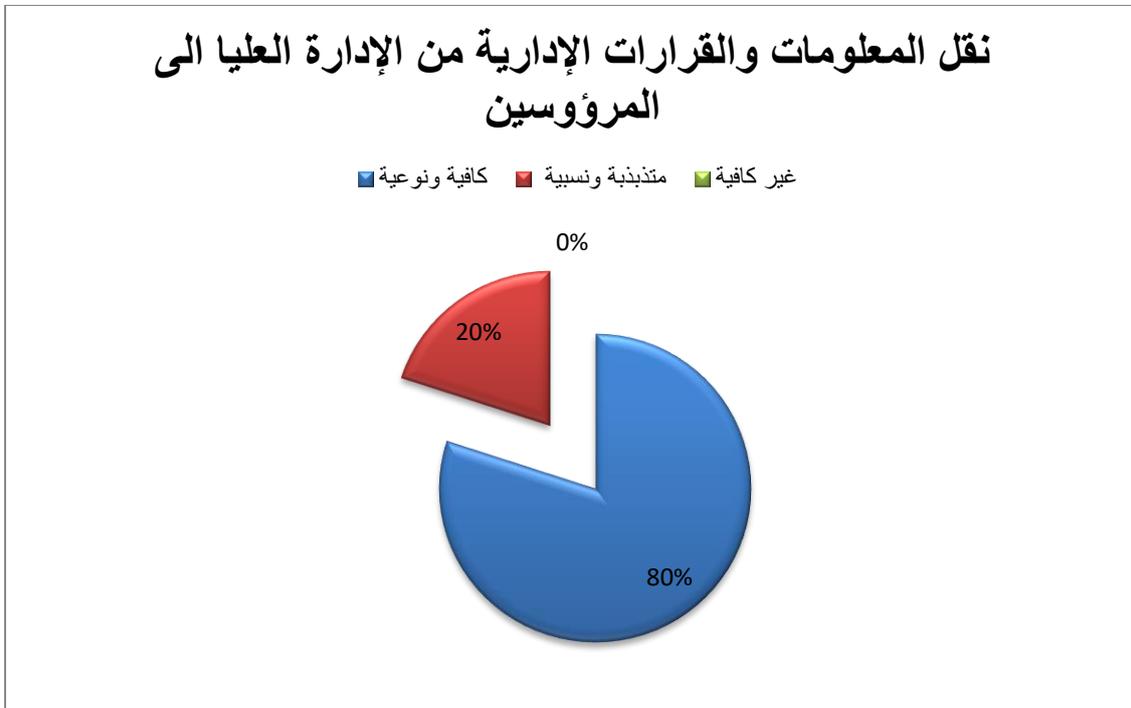


حيث يظهر أن نسبة 50% من العينة هم من ذوي رتبة ملازم اول تليها نسبة 20% من العينة من ذوي رتبة عون أما حملة رتبة محافظ أو عميد أو مفتش فنسبتهم 10% لكل منها.

## المحور الاول: طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة الأمنية

الجدول رقم (05) نقل المعلومات والقرارات الإدارية من الإدارة العليا الى المرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
80%	8	كافية ونوعية
20%	2	متذبذبة ونسبية
0%	0	غير كافية
100%	10	المجموع



شكلت ما نسبته 80% من العينة أن نقل المعلومات والقرارات الإدارية من الإدارة العليا الى المرؤوسين كافية ونوعية، أما ما نسبته 20% أن نقل المعلومات متذبذبة ونسبية، أما نسبة عدم الكفاية فكانت معدومة.

## الجدول رقم (06) نظام نقل المعلومات الى الإدارة الأعلى

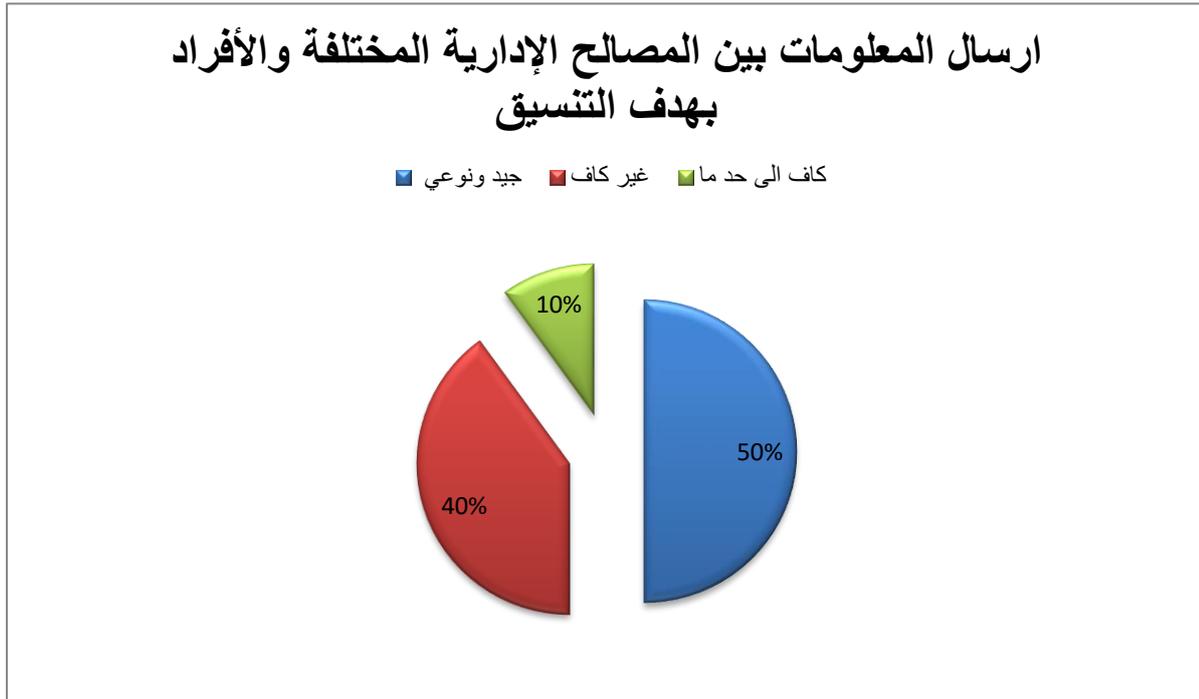
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
80%	8	ملائم
20%	2	غير ملائم
100%	10	المجموع



عبر 80% من افراد العينة أن نظام نقل المعلومات الى الإدارة الأعلى ملائم فيما يتعلق بتنفيذ العمل، في حين رأى 20% أنها غير ذلك.

## الجدول رقم (07) ارسال المعلومات بين المصالح الإدارية المختلفة والأفراد بهدف التنسيق

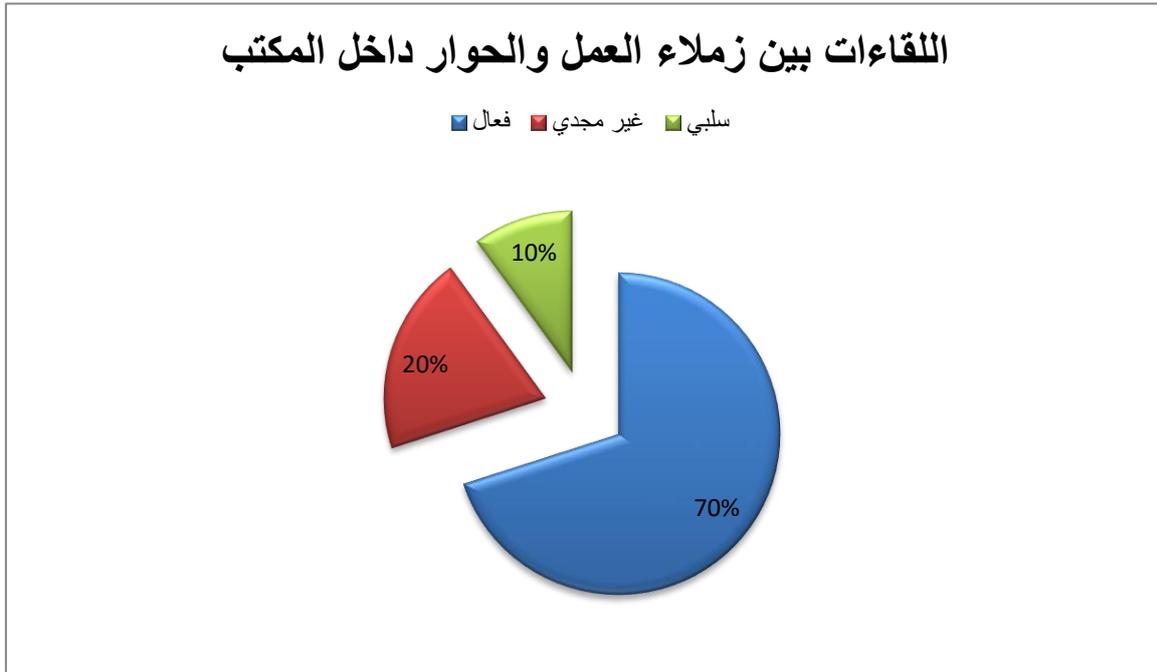
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
50%	5	جيد ونوعي
40%	4	غير كافي
10%	1	كاف الى حد ما
100%	10	المجموع



نلاحظ نسبة من يرون ارسال المعلومات بهدف التنسيق جيد ونوعي تبلغ 50% أما نسبة من يرون محدودية الكفاية فهي 40% تليها نسبة من يرون انها غير كافية بـ 10%

## الجدول رقم (08) اللقاءات بين زملاء العمل والحوار داخل المكتب

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
70%	7	فعال
20%	2	غير مجدي
10%	1	سلبي
100%	10	المجموع

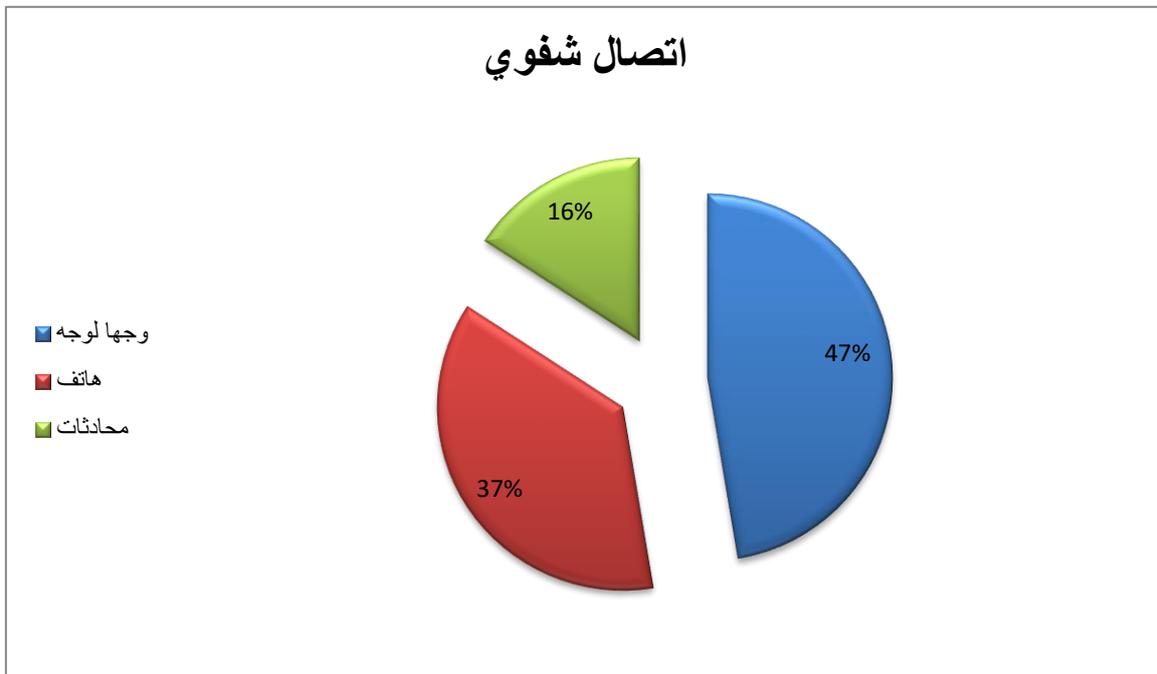


ان أكبر نسبة لدى العينة ونسبة 70% يرون أن اللقاءات بين زملاء العمل والحوار داخل المكتب فعال، تليها نسبة من يرون أنه غير مجدي بنسبة 20% ثم نسبة من يرون أنها سلبية بنسبة 10%.

المحور الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة في أمن ولاية تبسة

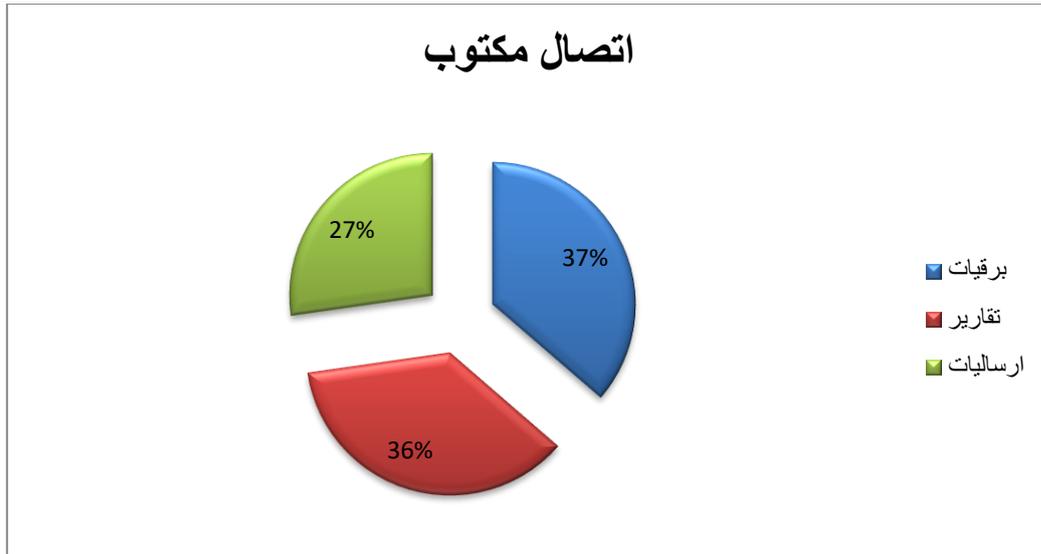
الجدول رقم (09) الوسيلة المستخدمة أثناء التواصل في العمل

النسب المئوية	التكرار	اتصال شفوي
47%	9	وجها لوجه
37%	7	هاتف
16%	3	محادثات
100%	19	المجموع



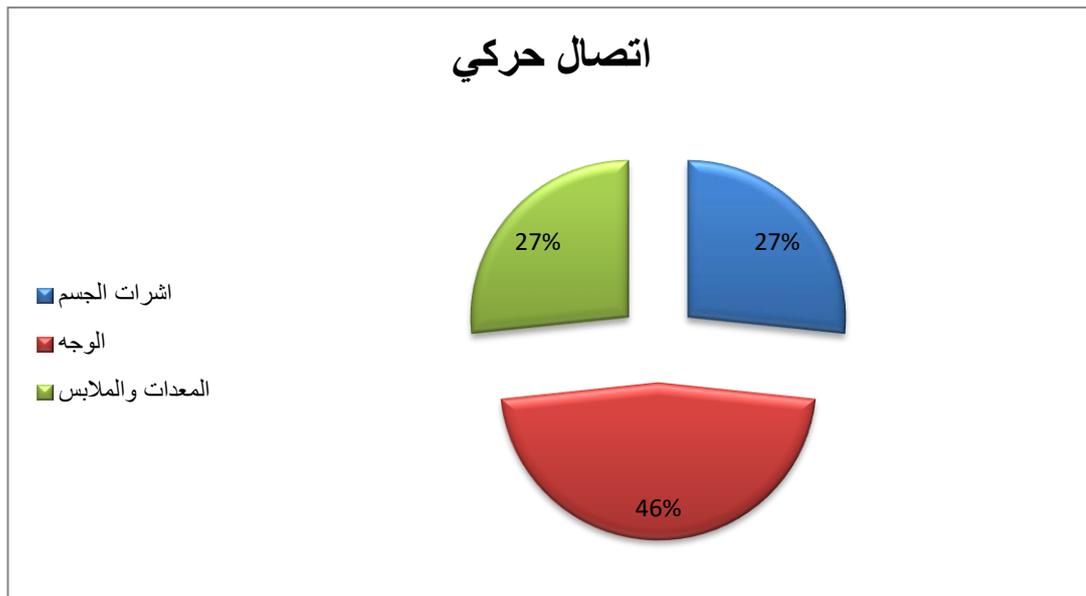
إن 47% من عينة الدراسة يرون أن أسلوب التواصل الشفوي وجها لوجه، تليها نسبة 37% يرونه الهاتف، ونسبة 16% يرون أنه يتمثل في المحادثات.

النسب المئوية	التكرار	اتصال مكتوب
37%	8	برقيات
37%	8	تقارير
26%	6	ارساليات
100%	22	المجموع



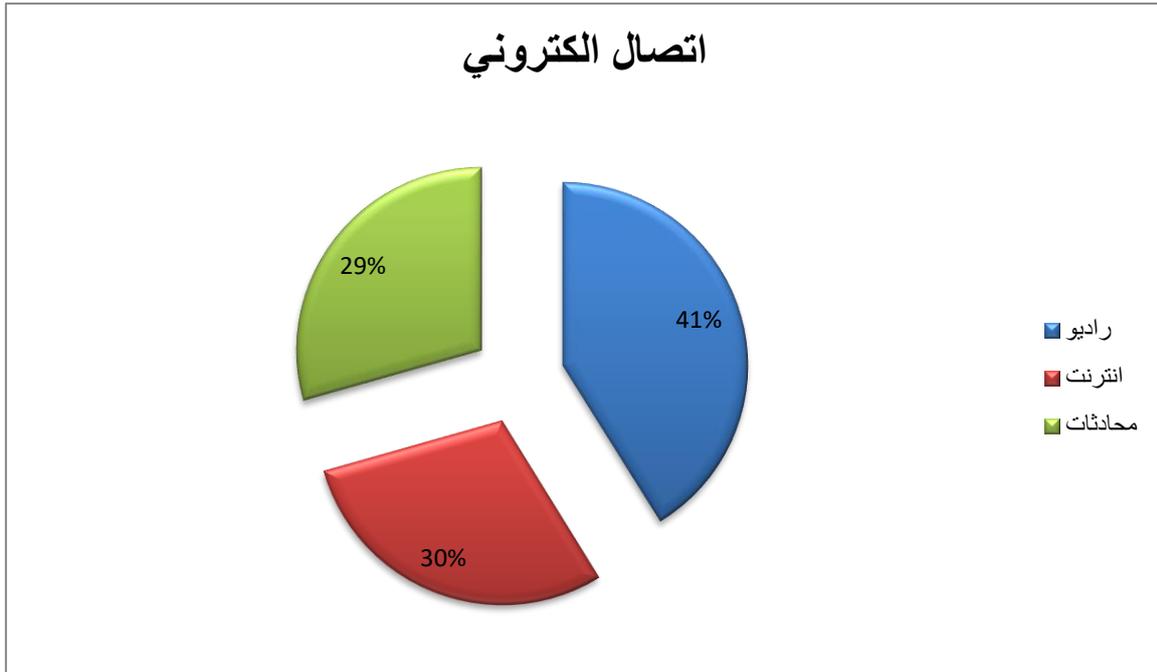
إن 37% من عينة الدراسة يرون أن الاتصال المكتوب يتمثل في البرقيات، تليها نسبة 36% يرون أنه التقارير، ونسبة 27% يرون أنه يتمثل في الارساليات.

النسب المئوية	التكرار	اتصال حركي
46%	4	إشارات الجسم
27%	7	الوجه
27%	4	معدات وملابس
100%	15	المجموع



إن 46% من عينة الدراسة يرون أن الاتصال الحركي الأنسب يتمثل في الوجه، تليها نسبة 27% يرون أنه إشارات الجسم، وهي نسبة من يرون أنه المعدات والملابس والتجهيزات.

النسب المئوية	التكرار	اتصال الكتروني
40%	7	راديو
30%	5	انترنت
30%	5	أجهزة اخرى
100 %	17	المجموع

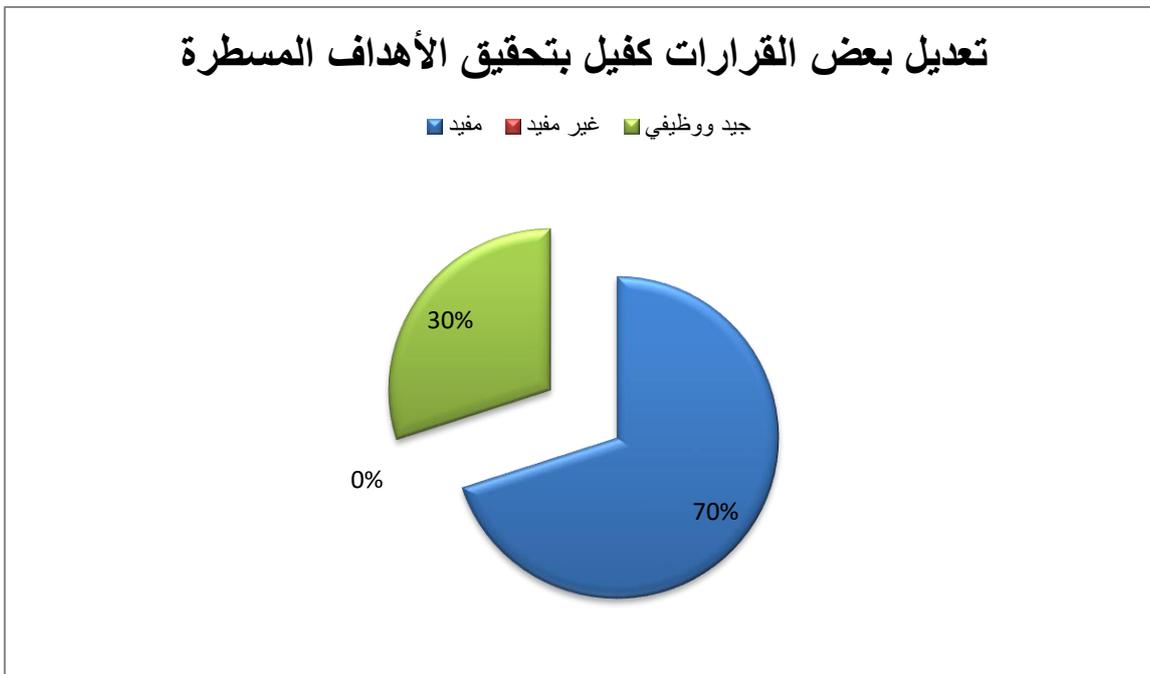


إن 41% من عينة الدراسة يرون أن الاتصال الالكتروني الأنسب يتمثل في الراديو، تليها نسبة 30% يرون أنه الانترنت، وهي نسبة من يرون أنه المحادثات.

المحور الثالث: الرؤية والاستراتيجية المؤسسة الأمنية على المدى المتوسط

الجدول رقم (10) تعديل بعض القرارات كفيل بتحقيق الأهداف المسطرة

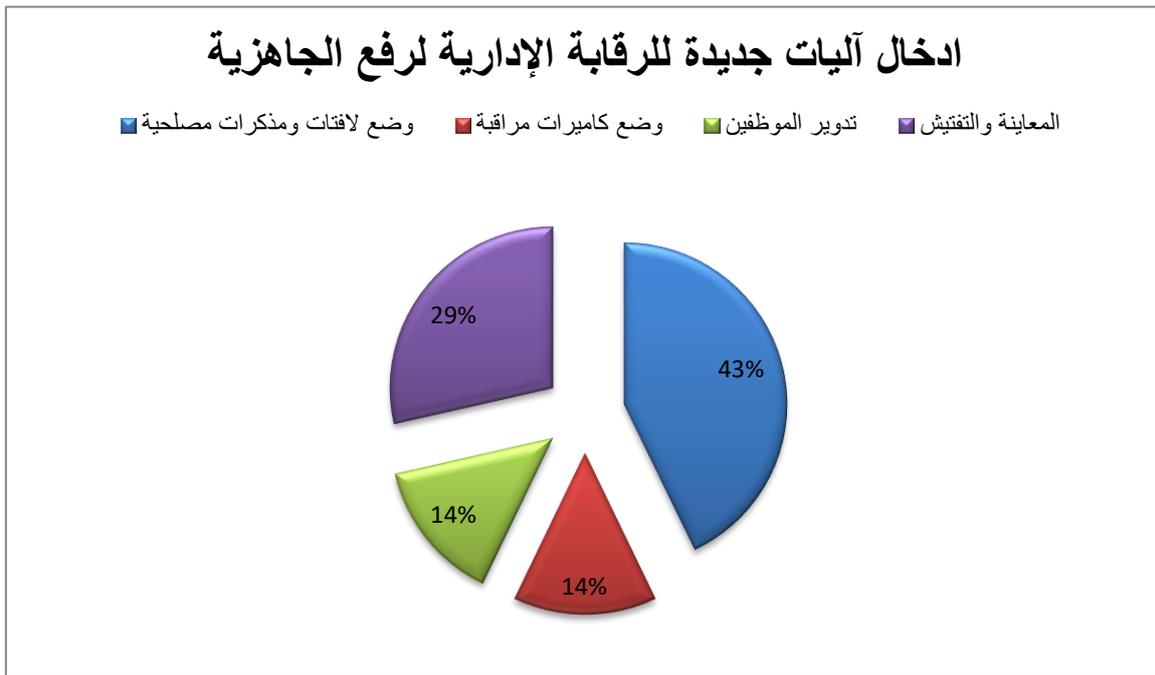
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
70%	7	مفيد
0%	0	غير مفيد
30%	3	جيد ووظيفي
100%	10	المجموع



يرى 70% أن تعديل بعض القرارات كفيل بتحقيق الأهداف المسطرة بالمؤسسة الأمنية، ويرى 30% أن التعديل جيد ووظيفي، بينما نسبة من يرى أن ذلك غير مفيد فهي معدومة.

## الجدول رقم (11) ادخال آليات جديدة للرقابة الإدارية لرفع الجاهزية

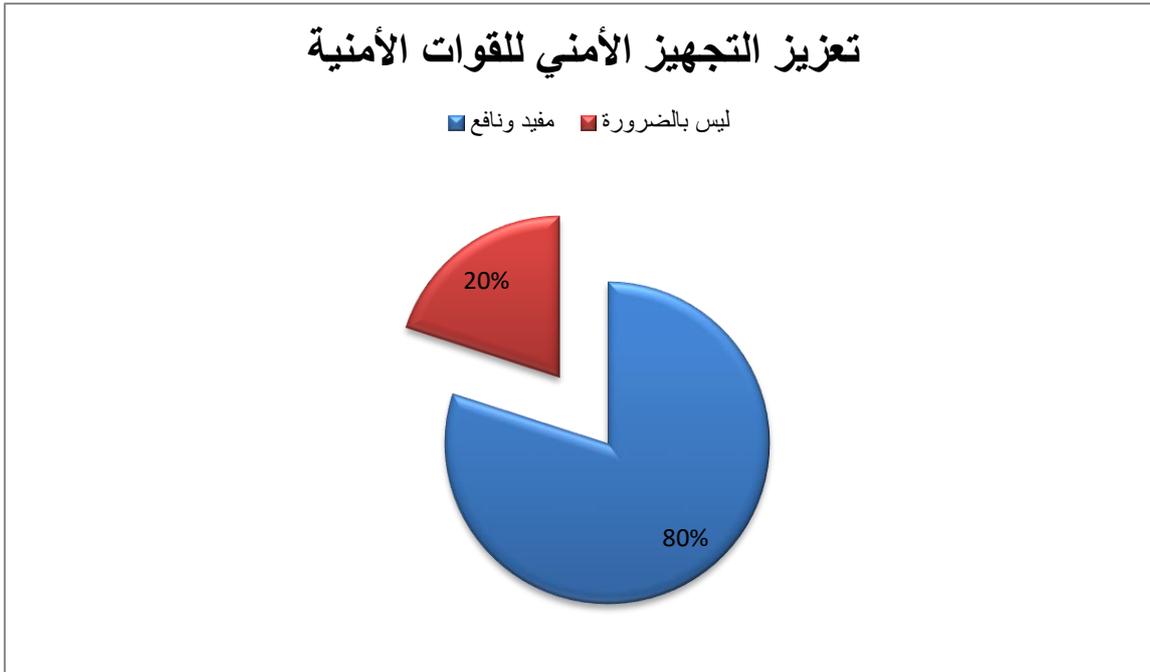
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
43%	6	وضع لافقات ومذكرات مصلحة
14%	2	وضع كاميرات مراقبة بين المصالح وفي المكاتب
14%	2	تدوير الموظفين لضمان النوعية
29%	4	المعاينة الميدانية من الرؤساء والتفتيش
100%	14	المجموع



بالنسبة لإدخال آليات جديدة للرقابة الإدارية لرفع الجاهزية يرى 43% أن الآلية تتمثل وضع لافقات ومذكرات مصلحة، أما 29% فيرون أنها المعاينة الميدانية من الرؤساء والتفتيش، في حين يرى ما نسبته 14%. ان الآلية تتمثل في تدوير الموظفين لضمان النوعية وهي نفسها نسبة من يرون أن الآلية المناسبة هي وضع كاميرات في المكاتب والمصالح.

## الجدول رقم (12) تعزيز التجهيز الأمني للقوات الأمنية

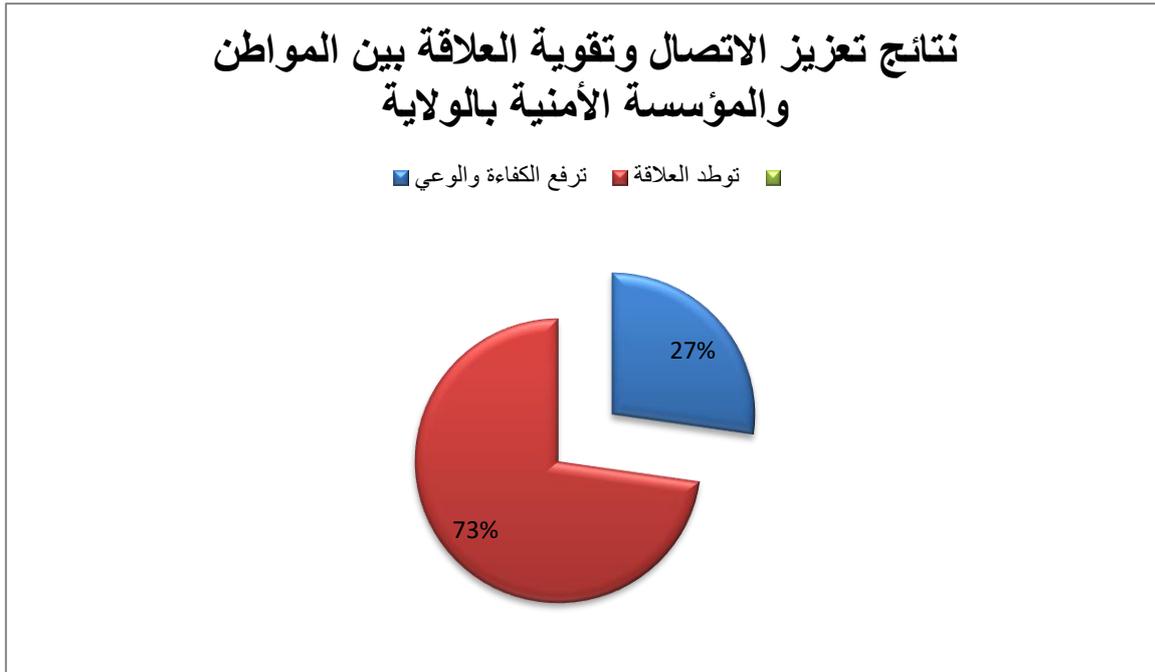
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%80	8	مفيد ونافع
%20	2	ليس بالضرورة
%100	10	المجموع



من حيث تعزيز التجهيز الأمني للقوات يرى ما نسبته 80% من فئة الدراسة يرون أنه مفيد ونافع أما نسبة من يرون ان غير ضروري فنسبتهم 20%.

## الجدول رقم (13) نتائج تعزيز الاتصال وتقوية العلاقة بين المواطن والمؤسسة الأمنية بالولاية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
27%	3	ترفع كفاءة المواطنين ووعيهم
73%	8	توطد العلاقة بين المؤسسة والمواطنين
100%	11	المجموع

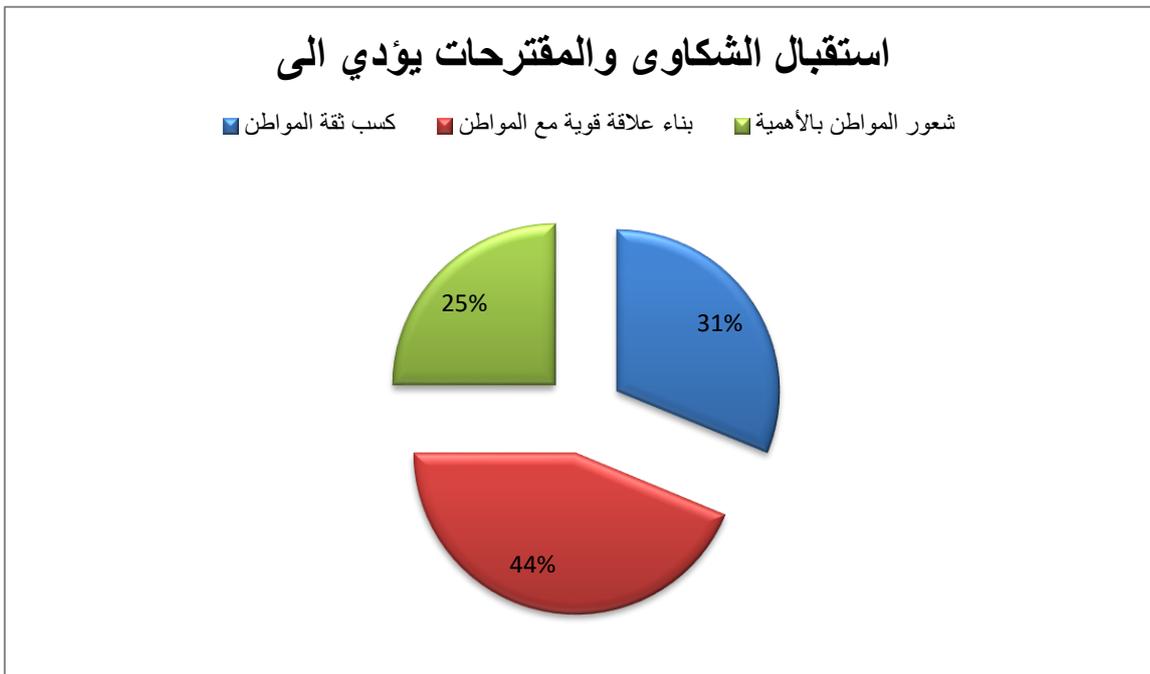


من حيث نتائج تعزيز الاتصال وتقوية العلاقة بين المواطنين والمؤسسة الأمنية تبين أن نسبة 73% من فئة الدراسة يرون أنها توطد العلاقة، أما من يرون أنها ترفع الكفاءة وتزيد الوعي فنسبتهم 27%.

المحور الرابع: تعزيز الاتصال للاستراتيجية المتبعة

الجدول رقم (14) استقبال الشكاوى والمقترحات يؤدي الى:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
31%	5	كسب ثقة المواطنين
44%	7	بناء علاقة قوية بين المواطن والشرطة
25%	4	شعور المواطن بالفائدة
100%	16	المجموع



من حيث تأثير استقبال الشكاوى والمقترحات تبين أن نسبة 44% من فئة الدراسة يرون أنها تؤدي الى بناء علاقة قوية مع المواطن، والفئة الثانية بنسبة 31% يرون أنها تزيد شعور المواطن بأهميته في صلب العملية الأمنية، أما نسبة من يرون انها تكسب ثقة المواطن ممتاز فنسبتهم 25%.

## الجدول رقم (15) إقامة معارض نوعية:

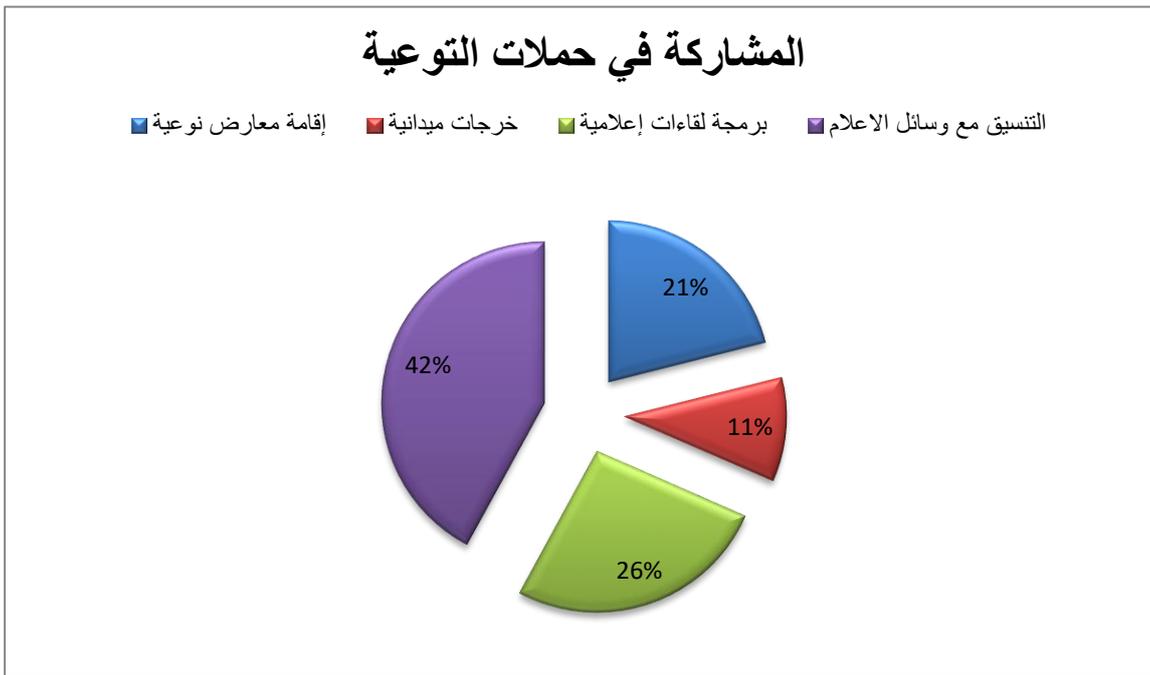
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%80	8	محمس وايجابي
%20	2	غير مفيد
%0	0	سلبي
%100	10	المجموع



من حيث إقامة معارض نوعية تبين أن نسبة 80% من فئة الدراسة يرون أنها محمسة وايجابية، والفئة الثانية بنسبة 20% يرون أنها غير مفيدة، أما نسبة من يرون أن تأثيرها سلبي وسيء فنسبتهم معدومة.

## الجدول رقم (16) المشاركة في حملات التوعية

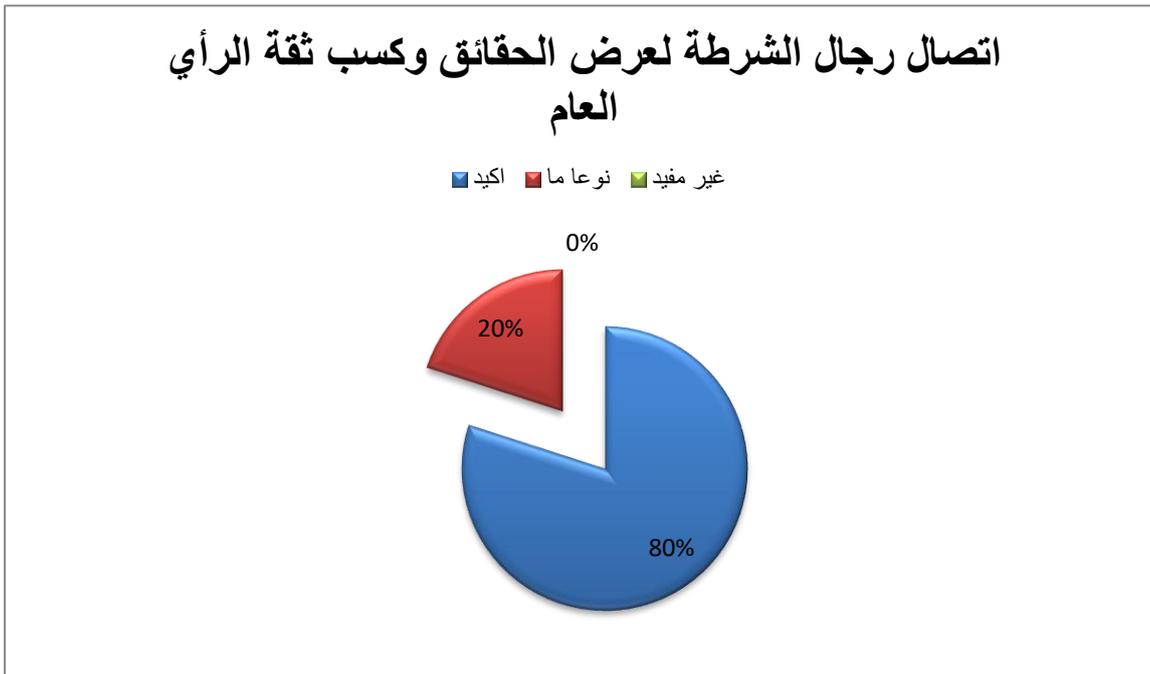
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
21%	4	إقامة معارض نوعية
11%	2	خرجات ميدانية
26%	5	برمجة لقاءات إعلامية
42%	8	التنسيق مع وسائل الاعلام
100%	19	المجموع



من حيث تأثير المشاركة في حملات التوعية تبين أن نسبة 42% من فئة الدراسة يرون أن هذه التنسيق مع وسائل الاعلام، والفئة الثانية بنسبة 26% يرون أن هذا التأثير يتمثل في برمجة لقاءات اعلامية، ثم ما نسبته 21% يتمثل في إقامة معارض نوعية، أما نسبة من يرون أن التأثير يتم فنسبتهم 11%.

## الجدول رقم (17) اتصال رجال الشرطة لعرض الحقائق وكسب ثقة الرأي العام

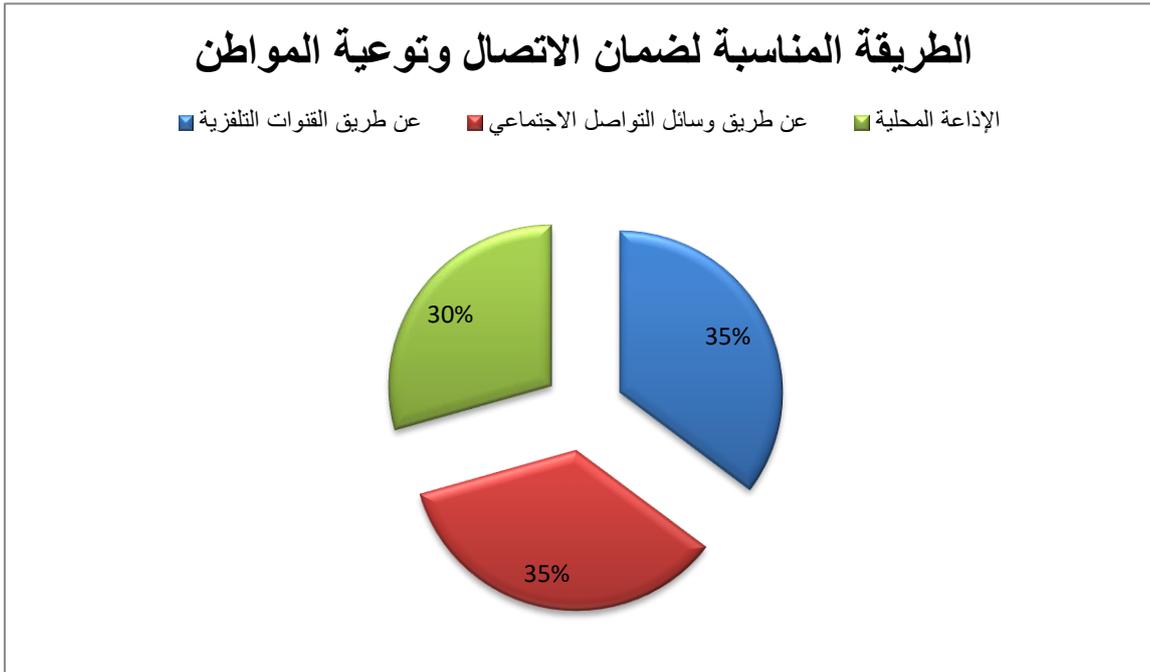
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%80	8	اكيد
%20	2	نوعا ما
%0	0	لا يفيد
%100	10	المجموع



من حيث اتصال رجال الشرطة لعرض الحقائق وكسب ثقة الرأي العام تبين أن نسبة 80% من فئة الدراسة يرون أن مفيدة بالتأكيد، والفئة الثانية بنسبة 20% يرون أنه مفيد نوعا ما، أما نسبة من يرون أنه غير مفيد فنسبتهم 0%.

## الجدول رقم (18) الطريقة المناسبة لضمان الاتصال وتوعية المواطن

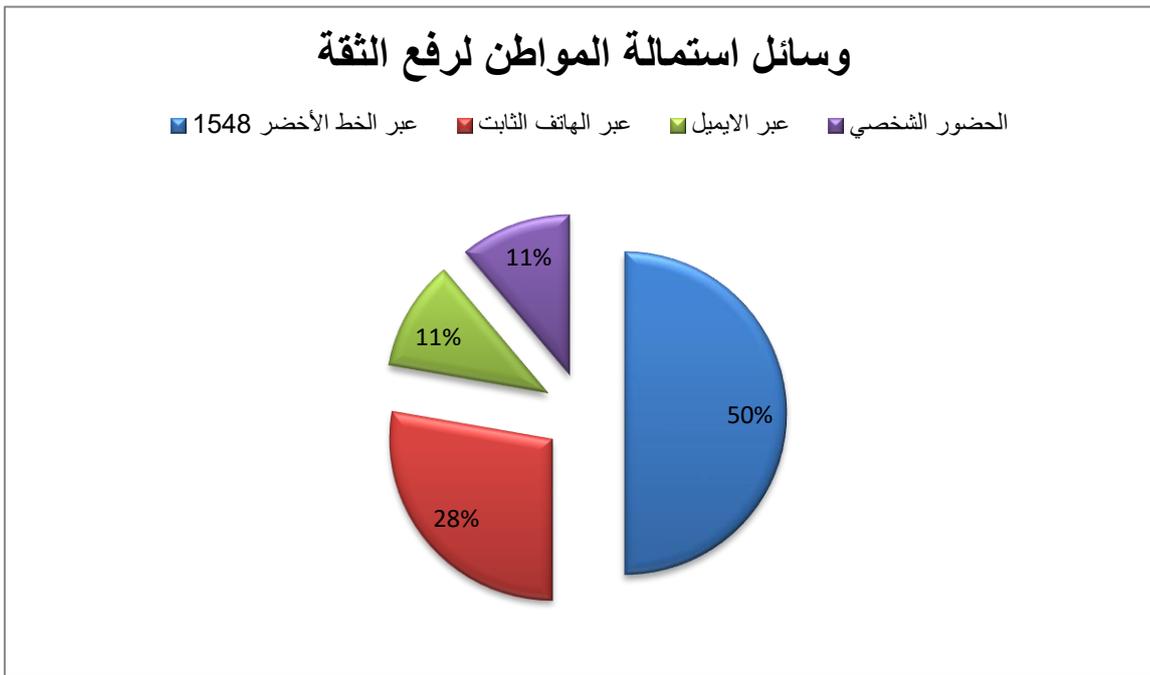
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
35%	6	عن طريق القنوات التلفزيونية
35%	6	عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي
30%	5	الإذاعة المحلية
100%	17	المجموع



من حيث الطريقة المناسبة لضمان الاتصال وتوعية المواطن تبين أن نسبة 35% من فئة الدراسة يرون أن هذه الوسيلة هي التلفاز، وهي نفس نسبة من يرون أن الوسيلة هي الإذاعة المحلية، والفئة الأخيرة بنسبة 30% يرون أن وسائل التواصل الاجتماعي هي الوسيلة الأنسب.

## الجدول رقم (19) وسائل استمالة المواطن لرفع الثقة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
50%	9	عبر الخط الأخضر 1548
28%	5	عبر الخط الثابت
11%	2	عبر الايميل
11%	2	الحضور الشخصي
100%	18	المجموع

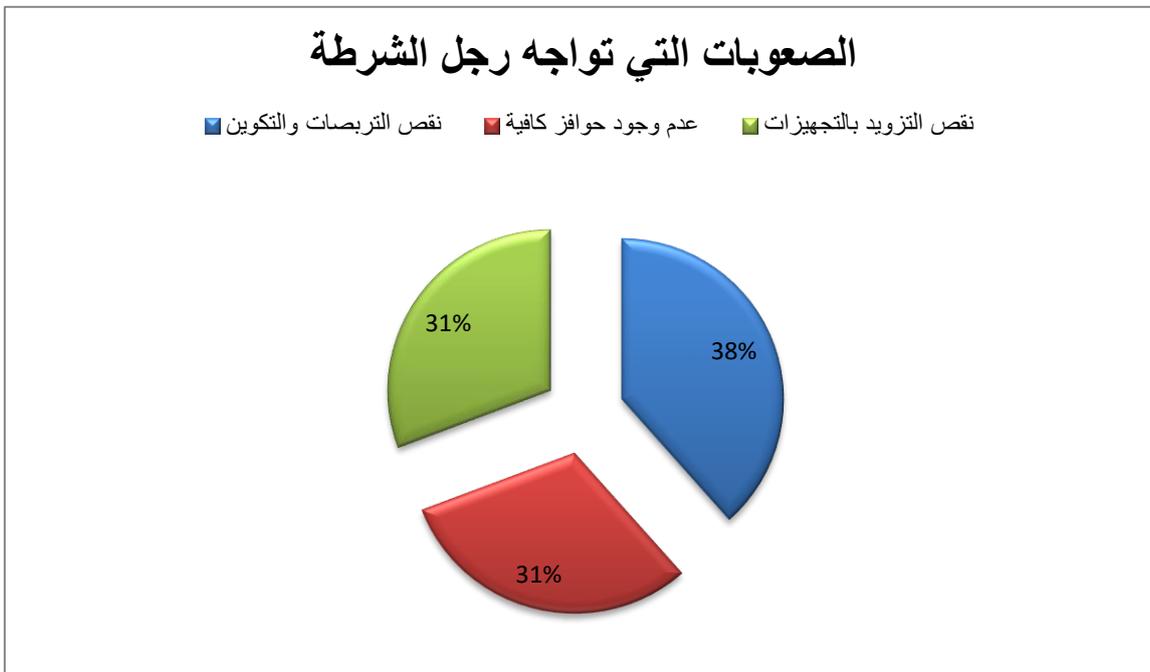


من حيث وسائل استمالة المواطن تبين أن نسبة 50% من فئة الدراسة يرون أن الوسيلة الأنسب هي الخط الأخضر، والفئة الثانية بنسبة 28% يرون أنها الهاتف الثابت، والفئة الثالثة بنسبة 11% يرون أنها الايميل، وهي نفس نسبة من يرون أنها الحضور الشخصي.

المحور الخامس: المعوقات التي تواجه المؤسسة الأمنية

الجدول رقم (20) الصعوبات التي تواجه رجل الشرطة

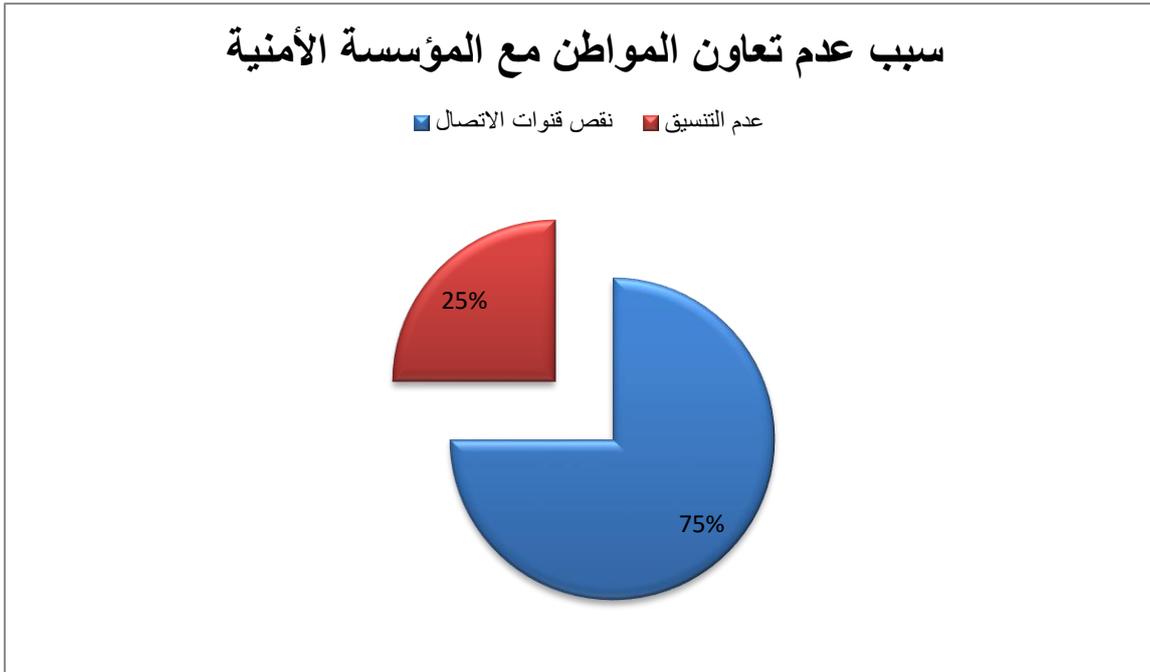
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%38	5	نقص التربصات الميدانية والعمليات التكوينية
%31	4	عدم وجود حوافز للترقية وتقديم مردود أفضل
%31	4	نقص في التزويد بالخدمات - الألبسة - المعدات والتجهيزات
%100	13	المجموع



من حيث الصعوبات التي تواجه رجل الشرطة تبين أن نسبة 38% من فئة الدراسة يرون أن نقص التربصات والتكوين تشكل الصعوبة في أداء رجل الشرطة، والفئة الثانية بنسبة 31% يرون أنها تتمثل في نقص التزويد بالتجهيزات، وهي نفس نسبة من يرون أن السبب هو عدم وجود حوافز كافية.

## الجدول رقم (21) سبب عدم تعاون المواطن مع المؤسسة الأمنية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
75%	9	نقص قنوات الاتصال
25%	3	عدم التنسيق
100%	12	المجموع



فيما يخص سبب عدم تعاون المواطن مع المؤسسة الأمنية تبين أن نسبة 75% من فئة الدراسة يرون أن نقص قنوات التواصل هو السبب، أما نسبة من يرون أن عدم التنسيق هو السبب فنسبتهم 25%.

## المطلب الثاني: نتائج للدراسة

## 1- النتائج الجزئية

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول نظام الاتصال السائد في المؤسسة ورفع الجاهزية على مجموعة نتائج ساهمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

## نتائج خاصة بالمحور الثاني: طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الأمنية.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين تبين أن نظام نقل المعلومات المتبع في المؤسسة الأمنية ملائم ونوعي وهو ما يؤثر إيجاباً على سير العمل، بالإضافة إلى كون إرسال المعلومات بين مختلف الزملاء واللقاءات بينهم تسمح بتحقيق أداء أحسن ومردودية جيدة من حيث سير العمل خاصة أنها تتم بالتنسيق الدوري مع الإدارة العليا ما يدل على نجاح النظام السائد في معالجة النقص والخلل المسجل.

## نتائج خاصة بالمحور الثالث: وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة الأمنية

بالنظر إلى وجود نظام اتصال تبين أن العملية الاتصالية في المؤسسة الأمنية تأخذ عدة أشكال شفوي، مكتوب، حركي والكتروني ما يدل على أن الاتصال يلقي قبولا لدى المؤسسة الأمنية، وهو ما يسهم في اكتساب أريحية في العمل من ناحية السير الحسن وتفادي العراقيل.

## نتائج خاصة بالمحور الرابع: تعزيز الاتصال الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة الأمنية

بالنظر إلى انفتاح المؤسسة الأمنية على عموم المواطنين والوسط الخارجي لها، تبين أن كسب ثقة المواطنين عن طريق عديد الآليات من إقامة معارض، برمجة لقاءات إعلامية، والتنسيق مع وسائل الاعلام المحلية، ناهيك عن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، وهو يضمن بناء علاقة إيجابية مع المواطن وتعزز شعوره بأهميته في صلب العملية الأمنية

## نتائج خاصة بالمحور الخامس: المعوقات التي تواجه المؤسسة الأمنية

جهاز الشرطة، على غرار باقي الأجهزة والإدارات العمومية، يعاني من بعض الصعوبات والعراقيل في عملية الاتصال انحصرت بين نقص التربصات والتكوينات، وبين عدم التنسيق مع مختلف الفاعلين في العملية الاتصالية، وهو ما يدل على تشخيص المشكل من أجل الحرص على معالجته.

## 2-النتائج العامة

خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

يتضح لنا أن نظام الاتصال السائد كفيل بضمان أداء فعال ومجدي لسير العمل، ولكن تحسينه مطلب رئيسي لمعالجة الخلل الناتج عن التفاوت والتباين في المعارف والخبرات من جهة، وفي الحيز الجغرافي محل عمل المؤسسة من جهة أخرى، بالنظر الى حتمية التنسيق مع الإدارة العليا من جهة، ومع مختلف الفاعلين في العملية الاتصالية من جهة أخرى.

بينت نتائج إستمارة الإستبيان الموزعة على المبحوثين، أن رجال الشرطة والمؤسسة الأمنية، بالنظر الى الانفتاح التدريجي على مختلف الأوساط الفاعلة في المجتمع تتبنى استراتيجية فعالة تضمن التوازن بين دواعي الانفتاح الحذر، وبين ضمان خصوصية المؤسسة الأمنية من حيث أحكام السر المهني.

خاتمة

خلصت هذه الدراسة الى مجموعة النتائج نوردها فيما يلي:

- ✓ يضمن الاتصال بناء علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة فبمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وإبلاغ رأيه لإدارته يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل وخارجه، وبالرغم من هذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال، فإن الكثير من القيادات الإدارية المختلفة تنقصها القدرة على الاتصال ما يؤدي الى الثغرات في الإدارة والتخطيط فتسيطر العشوائية ويضيع مفهوم المنظمة المتميزة،
- ✓ ليس من المستبعد أن نجد مسؤولين تغيب عنهم أبجديات التواصل، رغم أن الاتصال ليس مجرد نقل للمعلومات إلى الآخرين فحسب، لكنه يولد تفاعل إيجابي مع الآخرين.
- ✓ سوء استخدام الاتصال التنظيمي يمكن أن يكون أحد العوامل الرئيسة المتسببة في إحداث العراقيل واستمرارها يمكن أن يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية
- ✓ وفي ظل الظروف التي تحيط بعمل المؤسسة الأمنية، من الطبيعي ان يواجه رجل الشرطة مواقف لا تلقى القبول والرضا منه والتي ربما تتحول إلى مصدر قلق بالنسبة له، كل من يستطيع رفع جاهزيته مستعينا في ذلك بمختلف الأساليب والآليات يساهم بشكل أو بآخر في خلق الإحساس بمهارة اتصال عالية لديه كجاهزية فردية، والتي تصل إلى درجة الجاهزية الجماعية.

# قائمة المراجع

1. ابراهيم الطخيس: المؤسسات الأمنية، مطابع الشرق الأوسط، السعودية، 1405هـ.
2. ابو النجا محمد العمري: اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.
3. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الأردن، 2009.
4. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2003.
5. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
6. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. جمال محمد أبو شنب: المناهج والطرق والأدوات، دار الفكر، الإسكندرية، 2007.
8. حسن الذرو المصفرة: الجاهزية الالكترونية للبلدان العربية وانعكاساتها على فرص تفعيل بيئة اقتصادية، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2012.
9. خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. خواجه عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
11. رشيد بوغلام الله، "تاريخ الشرطة الجزائرية وآفاتها"، مجلة الشرطة العلمية والتقنية، وحدة الطبع الروبية، الجزائر، العدد الخاص، جويلية 2008.
12. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
13. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدري: أبعاد العملية الاتصالية رؤية علمية ونظرية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1995.
14. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، جامعة عين شمس، الإسكندرية، 1987.
15. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
16. صباح حميد، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات

## قائمة المراجع

- الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. صلاح سالم: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأمن القومي للمجتمع، الطبعة الأولى، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، الهرم، 2003.
18. طارق محمد المجذوب: الإدارة العامة (العلمية الإدارية والوظيفية العامة، والإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
19. عبد الغني بسيوني عبد الله: اصول علم الادارة العامة، الدار الجامعة للطباعة، القاهرة، 1993.
20. عفراء الباطين: الشراكة المجتمعية ودورها في تعزيز الأمن، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
21. علي الباز: العلاقات العامة والانسانية والرأي العام دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
22. فادي النحاس: المؤسسة الأمنية والعسكرية، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، 2020.
23. فاروق محمد الجيزاوي: العلاقات العامة بين السلطة والشعب، الطبعة الأولى، مكتبة ملتزم للطباعة والنشر، القاهرة.
24. فتحي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012.
25. فضل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
26. فضيل دليو وآخرين: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
27. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر، بيروت، 2004.
28. محمد ابراهيم عبيدات: سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.
29. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
30. محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
31. محمد عبيدات وآخرون: منهج البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

## قائمة المراجع

32. محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الكتاب الجامعي، الإمارات المتحدة العربية، 2000.
33. محمود حسين الوادي علي فلاح الزعبي: أساليب البحث العلمي، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
35. معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
36. ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
37. ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995.
38. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
39. نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
40. نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الجديد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

## الدوريات

41. شبلي مختار: "الاتصال في الشرطة" مجلة الشرطة العلمية والتقنية، وحدة الروبية للطبع، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2006.
42. لخضر دهيمي: "وثيقة أهمية الأمن والتوعية به في المنظومة التربوية"، مجلة الشرطة العلمية والتقنية، وحدة الطبع الروبية، الجزائر، العدد الخاص، جويلية 2008.
43. محمد نيازي حتانة: "دور المجتمع الأساسي للشرطة"، المجلة العربية للدفاع الاجتماعي، العدد 14، السعودية، 1982.

الملاحق



TEBESSA UNIVERSITY -LARBI TEBESSI –  
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي – تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علوم الاعلام والاتصال  
التخصص: اتصال تنظيمي

استمارة استبيان للدراسة بعنوان

## الاتصال التنظيمي و دوره في رفع جاهزية المؤسسة الأمنية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2 " ل.م.د "   
دفعة: 2021

إشراف الأستاذ:  
بوزيان عبد الغني

إعداد الطالبتين:  
- زغلامي حكيمة  
- زرفاوي روميصة

ملاحظة: المعلومات التي سنذلي بها في هذه الاستمارة ليست إلا لغرض الدراسة لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تتوافق مع وجهة نظرك .

السنة الجامعية  
2021/2020

## التساؤل الرئيسي: ما الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في رفع

جاهزية المؤسسة الأمنية أو الشرطة ؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الأمنية ؟

- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في أمن ولاية تبسة ؟

- ما هي رؤية وإستراتيجية المؤسسة الأمنية على المدى المتوسط ؟

- كيف يعزز الاتصال الإستراتيجية المتبعة في أمن ولاية تبسة ؟

- ما هي المعوقات التي تواجه المؤسسة الأمنية في تبسة ؟

• الاستبيان الخاص بموظفي أمن ولاية تبسة كعينة البحث :

- البيانات الشخصية

- 1- النوع : ذكر  أنثى

- 2- السن:

- من 20-23 سنة

- من 24-26 سنة

- من 27-40 سنة

- من 41-60 سنة

-3- المستوى الدراسي:

- ثانوي  تقني سامي  ليسانس  ماستر

-4- الرتبة:

- عون  مفتش  ملازم أول  محافظ  عميد

## المحور الأول: ما طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الأمنية؟

1- هل نقل المعلومات والقرارات الإدارية من الإدارة العليا إلى المرؤوسين؟

كافية ونوعية  متذبذبة ونسبية  غير كافية

رأي آخر : .....

2- هل نظام نقل المعلومات إلى الإدارة الأعلى وإرسالها فيما يتعلق بتنفيذ العمل؟

ملائم  غير ملائم

اقترح نظاما آخر.....

3- هل إرسال المعلومات بين المصالح الإدارية المختلفة والأفراد بهدف التنسيق بين

المصالح والأقسام؟

جيد ونوعي  غير كافي  كاف إلى حد ما

4- اللقاءات بين زملاء العمل والحوار داخل المكاتب

فعال  غير مجدي  سلبي

المحور الثاني : ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في أمن ولاية تبسة؟

1- حدد الوسيلة التي تستخدمها غالبا أثناء تواصلك في العمل؟

اتصال شفوي

وجها لوجه  هاتف  محادثات

الاتصال المكتوب

برقيات  تقارير  إرساليات

## الاتصال الحركي

إشارات الجسم  الوجه  المعدات والملابس

اتصال تستخدم فيه أجهزة الكترونية أو سمعية

الراديو  الانترنت  أجهزة أخرى

المحور الثالث : ما هي الرؤية والإستراتيجية للمؤسسة الأمنية على المدى

المتوسط ؟

1-هل تعديل بعض القرارات التي تنضم المؤسسة الأمنية بولاية تبسة هو الكفيل بتحقيق

جميع الأهداف المسطرة بالولاية والذي يعتبر حسبك ؟

غير مفيد

مفيد

جيد ووظيفي

غير ذلك .....

2-هل إدخال آليات أو وسائل جديدة للرقابة الإدارية من السلطة العليا في أمن الولاية

لرفع الجاهزية ؟

-وضع لافتات ومذكرات مصلحيه

-وضع كميرات مراقبة بين المصالح وفي المكاتب

-تدوير الموظفين لضمان النوعية

-المعاينة الميدانية من الروساء والتفتيش

.....: اقتراح وسائل أخرى

3- هل تعتبر تعزيز التجهيز الأمني للقوات الأمنية كلما دعت الضرورة للمحاربة الجريمة ؟

مفيد ونافع  ليس بالضرورة

..... اقتراح آخر

4- كيف ترى النتائج التي تؤدي إلى تعزيز الاتصال وتقوية العلاقة بين المواطن

والمؤسسة الأمنية بالولاية ؟

▪ ترفع كفاءة المواطنين ووعيهم

▪ توطيد العلاقة بينكم وبين المواطنين .

▪ نتائج أخرى تقترحها .....  
.....

المحور الرابع : كيف يعزز الاتصال الإستراتيجية المتبعة في أمن ولاية تبسة ؟

1- هل استقبالك للشكاوي والمقترحات ومعالجتها يؤدي إلى :

- كسب ثقة المواطنين

▪ بناء علاقة قوية ايجابية بين الموان والشرطة

▪ شعور المواطن بفائدة وأهمية

▪ نتائج أخرى تقترحها .....  
.....

2- هل إقامة المعارض النوعية بمختلف الفضاءات على مدى العام وتنظيم برامج

للمواطنين للتعاون مع رجال الأمن ؟

▪ محمس وإيجابي

▪ غير مفيد

▪ سيئ وسلبي .

▪ رأي آخر .....

3- كيف يتم المشاركة في الحملات الوطنية والمحلية والمناسبات العامة لتوعية

المجتمع المحلي وتعزيز الاتصال به ؟

- إقامة معارض نوعية للمواطن

- خارجات ميدانية في السباحات العمومية

- برمجة لقاءات إعلامية

- التنسيق مع وسائل الإعلام والإذاعة

- اقتراح طرق أخرى .....

4- هل يفيد الاتصال رجال الشرطة في عرض الحقائق لكسب الرأي العام

والوصول إلى تعاونه مع المؤسسة الأمنية ؟

لا يفيد

نوعا ما

أكد

5- ما هي الطريقة المناسبة حتى يضمن الاتصال في المؤسسة الأمنية توعية

المواطن بواجبه الأمني ؟

عن طريق القنوات الفضائية تلفزيونية

عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي

الإذاعة المحلية

كل الطرق السابقة مع: .....

6- عبر أي طريقة يمكن لأفراد الشرطة من خلال الاتصال بأمن الولاية استمالة المواطن

للمساعدة ورفع الثقة ؟

عبر الخط الأخضر 1548

عبر الخط الثابت

عبر الايميل

الحضور الشخصي

-طرق أخرى .....

المحور الخامس: ما هي المعوقات التي تواجه المؤسسة الأمنية في تبسة ؟

1- ما هي الصعوبات التي تواجهك كرجل أمن لولاية تبسة ؟

- نقص التربصات الميدانية والعمليات التكوينية

-عدم وجود حوافز كافية للترقية وتقديم مردود أفضل

-نقص في التزويد بالخدمات ,المعدات ,الألبسة النوعية والتجهيزات

-صعوبات أخرى حسبك .....

2- هل عدم تعاون المواطن مع رجال الأمن في مكافحة الجريمة والفساد بسببه ؟

1-نقص قنوات الاتصال مع المواطن

2-عدم التنسيق بين مصالح الأمن فيما بينها ومع المواطن من جهة أخرى

3-كل الأسباب السابقة مع اقتراح أشكال أخرى .....

.....

في الأخير :

قدّم مقترحات أخرى من أجل رفع جاهزية رجال الأمن ,وتقديم مردود أمني أفضل

كاستراتيجيه مستقلة : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# فهرس المحتويات

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	عناصر عملية الاتصال المتنوعة	1
25	شكل العجلة	2
25	شكل الدائرة	3
26	شكل السلسلة	4
26	الشبكة النجمية	5
50	النوع	6
51	السن	7
52	المستوى التعليمي	8
53	الرتبة	9
54	نقل المعلومات والقرارات الإدارية من الإدارة العليا الى المرؤوسين	10
55	نظام نقل المعلومات الى الإدارة الأعلى	11
56	ارسال المعلومات بين المصالح الإدارية المختلفة والأفراد بهدف التنسيق	12
57	اللقاءات بين زملاء العمل والحوار داخل المكتب	13
58	الوسيلة المستخدمة أثناء التواصل في العمل	14
61	تعديل بعض القرارات كفيل بتحقيق الأهداف المسطرة	15
62	ادخال آليات جديدة للرقابة الإدارية لرفع الجاهزية	16
63	تعزيز التجهيز الأمني للقوات الأمنية	17
64	نتائج تعزيز الاتصال وتقوية العرقلة بين المواطن والمؤسسة الأمنية بالولاية	18
65	استقبال الشكاوى والمقترحات	19
66	إقامة معارض نوعية	20
67	المشاركة في حملات التوعية	21
68	اتصال رجال الشرطة لعرض الحقائق وكسب ثقة الرأي العام	22
69	الطريقة المناسبة لضمان الاتصال وتوعية المواطن	23
70	وسائل استمالة المواطن لرفع الثقة	24
71	الصعوبات التي تواجه رجل الشرطة	25
72	سبب عدم تعاون المواطن مع المؤسسة الأمنية	26

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	النوع	1
51	السن	2
52	المستوى التعليمي	3
53	الرتبة	4
54	نقل المعلومات والقرارات الإدارية من الإدارة العليا الى المرؤوسين	5
55	نظام نقل المعلومات الى الإدارة الأعلى	6
56	ارسال المعلومات بين المصالح الإدارية المختلفة والأفراد بهدف التنسيق	7
57	اللقاءات بين زملاء العمل والحوار داخل المكتب	8
58	الوسيلة المستخدمة أثناء التواصل في العمل	9
61	تعديل بعض القرارات كفيل بتحقيق الأهداف المسطرة	10
62	ادخال آليات جديدة للرقابة الإدارية لرفع الجاهزية	11
63	تعزيز التجهيز الأمني للقوات الأمنية	12
64	نتائج تعزيز الاتصال وتقوية العرقه بين المواطن والمؤسسة الأمنية بالولاية	13
65	استقبال الشكاوى والمقترحات يؤدي الى:	14
66	إقامة معارض نوعية:	15
67	المشاركة في حملات التوعية	16
68	اتصال رجال الشرطة لعرض الحقائق وكسب ثقة الرأي العام	17
69	الطريقة المناسبة لضمان الاتصال وتوعية المواطن	18
70	وسائل استمالة المواطن لرفع الثقة	19
71	الصعوبات التي تواجه رجل الشرطة	20
72	سبب عدم تعاون المواطن مع المؤسسة الأمنية	21

## فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وعران
1	مقدمة
مدخل: الاطار النظري للدراسة	
3	الاشكالية
4	أسباب اختيار الموضوع
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	الدراسات السابقة
7	مجالات الدراسة
8	تحديد المفاهيم والمصطلحات الإجرائية للبحث
9	منهج الدراسة
الفصل الأول: الاتصال التنظيمي	
12	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
12	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
13	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
16	المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه
19	المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي
20	المبحث الثاني: وظائف وأشكال الاتصال التنظيمي
20	المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي
21	المطلب الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي
24	المطلب الثالث: شبكات الاتصال
26	المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي
الفصل الثاني: المؤسسة الأمنية	
33	المبحث الأول: ماهية الجاهزية
33	المطلب الأول: الجاهزية الفردية
34	المطلب الثاني: الجاهزية الجماعية

35	المطلب الثالث: الجاهزية والفعل، والتأييد والعضوية
38	المبحث الثاني: المؤسسة الأمنية
38	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الأمنية ووظائفها
39	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الشرطة الجزائرية:
41	المطلب الثالث: آليات ووسائل اتصال الشرطة بالمواطن
42	المطلب الرابع: أهمية الاتصال في جهاز الشرطة
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
46	المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: أدوات الدراسة
48	المطلب الثاني: مجالات الدراسة
50	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان ونتائج الدراسة
50	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
73	المطلب الثاني: نتائج للدراسة
76	خاتمة
78	قائمة المراجع
	ملاحق
	الفهارس

# خلاصة الموضوع

## ملخص

هدفت الدراسة من منطلق أن الاتصال هو شريان الحياة للمنظمات، والهدف منه ضمان التدفق السلس والمستمر للأفكار والبيانات والتعليمات والتوجيهات وأي معلومات أخرى بغرض الوصول إلى هدف أسمى وهو الرفع من مستوى أداء المنظمة. وبالنظر إلى أن قنوات الاتصال تظل مفتوحة وسليمة لتسمح بتدفق المعلومات بكل يسر وسهولة، ويتبنى الاتجاه المزدوج لتشجيع التغذية المرتدة، وأن يتمتع المسؤولون بمهارات اتصالية عالية (مستمعون ومتحدثون جيدين، قادرون على فهم حاجات الآخرين والتفاعل معهم).

وبحكم معاشة مواقف اتصالية بشكل شبه يومي داخل منظمة أمنية (الشرطة) يتميز العمل داخلها بصعوبته الكبيرة بحكم الطبيعة الخاصة للمهنة، من دون شك يساهم بشكل أو بآخر في خلق الإحساس بضغط مهنية عالية لدى أعوان الشرطة والتي تصل إلى درجة الجاهزية

## الكلمات المفتاحية:

الاتصال، الاتصال التنظيمي، الجاهزية، المؤسسة، المؤسسة الأمنية

## Abstract

In the sense that communication is the lifeblood of organizations, and its aim is to ensure a smooth and continuous flow of ideas, data, instructions, directions and any other information in order to reach a higher goal, which is to raise the level of the organization's performance. This study aims to given that the channels of communication remain open and allow the flow of information easily and smoothly, the bidirection is adopted to encourage feedback, and ensure that officials have high communication skills (good listeners and speakers, able to understand the needs of others and interact with them).

By virtue of experiencing almost daily communication situations within a security organization (the police), working within great difficulty due to the special nature of the profession, without a doubt contributing in one way or another to creating a sense of high professional pressure on the part of the police, which reaches the degree of readiness.

## Key-words

Communication, Organizational communication, Readiness, Institution Security Institution