جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال والمكتبات

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية

دراسة حالة – بلدية شلالة العذاورة (المدية) –

من تاريخ 2024/06/02 إلى غاية 2024/06/20

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين :

– داود وفية

– موسى كبير رتيبة

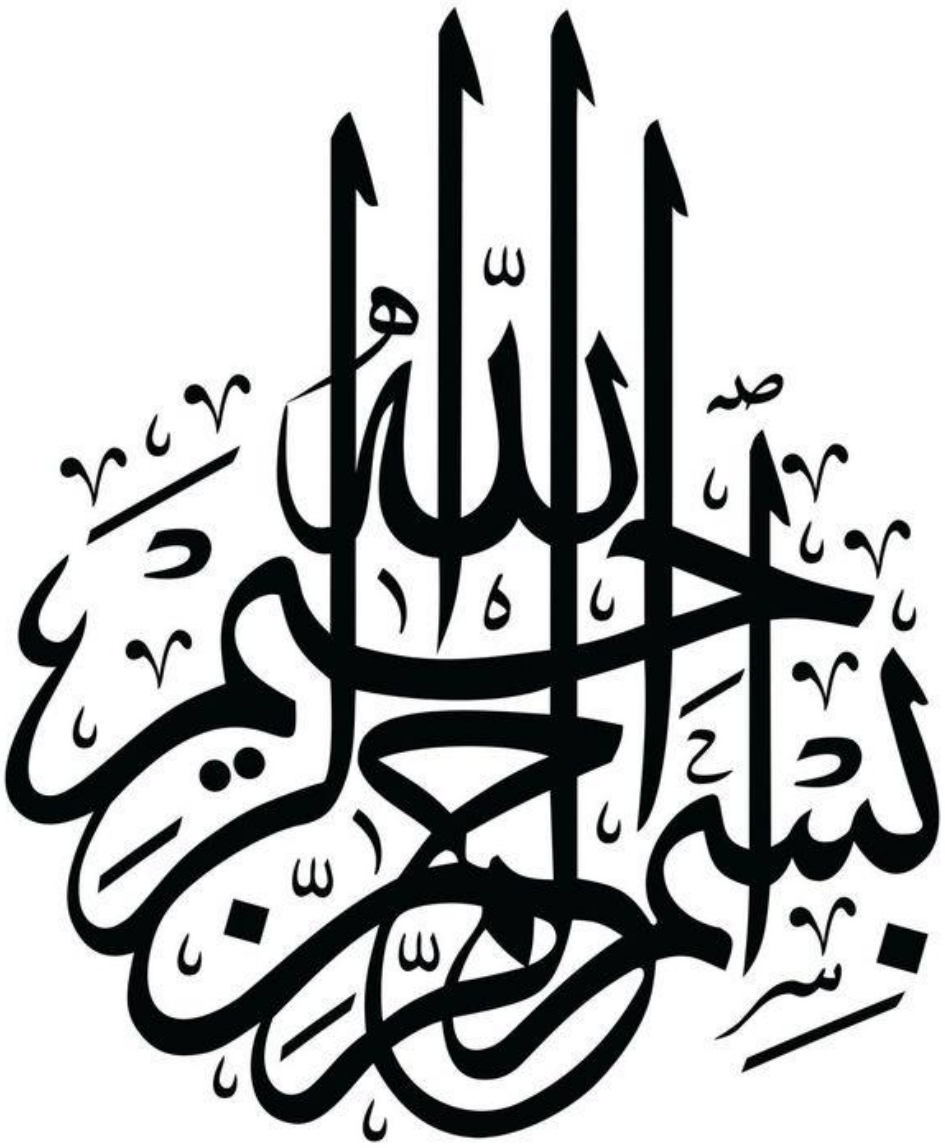
إشراف الأستاذ :

– أ.د.ب/ بلقاسمي رابح

لجنة المناقشة

لقب واسم الأستاذ	الصفة	الجامعة
أ. د/ بسام احمد شريف	رئيسا	المدية
أ. د.ب/ بلقاسمي رابح	مشرفا ومقررا	المدية
أ. د/ راشدي وردية	عضوا ممتحنا	المدية

السنة الجامعية : 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

من لم يشكر الناس لم يشكر الله " قال رسول الله صلى عليه وسلم « من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكفئونه فأدعو له حتى تروا أنكم قد كافأتموه » .

نحمد الله تعالى الذي وفقنا لإتمام بحثنا هذا ليرتقي إلى المستوى المطلوب. وأتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان :

ـ إلى الأستاذ المشرف الدكتور **بلقاسمي رابح** على نصحه وتوجيهه طوال فتره انجازنا للمذكرة أقول وفقك الله وسدد خطاك في مشوارك العلمي والتدريسي .

ـ إلى كل أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة وقسم علوم الإعلام والاتصال خاصة أقول دمتم في رعاية الله وحفظه وفقكم الله في تبليغ رسالتكم النبيلة .

ـ إلى كل من كان ساندنا وكان عونا لنا سواء من قريب أو من بعيد أقول رزقكم الله ما تتمنون.

ـ إلى كل عمال بلدية شلالة العذاورة أقول دمتم سالمين وفقكم الله في أعمالكم

وفية ورتيبة

إهـــــداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع :

إلى من وهبوني الحياة والأمل والحث على الصبر لتخطي التحديات والمحن

أمي الحبيبة التي لم تبخل علينا بالدعاء من اجل صوب النجاح

أقول حفظك الله ورعاك و دمت تاج على رؤوسنا

أبي الذي علمنا معنى الاجتهاد والفوز من اجل نيل الهدف والمراتب العليا

أقول حفظك الله ورعاك

إلى من وهبني الله وجدوهم في حياتي ومن كانوا لي عونا لي في رحلة بحثي : أخواتي

وإخوتي أسعد الله قلوبكم

ورزقكم ما تتمنـون

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية

رفيقة دربي وحبيبة قلبي : رتيبة

إلى صديقاتي ورفيقاتي دربي كل باسمها أقول انتن في قلبي حتى وإن لم يذكركن قلمي

إلى كل من ساعدني وساندي ومن له دور سواء من قريب أو بعيد في إتمام دراستي أن

يجزيكم الله خير جزاء

وفيـــــة

إهـــــداء

إلى الغالية في الوجود

إلى ريحانة دربي وبهجة قلبي التي كانت ولا زالت شمعة صامتة تنير دربي

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها نبع الحنان ومصدر الأمان

أمي الحنون حفظها الله وأطال في عمرها

إليك أنت يا من علمتني معنى الحياة وكيف أصارع وأواجه النكبات

يا أروع إنسان ساندني في الحياة فكنت مرشدي ودليلي

ابي الحبيب حفظك الله وأدامك تاج عز على رؤوسنا

الى الجواهر الغالية الذين قاسموني الأبوة والأمومة أشقاء دربي

رشيدة مثلي الأعلى في الحياة رزيقة توأم الروح .مريم بلسم الحياة

واليك أنت أخي الغالي شعيب حفظكم الله

إليك أنت وفية يا من قبلت مشاركتي لك في العمل فكنت الأخت

والصديقة ألف شكر

إلى أبناء إخوتي مالك ريم رزان وسيم فرات فراس زكرياء مهيب و صغيرة العائلة

مها حفظكم الله ورعاكم

رتيبـــة

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية ، وإبراز الدور الذي يلعبه في تحقيق أهدافها، ومختلف الجوانب التي تميزه ،بالإضافة إلى محاولة التعرف على المعقيات التي من شأنها أن تحد من فعاليته،حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي كفل لنا التغطية الشاملة للموضوع ،ومن خلال استهداف عينة قصدية تتكون من (40) موظف موزعين على مختلف المناصب ،استعنا بالملاحظة واستمارة استبيان كأدوات لجمع البيانات ومن ثم تحليلها ، وقد توصلت الدراسة إلا أن تحسين عملية الاتصال التنظيمي تؤدي دورا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية .

الكلمات المفتاحية: دور ، الاتصال ، الاتصال التنظيمي ، المؤسسة ، المؤسسة الخدماتية

Abstract:

This study aims to unveil the reality of organizational communication within Algerian service institutions, highlighting its role in achieving the institution's objectives and the various aspects that distinguish it . Additionally, it seeks to identify the obstacles that may hinder its effectiveness. A descriptive-analytical approach was adopted to ensure comprehensive coverage of the topic. A purposive sample of 40 employees from various positions was targeted. Observation and a questionnaire were used as data collection tools, followed by analysis. The study concluded that improving organizational communication plays a significant role in achieving the goals of Algerian service institutions.

Keywords: Role, communication, organizational communication, institution, service institution.

المقدمـــة

المقدمـة :

مع تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، أصبح دور الاتصال التنظيمي أكثر أهمية من أي وقت مضى في تحقيق أهداف المؤسسات الخدماتية الجزائرية .إذ يعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الرئيسية لتبادل المعلومات وبناء العلاقات بين أفراد المؤسسة ،حيث يعمل على تسيير و تنظيم العمليات الإدارية الموجودة بداخلها ويؤثر بشكل كبير على كفاءة وفعالية العمل لتحقيق الأهداف المحددة من خلال مقدمة متنوعة من وسائل الاتصال ،كما أنه يمكن من تعزيز التواصل بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة و كيفية تأثير المشرفين على العمال ، مما يسهم على تحسين وتنسيق الجهود وتبادل المعرفة بين مختلف المصالح والوحدات داخل المؤسسة ، كما انه يعمل على تحسين صورتها .

وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتوفير احتياجات المجتمع المتطور والمتزايد دوما لمواجهة تحديات وفرصا جديدة، نتيجة للتطور التكنولوجي في مجال الاتصالات ووسائل الإعلام الحديثة التي تتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل الأوامر والتعليمات لتحقيق أهداف ومهام المؤسسة مما يؤدي إلى تقوية العملية الاتصالية ويجعلها أكثر فعالية لتحسين أداء الموظفين نحو استخدامها وأداء المهام وتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة .

ومن وظائفه العمل على إيصال المعلومات بين الإدارة والمؤسسة الواحدة ، وبين المؤسسات بعضها ببعض ، فالعملية الاتصالية لا تقوم إلا في وجود اتصال تنظيمي ناجح وفق أساليب علمية مبتكرة ويستعمل أرقى الوسائل الحديثة للاتصال و نجد أن أهم وسائل الاتصال الرقمي والإعلام التفاعلي وتكنولوجيا هي التي تسهل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة .

وهذا ما سنبينه من خلال دراستنا الميدانية **ببلدية شلالة العذاورة ولاية المدية** " باعتبارها مؤسسة خدماتية تستخدم الاتصال التنظيمي كوسيلة لتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، من خلال تبيان دور الاتصال التنظيمي وكيفية تحسينه للوصول لدرجة معينة من فعالية العملية الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة لتحقيق أهداف الخدماتية وقد احتوت دراستنا على ثلاثة جوانب موزعة كما يلي :

- ✓ **الجانب المنهجي** : خاص بموضوع الدراسة ويتضمن تحديد الإشكالية وتساؤلاتها ، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها ، تحديد المفاهيم المتداولة في الدراسة ، الدراسات السابقة ، ،كما شمل إجراءات الدراسة الميدانية (حدود الدراسة ، منهج الدراسة ،مجتمع البحث وعينته ، أدوات جمع البيانات).
- ✓ **الجانب النظـري** : وقد قسمناه إلى فصلين (02) تناولنا من خلالها ما يلي :

الفصل الأول : خصص للاتصال التنظيمي بعنوان : ماهية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية وتضمن مبحثين ، وكل مبحث يحتوي على ثلاثة (03) مطالب، وهي :

في المبحث الأول تطرقنا إلى بنية الاتصال التنظيمي الذي يحتوي على عناصر و أنواع الاتصال التنظيمي وأهم خصائصه و أهدافه و أهميته وصولا إلى وظائفه ووسائلـه.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى آليات ونماذج الاتصال التنظيمي و أسالبيه وشبكاته ومعيقاته وكيفية التغلب عليها وكذا نظريات الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

الفصل الثاني : خصص للمؤسسة الخدماتية بعنوان : ماهية المؤسسة الخدماتية وتضمن مبحثين ، وكل مبحث يحتوي على ثلاثة (03) مطالب ،وهي :

في المبحث الأول تطرقنا إلى بنية المؤسسة الخدماتية متضمنا نشأة وتطور وأسس وخصائص المؤسسة الخدماتية وصولا إلى العوامل المساهمة في نمو المؤسسة الخدماتية.

و في المبحث الثاني تطرقنا إلى آليات المؤسسة الخدماتية ودورها في تحقيق أهدافها متضمنا أهداف و عناصر و تصنيفات خدمات المؤسسة و الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدماتية .

- ✓ **الجانب التطبيقي** : خصص للبطاقة الفنية للمؤسسة الخدماتية محل الدراسة وتضمن مبحثين وكل مبحث يحتوي على (03) مطالب وهي :

في المبحث الأول تطرقنا إلى للبطاقة الفنية لبلدية شلالة العذاورة متضمنا نشأة وتطور إدارة بلدية شلالة العذاورة ومهامها والهيكل التنظيمي للمؤسسة .

و في المبحث الثاني تطرقنا إلى تطرقنا للمنهجية المتبعة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .

لنصل في النهاية إلى خاتمة بحثنا والتي تتضمن أهم نتائج الفصول متبوعة بجملة من الاقتراحات والتوصيات .

الجانـب المنهجـي للدراســة

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي الركيزة الأساسية وأول خطوة من خطوات انجاز أي بحث علمي ولذلك سنتطرق في هذا الجانب إلى أساسيات البحث التي تسير وفقها الدراسة والتي تمكننا من تقصي جميع الحقائق المحيطة بالظاهرة والوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة .

1. تحديد الإشكالية وتساؤلاتها :

تعتبر البلدية من أهم المرافق العمومية المحلية ،نظرا لطبيعة المهام والخدمات التي تؤديها في تسيير شؤون المواطنين اليومية ، وذلك في إطار اللامركزية الإدارية التي أقرها المشرع الجزائري بموجب قانون رقم 11/10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية الذي ينظم عملها كمرفق عمومي ويحدد مهامها ،هياكلها تنظيمها الداخلي وكيفية تسيير شؤونها الإدارية والمالية. ويعد المرجع الأساسي في تسيير الشأن المحلي خاصة المادتين 52 و53 ذات الصلة بالاتصال والتنظيم الداخلي للبلدية.

ومن هذا المنطلق ، تكمن إشكالية الدراسة في إبراز دور الاتصال والتواصل التنظيمي في البلديات لضمان تحقيق الأهداف الخدماتية بشكل فعال ومستدام ، سيتم التركيز على تحليل الوضع الحالي لوسائل الاتصال المستخدمة ،والحث على تعزيز الثقافة الاتصالية والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين وكذا تحديد العوائق التي تعترض طريق التواصل الفعال واقتراح بعض من الحلول المناسبة الممكنة لتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي والهدف النهائي هو تقديم توصيات عملية تساعد البلديات على تحسين أدائها لتقديم خدمات أفضل للمجتمع وأخذنا كنموذج لمؤسسة الخدماتية بلدية شلالة العذاورة – ولاية المدية – .

وبناء على ما سبق سنحاول من خلال دراستنا هاته طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ماهو دور الاتصال التنظيمي الداخلي في تحقيق أهداف بلدية شلالة العذاورة (ولاية المدية) كمؤسسة خدماتية محلية ؟

وقد قسمنا هذا السؤال إلى تساؤلات فرعية وهي :

- ما هي الوسائل والأساليب الحالية المستخدمة في الاتصال التنظيمي داخل بلدية شلالة العذاورة ؟ وما مدى فعاليتها ؟
- كيف يمكن تعزيز ثقافة الاتصالية والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين في بلدية شلالة العذاورة ؟

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الاتصال التنظيمي في بلدية شلالة العذاورة ؟ وكيف يمكن التغلب عليها ؟

2. أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار الموضوع ليس بالآمر السهل لأن من شروط اختيار أي موضوع أن يكون جدير بالدراسة ، واختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون عفويا أو اعتباطيا بل يكون مبنيا على أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع بناء على :

أ– أسباب ذاتية : يمكن أن نذكرها في بعض النقاط التالية:

- الاهتمام الشخصي بالاتصال التنظيمي ودراسته وتحليل كيفية تأثيره على الأداء الإداري .
- ارتباط موضوع البحث مع طبيعة تخصصنا وهو الاتصال والعلاقات العامة .
- التجربة الشخصية في العمل و التعامل مع المؤسسات أثارت فضولنا لفهم كيفية تحسين الاتصال في تحقيق أهدافها الخدماتية .
- الرغبة في تقديم مساهمة ايجابية في تحسين أداء المؤسسة الخدماتية الجزائرية عامة والبلدية خاصة من خلال اقتراح الحلول الفعالة لتعزيز الاتصال التنظيمي بداخلها .
- دراسة هذا الموضوع يمكن أن يعزز معرفتنا ومهارتنا في مجال الإدارة والاتصال التنظيمي مما ينتج فرصة مهنية جديدة .
- اعتبار هذا الموضوع تحديا بحثيا مثيرا للاهتمام والرغبة في استكشاف جوانب مختلفة وجديدة ومبتكرة في مجال الاتصال التنظيمي .
- محاولة إظهار مدى قدرتنا على توظيف المعارف النظرية وتطبيق المعلومات واقعيا .
- الوقوف على أوجه القصور الذي يعاني منها الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

ب . أسباب موضوعية : ويمكن أن نذكرها في بعض النقاط التالية :

- إثراء الرصيد المعرفي والمساهمة في انجاز دراسة علمية يمكن الاستفادة منها مستقبلا .
- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع وما يمكن أن يضيفها من معلومات ونتائج .
- معرفة كيف يمكن تحسين دور الاتصال التنظيمي الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية الخدماتية
- الوقوف على بعض المشاكل والمعيقات التي تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة .

- محاولة تبين وتوضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد بإحدى المؤسسات الخدماتية الجزائرية (بلدية شلالة العذاورة بولاية المدية) .

3. أهداف الدراسة :

من الممكن أن تعد أهداف البحث انعكاسات لمدى الإضافة التي يقدمها الباحث من حلول ، إذ أن هدف أي بحث علمي هو الوصول إلى الكشف عن أي مشكلة أو تشخيص للظواهر كمحاولة لفهم أو تفسير هذه الظواهر الاجتماعية ، أو كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات معينة ، ويمكن أن نذكرها فيما يلي :

- تحسين عملية الاتصال التنظيمي سيؤدي إلى كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة مما يعزز ويساهم في تحقيق أهداف البلدية الخدماتية بشكل شامل .
- تحديد وسائل وأساليب الاتصالية التنظيمية الفعالة داخل بلدية شلالة العذاورة ودورها في تحسين كفاءة العمل وتبادل المعلومات بين الموظفين .
- الحث على تعزيز الثقافة الاتصالية والتواصل المفتوح بين إدارة البلدية والموظفين الذي يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين في الإدارة وتحسين أداء العمل .
- تحديد ومعالجة التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي في بلدية شلالة العذاورة يساعد في تحسين كفاءة العملية الاتصالية وتحقيق أهدفها الخدمية .

4. أهـمية الدراسة :

أولا : العلمية :

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية الخدماتية ، من خلال تسليط الضوء على آلياته ودوره في تحقيق الأهداف ، كما تساهم في ربط النظرية بالتطبيق داخل السياق الجزائري ، خصوصا قطاع البلديات .

ثانيا : العملية :

تتمثل الأهمية العلمية في إبراز مدى فعالية الاتصال الداخلي داخل بلدية شلالة العذاورة ، مع تقديم توصيات عملية تساعد مسؤولي البلدية على تحسين آليات الاتصال ، وتطوير الأداء الإداري ما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

5. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : قدمت هذه الدراسة من طرف العربي بن داود بعنوان " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف G.P.C، ببلدية عين السمارة ولاية قسنطينة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، 2008 ، بجامعة قسنطينة .

الإشكالية :

ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها ؟ .

وقسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية أهمها :

- كيف تسير العملية الاتصالية وما هي عناصرها وأغراضها ؟.
- ما مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم ؟.

فرضيات الدراسة :

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية .
- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال .

منهج وعينة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من موظفي مركب الرافعات والمجارف G.P.C .

نتائج الدراسة :

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحماسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكيات العمال كذلك على الإنتاج في حد ذاته ، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية .[1]

الدراسة الثانية : دراسة صبرينة رماش حول " **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية** "

[1] العربي بن داود ، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية** ،دراسة ميدانية لمركب الرافعات والمجارف G.P.C ، ببلدية السمارة ،مذكرة الماجستر ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2001.

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في علم الاجتماع ، فرع : تنمية وتسيير الموارد البشرية ،2009/2008 ، جامعة منتوري ، قسنطينة .

الإشكالية :

كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة العمومية في ظل هذه المعوقات ؟

- ما مدى الفروق الفردية و القيمية بين الإدارة والعمال على نوعية الرسائل الاتصالية المتبادلة ؟
- ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الاتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة العمومية ؟
- إلى أي حد تؤثر المتغيرات التنظيمية وتعدد المستويات الإدارية على حرية تدفق المعلومات داخل المؤسسة العمومية ؟
- ما هي أكثر المعوقات الفيزيقية تعرضا للعملية الاتصالية بين الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية؟

فرضيات الدراسة :

لقد اعتمدت هذه الباحثة في الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

يمكن تحقيق فعالية الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في تجاوز المعوقات الإنسانية والتنظيمية،والفنية،والفيزيقية

تندرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية تتجلى فيما يلي :

- تؤثر الفروق الاجتماعية الفردية ، والتحيزات الإدراكية والنفسية لكل من الإداريين والعمال على استيعاب المعلومات المتبادلة بنفس الشدة .
- تفتقد العملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال إلى أساليب فنية واضحة أثناء عرض المعلومات وتدفقها .
- تربط الفعالية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال بطبيعة المتغيرات التنظيمية السادة في المؤسسة بصفة مطلقة .
- تواجه العملية الاتصالية والموارد البشرية والعمال عقبات مادية وتقنية ، تعيق تبادل المعلومات بينهما .

المنهج وعينة الدراسة :

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ،كما اعتمدت الباحة على المسح الشامل ، حيث أن العينة المدروسة عددها 90 مما دفع الباحثة على ضرورة توزيع الاستمارة على جميع المكلفين بالاتصال التابعين لمجتمع سونلغاز عبر مختلف المناطق في البلاد .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها :

- أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية نظر لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال .
- أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين ، وبالإضافة إلى التنسيق الجيد بين الوظائف بين المؤسسة .
- هنالك تحسن نوعي لوسائل الاتصال بالمؤسسة في ظل الإصلاحات وكذا تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي ، حيث أصبحت وسيلة الانترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة .[2]

الدراسة الثالثة :قدمت هذه الدراسة من طرف ميلود طبيش بعنوان : " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين في المؤسسة " ، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية ، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع والاتصال في المنظمات سنة 2011/2010 ، جامعة ورقلة .

الإشكالية :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي والعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية)؟

وتندرج عنه أسئلة فرعية :

- ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين ؟
- هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة ؟
- ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة ؟

وتتجلى فرضيات الدراسة فيما يلي :

- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين .
- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة .
- للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بديناميكية جماعة العمل داخل التنظيم .

المنهج المتبع وعينة الدراسة :

وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول إلى الإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي ، دراسة حالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونها أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث .

وقام الباحث باختيار مجتمع البحث بأكمله ، حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة والتي تقدر 43 مفردة .

وجاءت نتائـج الدراسة كالتالي :

- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى ، فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة ، ومنه فقد تفرض الفرض الأول بنسبة قاربت 89.37%.
- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثانية ، فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة ، ومنه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة قاربت 85.87%.
- من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثالثة ، فقد تبين أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجامعة العمل داخل المؤسسة ، ومنه فقد تحقق الفرض الثالث بنسبة قاربت 90.38%[1].

التعقيب على الدراسات السابقة :

على الرغم من الأهمية التي أولتها الدراسات السابقة لموضوع الاتصال التنظيمي ، إلا أن أغلبها ركز على المؤسسات الاقتصادية أو الإدارية بشكل عام ، دون التعمق في خصوصية البلديات كمؤسسات خدماتية محلية لها طبيعة تنظيمية متميزة .كما أ معظم تلك الدراسات عالجت الاتصال من زاوية واحدة كأثره على الأداء أو الرضا الوظيفي ، دون الربط المباشر بين الاتصال وتحقيق الأهداف الخذماتية للمرفق البلدي .

ومن هنا تسعى الدراسة إلى تجاوز الحدود من خلال تناول الاتصال التنظيمي في بلدية شلالة العذاورة كنموذج لمرفق عمومي خدماتي ، مع التركيز على مدى مساهمته الفعلية في تحقيق الأهداف المرتبطة بالخدمة العمومية ، مثل تحسين جودة الأداء وتسهيل التنسيق الإداري ، تقريب الإدارة من المواطن.

[1] ميلود طبيش ، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2010.

6. تحديد مفاهيم دراسة :

يعد تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث العلمي لان هناك العديد من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالتها لذا علينا تحيد مضامين هذه المفاهيم حتى نزيل بعض من اللبس والغموض لدى القارئ وقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي :

1.6. تعريف الدور :

أ–لغة :

هو عبارة عن من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو جماعة ، دور جمع أدوار ، مصدر دار، عودة الشيء ، مكان عليه ، عودة الشيء إلى مكان عليه [1].

ب–اصطلاحا :

«هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين »[2]

ويعرفه محمد عبد الرحمان بأنه :« نموذج يتركز على بعض الحقوق والواجبات ، ويرتبط بوضع محدد بالمكانة داخل الجماعة او موقف اجتماعي معين .[3] »

يعرفه خضير شعبان على انه وظيفة أو مكانة الفرد في موقف كدور الأب والطبي والقائد والداعية وهو الجانب الحركي للمركز أو هو كيفية التمتع بالحقوق والواجبات التي يمنحها ويفرضها المركز .[4]

2.6. الاتصال:

أ–لغة :

في اللغة العربية مشتقة من كلمة وصل و الذي يحمل معنيين اثنين هو الربط بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين أما المعنى الثاني فهو البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة .[5]

وكلمة communes مأخوذة من أصل لاتيني communication أي الاتصال وتعني عام أو مشتركة ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة .[6]

---

[1] معن خليل عمر ، **معجم علم الاجتماع المعاصر** ، دون سنة ، دون ذكر بلد النشر ، ص362.

[2] عمت عدلي ، **علم الاجتماع الأمني** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2011 ، ص15.

[3] عبد المفتاح مراد ، **موسوعة البحث وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات** ، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق الرسمية ، الإسكندرية ،ص245 .

[4] خضير شعبان ،**مصطلحات في الإعلام** ، دار اللسان العربي ، الجزائر،1455 ، 93.

[5] فضيل دليو ، **تاريخ وسائل الاتصال** ، **قسنطينة** ، دار أقطاب الفكر ، الجزائر ، 2007 ، ص 17.

وأيضا يعرف قاموس اكس فورد الاتصال على أنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار و المعلومات عن طريق الكلام أو بالكتابة و الإشارة بحيث يتم تبادل المعلومات و الأفكار بين المرسل و المستقبل أو مرسل و مستقبلين بالإضافة أنه يعني المشاركة في الرأي و اتخاذ القرار و الاشتراك في تبادل المعلومات و المشاعر و الاتجاهات .[1]

ب–اصطلاحا :

أن الاتصال عملية اجتماعية يتم من حلالها نقل وتبادل المعلومات و الآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ،و باستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية.[2]

ج–التعريف الإجرائي:

ويقصد به في هذه الدراسة عملية تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات داخل بلدية شلالة العذاورة ، سواء بين الأفراد أو بين المصالح ، باستخدام قنوات رسمية أو غير رسمية ، وذلك بغرض تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المسطرة

3.6. الاتصال التنظيمي:

أ–لغة :

هو تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات بين الأفراد بواسطة وسائل الشفهية وغير شفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.[3]

ويعرف الاتصال التنظيمي في معجم الإعلامي ، بأنه اتصال داخل المنظمات و الاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها ، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين الأفراد في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .[4]

---

[6] بشير العلاق ، **نظريات الاتصال مدخل متكامل** ، دار البازوري لعملية النشر و التوزيع ،عمان، 2010 ، ص 13.

[1] جمال أبو شنب ، **العلاقات الإنسانية في مهارات الاتصال و التعامل** ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 2006 ، ص 19

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، دار الجامعية ،مصر، 2004 ، ص306

[3] صالح بن نوار ، **فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية** ، مخبر علم الاجتماع الاتصال ،الجزائر، 2006 ،ص64.

[4] منير سحاب ، **البعد الإعلامي** ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،مصر،2004 ، ص 13

ب–اصطلاحا :

يعرفه محمد علي : " الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات ، و الوقائع و الأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية " [1]

ج–التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو النمط المنظم للاتصال داخل الهيكل الاداري لبلدية شلالة العذاورة ، ويشمل جميع العمليات الاتصالية الرسمية (العمودية ، الأفقية الصاعدة ، النازلة ، التي تتم بين الموظفين والإداريين ، من أجل التنسيق والتوجيه ، اتخاذ القرار، متابعة تنفيذ المهام .

4.6 المؤسسة :

أ–لغة :

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فصل الأسس و الأس و الأساس :كل مبتدأ شيء و الأس و الأساس أصل البناء و الأسس أصل كل شيء و أس الإنسان قلبه أول متكون في الرحم ، و أس البناء وقد أسس البناء يؤسسه أسا و أسسه تأسيسا و أسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت قواعدها ، يعرفها قاموس اللغة العربية بأنها تأسيس مشتق من الفعل أسس بمعنى بناء ووضع البناء و أسسه.[2]

ب–اصطلاحا :

يعرفه ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا ، في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج ، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، أو القيام بكيليهما معا ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه ، وتبعا لحجم توعه ونشاطه ".[3]

وعرفها بارسوتر بأنها : "مركب يقوم على التكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد و التي يكمل بعضها البعض ، أو هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين الكائنات الاجتماعية للأفراد ".[4]

---

[1] طاهر خرف الله و آخرون ، **الوسيط في الدراسات الجامعي** ، ط1 ، دار حومة للنشر و التوزيع ، الجزائر،2009 ، ص 54

[2] **قاموس المنجد في اللغة العربية** ، ط1 ، دار الجامعة ، مصر ،2004 ، ص 219

[3] جواد نبيل ، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية ، بيروت ،2007 ، ص 19

[4] سيف الإسلام شويه ، **سلوك المستهلك و المؤسسة الخدماتية** ، الجزائر ، 2006 ، ص 6

ج–التعريف الإجرائي:

هي كيان إداري اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة قصد تقديم خدمة أو ممارسة إدارية.

5.6 المؤسسة الخدماتية :

أ–اصطلاحا :

هي هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال و الأنواع ، فالشركات و المؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعليا هيئات الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات فهي تستخدم أشخاص محترفين وتقوم بتأجير مهاراتهم لتبيع خدمة للزبون أو المستهلك فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون أو أخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات ، المستشفيات، البنوك .[1]

ب–التعريف الإجرائي:

المؤسسة مؤسسة عمومية تقدم خدمات مباشرة للمواطنين ، تهدف إلى تلبية حاجاتهم اليومية في إطار مهام إدارية اجتماعية أو عمرانية .ويمثل ميدان الدراسة فيها بلدية شلالة العذاورة ، باعتبارها مؤسسة خدماتية محلية تقوم بتقديم خدمات عمومية متنوعة في إطار قانون البلدية رقم11/10.

7– حدود الدراسة (المكانية ،الزمانية ، البشرية):

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة ، فمن خلالها يتم التعرف على المنطقة التي أجريت بها الدراسة حيث يرى العديد من الباحثين في مجال البحث العلمي أن تحديد مجال الدراسة من أهم الخطوات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الدراسة وقد تم تحديدها في :

- ✓ **الحدود المكانية** : لقد أجريت هذه الدراسة ببلدية شلالة العذاورة بحي الثورة التي تقع في ولاية المدية عن بعد حوالي 100كلم .
- ✓ **الحدود الزمانية** : ونقصد بها المدة المستغرقة في هذه الدراسة، إذ استغرقت حوالي أربعة (04) أشهر قمنا فيها بما يلي :
  - **الجانب المنهجي** : استمر البحث فيه طوال فترة الممتدة من بداية شهر مارس 2024 إلى نهاية أفريل 2024.

[1] عبد السلام أبو قحف ، **التسويق وجهة نضر معاصرة** ، مكتب الإشعاع للطباعة و النشر ،مصر،1998 ، ص77

- **الجانب النظري** : كان خلال شهر أفريل2024 قمنا خلال هذه الفترة بجمع المعلومات الخاصة بالاتصال التنظيمي والمؤسسة الخدماتية .
- **الجانب الميداني** : شرعنا فيه من أواخر شهر ماي 2024 إلى نهاية شهر جوان 2024 وقد تم تجميع بعض البيانات الأولية حول مؤسسة الدراسة وكذا تصميم وتوزيع الاستمارة وتحليل البيانات المتعلقة بمجتمع البحث .

✓ **الحدود البشرية** : شمل هذا المجال عمال بلدية شلالة العذاورة لولاية المدية البالغ عددهم الفعلي121 من المجموع الكلي 465 عامل سنة 2024 موزعين حسب توفر الأماكن العمل ولظروف اقتصر البحث على 40 منهم عند تاريخ إجراء الدراسة الميدانية .

8- منهج الدراسة :

يعتبر المنهج العلمي من أهم خطوات أي دراسة ، فالدراسة لا تكون إلا بتحديد منهجها وهذا الأخير يتحدد وفقا لطبيعة الدراسة وأهدافها .فهو عبارة عن مجموعة من القواعد والأنظمة العامة ، التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع .

وبشكل عام يمكن تعريف المنهج :" بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها ، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة "[1].

ومن خلال هذا المنطلق نرى أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو **المنهج الوصفي** ،وقد تم اختيارنا لهذا المنهج دون غيره كونه يتناسب مع الظاهرة المدروسة أو موضوع الدراسة ، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية إذ تعلق الأمر بتقديم وصف عن الاتصال التنظيمي من جهة ، ومن جهة أخرى يعتبر أنسب المناهج لمثل هذه المواضيع ، وعليه فالمنهج الوصفي يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي للظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية . أما مراحل هذا المنهج فتتمثل في مرحلتين : الأولى الاستطلاع والثانية يطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي .

[1] ربحي مصطفى عليان ، **البحث العلمي أسسه ، مناهجه وأساليبه وإجراءاته** ،الأردن ، بيت الأفكار الدولية ،2001، ص35.

9- مجتمع الدراسة وعينته :

أ- مجتمع الدراسة : يقصد به جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وهو في المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي ، وبمعنى آخر فإنه يشمل عناصر أو مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة [1].

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يهدف إلى تحسين دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية (بلدية شلالة العذاورة بولاية المدية) فإن مجتمع الدراسة اقتصر على موظفي وعمال بلدية شلالة العذاورة ويضم مجتمع الدراسة 40 عاملا أي يمثل جميع عمال المؤسسة من المنظور الإحصائي .

ب ـ عينة الدراسة :يقصد بالعينة في البحث العلمي هي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا وسليما[2]

وقد تم اختيار العينة القصدية أو الفرضية أو العمدية والتي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم وهي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة .

10- أدوات جمع البيانات :

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري للدراسة تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للدراسة ،إذ تعد هذه المرحلة من مراحل البحث العلمي فعلينا كباحثين أن نحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثنا ،وبناء على ذلك فإن عملية اختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عاملين أساسيين هما :

. طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها .

. طبيعة المجتمع وأفراد الدراسة .

والأداة هي "الوسيلة التي تتم بواسطتها جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة "[3]

وبما أننا بصدد معرفة كيفية تحسين عملية الاتصال التنظيمي الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية ، اعتمدنا من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء البحث الميداني على أداتين هما :

أ- الملاحظة : تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات ومصدرا للمعرفة الصحيحة حيث تعرف على أنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة ، تسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه وقد عرفها

[1] ربحي مصطفى عليان ، **البحث العلمي أسسه ، مناهجه وأساليبه وإجراءاته** ،مرجع سابق ،ص159.

[2] احمد بن مرسلي ، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال** ،مرجع سابق ،ص197.

[3] علي عبد الرزاق جلبي ،**تصميم البحث الاجتماعي** ،مصر،دار المعرفة الجديدة ، 1995،ص251.

البعض بأنها :"توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب المعرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر "[1].

وسنعتمد في دراستنا على الملاحظة البسيطة وهي " ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها إلى الضبط العلمي دون استعمال وأدوات دقيقة للقياس والتحليل "[2].لكونها تسمح بملاحظة طريقة تصرف المدراء مع الموظفين والعمال دون إشعارهم أنهم تحت الرقابة حتى لا يغيروا من تصرفاتهم العفوية ،كما تسمح من جهة أخرى بملاحظة سلوك العمال وهم في نفس القسم وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض وقد استخدمت في تحليل الجداول لم خلال ربط ما تم مشاهدته وبين إجابات الموظفين والعمال واستنتاج ما يمكن استنتاجه .

ب ـ الاستبانة أو الاستبيان (الاستمارة) : اعتمدتاها كأداة أساسية باعتباره الوسيلة الأنسب والأكثر نجاعة وتماشيا مع طبيعة الموضوع ، يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد معين من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث .كما أنه يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه .

ويعد الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية الذي يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملؤها المجيب بنفسه توزع على عينة من الأفراد مجتمع البحث ويطلب منهم الإجابة عنها بالكتابة ، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا ولا تفسيرا من قبل الباحث ، وتكتب الأسئلة أو تطبع على شكل استمارة استبيان .[3]

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية للاستمارة ، وبعد مناقشتها مع الأستاذ المشرف أ.د/بلقاسمي رابح قمنا بعرض مسودة أداة الاستمارة على أستاذين محكمين نذكرهم كالتالي :

الأستاذ	القسم	الجامعة
أ.د /العيدي موسى	الإعلام والاتصال	المدية
أ.د /معياش إدير	الإعلام والاتصال	المدية

[1] عمار بخوش ، محمد محمود الذنيبات ، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث** ،الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية،2001،ص81.

[2] أحمد بن مرسي ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ،ص213،ص214

[3] مروان عبد المجيد إبراهيم ، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية** ، مؤسسة الوراق للنشر ، ط1، 2000،ص165

وبعد استرجاع المسودة قمنا بتعديل الفقرات بناء على اقتراحاتهم وكذلك ملاحظاتهم حيث تم التعديل في بعض الأسئلة وإعادة صياغة وتغيير بعضها بأخرى أكتر شمولية ووضوحا .

الجانـب النظري للدراســة

الفصـل الأول :

ماهية الاتصال التنظيمي الداخلي

في المؤسسة الخدماتيـة الجزائرية

تمهيـد:

يعد الاتصال التنظيمي من الأنساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة فهو عبارة عن حمزة وصل بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية ،حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية، ولا يمكن أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين وأي خلل في نظام الاتصال وقصوره من شأنه أن يعطل أو يؤخر في سير نشاط المؤسسة مما يؤدي لعدم تحقيق غاياتها وأهدافها .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: بنية الاتصال التنظيمي.

المبحث الثاني: آليات ونظريات الاتصال التنظيمي وكيفية التغلب عليها.

المبحث الأول : بنية الاتصال التنظيمي

يمثل الاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله موضوعا هاما بالنسبة للمؤسسات باعتباره أهم وسيلة لتسيير عملها، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسات بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول : عناصر و أنواع الاتصال التنظيمي وأهم خصائصه

الفرع الأول: عناصر الاتصال التنظيمي

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم إلا إذا توفرت لها جميع العناصر الأساسية التالية وهي: المرسل – المستقبل – الرسالة – الوسيلة". وسيتم شرحها كالتالي :[1]

أولا:المرسل

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة، فقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك ويحول مصدر الرسالة التي يريد إيصالها إلي رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة. بصفة عامة فإن المرسل هو أول نقطة تنطلق من خلالها الرسالة الموجهة للمستقبل يأخذ أشكال مختلفة.

ثانيا:المستقبل

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلي تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا. بصفة عامة هو ذلك الشخص الذي توصله الرسالة من أجل تحليلها وتفسيرها وتفكيك رموزها.

ثالثا:الرسالة

هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلي المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت هدفا منها ينبغي أن نبصر ذلك في نوع السلوك الذي يؤديه

[1] غدير أحمد سقية، زيتونة حمد نوال ،**دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة الشهيد حمة لخضر 2021-2022، ص24

المستقبل فإذا طابق سلوك الهدف المنشود نقول بان الرسالة قد حققت. بصفة عامة هي المضمون أو المحتوى الذي يرسله المرسل إلى المستقبل أو هي الغاية المراد تحقيقها من قبل المرسل.

رابعا:الوسيلة

تعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، وتعني كذلك الأداة من خلالها تنقل الرسالة وهي أنواع.

خامسا:التغذية الراجعة

يتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك لتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته ورفضه لمعناها، وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال. بصفة عامة هي تعني الرد على رسالة المرسلة من طرف المرسل بعد تفسيرها وتحليلها.

الفرع الثاني:أنـواع الاتصـال التنظيمي

أولا: الاتـصال الرسـمي :

هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة فـي هيئة أو مـؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقليده، ويعد من أهم الوظائف الإدارية ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات الاتصال الرسمي ويتضمن :البيانات أو الحقائق الخاصة بوضع جاري أو مشكلات الأهداف، الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب و المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث،أما عن الحوافز والعواطف نذكر منها : مشاعر التأييد أو التقدير أو رفض الأهداف والأغراض ، ومن أنواع الاتصال الرسمي مايلي[1] :

1. الاتصال الصاعد :

وهـو الاتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلـى رؤسائهم ويتضمن تقديم معلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأداءه ومشكلته وما يريد قوله عن سياسة المؤسسة وممارساتها وما يجب عليه .

[1] أحمد بخوش ، **الاتصال والعولمة** ، دار الفجر ، الجزائر ، 2008 ، ص 15.

ويـرى ليفزي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلـى القـمة ضمن الهيكل التنـظيمي المـفتوح والـمرن الـذي يتيح إلى المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإداريـة العالية ضمن الهرم التنظيمي[1] .

2. الاتصال النـازل:

يتـم هـذا النوع من الاتصال بين الإدارة العـليا فـــي مشـــروع أو أعضاء الإدارة الوسـطى وبين هـؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ، وهكذا يتم الاتصال مع خطة السلطة ويأخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وقرارات وتوجيهات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بمشروع ويتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها ، ويؤخذ على هذا النوع من الاتصالات على أنه :

- يكون بعيد عن العلاقات الإنسانية .
- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين .
- عدم المرونة .
- تعرض المعلومات الصادرة من الأعلى إلى الأسفل إلى التحريف .

ولذلك على القائد عندما يصدر المعلومات يجب أن يتأكد من سلامتها ودقتها لتكون واضحة ومعلومة لمن يطبقها ، وكذلك على القـائد أن يهيئ المرؤوسين لفهم وتقبل أي تغيير قـد يطرأ والاتصال مـعهم وسماع وجهة نظرهم ، ويعد هذا النوع من أكثر أنواع الاتصال شيوعا حيث تتناسب المعاني والرسائل مثل : الأوامر والتعليمات والمذكرات الداخلية[2] .

3. الاتصال الأفقي (الجانبي):

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي ، وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النـــظر بين العـــاملين في الإدارة والأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي ، وتشجيع الإدارة هـــذا النـــوع من الاتـــصالات لاعتـــباره يساهم بكل كبير في تنسيق

[1] بشير العلاق ، **الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق** ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص 17 .

[2] فاتن عوض ، **الغزو والقيادة والإشراف الإداري** ، دار أسامة ، عمان ، 2010، ص 256.

الأعمال وحل المشكلات والـحد مـن مشكلات الصراع ، وللاتصـالات الأفـقية دورا حـاسما في توطـيد عــلاقات التـعاون بين العاملين وإدارة أقسام المنظمة .

4. **الاتصالات القطرية :**

هي الاتصالات التي تكون بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهم علاقة رئيس ومرؤوس ، ويقصد بهذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية محددة بهدف اختصار الوقت والجهد[1] .

ثانيا:الاتصال الغير الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعـملهم ، فتبادل المـعلومات هنا يتم من الخارج من قبل الاتصـالات الرسمية أي بعيد عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الــرسمية خلال السلم الهرمي للتنظيم وذلك مثلا للقاءات غير رسمية في أي مناسبة من المناسبات التـي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص[2].

وتعرف أيضا على أنها أكـثر أنـــواع الاتصال شيوعا ، فهي لا تخضع للتنظيم الرسمـي حيث تتناسب المعلومات والمعاني خارج نــطاق التنــظيم الرسمي ، أي تحدث بطريقة غير مضبوطة وغير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو قاعات الانترنيت وتعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية وكـذا الـوسائل التحريرية [3].

الفرع الثالث:خصائص الاتصال التنظيمي:

ومن خصائص الاتصال التنظيمي ما يلي:

أولا: الاتصال عملية ديناميكية :

الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكياتنا ، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم،فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مايمكننا من تغـيير أنفسنا وسلوكنا بالتكـيف مع الأوضاع الاجـتماعية المـختلفة ، فعمـلية الاتصال تعني التغيير .

---

[1] مصطفى عليان ربحي ، محمد الطوباسي ، **الاتصال والعلاقات العامة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن،2009، ص 296.

[2] خيري خليل الجميل ، **الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية** ، دار الكتاب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1985، ص 24.

[3] بشير العلاق ، **الاتصال بين النظرية والتطبيق** ، مرجع سبق ذكره ، ص 105.

ثانيا:الاتصال عملية مستمرة :

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد ، فليس لها بداية أو نهاية فنـحن فاتصال دائم مع أنفسنا ومـجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يـــرث الله الأرض ومن عليها، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة .

ثالثا: الاتصال عملية دائرية :

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل .

رابعا:الاتصال عملية لاتعـاد :

تتغير الرسالة بتغير الأزمان والأوقات والجمهور المستقبل وكذا معناها ، فرسائل الأمس ليست كرسائل الغد ، فمن غير المحتمل أن ينجز الناس رسائل متشابهة قي الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لان الكلمات في تغير وكذلك المعاني .

خامسا:لا يمكن إلغاء الاتصال :

ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تغيير الزمان والمكان أو الموقف الاجتماعي، ففي هذا الحال نقول " سبق السيف العدل " ، قد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية ما إذا تم توزيعها.

سادسا:الاتصال عملية معقدة :

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي حدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال ، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال[1] .

[1] إبراهيم أحمد أبو عرقوب ، **الاتصال الإنساني ودوره في الفاعل الاجتماعي** ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993، ص :25- 28.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ووظائفــه

الفرع الأول: أهمية الاتصال التنظيمي

يمكننا تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- إنجاز المهام المتعلقة بالأدوار والمسؤوليات المحددة سابقا.
- التأقلم مع التغييرات من خلال الاجتهاد الفردي والتنظيمي والتكيف مع ذلك.
- إكمال المهام من خلال الحفاظ على السياسات أو الإجراءات أو اللوائح التي تدعم العمليات اليومية والمستمرة.
- تنسيق وتخطيط والسيطرة على عمليات المنظمة من خلال الإدارة.
- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوفر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير .
- يساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض[1].

الفرع الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي

يمكننا تلخيص أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:[2]

أولا:تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات

يتم الاتصال بين التصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلون عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .

ثانيا:المشاركة في المعلومات

يساعد الاتصال التنظيمي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على :

[1] معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص – ص 165-164

[2] عبد الله بن إبراهيم الغماز وآخرون ، **واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 ، ص 21.

- توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف .
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- توجيه الأفراد بنتائج أدائهم .

ثالثا: اتخاذ القرارات

حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم نتائجهم.

رابعا:التعبير عن المشاعر الوجدانية

يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملـين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومواقفهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

الفرع الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي

حسب (سكوت ومتشل) تتمثل وظائف الاتصال التنظيمي في مايلـي :[1]

أولا:الانفعالات (العواطف والمشاعر)

إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي ، حيث يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض ، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.

ثانيا:الدافعية

إن وظيفة الاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة ، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال .

ثالثا:المعلومات

يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار ، وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية .

[1] معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص – ص ، 164-165 .

رابعا:الرقابة

إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي).إن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي إذ تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.

المطلب الثالث : وسائل الاتصال التنظيمـي :

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وإلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي الاتصال الكتـــابي و الاتصال الشفوي .

أولا:الاتصال الكتابي

إن الاتصال الذي يتم بخصوص أمور تحتاج إلى الدقة في الـــتنفيذ وتكـــون موضوعاتها معقدة وكثيرة التفصيلات يكون الاتصال فيها بصورة كتابية ، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تـزال لها سحرها لـــدى الموظـفين ولـــهذا فان الإدارات تلـــجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة مثل المذكرات ، الخطابات المتبادلة ، الأوامر المصلحية ، واللوائح و الأوامر الفردية .

1. طرق الاتصال الكتابي: منها :

- **التـــقارير:** ويمـكن تعـريفها علـى أنـها عـرض للحقائق الخاصة وتحلـيلها بطريقة متسلسلة.
- **النشرات الدورية والخاصة:** وتعـتبر هـذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة .
- **الشـكاوي:** حيث تسـاعد العاملين أن يتقدموا بالشـكاوي وذلك عـــن طريق الرسائل والمنشورات .
- **الملصـقات الحائطية:** وتكـون هـذه الملصـقات داخـل المـدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخـل الورشـات وتحتوي على قسمين : القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات أو التعـليمات المـؤقتة والتي تبقى لثمانية أيام معلقة تقريبا وهي عبارة عن إشارات توضح إجراءات العمل[1] .

ثانيا:الاتصال الشفوي :

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليـه ويعتمد على الرسـائل المباشرة للاتصال وجـها لـوجه بين الـــمرسل والمتـلقي عـن طريـق الكـلمة المنطـوقة مما يتيح الفرصة لوجـــود اتصال ذو

[1] محمد سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر ، ط 03 ، عمان ، 2005 ، ص 241.

اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقع استجابته ،كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة[1] .

1. **طرق الاتصال الشفوي** :

- **الاجتماعات** : وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ إليـه الإدارة عند الرغبة في منـاقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين .
- **الأحاديث الشفوية أو الاتصال الشخصي** : هو اتصال الشخص المباشر وجها لوجه بين المرسل والمستمع أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين .

2. **مزايا الاتصال الشفوي** :

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسـرا وإقناعا ويفيد فـي الحصول على الاستجابة الشـفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع .
- يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة و أمانة.
- يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة[2] .

3. **عيوب الاتصال الشفوي** :

- الاتصالات الشفوية لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للأخلاق ،كما أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع المسائل .
- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة .
- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا من المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

المبحث الثاني: آليات ونظريات الاتصال التنظيمي وكيفية التغلب عليها

ان بلوغ الاتصال التنظيمي لأهدافه يفترض وجود مجموعة من الشبكات الاتصالية والتي يتمكن من خلالها القائمون على توزيع المعلومات ونشرها والتحكم فيها حتى لا تتأثر عند استقبالها فتتحول الى معوقات تقف حاجزا

[1] طارق المجدوب ، **الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2000 ، ص521

[2] محمد إبراهيم الدعيبس ، **الاتصال والسلوك الإنساني** ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 297.

لأداء الاتصال لأهدافه لأن غاية المنظمة هو إرساء الاتصال الفعال الذي يساهم بقدر كبير في تحقيق وتنفيذ أهدافها.

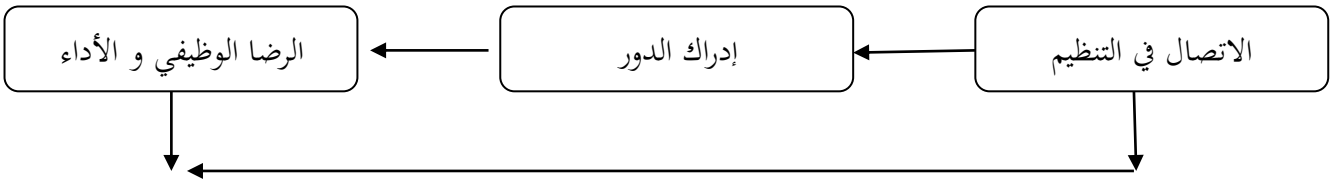
المطلب الأول : نماذج الاتصال التنظيمي وأساليبه وشبكاته

الفرع الأول: نماذج الاتصال التنظيمي

أولا:نموذج شولر للاتصال في المنظمات

مازال البحث التجريبي حول الارتباطات بين الاتصال ومدركات الدور والأداء والرضا الوظيفي في بدايته وتمثل هذه الجهود دراستان أجراهما را ندل شولر و تنص الأفكار التي يعرضها في الشكل الموالي بإيجاز على انه لابد من ربط الاتصال التنظيمي مع مدركات الدور ربطا متبادلا ، وربط مدركات الدور بالأداء والرضا بنفس الصورة .

شكل رقم 01: يوضح نموذج شولر للاتصال في المنظمات



المصدر: سلمان كفان، **دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية** ، رسالة ماجستير مناقشة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2004-2005 ص35

ولفكرة التبادل المشار إليها بالأسهم بعض الدلالات الهامة بتأثير الاتصال على الأفراد داخل المنظمة على النحو التالي:

- لا يؤثر دور الشخص على تأويله للمعلومات المرسلة فقط وبل ويمكن أن يتأثر الدور بالاتصال أيضا.
- يشير النموذج إلى أن مدركات الدور تقوم مقام الوسيط لتأثير الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأدائهم.
- يشير النموذج إلى أن مدركات الدور تتفاعل مع الرضا والأداء.

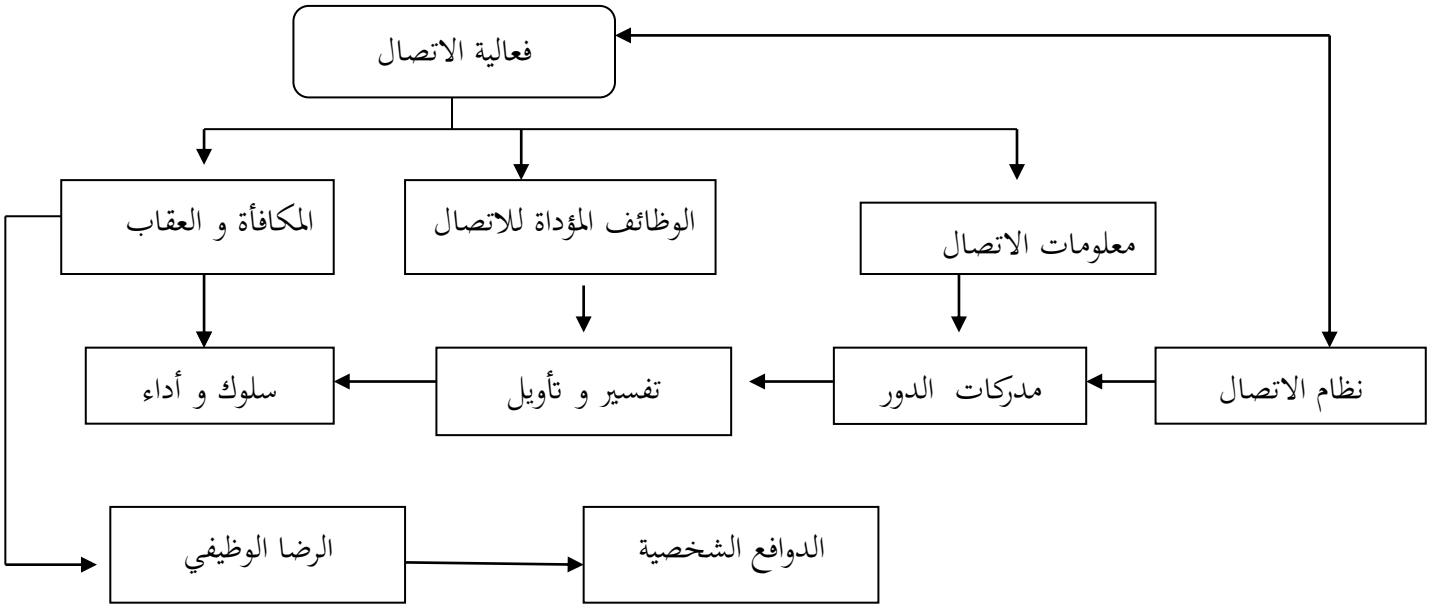
ويورد روبارت كيلر و وينفورد هولاند دراسة حول ادوار الاتصال في المنظمات ذات دلالات بالنسبة للمديرين وقد توصلا ان القائمين بالاتصال وصانعي الأفكار الجديدة في منظمات البحث والتطوير خصائص فردية معينة

ويلعبون ادوار خاصة داخل منظماتهم ويتميزون بالتوجه الإبداعي والوضوح واحترام الذات ومستوى عالي من التعليم ودرجة عالية من الإطلاع والواجبات ذات الطبيعة الإشرافية والمركز في شبكات الاتصال .[1]

ثانيا:نموذج متكامل للاتصال في المنظمات

تم تضمين المعلومات التي أجريت حول الاتصال في المنظمات حتى الآن في نموذج متكامل من المنظمات على نحو الشكل الموالي وهناك العديد من العوامل الواردة في النموذج تتطلب اهتماما خاصا الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفهية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة أو الكترونية أو غير آلية أو تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال ويشير النموذج من جهة ثانية إلى انه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء وتأثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي في واقع الاتصال على السلوك والأداء.

شكل رقم 02:يوضح نموذج متكامل للاتصال في المنظمات



المصدر : سلمان كفان، **مرجع سبق ذكره**، ص35

[1] سلمان كفان، **دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية** ، رسالة ماجستير مناقشة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2004-2005، ص35

يؤكد هذا النموذج على ضرورة تكامل الخصائص الفردية والتنظيمية حتى يمكن لها فهم نظام الاتصال وأثره ، فالاتصال عملية فردية وتنظيمية على السواء ، وتتأثر بالخصائص التنظيمية مثل : معيقات الاتصال ، والحوافز والعقوبات التنظيمية والخصائص الفردية مثل الرضى والدوافع الشخصية والتعلم.

الفرع الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة ، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة وعلى النمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها ، ويمكن القول بأن أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد ، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين . ويجمل العلماء أساليب الاتصال في ثلاثة أساليب هي :

أولا:أسلوب الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم معقدة التنظيم ، وكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة[1] .

1. **الرسائل الوظيفية:**

وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية ، الفنية ، العلمية ، القانونية ، الإدارية ، والاجتماعية ،...الخ ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا[2] .

2. **التقارير** :

وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة – شهرية أو سنوية – وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج .وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال ، وهي التقارير السرية وغالبا ما تحمل هذه التقارير أحكاما ظالمة ومقترحات جائرة طبقا لمعلومات كاذبة نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العامل[3] .

---

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا،**أصول الإدارة العامة** ، منشأة توزيع المعارف ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 398.

[2] مصطفى حجازي ، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية** ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1982 ، ص120 .

[3] عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، **أصول الإدارة العامة** ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1976 ، ص 488 .

3. المذكرات والاقتراحات :

يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره أو حل مشكلاته[1] . أو بمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى ، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي ، تضع المؤسسة صناديق مكتوبة عليها اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل .

4. النشرة الداخلية للعاملين :

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها ، لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو :

- تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.
- تعمل على تأكيد المعلومات التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة .

5. الشكاوي :

في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي أنه وجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على أسبابه بعد إعطاءه نوع من الاهتمام لفحصه ، وبمعنى آخر يمكن القول أن الشكوى هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهذه الشكاوي وأن تقضي عليها ، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب ، كما يؤثر سلبا على السير العام للمؤسسة[2] .

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة واستعمال الخرائط والرسوم وذلك للتوضيح والشرح والتفسير مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة .

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية :

---

[1] محمد إسماعيل قباري ، **علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية** ، دار الفكر العربي ،القاهرة ، ص 72 .

[2] عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 490 .

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك .
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي .
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها .

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا إلا أن له بعض العيوب من أهمها[1] :

- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المستقبل ، وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها .
- لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف ، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل .

ثانيا:أسلوب الاتصال الشفوي :

يعتبر من أقدم وأكثر الأساليب شيوعا وأفضلها استخدامها ، وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه ، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التلفون السلكي واللاسلكي أو المرئي ، حيث ظل الإنسان لمدة طويلة لا يتصل بالآخرين إلا من خلال التنقل إليهم . ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية أو عن طريق الراديو ....الخ[2] .

والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة ، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس فقد يكتفي فقط بسماع صوته ، وهذا الأسلوب الشفهي يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا بل وأكثر إقناعا للمرسل إليه .

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير ، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال .

كما أن لهذا الأسلوب أو الاتصال الشفوي طرق عديدة وهي كما يلي :

---

[1] إبراهيم عبد العزيز شيحا ، **أصول الإدارة العامة** ، مرجع سبق ذكره ، 399 .

[2] محمود عودة ، **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي** ، دار الكتاب الجامعي ، الإسكندرية ، 1971 ، ص 16 .

1. الاجتماعات والندوات :

وهي متعددة الأبعاد والأهداف ، ومنها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية ، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي وتوضيح الطريق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة ، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين[1] . وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية .

2. الحديث الشفوي :

يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف ، كذلك رسمي أو غير رسمي ، غير أنه في الحالة الثانية – غير رسمي – قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي[2] .

وغالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات وحتى اقتراحات لها أهميتها .ويتميز هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال حيث يشعر بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات .

3. المقابلات :

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال ، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها ، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة ومهاراته أو

لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة وما إلى ذلك ...[3] .ويكسب الاتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل .

4. الاتصال الحركي :

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل وبالإضافة إلى هذه الوسائل تتواجد وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور[4] ، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على

---

[1] عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 483 .

[2] إبراهيم عبد العزيز شيحا ، **أصول الإدارة العامة** ، مرجع سبق ذكره ، ص 399 .

[3] أحمد محمد عليق وآخرون ، **وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 84 .

[4] محمد قاسم القريوتي ، **مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف** ، دار وائل ، ط 03 ، عمان ، 2006 ، ص 301.

الكلمة المنطوقة ، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة . فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه ، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها ليفسر مغزاها ومحتواها ، وقد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة ، فقوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون أكثر من تأثير الفيلم العادي عادة .واختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلا وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر ، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوب إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك وتكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها.

الفرع الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي

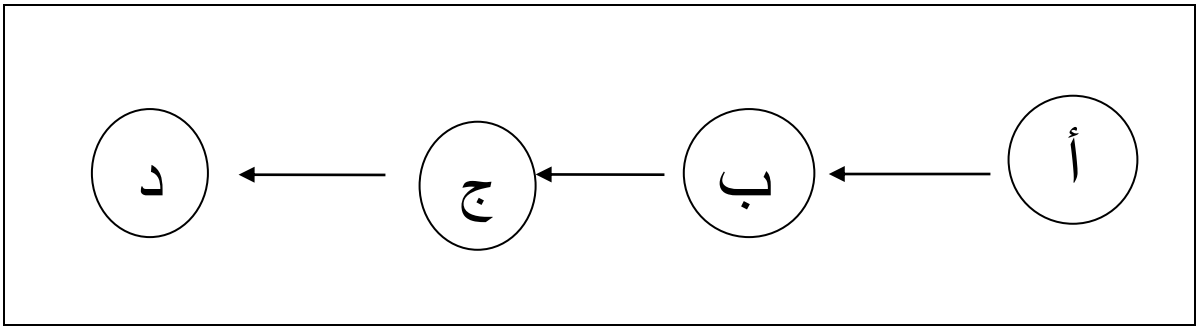
يستعمل العاملون الاتصال التنظيمي في المؤسسة أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يصدقونها ، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يأتي :

أولا:الشبكة التسلسلية

وهي التي تنظم على أساس بسيط ، وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية حيث أن شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي ، فكلما كانت السلسلة طويلة أصبحت العملية الاتصالية أيضا طويلة .

من عيوب هذه الشبكة أنها تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية وقد تؤدي أحيانا إلى تشويش الرسائل ، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المرؤوس هو شخص واحد فقط .

الشكل رقم03: الشبكة التسلسلية للاتصال التنظيمي :

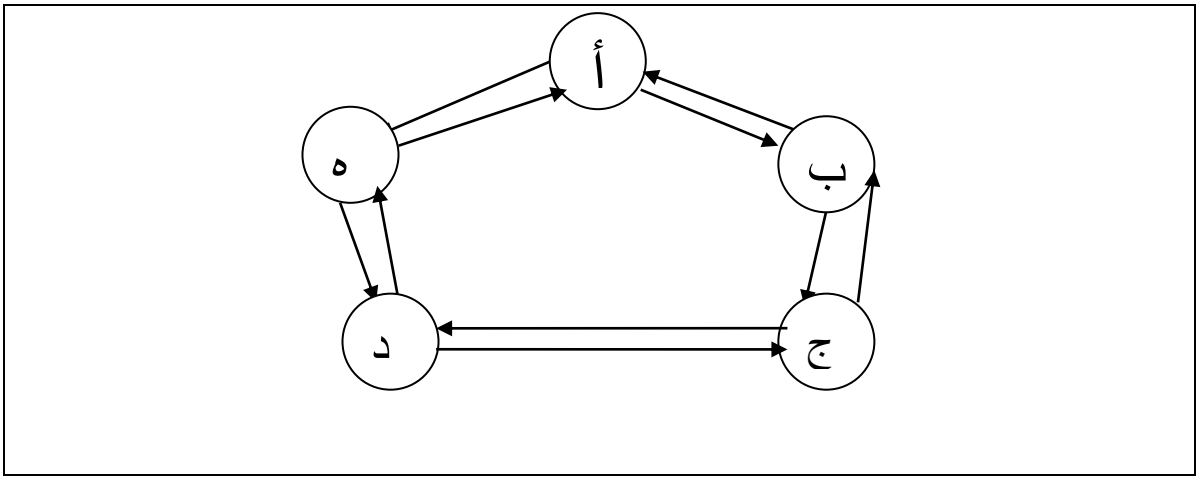


المصدر:ناصر قاسيمي ، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص – ص : 23، 25

ثانيا:الشبكة الدائرية

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة .

الشكل رقم 04 : الشبكة الدائرية للاتصال التنظيمي .

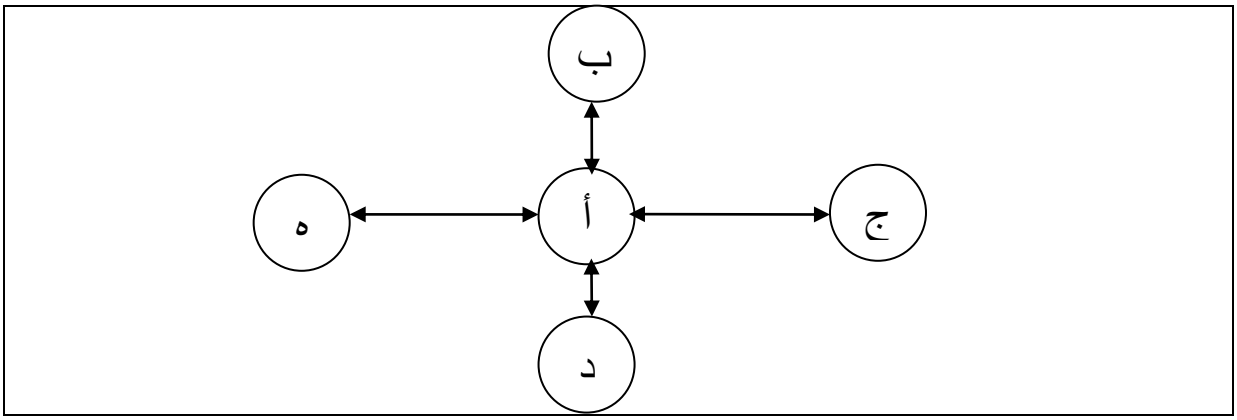


المصدر: ناصر قاسيمي ، **مرجع سبق ذكره،** ص – ص : 23 ، 25

ثالثا:الشبكة العجلة

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه بمجموعة فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناعته ويعتبر موقعه في المركز مناسبا جدا لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية ، وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشير إليه[1] .

الشكل رقم05: شبكة العجلة للاتصال التنظيمي .



المصدر: ناصر قاسيمي ، **مرجع سبق ذكره،** ص – ص : 23 ، 25

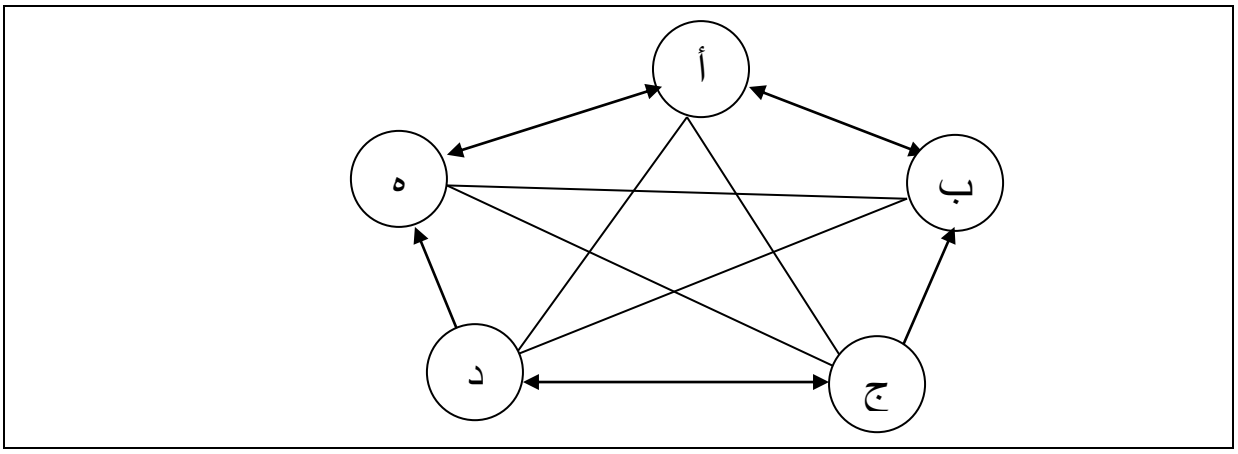
[1] ناصر قاسيمي ، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص – ص : 23 ، 25

رابعا:شبكة النجمة

وتعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم ، ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم بحيث يمكن القول أنها تلك المشكلة التي تميز العـــلاقات الديمقراطية ، فقنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية والأفقية لأن كل المراكز لديها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها ، في هذه الحالة يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة ، وقد ينتج عن هذه الشبكة بعض الهـــدر من الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء .

يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة وإلا يستحيل التمسك بها .

الشكل رقم 06 : شبكة النجمة في الاتصال التنظيمي .



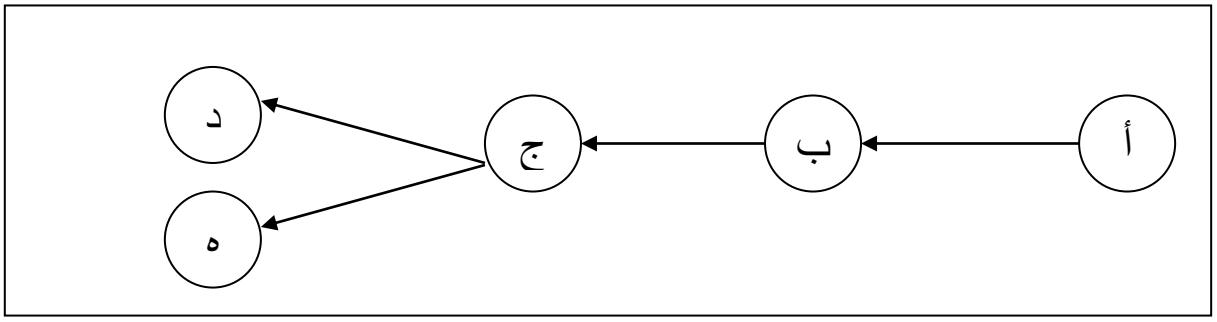
المصدر: ناصر قاسيمي ، **مرجع سبق ذكره،** ص – ص : 23 ، 25

خامسا:الشبكة على شكل y (الشبكة العنقودية)

وتتجسد من خلال وجود الرئيس في الأعلى الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) والذين يتصلون بالمرؤوسين[1] .

[1] ناصر قاسيمي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 26 .

الشكل رقم 07 : الشبكة على شكل y (الشبكة العنقودية) للاتصال التنظيمي .



المصدر: ناصر قاسيمي ، **مرجع سبق ذكره**، ص – ص : 23 ، 25

المطلب الثاني: معوقـات الاتصال التنظيمي:

إن مرحلة خلق الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة أو الهياكل الرسمية هي مرحلة جد مهمة إذ أن نجاح أو فشل عملية الاتصال يتوقف عليها بدرجة كبرى في مرحلة اختيار الوسيلة وبعد ذلك تأتي المراحل الأخرى، والصعوبة لا تكمن في عملية خلق الاهتمام بموضوع الاتصال نفسه بقدر ما تكمن في إزالة مختلف العقبات التي تعمل على التقليص من ذلك الاهتمام .

أنواع العوائق التي تلعب دور في عملية الاتصال داخل المؤسسة أو الهياكل الرسمية ، وتتمثل في :[1]

أولا:العوائق المتعلقة بالمرسل والمتلقي : تتنوع إلى نوعين :

1. **عوائق سيكولوجية**

ترتبط هذه العوائق أساسا بميول الشخص خاصة ما إذا كان منصب المسؤولية إلى إضفاء عنصر الإبهام على شخصيته بسلوكيات متناقضة حتى لا يدرك الغير معالم شخصيته الحقيقية .

إن هذه الظاهرة السوسيونفسية تنتشر أكثر في المناصب العليا والمسؤولية ، أين يسعى المشرفون إلى الابتعاد عن مرؤوسيهم رغبة في الإيجاد الدائم بقوة الشخصية والصرامة أو تجنب تهمة الضعف والمحسوبية والتحفيز .

إن السلطة تضفي على نفسها الغموض ، إن الكثير من الأحيان للمسئولين السامين فكرة أن السلطة يجب أن تبقى لغزا غامضا ولذلك نجدهم يشقون في تقييم المعلومات والتفاسير من أجل الإبقاء على هيبتهم ونفوذهم .

أما من جهة المرؤوسين فإن العقبات السيكولوجية قد تحد من فعالية التواصل ، تكمن في انعدام الاستعداد لتقبل النتائج والآراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين أو نتيجة العداء النفسي والكائن بينهم الناتج عن

[1] صالح خليل ،**العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 79

الطبيعة الإنسانية الرافضة لأشكال التسلط ، كما يرجع إلى انعدام الثقة بين الطرفين نتيجة عدم تحقيق وعود سابقة أو عدم تحقيق أبسط الحقوق .

2. عوائق إيديولوجية

بطبيعة الحال يختلف أفراد المؤسسة في التوجه الإيديولوجي والمعتقد لذلك نجد أن عملية الاتصال في جزءها الخاص هذا تكون محل صراع بين القبول والرفض لدى مختلف أطراف الصراع الإيديولوجي مما يفتح المجال لحرب الإشاعات التي تهدف إلى تعبئة أكبر عدد من المناصرين لفكرة على حساب أخرى .

كما يمكن أن نظيف تحت هذا الإطار كل المعايير المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد نظرا لما سبقه اختلاف العمال أو مختلف الأطراف وفئات المؤسسة فيها منعدم .

ثانيا:عوائق متعلقة بالقناة :

إن القناة لها الرمز أو الشكل أو اللغة اللفظية المكتوبة أو البصرية التي تستعمل في توصيل رسالة ، وهذه القنوات يمكن أن تكون حدثا غير مباشر وتكون وسائل غير مكتوبة ومطبوعات أو صور ثابتة أو متحركة أو أشكال وبيانات وعلى هذا النحو فإن مختلف العوائق المرتبطة بهذه الأشغال القناتية تنحصر في الاعتماد القصدي أو بسبب عدم التحكم أو الخطأ اللغوي أو الشكل الرمزي وغير المفهوم بين طرفي عملية الاتصال . وبذلك تظهر التأويلات الخاطئة للرسائل وهذا يعتبر حاجزا أمام بلوغ الرسالة لهدفها .

ثالثا:عوائق ترتبط بالرسالة :

تمثل الرسالة عنصرا هاما من عناصر الاتصال ومن العقبات التي نجدها في هذا الصدد توافق محتوى الرسالة من حيث القيم والمفاهيم بين المرسل والمتلقي كما أن الإفراط في استخدام الرسائل يمكن أن يحدث تشويش إلى الطرف المستقبل والنتائج عن الصياغة اللغوية .

نجد أيضا تحريف محتوى الرسالة في الكثير من الأحيان ويحدث هذا غالبا في الاتصال الصاعد كأن يقوم المرؤوس وسط السلسلة التنظيمية بتغيير بعض أو كل الحقائق في الرسالة الواردة من أسفل أو التغليط في الأرقام والتقارير لإخفاء النقائص كل ذلك من أجل نيل رضا السلطة الوصية . [1]

[1] السعيد بس عامر، **الاتصالات الإدارية** ، المدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 1998 ، ص 396

المطلب الثالث : نظريات الاتصال التنظيمي

هناك مجموعة من نظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي وهي:

أولا:النظرية الكلاسيكية

لاحظت النظرية الكلاسيكية أن بعض مشاكل المؤسسة ترجع إلى الخلل في الهيكل التنظيمي المعتمد والذي منه توزع المهام وأنماط الاتصال التي يتجسد من خلالها تطبيق الهيكل التنظيمي وأن المشاكل التي كان يواجهها المديرون كانت ترجع في الغالب إلى الارتجال في العملية الاتصالية والانفعال والعاطفة بدلا من العلاقات القريبة إلى العلاقات الصناعية، ومن الاتصال غير الرسمي إلى الاتصال الرسمي.

تنظر النظرية الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي ينتهجه والذي لا يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنظر منهم إلى الامتثال لها وبالتالي فإن مفهوم الاتصال لديها يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر ولا تنتظر الرجع من طرفهم إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية، وبالتالي فإن فرصة الرجع والاستماع إلى العاملين ضعيفة جدا سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني وهذا الخلل في العملية الاتصالية يؤثر بطبيعة الحال في فعالية التسيير لأن فعالية التسيير من فعالية الاتصال، وقد كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية العيوب المترتبة عن هذا الخلل خاصة من حيث ضعف الاتصال الإنساني[1].

ثانيا:نظرية العلاقات الإنسانية

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراساتها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولا والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها ثانيا، وهذا كان واضحا من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شاكياتهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي وأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب، وأثبتت العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عمليهم، كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، كما بينت أعمال التون" مايو" في مصانع هاوثورن كيف يصبح الاتصال وسيلة

[1] على السلمي ،**تطوير الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات،الكويت، 1975 ص 183

البناء نوع آخر من العلاقات المفرطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل ويصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس ووسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة وضغوط الرقابة، ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والتهديد[1].

ثالثا:النظريات الإدارية

إن سير المهام الإدارية يعتمد بصفة أساسية على مبدأ الاتصال وأن تقسيم المهام وتوزيع مراكز المسؤوليات يتبعه بصفة آلية نظام اتصال مناسب لهذه المهام والمراكز بحيث أن إرسال المعلومات الخاصة بالتسيير من القمة وإرسال الأوامر من القمة يجعلنا نفهم أن مسار الاتصال في النظرية الإدارية يقوم على مبدأ توزيع المهام والمراكز فالإدارة العليا تتصل من أجل إرسال الأوامر وتقديم المعلومات الخاصة بالتسيير وتقديم التوضيحات في حالة الغموض، وأن العملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب الهرمي للعاملين، فلكل شخص مجال اتصال تمنعه له النصوص القانونية، ونطاق اتصال خاص به لا يتجاوزه وإلا يكون قد تعدى على نطاق الآخرين وصلاحياتهم، فنطاق الاتصال أو مجال الاتصال مرتبط بالصلاحيات، وتتمثل عناصر العملية الاتصالية في المصدر الذي كون إما الإدارة أو الرئيس أو القاعدة حسب مضمون الرسالة ثم المرسل الذي يكون أحد الأطراف السابقة دائما حسب مضمون الرسالة ثم هدف الرسالة وحيثيات الاتصال ووسيلة الاتصال المناسبة والمتوفرة[2].

وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال المبادئ التي بها فايول، فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال، وهو منشئ العملية الاتصالية مادام هو المحرك الأساسي للتسيير ومادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة، كما أن مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس الغرض الاتصالي بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم أن مبدأ المركزية أيضا احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة والقرار وهذا لا يتحقق إلا بمركزية الاتصال أيضا، ثم إن مبدأ الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام السلمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي[3].

[1] منصف السلمي، **صناعة القرار الأمريكي**، مركز الدراسات العربي والأوروبي، باريس، 1997م، ص 74.

[2] عبد الغفور يونس، **نظرية التنظيم والإدارة**، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 1997، ص 26

[3] ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ، مراكز للطباعة الالكترونية، 1995، ص 479

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق دراسة نستنتج أن الاتصالات التنظيمية هي عبارة عن نشاطات تقوم بمجال التنظيمات لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين والعالم الخارجي، واختلاف طرق الاتصالات التنظيمية بين المهارة التي يجب توافرها على القائمين على مركز الاتصالات التنظيمية في اختيار الوسيلة المناسبة مع المعلومة المناسبة. والاتصال يعتمد على وظائف الاتصال الفعال لكي يحقق أهداف المؤسسة الخدماتية لذا يجب معرفة هذه الوظائف وجعلها واقع معاش يشعر به العاملين، أيضا يجب أن يوحي الاتصال للعاملين أنهم أسرة واحدة من خلال الاتصالات الاجتماعية لكي يستشعر الأفراد العاملين في المؤسسة الخدماتية بأنها جزء منهم وهم أجزاء منها وبالتالي بذل أقصى طاقتهم.

وعليه فالتنظيمات الإدارية بدون نظام فعال الاتصالات بدون أعصاب يضعف ولا يقوى على فعل شيء وأن الاتصال جزء من عمل المنظمة عليها أن تستفيد من هذه العملية على المستوى الرسمي وغير الرسمي.

الفصـل الثانـي :

ماهيـة المؤسسـة الخدماتيـة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الخدماتية من بين المؤسسات التي يعتمد نشاطها اعتمادا على رضا الزبائن، حيث تهدف إلى تحقيق أرباح عن طريق إشباع حاجات و رغبات الزبون، كما تسهر المؤسسة على تقديم ذات المستوى المرغوب من الحياة.، ومن هنا تظهر أهمية تحسين وتوطيد الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسة وجماهيرها، والتي ترتبط معها بمصالح مشتركة تخدم الصالح العام، ويتحقق ذلك بوجود أجهزة متخصصة للاتصالات الداخلية.

وسنتطرق في هذا الفصل الى عموميات حول المؤسسة الخدماتية من خلال مبحثين هما :

المبحث الأول: بنية المؤسسة الخدماتيـة .

المبحث الثاني: آليات المؤسسة الخدماتية ودورها في تحقيق أهدافها.

المبحث الأول :عموميات حول المؤسسة الخدماتية

مع التطور الذي عرفه العالم أخذت المؤسسة الخدماتية في احتلال مكانة هامة في حياة المجتمع إذ تسهم في رفاهيته واستقراره، ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث وهذا ما جعل المؤسسات الخدماتية ضرورة ملحة لتسيير مختلف الخدمات المقدمة.

المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة الخدماتية

إن ظهور المؤسسات التي نراها في الواقع لم تكمن أشكالها الحالية ومن أول مرة بل كلن ذلك لعدة تغييرات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها الحضارة البشرية الحضارات البشرية منذ أن أصبحت حاجات الإنسان إشباعا في تقديم خدمات قادرة على تحقيق منافع للأفراد، غير أن وصول إشباع الرغبات يتطلب بالضرورة مواد مختلفة .

ولهذا مرت المؤسسة الخدماتية بمجموعة من المراحل ،بدء بمرحلة التأسيس وانتهاء عند مرحلة الانحدار ومحاولة تجديد التنشيط وسنتطرق لأهم مميزات وخصائص كل مرحلة :

المرحلة الأولى : المؤسسة الأصل :

تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتثبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة أو خدمة موجودة مسبقا، ولكن بتركيبة وخصائص مختلفة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدماتية الالتزام بـ :

- نشد معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة .
- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات .
- تحديد الشرائح المستهدفة .
- تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير أفكار إنتاجية في صناعة الخدمات[1] .

المرحلة الثانية : التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات :

تهدف المؤسسة الخدماتية في هذه المرحلة على اختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب زبائن أكثر .

[1] هاني حامد الضمور ، بشير العلاق ،**تسويق الخدمات** ، الشركة العربية للتسويق والتزويدات ، مصر ،2013،ص9.

وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الالتزام بالخطوات التالية:

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة .
- تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة .
- تحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر لتمويل .

المرحلة الثالثة : مرحلة النمو:

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل سوق المحلية من خلال استخدم المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة ، وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية :

- حسن اختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو.
- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسع (إنشاء فرع جديد، شراء مؤسسة جديدة مسبقا).
- بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة وتكوين العاملين الجدد ووضع نظام للرقابة.
- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمراقبة التسيير والنوعية ، الموارد البشرية وغيرها ، والتي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة .

تعدد هذه المرحلة في دورة حياة المؤسسة الخدمية جد عملية ، حيث يتطلب منها تكثيف حجم نشاطاتها ، وتنتهي هذه الرحلة عند تشبع السوق.[1]

المرحلة الرابعة :مرحلة النضج

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدماتية ورقم أعمالها في حالة استقرار ، وتكون السوق المحلية مشبعة ، وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد ، ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على :

- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها جدد ، ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على :
- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها ، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة .

[1] هاني حامد الضمور ، بشير العلاق ، **مرجع سبق ذكره**،ص9.

- القدرة على تجديد وتطوير خدماتها وتنويعها .
- الاهتمام بالإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة .

وفي هذه المرحلة ينبغي لمسيري المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من الانفتاح على الأسواق وتطوير نظرة مستقبلية واسعة .

المرحلة الخامسة : مرحلة الانحدار والرجوع

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي تكون مؤقتة إذا التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة ، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة (الانحدار) فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء والاستمرارية في نشاطاتها الخدمية وذلك من خلال شكلين هما :

- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة .
- تطوير خدمات جديدة من خلال :
  - محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة .
  - إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن .
  - محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
  - اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة على الزبائن .[1]

المطلب الثاني :أسس وخصائص المؤسسة الخدماتية

الفرع الأول:أسس المؤسسة الخدماتية :

للمؤسسة الخدماتية أسس تبني ثقافتها من خلال مايلي :

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة.
- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة .
- أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها المحور رئيسي يجب الانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعل التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة .

[1] قاسم نايف ، علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم وعمليات وتطبيقات**، دار الشروق للنشر والتوزيع ،ليبيا 2006،ص80.

- النظر إلى عملاء المؤسسة ليس أنهم هدف لإتمام عملهم وواجباتهم ،ولكن كونهم أطراف في علاقات مع المؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها وتنميتها دائما.
- ضرورة أن تكون قيم الإدارة وسلوكها مستمرا بالنسبة للعملاء والعاملين .[1]
- أن الغرض من استخدام تكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الخدماتية تدعيم العلاقة المستمرة بين العملاء
- أن تطلعات العملاء في المؤسسة الخدماتية تتجه دوما نحو الحلول المبتكرة لإشباع حاجاتهم وليس نحو الاعتبارات الفنية التي تقدم لهم .
- تحليل الخدمة ، وخصائص تقديمها أي سرعة الاستجابة واحترام العميل وراحته والأداء الفني والمهني للخدمة.[2]
- يوجد في المؤسسة عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة عن الخدمات المتميزة .[3]

وعليه فإن المؤسسة الجيدة هي التي تستطيع تنسيق وتكييف هذه العناصر مع أهدفها واستراتيجياتها،فالمؤسسة الخدماتية هي جهاز تنظيمي له طريقة معينة لتسيره ، يتأثر بمجموعة من الأسس لتحقيق أهداف المؤسسة الضرورية وهذه الأسس تمثل نظام المؤسسة الخدماتية .

الفرع الثاني:خصائص المؤسسة الخدماتية

تختلف طبيعة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات من حيث طبيعة السلعة والخدمة ،ولكل مؤسسة خصائصها ومميزاتها الثقافية الخدماتية يمكن أن نذكرها في بعض من النقاط :

- لهذه المؤسسات ثقافة خدمية تقوم على إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية تقوم على مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة والنظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية ،يجب العمل على تحقيقها ،أن تأخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي ،يجب الثبات والانتظام في تقديمها ذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات العملاء .
- تتميز المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية ، بسبب الطبيعة الغير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات التي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها .[4]

---

[1] محمود محمود مصطفى ،**التسويق الاستراتيجي للخدمات ،مفاهيم وعمليات وتطبيقات** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2003،ص54.

[2] بن عيسى آمال ، **وظائف المؤسسة الخدماتية** ، نقل من http://despace.univ-msila.com ،تاريخ 2024/03/17 على الساعة 20.30،ص38.

[3] بن عيسى آمال ،**مرجع سبق ذكره** ، ص39.

[4] زكي خليل المساعد،**تسويق الخدمات وتطبيقاته** ،دار المنهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2003،ص54.

- تتميز أيضا بشدة المنافسة وعدم التقليد فيها حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات وذلك في أماكن إنتاجها بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة ولا يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي فهي دائما متغيرة متنوعة لارتباطها بما يطلبه كل عميل.
- يوجد ميزة أساسية للمؤسسة الخدماتية وهي الجودة الشاملة وذلك لان الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات .
- إن المؤسسة الخدماتية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها ، لان المؤسسة الخدماتية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة ، ثم تقوم بتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحديد نمط قراراها الملائم ، سواء قرار استراتيجي أو إداري ، قرار أخر [1].
- استعمال الخدمات :حيث أن المؤسسة الخدماتية التي تقوم بعطاء فرص لزبائنها لاستعمال الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها بذلك جعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال الهاتف ، الفاكس ،التلكس لاتصال.....الخ.
- كراء الخدمات : تعتبر خاصية كراء والإيجار خاصة المؤسسة الخدماتية وغير متوفرة في المؤسسة التجارية ، والصناعية ، فزيادة على منح المؤسسة الخدماتية لزبائنها إمكانية استعمال أداة من أدواتها فهي تمنح لها إمكانية استجار خدمة معينة هذا لمدة قصيرة ، أو طويلة الأجل هذا تبعا لرغبة زائنها ككراء المنازل ، أو المحلات ، السيارات .
- صيانة الخدمات : أن مهمة المؤسسات الخدماتية في مجال الخدمات لا تتوقف في تأجير وكراء الخدمة بل تقوم على ذلك بصيانتها ، فهي تصون على الخدمة المقدمة من طرفها مثل تصليح الأجهزة التي هي في حالة عطل كإعادة تركيب الأجهزة ....الخ.
- تقديم النصائح :حيث يقوم عمال المؤسسة الخدماتية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة ومتنوعة لصالح الزبون ففي المؤسسة الخدماتية القانونية مثل النصيحة التي يقدمها المحامي المعتمد عنها ، فهو بذلك يقوم بإحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقه وواجباته ، وكذلك يمكن أن تتمثل في مختلف الاقتراحات أو الاستشارات لبعض مستخدمي الشركة أو المؤسسة[2] .

---

[1] محمد علي شنا ،**التنظيم والإدارة في القطاع العام** ،دارمجد لاوي ، عمان ،1997،ص155.

[2] عزوز وافية ، **الجودة في المؤسسات الخدماتية (مقاربة ، نظرية)**، حوليات جامعة الجزائر 1،العدد 27،جويلية 2015.

المطلب الثالث :العوامل المساهمة في نمو المؤسسات الخدماتية

نمى القطاع الخدماتي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية ،حيث تحولت لكثير من الدول من اقتصاد التصنيع على الاقتصاد الخدمي ، ويرجع ذلك التحول على حركة عصر المعلومات التي تنشأ بفعل تطورات وسائل الاتصالات بكل أنواعها ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل نظرا لأسباب التالية :

- **ازدياد متوسط أعمار السكان** : مما زادا الحاجة "إلى الخدمات الطبية وبذلك زادت مراكز الرعاية الصحية ومراكز اللياقة البدنية والتي تحتاج إلى كبار السن .
- **تحسن مستوى المعيشة وارتفاع مستوى الداخل** : أدت التغيرات التي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية إلى تطور الحياة المعيشية للأفراد نتيجة ارتفاع الدخول الوطنية ، مما يعود بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص هذا ما جعل الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسورا وخاصة تلك التي تجعل من الحياة أكثر راحة .
- **ازدياد أوقات الفراغ** : وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي لكثير من المصانع الأمر الذي قلل من أيام العمل الأسبوعية وساعات العمل في اليوم الواحد [1] .
- **زيادة نسبة العاملين في قطاع الخدمات** : حيث أشارت التقارير في هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في العالم فيما مضى من عام 1965.وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35%في فترة (1989-1991) وفي نفس الفترة كانت النسبة في الدول المتقدمة مابين (42% و67%).
- **اتساع دائرة عمل المرأة** :حيث أصبحت قوة مؤثرة وترتب عنه قلة الوقت الذي توفره ربة البيت للقيام بأعمال المنزلية ، إضافة إلى زيادة دخل الأسرة ،مما استدعى طلب الأسرة لكثير من الخدمات من خارج البيت [2].
- **زيادة تعقيد المنتجات تقنيا** :مما استدعى الحاجة إلى خدمات الصيانة وازدياد تعقيد القطاع الخدمي بشكل يفوق القطاع الصناعي كارتفاع عدد المستشفيات الخاصة والفنادق بمختلف درجاتها.

[1] سعيد محمد المصري ، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (مفاهيم استراتيجيات)** ، الدار الجامعية ، مصر ، دط ،2002،ص16.

[2] سعيد محمد المصري ، **مرجع سبق ذكره** ، ص71.

- **تقديم منتجات جديدة** :حتى تبقى المؤسسة بقائها واستمرارها يتوجب عليها القيام بالإبداع مما يؤدي إلى ظهور خدمات مرافقة لها على درجة عالية من التكنولوجيا وبالتالي ارتفاع الطلب عليها ، ومن وين هذه الخدمات نذكر منه خدمات ما بعد البيع ، الضمان ، الصيانة .....الخ.
- **تعقيد بيئة منشآت الأعمال** :فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيد من السابق وخاصة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين ، الأمر الذي نتج عنه أكبر من قبل للخدمات مثل المشورة الإدارية والضريبة والنصائح القانونية والاستشارات الفنية وخاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظم المعلومات والاتصالات .
- **البحث عن الفعالية:** حيث يلجأ الأفراد والمؤسسات إلى شراء الخدمات من غيرهم بغرض الاستفادة من تجربة وخبرة المختصين في مختلف الميادين وتخفيض التكاليف المباشرة عن طريق استئجار خدمات الغير .[1]

المبحث الثاني : آليات المؤسسة الخدماتية ودورها في تحقيق أهدافها

تعد المؤسسة الخدماتية الأداة الرئيسية لإحداث التنمية والنمو في أي بلد كان ، فتعتبر خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج بعض العناصر المكونة لها ولهذا كانت محور اهتمام العديد من الباحثين.

المطلب الأول : أهداف المؤسسة الخدماتية :

تهدف المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق أهداف عدة في مختلف المجالات ويمكن ذكرها في بعض النقاط التالية :

أولا:المجال الإداري

تهدف إلى ترقية العمل من خلال الإدارة وتوفير جو مناسب للعمل ومنح الحوافز للعمال.

1. **المصداقية في السوق الخدمات:**

إن جميع الاستراتجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى اتساع رقعة التجارة وسمعة التجارة .

- توفير الضمان الشخصي من مصدر موثق فيها .
- شهادة العملاء .
- الانتماء إلى الجمعيات المهنية .
- صورة المؤسسة .
- العتاد التربوي .

[1] سعيد محمد المصري ، **مرجع سبق ذكره** ، ص71.

2. صورة التوسيع والتدويل :

- منح امتياز في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات .
- منافسين في كل مكان في العالم .
- عامل أساسي للكفاءة التجارية للسلع والخدمات .
- تساعد المؤسسة على توريد خدمتها في سوق عالمي واسع .
- ترقية النمو الاقتصادي والتطوير .[1]

3. المنافذ:

وهي عبارة عن تكنولوجيا الإعلام، لها عوائد محفزة من رؤوس الأموال والموارد البشرية وتتجلى أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة كخدمات المسافات البعيدة وتبادل المعلومات ، خدمات البرمجة الإعلامية تعد إحدى نشاطات المقاولة الباطنية وعلى مستوى الدولي كما تؤدي المنافذ إلى :

- رفع الصادرات على مستوى على المستوى الدولي .
- عروض هامة تؤثر على اليد العاملة ونظام الاتصال الحديث .
- مساهمة الخدمات : تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دورا حيوي في تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي .
- تمثل حصة من اقتصاديات دول العالم كلها ، فهي عن 45% من الناتج المحلي الخام .
- تطوير القدرات : دعم السلطة الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية .
- موقع ويب: هو إحدى الطاقات التي لها انطباع لدى الزبائن ،الموقع ،العنوان في الانترنت .
- الكفاءات والشهادات المهنية للمؤهلين والمحترفين ، المسابقات الدولية والكفاءات .
- التحالفات الإستراتيجية مع الشركات المماثلة .[2]

ثانيا:المجال الاجتماعي :

- امتصاص الفائض من العمالة بتأمين فرص العمل .

---

[1] محمد دحماني ، الخدمة التسويقية ،متاح على http://alnreja.com ،بتاريخ 2024/05/14علة 17.20 ،ص56-57.

[2] مدحت محمد أبو النصر ، **إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات** ، مجموعة النيل العربية ،مصر ، 2008،ص101.

- تلبية حاجة المستهلكين وتحقيق الإشباع والرضا في المجتمع .
- إنتاج وتقديم خدمات معتدلة الثمن .
- الترخيص بمزاولة الحرف والمهن وفتح محلات عامة ومراقبتها .

ثالثا:المجال الثقافي :

العمل على توعية العمال بصفة عامة لمواكبة سيرورة التقدم الحاصل في المجتمعات المتقدمة من ناحية الخدمات التي تقدم بأحدث الطرق وتشجيع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي .

رابعا:المجال الاقتصادي :

- تحقيق عائد من رأس المال المستمر.
- تحقيق مكانة جيدة بين المؤسسة الخدماتية وخاصة الدولية منها حتى لا تقوم هذه الأخيرة بغزو السوق الدولية.
- استمرار نشاط المؤسسة الخدماتية حتى يتم تحقيق الاكتفاء الذاتي وحتى لا يلجأ أفراد المجتمع إلى طلب الخدمات من الخارج ،كطلب قروض من بنوك أجنبية مثلا مما يؤثر على الاقتصاد الوطني .
- تفعيل المنظومة الأمنية وتحقيق العدالة الاجتماعية وعدالة توزيع الخدمات .
- إنشاء قاعدة بيانات شاملة لجمع البيانات الطبيعية والبشرية والبيانات المتعلقة بتحديد احتياجات المشاريع والخدمات .

المطلب الثاني : عناصر و تصنيفات خدمات المؤسسة

الفرع الأول:عناصر المؤسسة الخدماتية :

- **إدارة المؤسسة** : ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لان هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهو يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف .
- **السياسة العامة للمؤسسة** :تعتبر سياسة المؤسسة الخدماتية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسة كترتيب وتوزيع السلطة الرسمية التي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة .
- **النظم الإدارية والمالية** : والتي تحدد في ضوئها الأجور والمكافئات وتضم الجزاءات والميزانية والتسجيل .
- **حجم المؤسسة** : ترتبط المؤسسة الخدماتية بحجمها وطبيعتها المقدمة بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما ازداد الطابع الرسمي لها .

- **دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة** : وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم في الخدمات التي يؤدونها للتعرف على سلوكاتهم ولتحقيق أهدافهم ، مع معرفة الطرق التي تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها .
- **العلاقة بين المشرفين والعمال** : تكمن العلاقة في توفير جو ملائم بين المشرفين والعمال كما يحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن التصرف في مواجهة المشاكل التي يواجهها العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدماتية .
- **هيكل المؤسسة** : ويقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدماتية لتحقيق أهدافها .
- **الأفراد** : هو الأفراد الذين يشكلون المؤسسة الخدماتية ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف وهذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة .
- **الأدوات** : يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدماتية والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة .
- **الدعم** : يتمثل في الوسائل اللازمة والمستعملة في إنتاج الخدمة حيث يحتاج إليها منتج الخدمة أو المستفيد منها أو غالبا الاثنين معا حتى يتم الإنتاج واستهلاك هذه الخدمة ويتشكل الدعم من قسمين أساسين :

  ـ **وسائل اللازمة للخدمة** : مباني ، آلات ، أثاث التي يستخدمها الموظفون والزبائن .

  ـ **المحيط** : كل ما يحيط بالوسائل كموقع والديكور .
- **موظفي الاتصال والاستقبال** : هم الأشخاص الموظفين لدى مؤسسات الخدمات وهو على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الاتصال المباشر بالزبائن ويمكن أن يكون مقدم الخدمات عبارة عن آلات أي إمكانية غياب موظفي الاتصال في المؤسسة الخدماتية .[1]

[1] عمر الصخري ، **اقتصاد المؤسسة** ،ديوان المطبوعات الجزائرية ، ط2،الجزائر،ص 32 .

الفرع الثاني:تصنيفات المؤسسة الخدماتية :

تعددت معايير تصنيف المؤسسات الخدماتية منها :

أولا:تصنيف Haywoedو Farmer سنة 1988: على أساس ثلاثة أبعاد أساسية هي :

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي منخفض).
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي ، منخض).
- درجة القدرة على تغيير مواصفاتها الخدمة حسب رغبات العميل (عالي،منخفض).

ثانيا:تصنيف Vandemer و Grawich سنة1989: حسب بعدين أساسين هما :

- درجة التفاعل والاتصال .
- درجة وجود سلعة في عملية تقديم الخدمة (خدمة فقط ،خدمات مع بعض السلع ، خدمة في شكل سلعة).

ثالثا:تصنيف kother:

- **حسب نوع الملكية** :فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية مؤسسات التوزيع ،البنوك ، وهناك قطاع الحكومي كالشرطة والمشافي الحكومية .
- **حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة** : فهناك مؤسسات ذات اتصال مرتفع قوي بعملاتها (كالطبيب ولمريض) وهناك مؤسسات ذات اتصال منخفض ضعيف بعملاته (كالغسالات الأوتوماتيكية العمة أو المصابغ)[1] .

رابعا:من حيث الاعتمادية :

حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات وإما اعتمادها على أفراد.

كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها قبل المحترفين أو مهنيين وهنا أصبح طالب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها .

وكذلك الحال في الخدمات التي تعتمد على المعدات إذ هي الأخرى تختلف إذ ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي يتم تشغيلها من قبل الإنسان وما إذا كان هذا يتولى تشغيلها وإدارتها من ذوي المؤهلات والخبرات أ أنه ليس كذلك .كما أن اعتماد المنظمات في تقديم الخدمات على المعدات بشكل كامل يسبب لها بعض المشاكل مثل :

- فقدان قدرتها على وفاعليتها على تقديم الخدمة تماما في حالة تعطل المعدات .

[1] حميد الطائي ،بشير علاق ،**إدارة عمليات الخدمة** ،الباروني للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص29.

- الاعتمـاد علـى الأثمنـة بشـكل كبـير في تقـديم الخـدمات قـد يعيـق المنظمـة ويحرمهـا قـدرة تقـديم خـدمات شخصية.

خامسا:حسب أهمية حضور الزبون من الخدمة إلى أماكن تقديمها:

حيث يتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة ،بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل الزبون فيها .

فخدمات الرعاية الصحية تحتاج ليس فقط إلى الوجود المادي للزبون من الخدمة وإنما أيضا إلى مشاركته الفعالة في عملية الإنتاج وتقديم الخدمة ، وهناك خدمات لا تحتاج إلى أية مشاركة من قبل المستفيد للحصول عليها في الغالب درجة مشاركة الزبائن منخفضة في إنتاج عملية الخدمة عندما تكون الخدمة موجهة إلى ممتلكات الزبون .[1]

سادسا:حسب نوع الزبون: حيث يمكن تصنيفها إلى :

- **خدمات شخصية** :وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل السياحة ،التأمين على الحياة ، لهذا سمية هذا النوع بالخدمة الشخصية .
- **خدمات المنشأت هي الخدمة** :هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كم هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكامن والمعدات .

سابعا:حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة : يمكن تصنيفها إلى :

- **مهنيـة Professionl** : مثـل خـدمات الأطبـاء والمحـامين ومراجعـي الحسـابات والمستشـارين الإداريـين والماليين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية .
- **غير المهنية Non Professional** : مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وغيرها.

ثامنا:حسب حيث صفات منتوج الخدمة : وهي أغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات في منتوجها :

- إما تكون مماثلة تماما كما هو الحال في الخدمات العامة.
- أو أن تنتج كل خدمة بما يناسب وحاجة كل زبون بالمقارنة بمنتجات القطاع الخاص فهناك خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها أما الحالة الأخرى فهي تشكيلة الاختبارات التي تقدمها الفنادق والمستشفيات .

[1] قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة جودة في الخدمات** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ليبيا ،2006،ص74

تاسعا:من حيث صفات منتوج الخدمة :وفي أغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات فهي منتوجاتها :

- إما تكون متماثلة تماما هو الحال في الخدمات العامة .
- أو أن تنتج كل خدمة بما يتناسب وحاجة كل زبون بالمقارنة بمنتجات القطاع الخاص فهناك خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها إما الحالة الأخرى فهي تشكيلة الاختيارات التي تقدمها الفنادق والمستشفيات .

عاشرا:حسب وجهة لنظر التسويقية :

- خدمات سهلة المنال مثل خدمات التي تحصل عليها الزبون بشكل سهل .
- خدمات خاصة مثل خدمات استثمار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات الهامة والثرية [1].

إحدى عشر:حسب درجة كثافة قوة العمل :

- خدمات تعتمد على قوة عمل مكثفة ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل وخدمات التربية .
- رعاية الأطفال وخدمات التدريس التي تقدمها الطبيب في عيادته وغيرها .
- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية ومن أمثلتها خدمات الاتصالية والسلكية واللاسلكية وخدمات النقل العام وخدمات الطعام والبيع الآلي ، خدمات النقل الجوي وغيرها [2] .

مما سبق يمكن القول بأن هذه التصنيفات متداخلة مع بعضها البعض حسب طبيعة العمل والشخص الذي يقوم على تأديته.

المطلب الثالث :الهياكل التنظيمية للمؤسسات التنظيمية

تلعب الهياكل التنظيمية في المؤسسات الخدماتية دورا حاسم في تحديد كيفية تنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين ،كما أنه يحدد العلاقات بين مختلف الأدوار داخل المؤسسة ، ويساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ومن بين الأنماط الأكثر شيوعا وانتشارا نمطان أساسيان هما :

أولا:الهيكل التنظيمي المفلطح :

هو أحد أنماط الهيكل الهرمي إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ، ويكون فيه نطاق الإدارة واسعا ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث لتأهيل

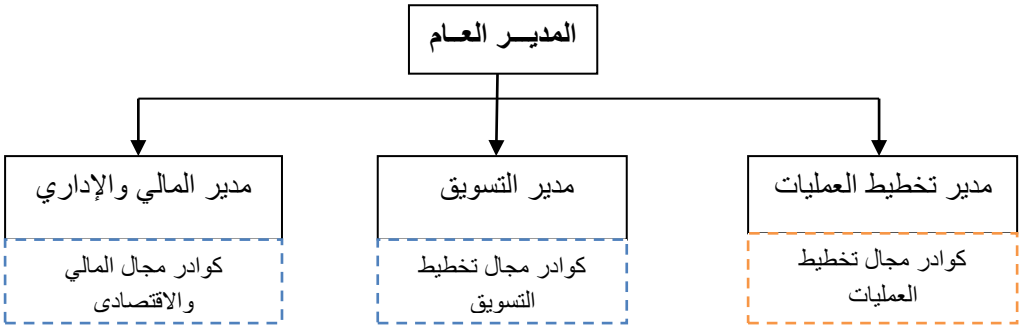
[1] حجاب محمد منير ،**الاتصال الفعال للعلاقات العامة** دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ،2007،ص127.

[2] حميد الطائي ، بشير علاق ، **مرجع سبق ذكره**، ص 28وص29.

والخبرة ،وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها .

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصد خطوط السلطة والاتصال الرأسية وسهولة الاتصالات الأفقية ،ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي ، بما يحقق السرعة في اتخاذ القرارات ولاشك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى ،ويوضح الشكل الموالي النمط المفلطح للهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتية .[1]

الشكل01: النمط المفلطح لمؤسسة خدماتية



المصدر: حميد الطائي ،بشير علاق ،**إدارة عمليات الخدمة** ،الباروني للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص29.

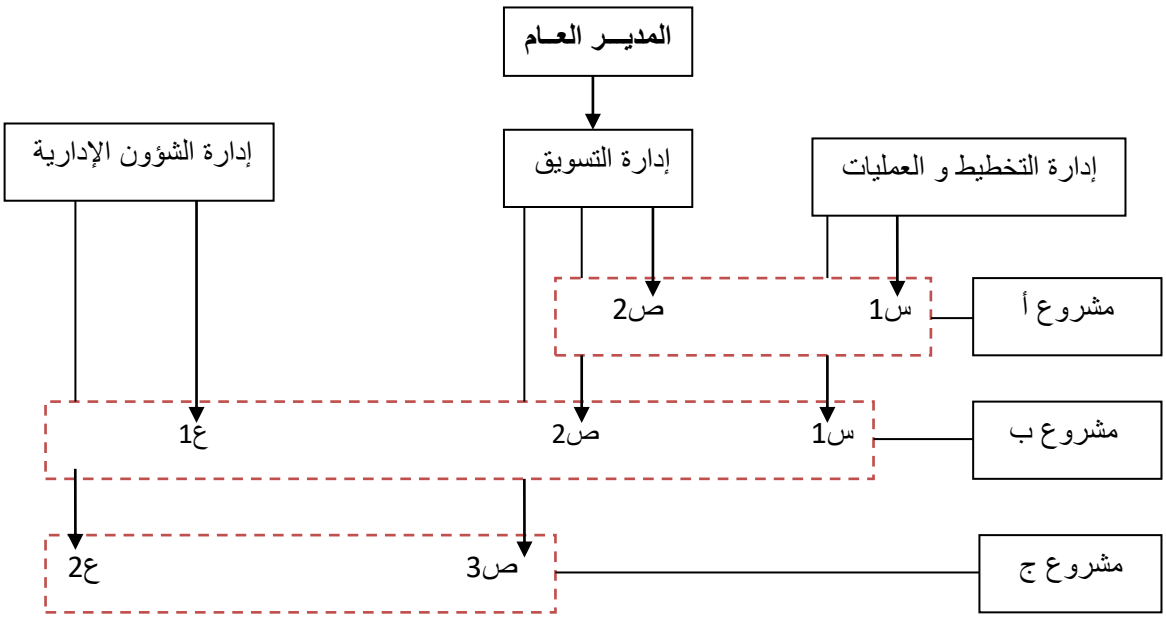
ثانيا:هيكل المصفوفة :

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاطات التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها ، وعلى هذا الأساس يتم تكوين فوق عمل للمشروعات يتم تكوين فرق عمل للمشروعات (كل مشروع على حدا) تجمع فيه التخصصات المختلفة ، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي على هذه الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية ، وفي إطار التكاليف المقدرة لها.

وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشمارية الخدمات البحرية والتوكيلات التجارية ،وشركات السياحة وغيرها من المؤسسات التي ناتجا ماديا ملموسا لزبائنها .ويوضح الشكل التالي هذا النمط التنظيمي .

[1] سعيد محمد المصري ، **مرجع سبق ذكره**، ص69وص70.

الشكل02: النمط التنظيمي لمؤسسة خدماتية



حميد الطائي ، بشير علاق ، **مرجع سبق ذكره**، ص 28

خلاصة الفصل :

ونستنتج مما سبق أن المؤسسة الخدمية من المؤسسات التي يعتمد نشاطها بشكل كامل على رضا الجمهور والصورة الجيدة التي يحملها في ذهنه ،فهي تحمل مزايا لا تتوفر عليها المؤسسات الاقتصادية والإعلامية ، لذلك يجب على المؤسسة ذات الطابع العمومي معرفة الانطباع أو الصورة الذهنية لدى جمهورها ومن ثم العمل على تحسينها وخلق انطباعات جيدة عنها لتحقق في النهاية للأهداف التي تريد تحقيقها.

الجانــب التطبيقي

للدراسة

تمهيد

إن طبيعة المشكلة التي يطرحها بحثنا تستوجب علينا التأكد من صحتها التي قدمناها في بداية الدراسة، لذا استلزم علينا القيام بدراسة ميدانية.

وللقيام بالبحث الميداني يتوجب على الباحث القيام ببعض الإجراءات التي تساهم في ضبط الموضوع وجعله ذو قيمة علمية، فالدراسة الميدانية جانب مهم للقيام بأي دراسة يمكن من خلالها التوصل إلى حلول للمشكلة المطروحة، ويهدف هذا الجانب إلى التعريف بأهم الخطوات المنهجية المتبعة في هذا البحث وذلك من خلال تحديد منهجه ومجتمعه، عينته، تم الاعتماد عليها لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها.

وسنتطرق في هذا الجانب إلى الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: بطاقة فنية لبلدية شلالة العذاورة ولاية المدية

المبحث الثاني: المبحث الثاني: منهجية و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : بطاقة فنية لبلدية شلالة العذاورة ولاية المدية

إن بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية تعمل على مواكبة التطورات العلمية وإدخال أحداث التقنيات في المؤسسة، و بالتالي تحسين مستوى أدائها لمختلف الخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول : نبذة عن نشأة بلدية شلالة العذاورة :

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية ، ومكان لممارسة المواطنة ، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية (القانون 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية) ، وقد انبثقت بلدية شلالة العذاورة عن التقسيم الإداري لسنة 1957 خلال الفترة الاستعمارية.

المطلب الثاني : مهام بلدية شلالة العذاورة

تلعب البلدية الدور المحوري في التنمية المحلية بشتى مجالاتها الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، السياسية ، والرياضية ... الخ ، وبعد الاطلاع على محتوى القانون 11 – 10 المتعلق بالبلدية فإن البلدية تتوفر على عدة هيئات التي تمارس بدورها عملها في إطار التشريع المعمول به وهي :[1]

- هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي .
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

أولا:في مجال الميزانية :

يقوم الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بإعداد الميزانية البلدية وكل الحسابات التابعة لها،وذلك عن طريق تقدير النفقات والإيرادات لسنة مالية معينة بالاعتماد على المعطيات المتوفرة خلال السنة السابقة لها ،وبعدها يعرضها على رئيس المجلس الشعبي البلدي للمصادقة ، ثم يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي بمساعدة الأمين العام للبلدية على تنفيذ الميزانية التي تنقسم إلى قسمين هما قسم التسيير وقسم التجهيز والاستثمار.

[1] الوثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

ثانيا:في مجال التسيير :

للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية ، ويتحدد تنظيمها حسب الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين إلى مايلي :

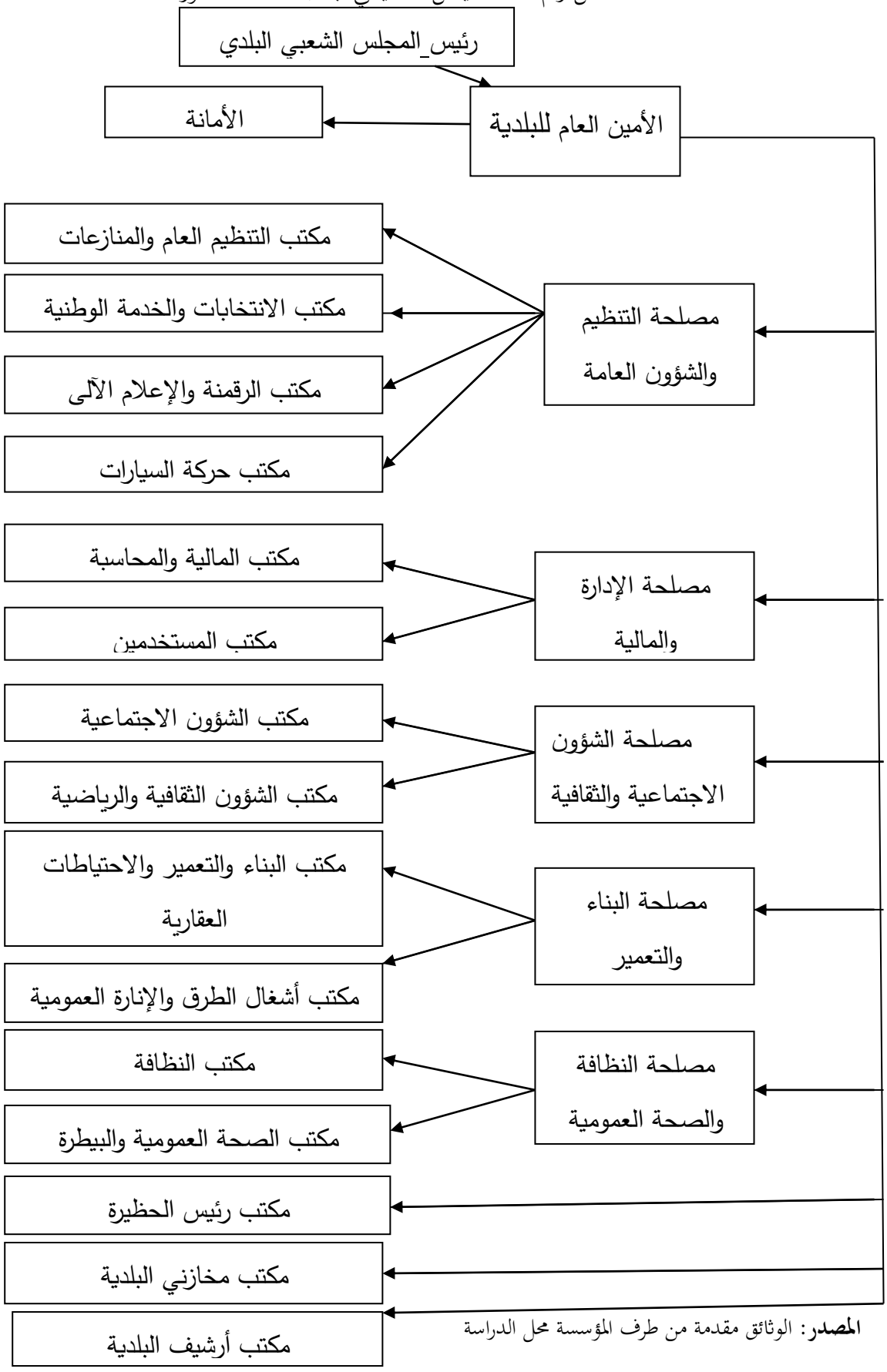
- تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها .
- النشاط الاجتماعي و النشاط الثقافي والرياضي .
- تسيير الميزانية والمالية .
- مسك سجل جرد الأملاك العقارية والمنقولة للبلدية .
- تسيير مستخدمي البلدية .
- تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها .
- الحفاظ على أرشيف البلدية .
- الشؤون القانونية والمنازعات .

وتتمثل المهام المنوطة بالبلدية أساسا في :

- التهيئة والتنمية وكذا النظافة وحفظ الصحة والطرقات البلدية
- التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز .
- نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسلية

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لبلدية شلالة العذاورة

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية شلالة العذاورة :



المصدر: الوثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

نستعرض أهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها، من خلال توضيح منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة بالاعتماد على برنامج spss الإحصائي (v.22)

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لدراسة

" دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية " وهذا بغرض الخروج بنتائج تزيد من المستوى المعرفي للموضوع.

استخدمنا استبيان في بحثنا هدا التأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري،بالإضافة الى الوصول الى معلومات ميدانية و التي تعسر علينا جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى، و محار الاستبيان هي:

البيانات الشخصية :عبارة عن البيانات الشخصية لعينة و يتكون من 4 فقرات و تشمل الجنس و المستوى التعليمي ونوع الوظيفة و الأقدمية.

المحور الثاني: وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب" استخدام وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي في البلدية" ويتكون من 08 فقرات

المحور الثالث: وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب " تعزيز الثقافة الاتصالية والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين " ويتكون من09 فقرات.

المحور الرابع: وهو عبارة عن بيانات الدراسة المتعلقة ب " التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي في البلدية " ويتكون من09 فقرات.

الفرع الثاني:خصائص العينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من 121 عامل في بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية ، ومنه تم اعتماد جملة من الإجراءات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة، ولإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة.

ثانيا:عينة الدراسة

بناء على ما سبق تم استهداف عينة من العاملين محل الدراسة عددها 40 وهذا لمعرفة " دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية "، ويمثل الجدول التالي عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم01:نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستلانة	التوزيع التكراري	النسبة%
الموزعة	40	100
الاستبيانات غير المسترجعة	00	00
الاستبيانات المسترجعة	40	100

الفرع الثالث: صدق أداة الاستبيان

أولا:صدق الاستبيان

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.

ثانيا:ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 عاملا على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج.

الجدول02:قيمة معامل الثبات

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	المحاور استبانة	عامل الثبات ألفا كرومباخ(%)
من 01 إلى 04	المحور الأول	0.594
من 05الى 12	المحور الثاني	0.862
من 13إلى 21	المحور الثالث	0.726

من 22 إلى 30	المحور الرابع	0.856
من01 إلى 30	المعدل الثبات الكلي	0.822

يلاحظ من الجدول رقم (01) بأن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة0.822%وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان .

وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

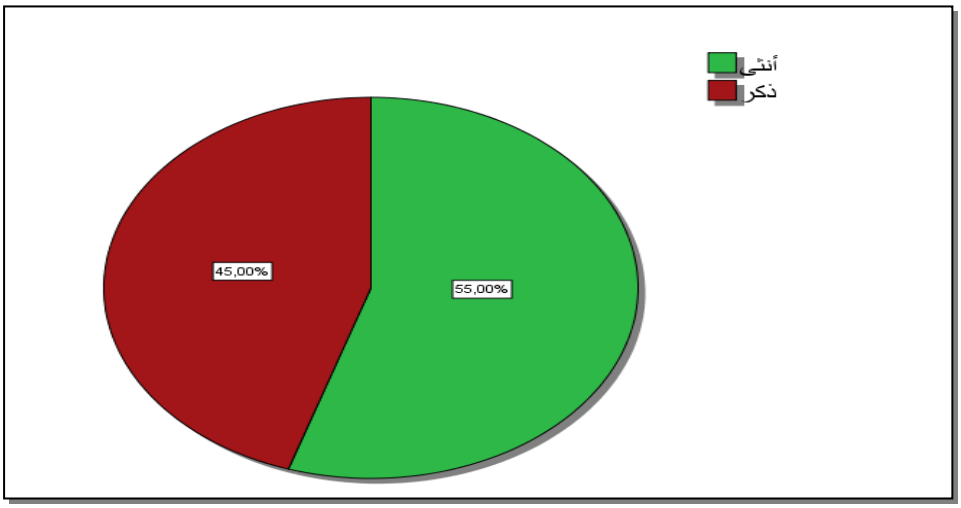
الفرع الأول: دراسة خصائص العينة البيانات الشخصية

1.الجنس

الجدول رقم03: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	%55.0
أنثى	18	%44.0
المجموع	40	% 100

شكل رقم01:التوزيع البياني للعينة حسب الجنس



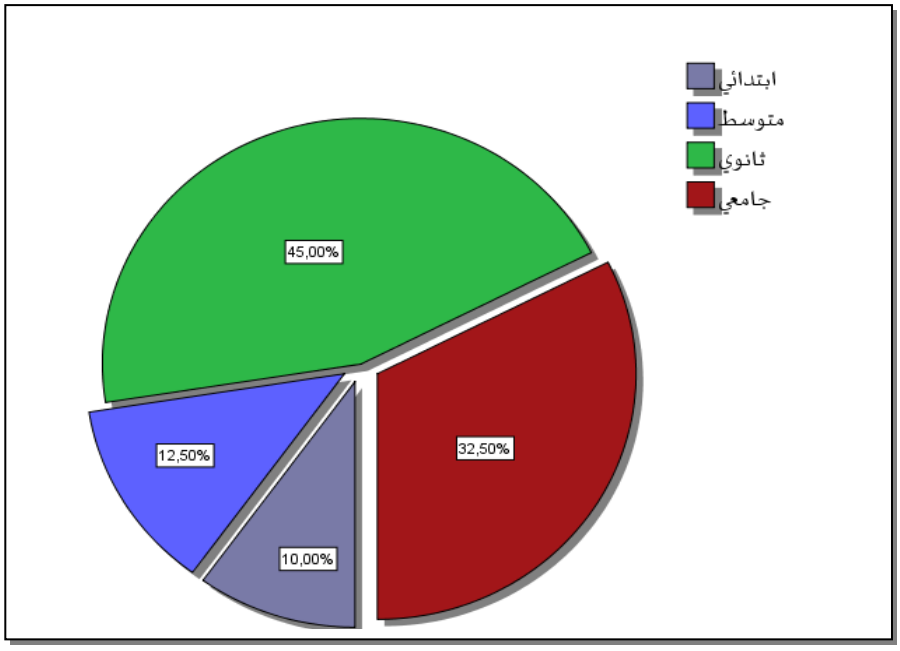
يتضح من الجدول أن نسبة عدد المبحوثين من الذكور أكبر نسبة من الإناث حيث قدرت نسبتهم55 % في حين قدرت نسبة الإناث بـ 44%،بالتالي **فتركيبة العمال داخل المؤسسة من حيث الجنس هي ذكورية حيث يسيطر الذكور على عينة الدراسة.**

2. المستوى التعليمي

الجدول رقم04: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	4	%10.0
متوسط	5	%12.5
ثانوي	18	%45.0
جامعي	13	%32.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم02: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي



بناءا على معطيات الجدول يتبين أن هناك أغلب الفئة العينة من فئة ثانوي بنسبة قدرها 45% تاليها الفئة جامعي قدرت نسبة ب 32.5%، و بعدها فئة متوسط قدرت نسبة ب12.5 %، وفي أخير فئة ابتدائي قدرت

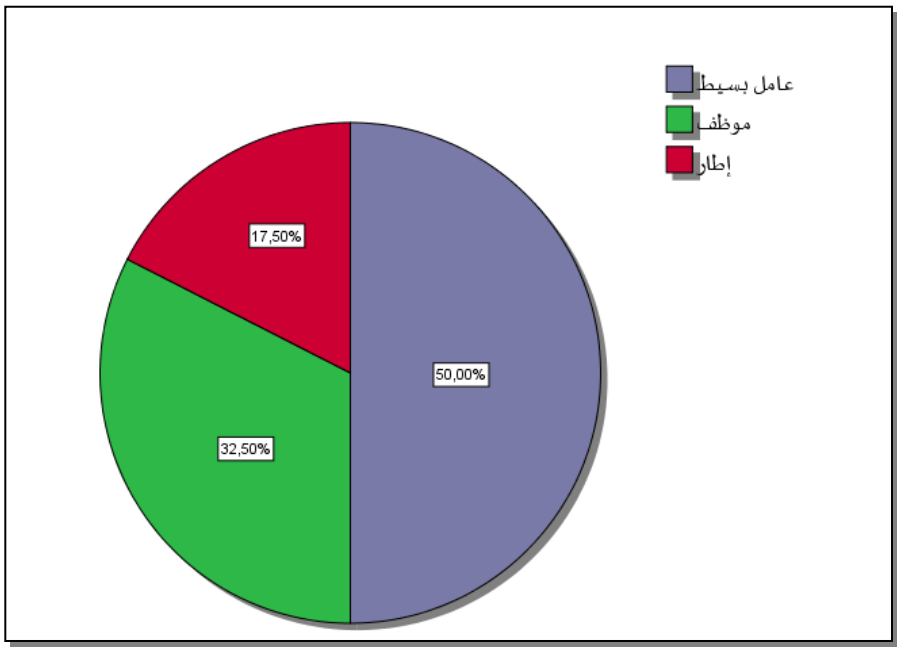
بنسبة 10%، وهذا **يعني بأن حاملي الشهادات من الطبيعي أن يحتلوا مناصب الأغلبية الساحقة لذوي المستوى التعليمي الثانوي تمثل الإطارات بناء على عينة الدراسة.**

3.نوع الوظيفة

الجدول رقم05: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
عامل بسيط	20	%50.0
موظف	13	%32.5
إطار	7	%17.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم03: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب نوع الوظيفة



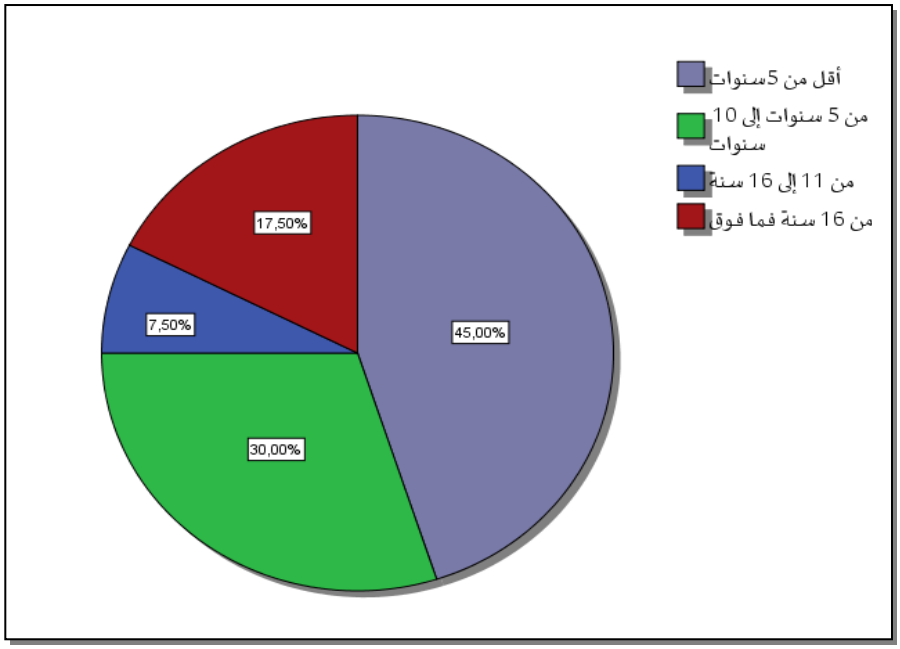
بناءا على معطيات الجدول يتبين أن أغلب فئة العينة من فئة نوع وظيفته عامل بسيط بنسبة قدرها 50% تاليها فئة الموظف قدرت نسبة ب 32.5%، وفي الأخير فئة إطار قدرت نسبة 17.5%، فهذا **يعني نوع الوظيفة العمال داخل المؤسسة من حيث عامل بسيط حيث يسيطر على عينة الدراسة.**

4.الأقدمية

الجدول رقم06: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	%45.0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	12	%30.0
من 11 سنة إلى 16 سنة	3	%7.5
من 16 سنة فما فوق	7	17.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم04: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الأقدمية



من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة سنوات الأقدمية (أقل من 5 سنوات) بنسبة 45% تليها (من 05 إلى 10سنوات) قدرت النسبة ب 30 %، و(من 16 سنة فما فوق) قدرت النسبة ب17.5 %، و في أخير(من11 الى16 سنة) قدرت النسبة ب 7.5 %، و الذين قدرت أقدميتهم المهنية(أقل من 5 سنوات) **مثلوا أكبر نسبة في هذه الدراسة.**

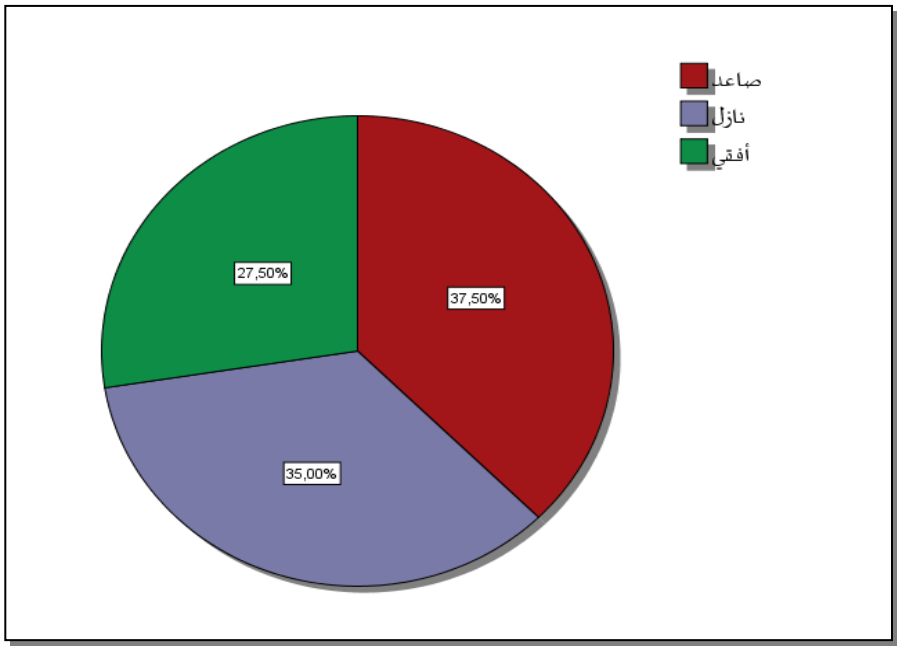
الفرع الثاني: تحليل نتائج " المحور الأول "

1. نمط الاتصال السائد في البلدية

الجدول رقم 07 : يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب نمط الاتصال السائد في البلدية1

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
صاعد	15	%37.5
نازل	14	%35.0
أفقي	11	%27.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم05: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب نمط الاتصال السائد في البلدية



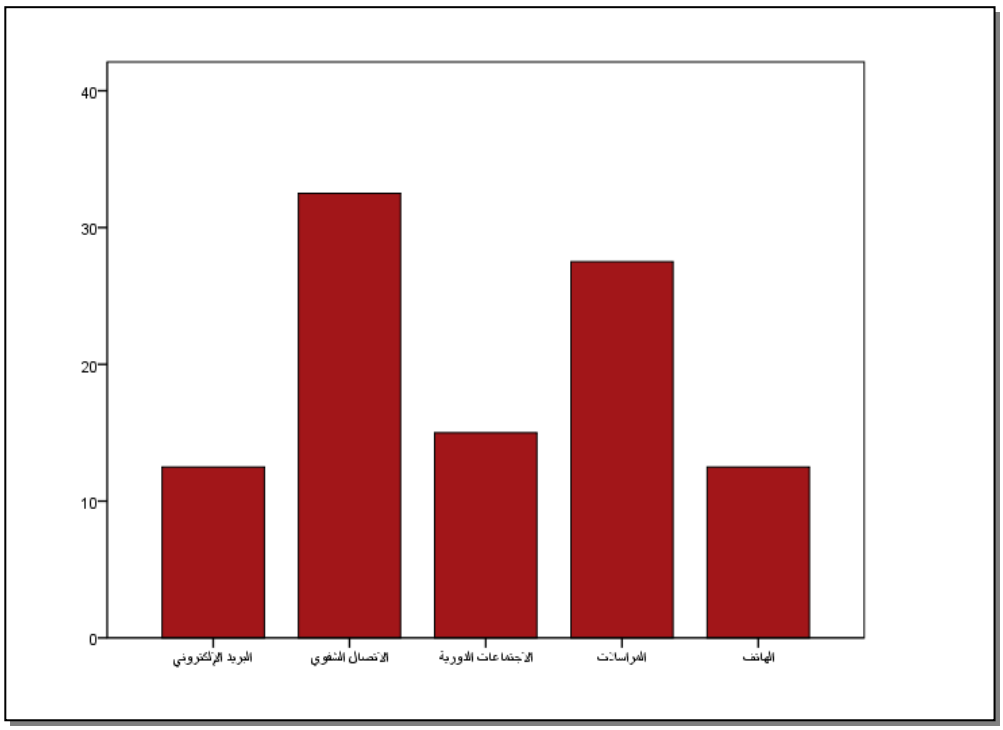
بناءا على معطيات الجدول يتبين أن نمط الاتصال السائد في البلدية هو الاتصال الصاعد بلغ عددهم 15 مفردة قدرت بنسبة 35.7 % ، تاليها نمط الاتصال السائد في البلدية هو النازل بلغ عددهم 14 مفردة قدرت بنسبة 35%، وفي أخير نمط الاتصال السائد في البلدية هو الأفقي بلغ عددهم 11مفردة قدرت النسبة ب27.5 %، فهذا **يعني أن نمط الاتصال السائد داخل البلدية هو نمط صاعد.**

2. وسائل الاتصال الأكثر استخداما حاليا في البلدية

الجدول رقم08: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب وسائل الاتصال الأكثر استخداما

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
البريد الالكتروني	5	%12.5
الاتصال الشفوي	13	%32.5
الاجتماعات الدورية	6	%15.0
المرسلات	11	%27.5
الهاتف	5	%12.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم06: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب وسائل الاتصال الأكثر استخداما في البلدية



من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتهم وسائل الاتصال الأكثر استخداما في البلدية الاتصال الشفوي بلغ عددهم 13 مفردة قدرت بنسبة 32.5 % تليها المراسلات بلغ عددهم 11 مفردة قدرت النسبة ب 27.5 %، و الاجتماعات الدورية بلغ عددهم 6 مفردات قدرت النسبة ب 15 %، و في

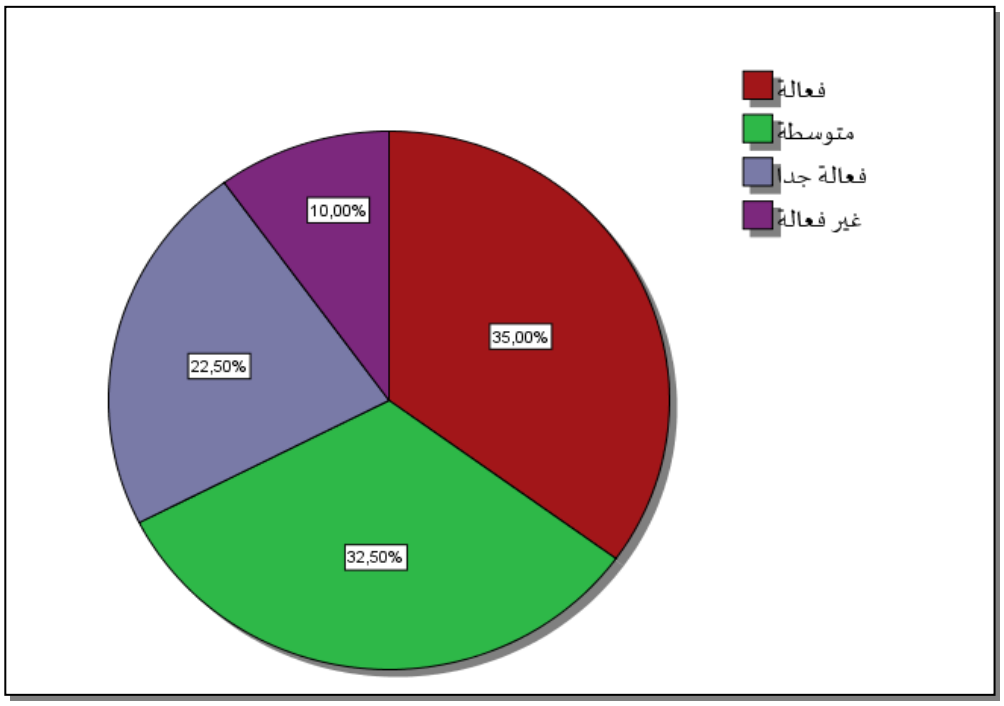
الأخير البريد الالكتروني و الهاتف بلغ عددهم 10 مفردات قدرت النسبة ب12.5 %، **وهذا يعني وسائل الاتصال الأكثر استخداما حاليا في البلدية هي الاتصال الشفوي.**

3. وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية

الجدول رقم09:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
فعالة	14	%35.0
متوسطة	13	%32.5
فعالة جدا	9	%22.5
غير فعالة	4	%10.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم07: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية



من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة يجيدون وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية فعالة بلغ عددهم 14 مفردة قدرت النسبة ب 35 % تليها فئة يجيدون وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية متوسطة بلغ عددهم 13 مفردة قدرت النسبة ب 32.5%، وآخرون يجيدون وسائل الاتصال المستخدمة حاليا

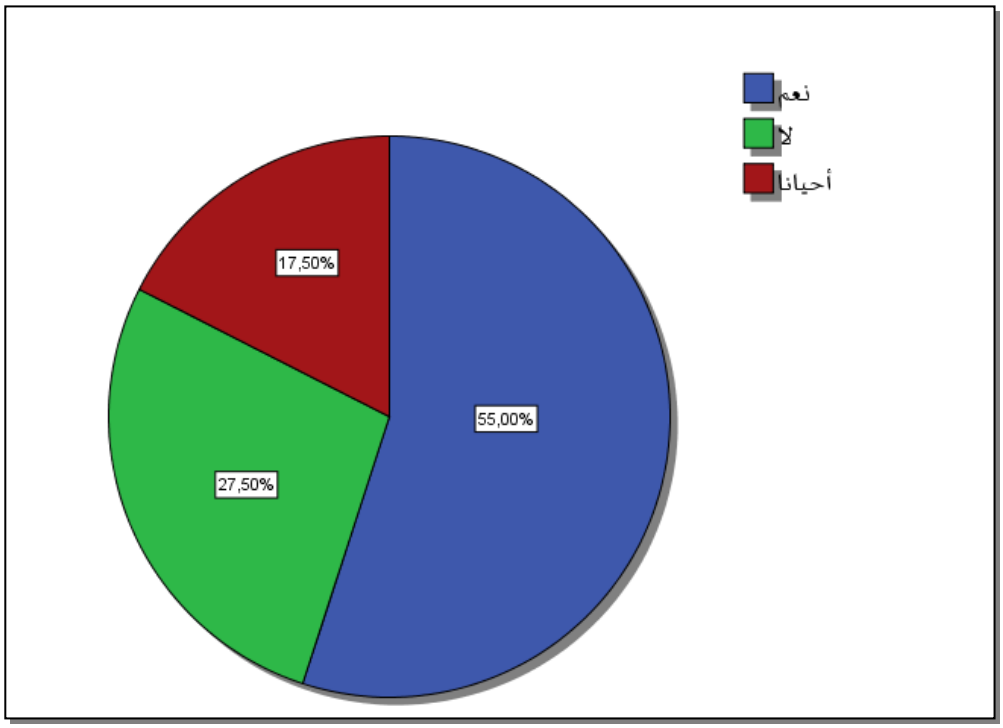
في البلدية فعالة جدا بلغ عددهم 9مفردات قدرت النسبة ب 22.5%، و في الأخير الذين يجيدون بعض وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية غير فعالة بلغ عددهم4 مفردات قدرت النسبة ب 10%، وهذا **يعني أن أغلبية العينة الدراسة يجيدون وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية فعالة.**

4.اجتماعات دورية تعقد لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام

الجدول رقم10:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب اجتماعات دورية تعقد لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	%55.0
لا	11	%27.5
أحيانا	7	%17.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم08: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب اجتماعات دورية تعقد لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام



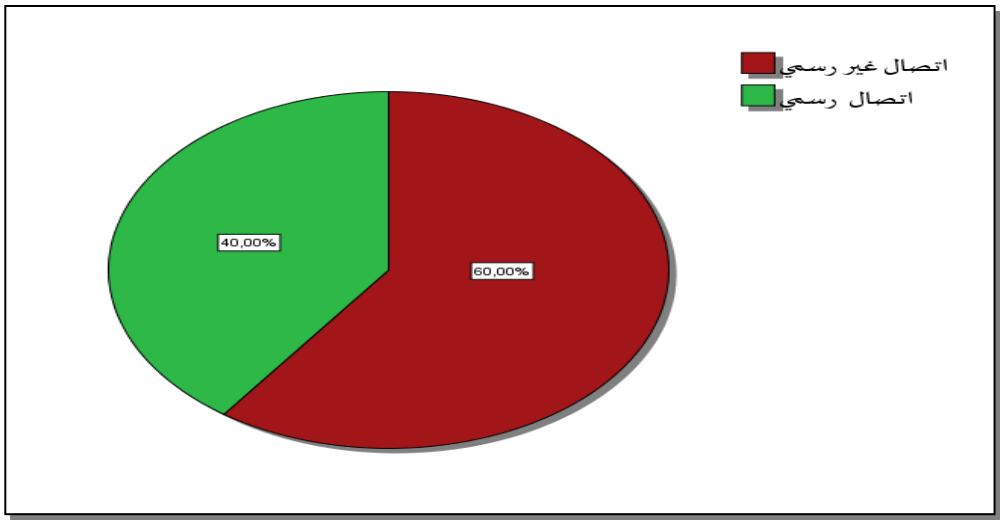
من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة أن الاجتماعات دورية تعقد لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام بلغ عددهم 22 قدرت النسبة ب 55 % ، تليها المبحوثين الذين يرون أن الاجتماعات دورية تعقد لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام بلغ عددهم 1 قدرت النسبة ب 27.5 %، و في الأخير أحيانا تعقد اجتماعات دورية لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام بلغ عددهم 7 قدرت النسبة ب 17.5%، **وهذا يعني أن أغلبية العينة إجابتهم ب " نعم "كانت تعقد اجتماعات دورية لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام.**

5.النوع الاتصال المفضل لديك خلال الاتصال برؤسائك .

الجدول رقم11:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب النوع الاتصال المفضل لديك خلال الاتصال برؤسائك .

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
اتصال غير الرسمي	24	%60.0
الاتصال الرسمي	16	%40.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم09: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب النوع الاتصال المفضل لديك خلال الاتصال برؤسائك



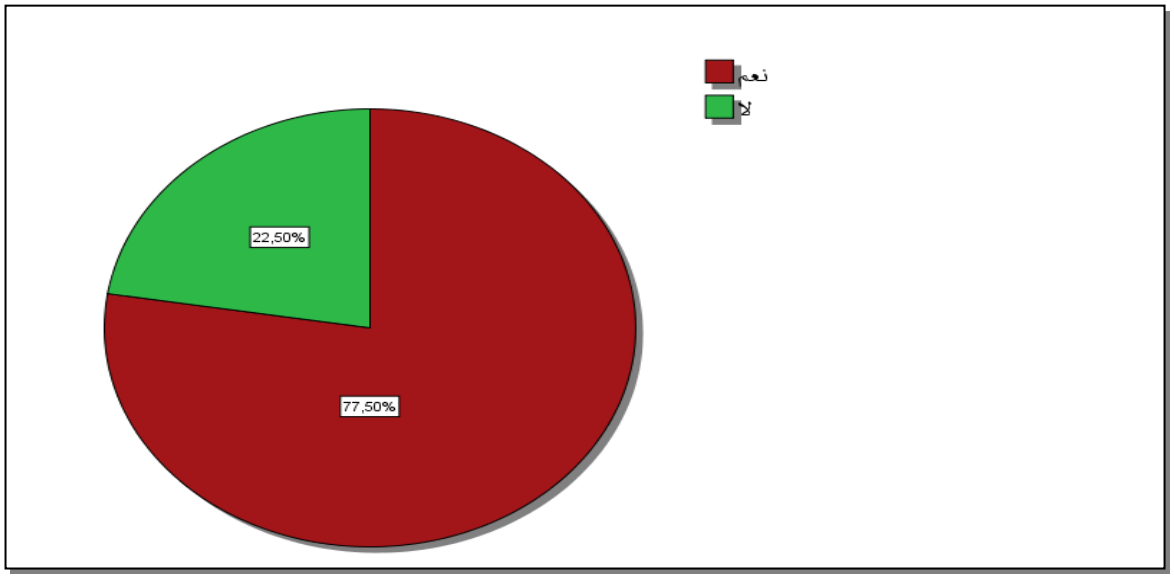
من خلال الجدول يتضح أن أغلب نوع الاتصال المفضل لديهم خلال الاتصال برؤسائهم اتصال غير رسمي بلغ عددهم 24 مفردة قدرت النسبة ب 60 %، تليها نوع الاتصال المفضل لديهم خلال الاتصال برؤسائهم اتصال رسمي بلغ عددهم 16 مفردة قدرت النسبة ب 40 %. **وهذا يعني أن نوع الاتصال المفضل لديهم خلال الاتصال برؤسائهم اتصال غير رسمي .**

6. رضا على أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة

الجدول رقم12:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب رضا على أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%77.5
لا	9	%22.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم10: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب رضا على أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة



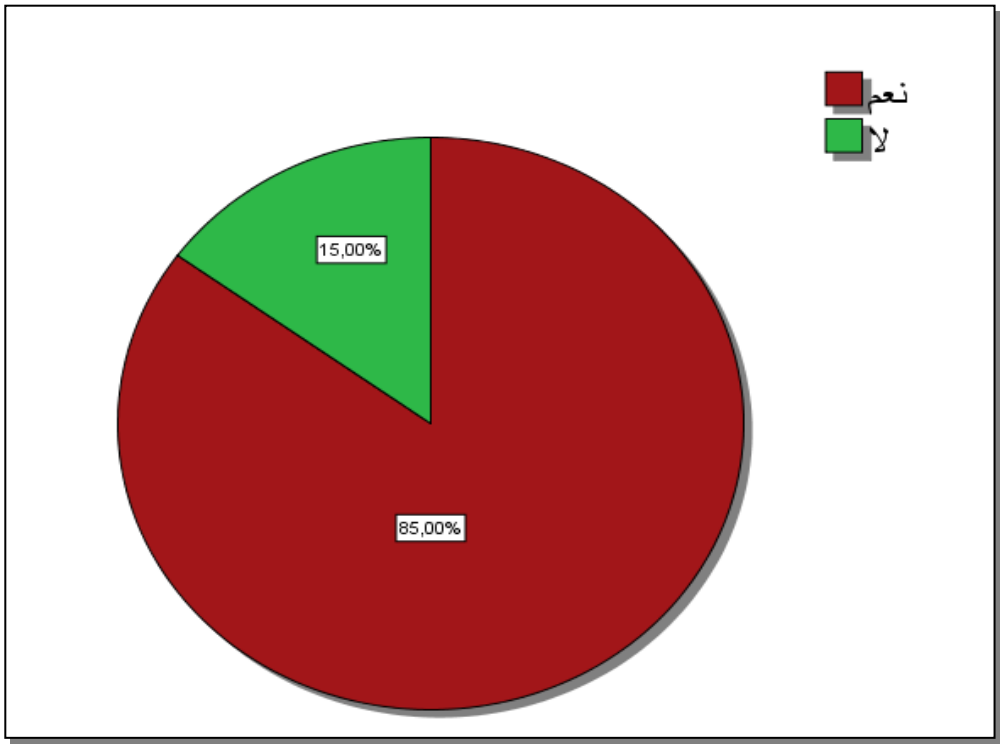
من خلال الجدول يتضح أن الرضا على أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة بلغ عددهم 31 مفردة قدرت النسبة ب 77.5 % ، تليها الذين لا يرضون على أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة بلغ عددهم 9 مفردات قدرت النسبة ب 22.5 %. **وهذا يعني أن الأساليب الاتصالية الموجودة في المؤسسة مقبولة ومرضي عنها.**

7. تلقيت تكوينا في مجال تقنيات الاتصال ليساعدك في سير وتبادل المعلومات

الجدول رقم13:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تكوين في مجال تقنيات الاتصال ليساعدك في سير وتبادل المعلومات

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	%85.0
لا	6	%15.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم11: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تكوين في مجال تقنيات الاتصال ليساعدك في سير وتبادل المعلومات



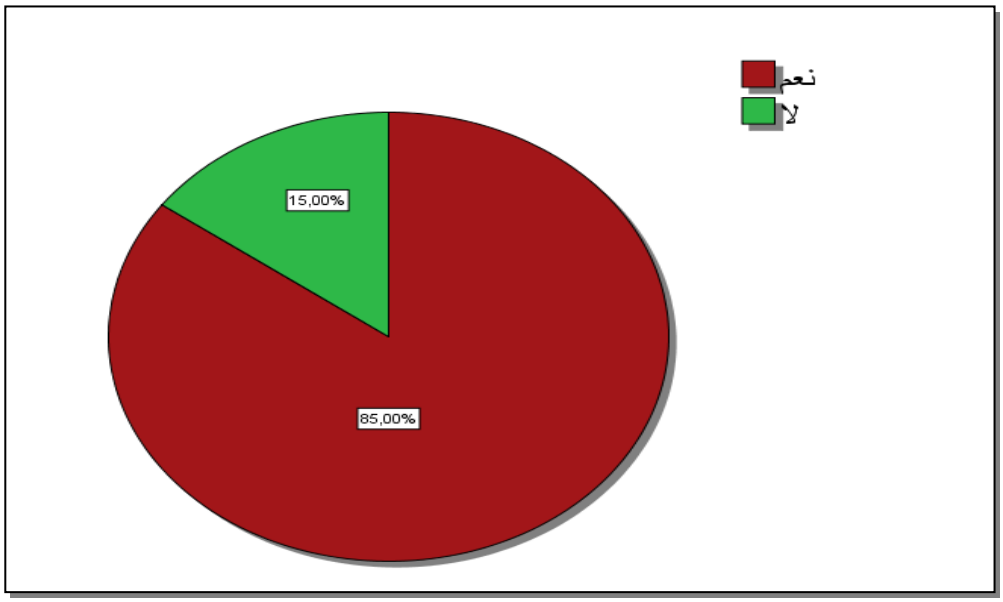
من خلال الجدول يتضح أن أغلبية الذين تلقوا تكوينا في مجال تقنيات الاتصال ليساعدهم في سير وتبادل المعلومات بلغ عددهم 34 مفردة قدرت النسبة ب 85% ، والذين لم يتلقوا تكوينا في مجال تقنيات الاتصال ليساعدهم في سير وتبادل المعلومات بلغ عددهم 6 قدرت النسبة ب 15%. **وهذا يعني أن أغلبية الذين تلقوا تكوينا في مجال تقنيات الاتصال ليساعدهم في سير وتبادل المعلومات.**

8. يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الجدول رقم14:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	%85.0
لا	6	%15.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم12: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة



من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة بلغ عددهم 34 مفردة قدرت النسبة ب 85%، ولم يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة المعلومات بلغ عددهم 6 مفردات قدرت النسبة ب 15%. **وهذا يعني أن الاتصال يساهم في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

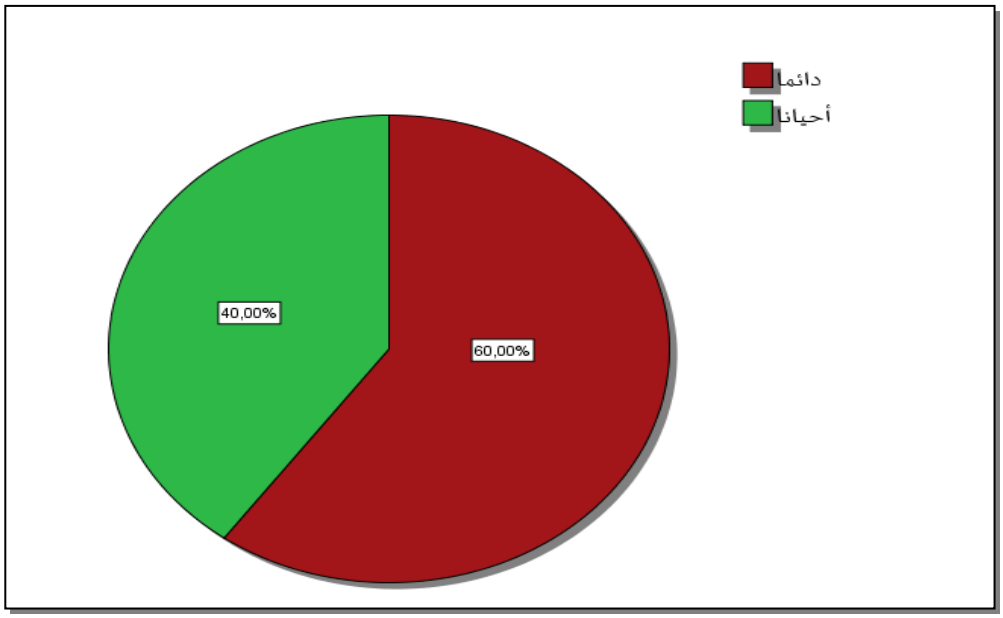
الفرع الثالث: تحليل نتائج " المحور الثالث"

1.أن الإدارة تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة

الجدول رقم15:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن الإدارة تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	24	%60.0
أحيانا	16	%40.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم13: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن الإدارة تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة



من خلال الجدول يتضح أن الإدارة دائما تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة بلغ عددهم 24 مفردة قدرت النسبة ب 60 %، أحيانا الإدارة تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة بلغ عددهم 16مفردة قدرت النسبة ب40%.**وهذا يعني أن الإدارة دائما تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة.**

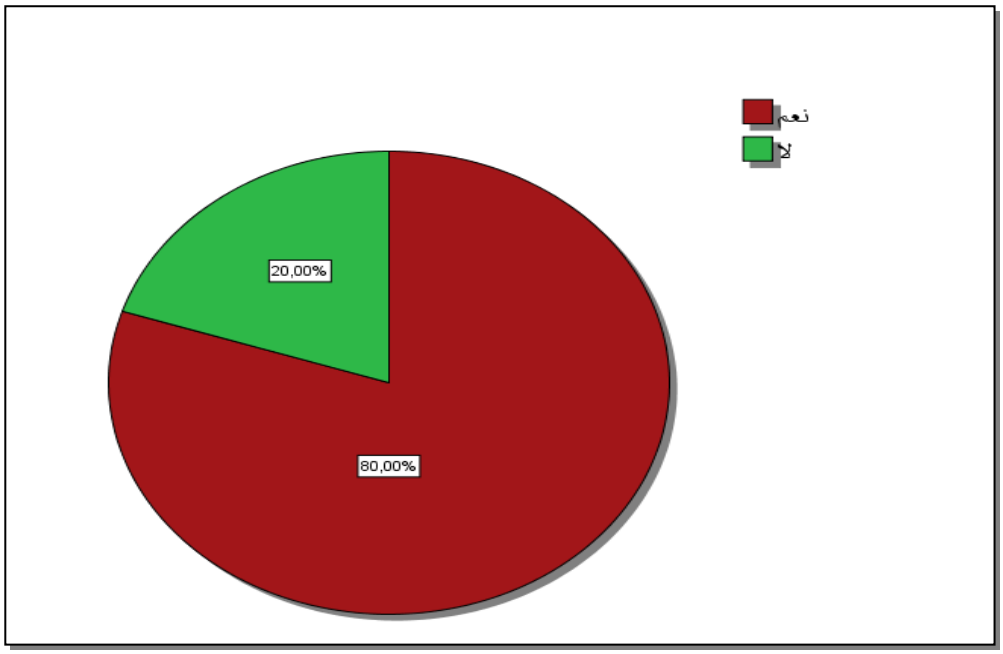
2. توفر الإدارة قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين

الجدول رقم16:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب توفر الإدارة قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	%80.0

لا	8	%20.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم14: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب توفر الإدارة قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين



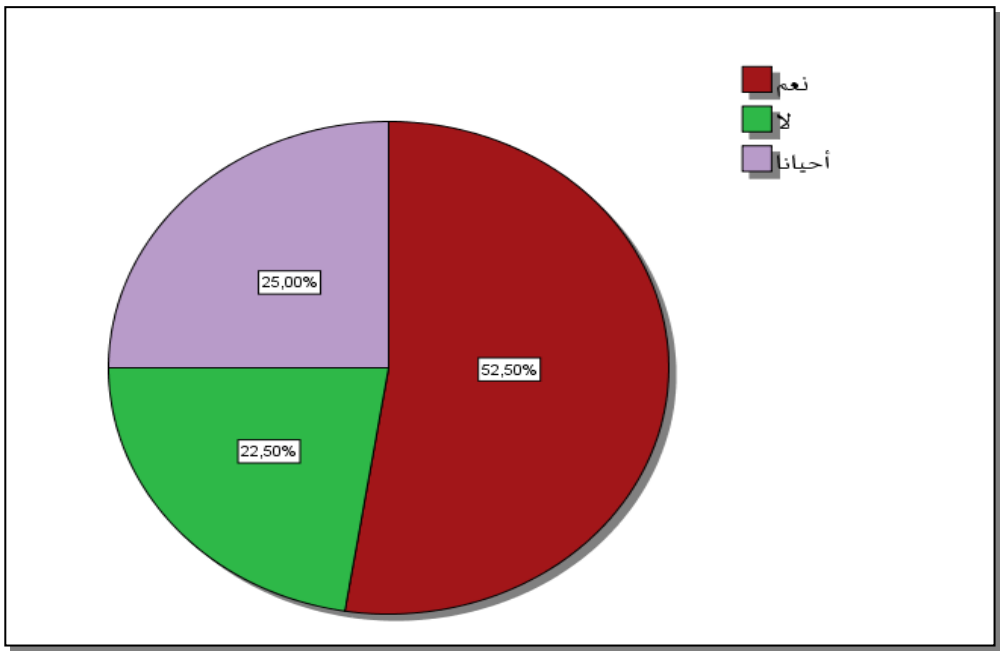
من خلال الجدول يتضح أن الإدارة توفر قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين بلغ عددهم 32 مفردة قدرت النسبة ب 80 %، و أخربن أجابوا الإدارة توفر قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين بلغ عددهم 8 مفردات قدرت النسبة ب 20%. **وهذا يعني أن الإدارة توفر قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين.**

3. إن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية

الجدول رقم17:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	%52.5
لا	9	%22.5
أحيانا	10	%25.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم15: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية



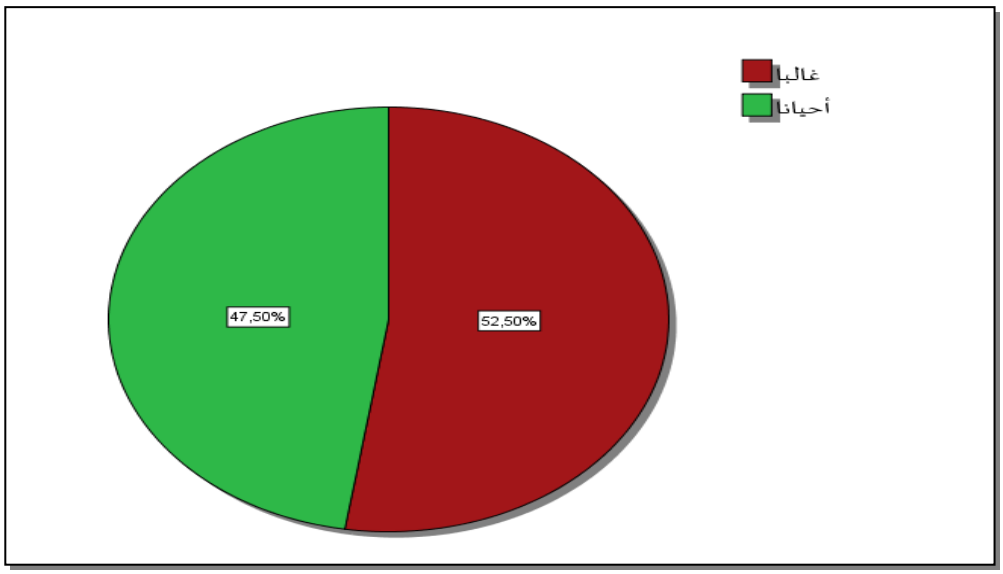
من خلال الجدول يرى مبحوثين أن الإدارة أن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية بلغ عددهم 21 مفردة قدرت النسبة ب 52.5 %، و أخرين يرون الإدارة أحيانا تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية بلغ عددهم 10 مفردات قدرت النسبة ب 22.5%. وبعض المبحوثين الذين لا يوافقون أن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية بلغ عددهم 9 قدرت النسبة ب 25%. **وهذا يعني أن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية.**

4. أن الإدارة تستجيب بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين

الجدول رقم18:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن الإدارة تستجيب بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	21	%52.5
أحيانا	19	%47.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم16: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب **أن** الإدارة تستجيب بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين



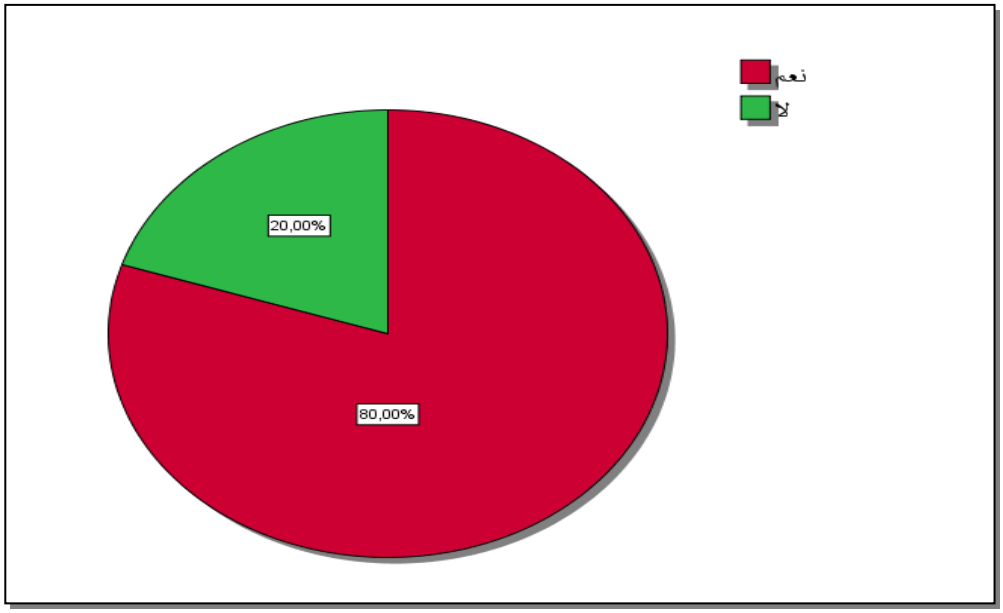
من خلال الجدول يرى المبحوثين أن غالبا الإدارة تستجيب بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين بلغ عددهم 21 مفردة قدرت النسبة ب 52.5 %، و أخرين يرون أن الإدارة تستجيب أحيانا بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين بلغ عددهم 19 مفردة قدرت النسبة ب 47.5%.**وهذا يعني أن الإدارة غالبا ماتستجيب بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين.**

5. تساعد الاجتماعات الدورية في تعزيز التواصل المفتوح بين مختلف مصالح أقسام البلدية

الجدول رقم19:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تساعد الاجتماعات الدورية في تعزيز التواصل المفتوح بين مختلف مصالح أقسام البلدية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	%80.0
لا	8	%20.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم17: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تساعد الاجتماعات الدورية في تعزيز التواصل المفتوح بين مختلف مصالح أقسام البلدية



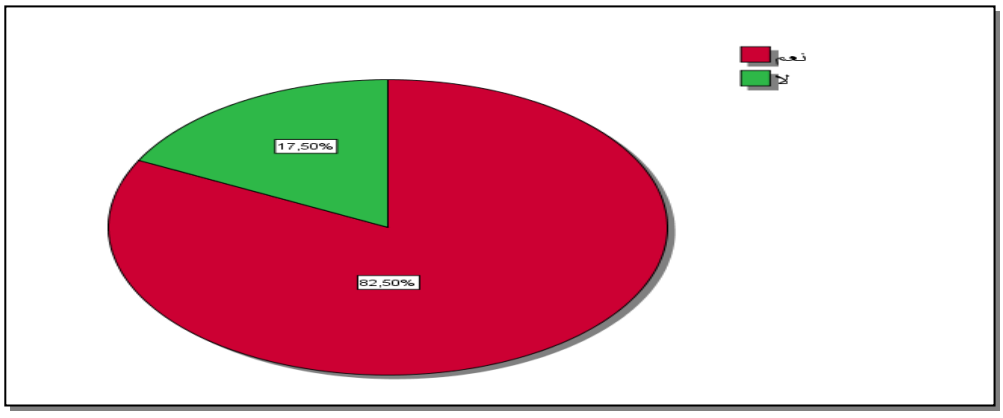
من خلال الجدول يرى المبحوثين أن الاجتماعات الدورية تساعد في تعزيز التواصل المفتوح بين مختلف مصالح أقسام البلدية بلغ عددهم 32 مفردات قدرت النسبة ب80%، و أخرين يرون أن الاجتماعات الدورية لا تساعد في تعزيز التواصل المفتوح بين مختلف مصالح أقسام البلدية بلغ عددهم 8 مفردات قدرت النسبة ب20%.

6. أن الإدارة تعتمد على تقاليد اتصالية واضحة

الجدول رقم20:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الإدارة تعتمد على تقاليد اتصالية واضحة

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	%82.5
لا	7	%17.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم18: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن الإدارة تعتمد على تقاليد اتصالية واضحة



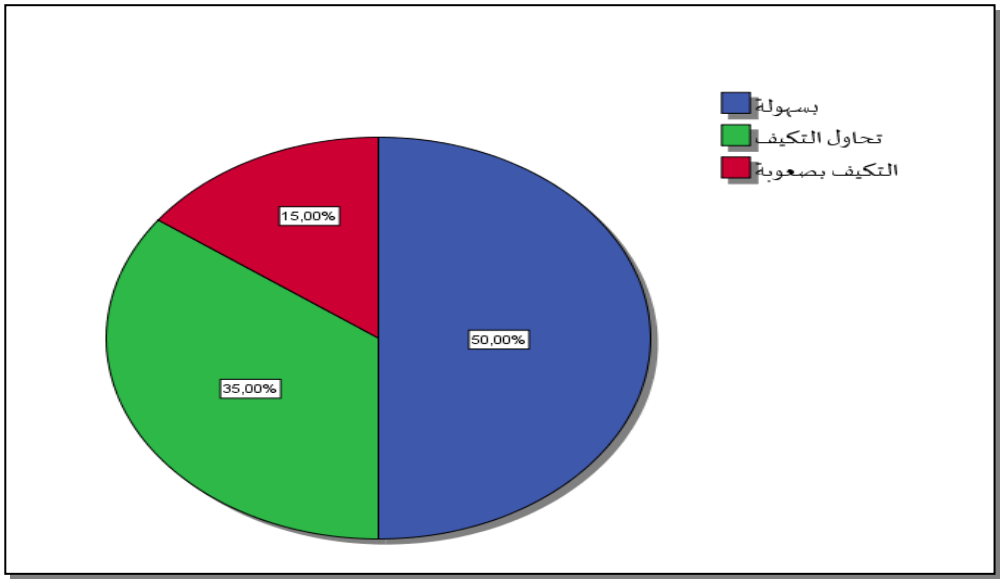
من خلال الجدول يعتقد المبحوثين أن الإدارة تعتمد على تقاليد اتصالية واضحة بلغ عددهم 33 مفردة قدرت النسبة ب82.5 %، و أخرين يعتقدون أن الإدارة تعتمد على تقاليد اتصالية واضحة بلغ عددهم 7 قدرت نسبة17.5 %.

7. تغير في نمط الاتصال

الجدول رقم21:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تغير في نمط الاتصال

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
بسهولة	20	%50.0
نحاول التكيف	14	%35.0
التكيف بسهولة	6	%15.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم19: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تغير في نمط الاتصال



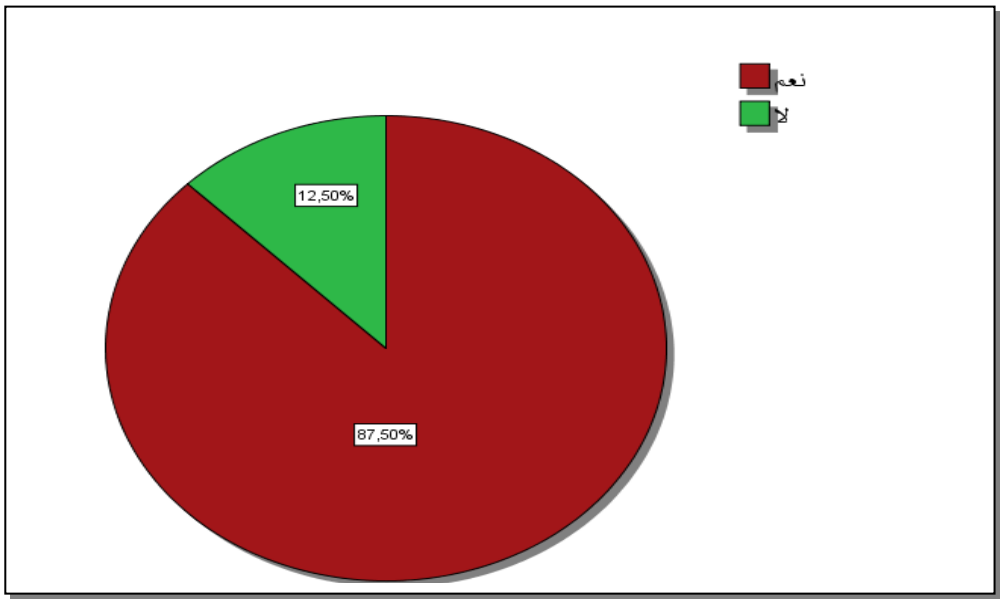
من خلال الجدول في حالة تغير في نمط الاتصال المعتمد يرون المبحوثين بسهولة يستطيعون التأقلم معه قدرت نسبة50%، و أخرين في حالة تغير في نمط الاتصال نحاول التكيف معه قدرت نسبة35%. في حالة تغير في نمط الاتصال المعتمد يرون المبحوثين التكيف بصعوبة قدرت نسبة ب 15%.

8. إن الثقافة الاتصالية السائدة ترسخ الثقة بين الإدارة والموظفين

الجدول رقم22:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الثقافة الاتصالية السائدة ترسخ الثقة بين الإدارة والموظفين

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	%87.5
لا	5	%12.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم20: تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الثقافة الاتصالية السائدة ترسخ الثقة بين الإدارة والموظفين



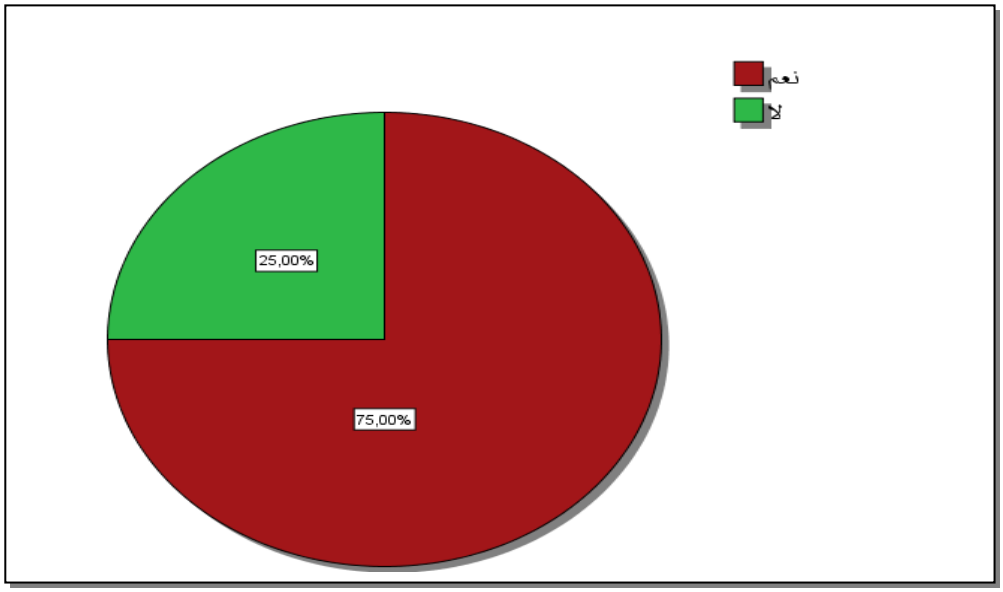
من خلال الجدول يرى المبحوثين أن الثقافة الاتصالية السائدة ترسخ الثقة بين الإدارة والموظفين قدرت نسبة87.5 %، و أخرين يرون أن الثقافة الاتصالية السائدة لم ترسخ الثقة بين الإدارة والموظفين قدرت نسبة12.5%.

9. تساعد الثقافة الاتصالية للهيكل التنظيمي للبلدية في تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات الخاصة بالعمل

الجدول رقم23:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تساعد الثقافة الاتصالية للهيكل التنظيمي للبلدية في تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات الخاصة بالعمل

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%75
لا	10	%25
المجموع	40	% 100

الشكل رقم21:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تساعد الثقافة الاتصالية للهيكل التنظيمي للبلدية في تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات الخاصة بالعمل



من خلال الجدول يرى المبحوثين أن الثقافة الاتصالية للهيكل التنظيمي للبلدية تساعد في تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات الخاصة بالعمل قدرت نسبة75 %، و أخربن يرون أن الثقافة الاتصالية للهيكل التنظيمي للبلدية لا تساعد في تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات الخاصة بالعمل قدرت نسبة25%.

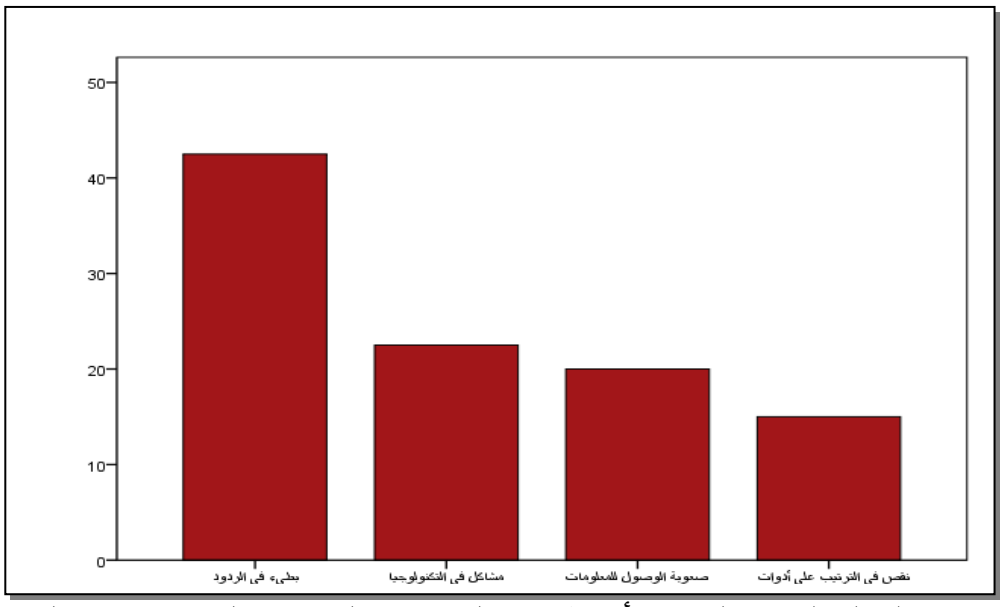
الفرع الرابع: تحليل نتائج " المحور الرابع"

1. التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي

الجدول رقم24:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
بطيء في الردود	17	%42.5
مشاكل في التكنولوجيا	10	%22.5
صعوبة الوصول للمعلومات	8	%20.0
نقص في الترتيب على أدوات الاتصال	6	%15.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم22:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي



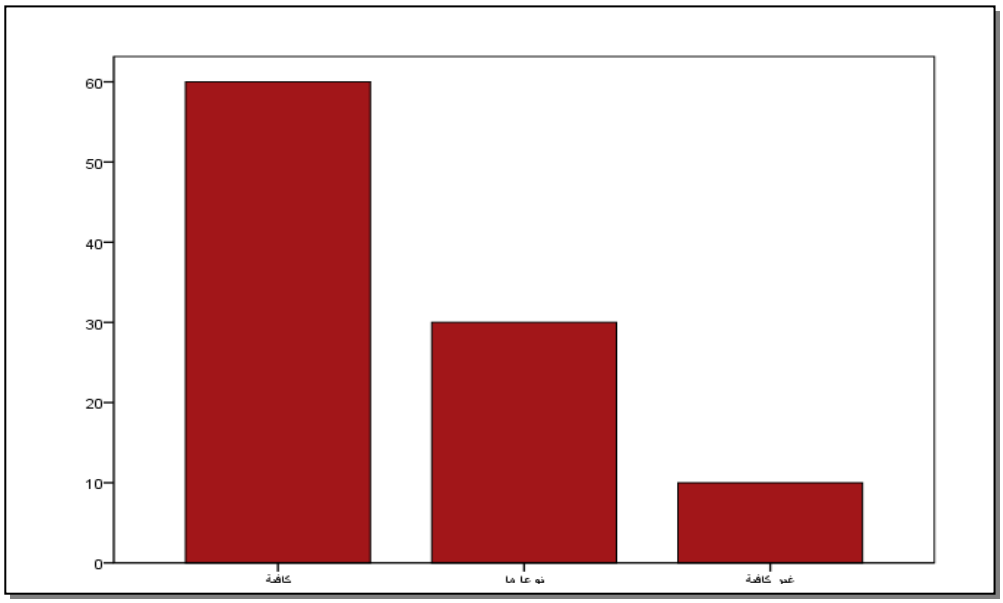
من خلال الجدول يرى المبحوثين أن بطيء في الردود من التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي قدرت نسبة42.5 %، و أخرين يرون أن مشاكل في التكنولوجيا من التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي قدرت نسبة22.5%،و بعض يرون صعوبة الوصول للمعلومات من التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي قدرت نسبة20 % ،و في أخير يرون نقص في الترتيب على أدوات الاتصال من التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي قدرت نسبة15% .

2. القوانين التنظيمية الجديدة تساعد على تحسين الاتصال التنظيمي

الجدول رقم25:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب القوانين التنظيمية الجديدة تساعد على تحسين الاتصال التنظيمي

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
كافية	24	%60.0
نوعا ما	12	%30.0
غير كافية	4	%10.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم23:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب القوانين التنظيمية الجديدة تساعد على تحسين الاتصال التنظيمي



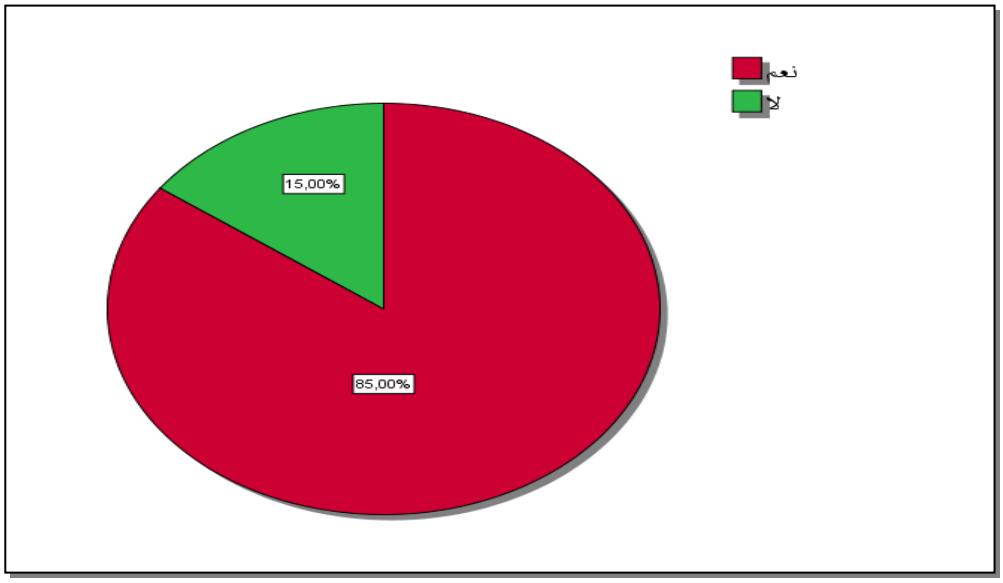
من خلال الجدول يرى المبحوثين القوانين التنظيمية الجديدة كافية تساعد على تحسين الاتصال التنظيمي قدرت نسبة ب60%، بعض يرى القوانين التنظيمية الجديدة نوعا ما تساعد على تحسين الاتصال التنظيمي قدرت نسبة ب30%، وفي أخير يرى القوانين التنظيمية الجديدة غير كافية على تحسين الاتصال التنظيمي قدرت نسبة ب10%.

3. يساهم الاتصال الداخلي في البلدية إلى تحقيق الهدف الخاص بالخدمة العمومية

الجدول رقم26:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تساهم الاتصال الداخلي في البلدية إلى تحقيق الهدف الخاص بالخدمة العمومية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	%85.0
لا	6	%15.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم24:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تساهم الاتصال الداخلي في البلدية إلى تحقيق الهدف الخاص بالخدمة العمومية



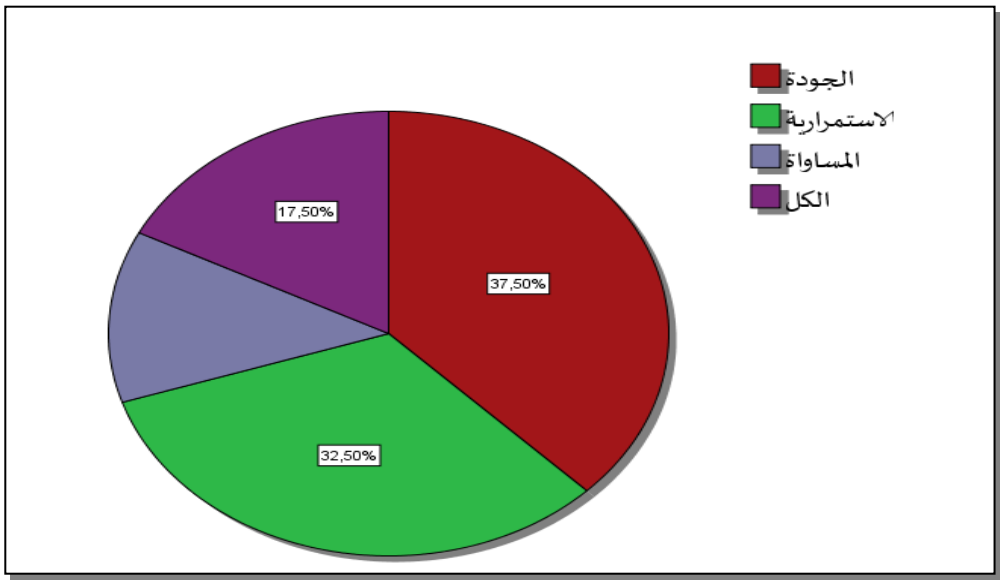
من خلال الجدول يرى المبحوثين الاتصال الداخلي تساهم إلى تحقيق الهدف الخاص بالخدمة العمومية قدرت نسبة ب85%، بعض يرى لا يساهم الاتصال الداخلي في البلدية إلى تحقيق الهدف الخاص بالخدمة العمومية قدرت نسبة ب15%.

4.أن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية

الجدول رقم27:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
الجودة	15	%37.5
الاستمرارية	13	%32.5
المساواة	5	%12.5
الكل	7	%17.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم25:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية



من خلال الجدول يرى المبحوثين أن الجودة انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية قدرت نسبة ب37.5%، بعض يرى أن الاستمرارية انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية قدرت نسبة ب32.5 %.و يرى آخرون أن المساواة انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية

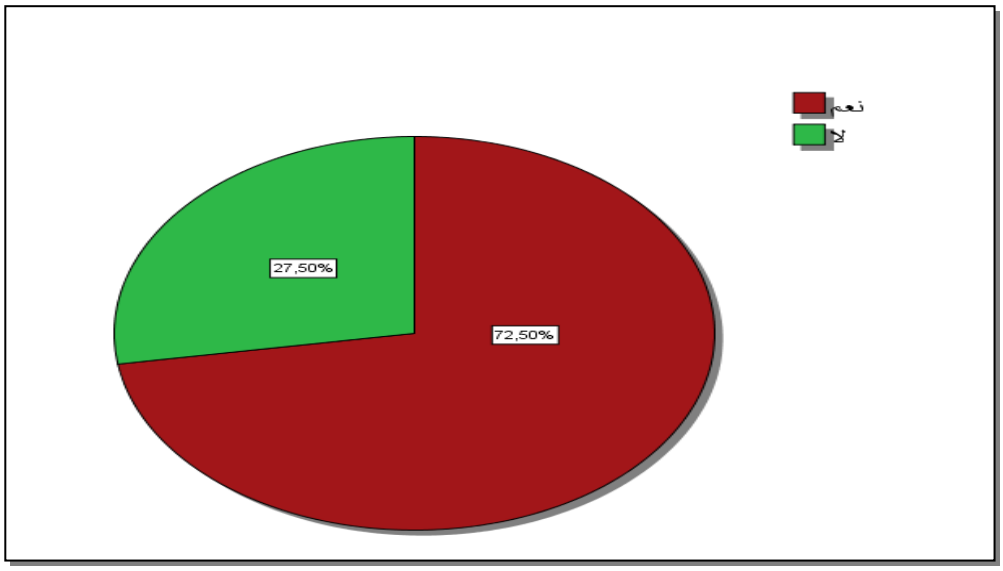
قدرت نسبة ب12.5%، وفي الأخير أن الكل(الجودة و الاستمرارية و المساواة) انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية قدرت نسبة ب17.5%.

5. التواصل بين مختلف الأقسام يخدم الأهداف العامة للبلدية

الجدول رقم28:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التواصل بين مختلف الأقسام يخدم الأهداف العامة للبلدية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	%72.5
لا	11	%27.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم26:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب التواصل بين مختلف الأقسام يخدم الأهداف العامة للبلدية



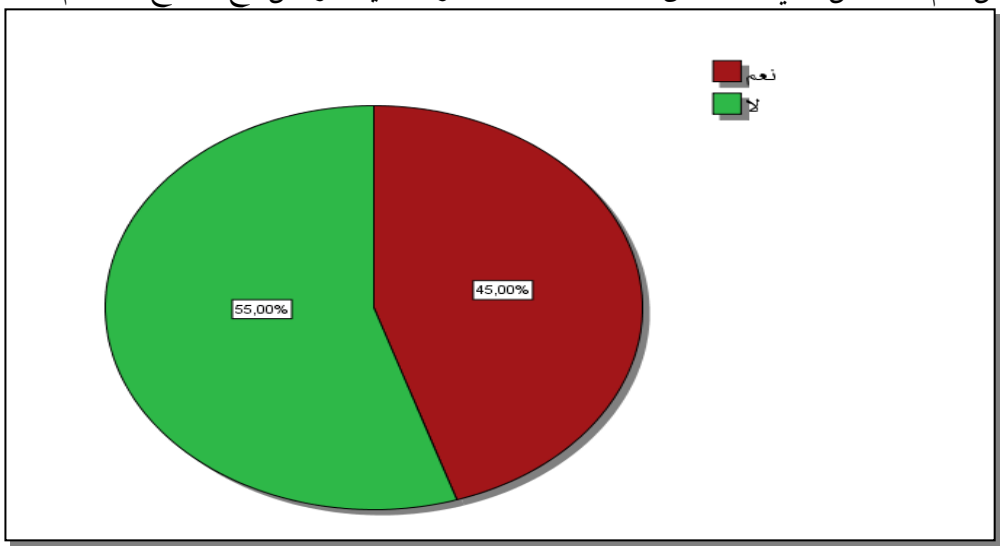
من خلال الجدول يرى المبحوثين أن التواصل بين مختلف الأقسام يخدم الأهداف العامة للبلدية قدرت نسبة 72.5%، يرى بعض المبحوثين أن التواصل بين مختلف الأقسام لا يخدم الأهداف العامة للبلدية قدرت نسبة 27.5%.

6. تواجه صعوبات في التواصل مع مصالح الأقسام الأخرى

الجدول رقم29:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الصعوبات في التواصل مع مصالح الأقسام الأخرى

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	%45.0
لا	22	%55.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم27:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الصعوبات في التواصل مع مصالح الأقسام الأخرى



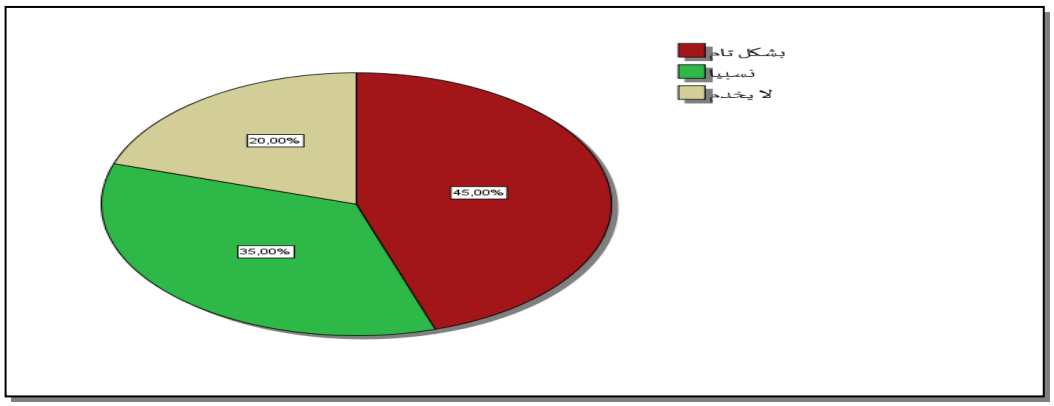
من خلال الجدول يتضح أن المبحوثين الذين يواجهون صعوبات في التواصل مع مصالح الأقسام الأخرى الذي بلغ عددهم 18 مفردة بنسبة 45%، وبعض المبحوثين الذين لا يواجهون صعوبات في التواصل مع مصالح الأقسام الأخرى بلغ عددهم 22 بنسبة 55%.

7. استخدام أنظمة الاتصال الحديثة يحقق التحسين في تحقيق أهداف البلدية

الجدول رقم30:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب استخدام أنظمة الاتصال الحديثة يحقق التحسين في تحقيق أهداف البلدية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
بشكل تام	18	%45.0
نسبيا	14	%35.0
لا يخدم	8	%20.0
المجموع	40	% 100

الشكل رقم28:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب استخدام أنظمة الاتصال الحديثة يحقق التحسين في تحقيق أهداف البلدية



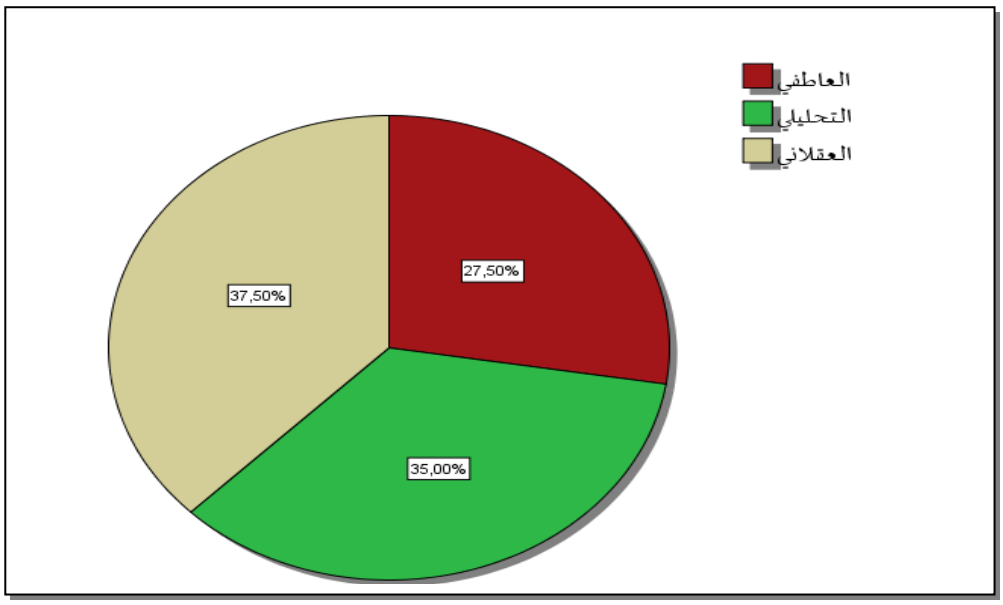
من خلال الجدول يتضح أن المبحوثين الذين يستخدمون أنظمة الاتصال الحديثة بشكل تام يحقق التحسين في تحقيق أهداف البلدية بلغ عددهم 14 مفردة بنسبة 45% ، و يرى بعض المبحوثين الذين يستخدمون أنظمة الاتصال الحديثة نسبيا يحقق التحسين في تحقيق أهداف البلدية بلغ عددهم 14 بنسبة 35%، و في أخير بعض المبحوثين الذين يستخدمون أنظمة الاتصال الحديثة لا يخدم أهداف البلدية بلغ عددهم 8مفردة بنسبة 20%.

8. إن استخدام الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليه الطابع

الجدول رقم31:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن استخدام الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليه الطابع

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
العاطفي	11	%27.5
التحليلي	14	%35.0
العقلاني	15	%37.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم29:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب استخدام أن استخدام الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليها الطابع



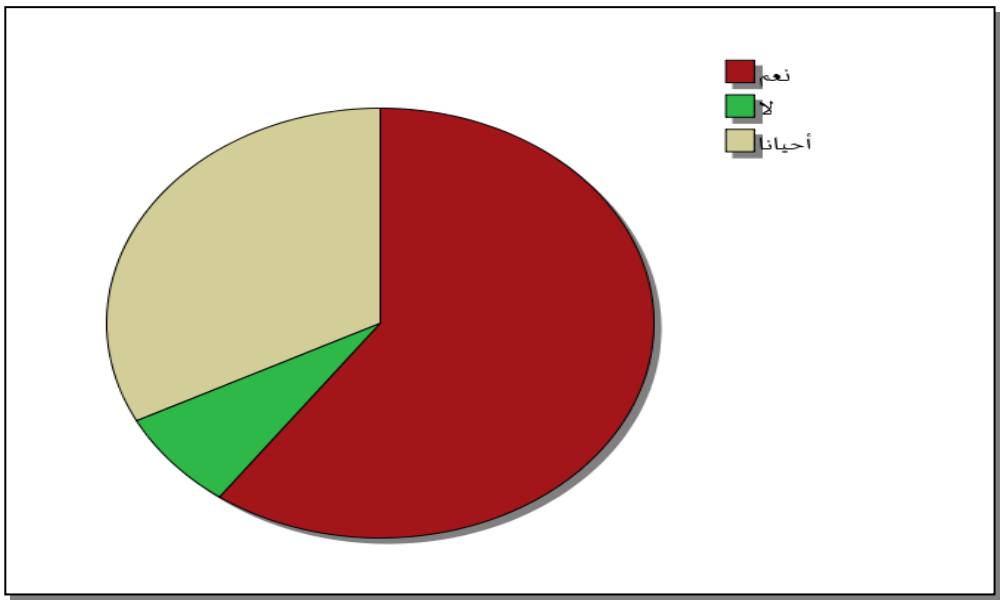
من خلال الجدول يتضح أن بعض المبحوثين الذين يستخدمون الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليها الطابع العقلاني بلغ عددهم 11 مفردة قدرت بنسبة 37.5% ، و بعضهم يرى أن الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليها الطابع التحليلي بلغ عددهم 14 مفردة قدرت بنسبة35% و في أخير يرى البعض أن الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليها الطابع العاطفي بلغ عددهم 11مفردة قدرت بنسبة 27.5%.

9. أن الإدارة تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية

الجدول رقم32:يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن الإدارة تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	%60.0
لا	3	%7.5
أحيانا	13	32.5
المجموع	40	% 100

الشكل رقم30:تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن الإدارة تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية



من خلال الجدول يتضح أن المبحوثين يعتبرون أن الإدارة تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية بلغ عددهم 24 مفردة قدرت بنسبة 60.0% ، و يعتبر بعض منهم أن الإدارة أحيانا تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية بلغ عددهم 13 مفردة قدرت بنسبة 32.5%، و في أخير الذين يعتبرون أن الإدارة لا تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية بلغ عددهم 3 مفردة قدرت بنسبة 7.5%.

المطلب الثالث: تفسير النتائج الدراسة

إن طبيعة الظاهرة المدروسة فإن الإجابة على السؤال المركزي للدراسة والذي مفاده : كيف يمكن تحسين عملية الاتصال التنظيمي الداخلي في بلدية شلالة العذاورة (ولاية المدية) لتحقيق أهدافها الخدماتية بشكل أفضل وفعال ؟ ، فإنه يمكننا تحسين الاتصال التنظيمي الداخلي عن طريق استخدام الوسائل و الأساليب الاتصالية الحديثة ، وهذا من خلال ما أملته الدراسة الميدانية من معطيات .وذلك ما تم استنتاجه أيضا من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية وما حوته من أسئلة جزئية:

1-نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الأول: الوسائل والأساليب الحالية المستخدمة في الاتصال التنظيمي داخل بلدية شلالة العذاورة هي الاتصال الشفوي و هذا ما تبين لنا من خلال النتائج المتحصلة عليها في الجدول رقم (08) حيث كانت نسبة 32.5 % و نجد أيضا فعاليتها داخل بلدية شلالة العذاورة و هذا ما تبين من خلال الجدول رقم(09) حيث كانت نسبة من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة يجيدون وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية فعالة قدرت بنسبة 35.0 % .

2-نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثاني: حيث يمكن تعزيز الثقافة الاتصالية والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين في بلدية شلالة العذاورة وهذا ما يؤكده معطيات الجدول رقم (16) التي تثبت بأن الإدارة توفر قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين بنسبة 80%،اضافة الى معطيات الجدول رقم(17)معطيات الجدول رقم (17) التي تثبت بأن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية شلالة العذاورة بنسبة 52.5%.

3-نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثالث: هناك التحديات الرئيسية التي تواجه الاتصال التنظيمي في بلدية شلالة العذاورة وهذا ما تؤكده معطيات الجدول رقم(24) تثبت أن بطيء في الردود من التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي قدرت نسبة42.5 % ، حيث يمكن تحسينها عن طريق القوانين التنظيمية الجديدة وهذا ما يؤكده معطيات الجدول رقم (25) قدرت والذي قدرت نسبته 60%.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية والتي تم القيام بها على مستوى المؤسسة ، وبعد تحليل نتائج الاستبيان ، أظهرت نتائج الدراسة على أن الاتصال التنظيمي يكتسب مكانة هامة في المؤسسة الخدماتية ببلدية شلالة العذاورة بولاية المدية ،كما أدت وسائل الاتصال التنظيمي إلى تفعيل الاتصال داخلها و ساهم أيضا في زيادة تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق نتائج أفضل.

الخاتمة

الخاتمة

قامت دراستنا بالبحث عن دور الاتصال التنظيمي الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية دراسة حالة – بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية –، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، أين كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور الاتصال التنظيمي الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية .

ومنه تحصلنا على النتائج التالية:

- المؤسسة الخدماتية بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية تولي أهمية للاتصال التنظيمي وذلك من خلال التعرف على ما يجري داخل المؤسسة والاعتماد على الاتصال بمستوييه الأفقي والنازل، حيث كانت أنسب وسيلة في هذه المستويات هي الوسائل الالكترونية و هذا ما يبرز مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أن وظيفة الاتصال التنظيمي في هذه المؤسسة تتجلى في تعزيز الثقافة الاتصالية والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين في بلدية شلالة العذاورة.
- بما أن المؤسسة الخدماتية بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية تهتم بالاتصال التنظيمي داخلها فهذا ما يؤدي إلى عدم وجود صعوبات و معيقات تعيق الاتصال بين جمهورها الداخلي والخارجي و ذلك راجع إلى إتباع التسلسل الإداري في الاتصال وكدا الأداء الجيد الإدارة.

توصيات واقتراحات

من خلال دراستا لموضوع دور الاتصال التنظيمي الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية لبلدية شلالة العذاورة ولاية المدية ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات لتحسين من عملية الاتصال التنظيمي الداخلي في المؤسسات الخدماتية يمكن أن نذكر منها :

- إعادة النظر في أهمية التخصص بالنسبة للجهاز المسؤول عن الاتصال في المؤسسة الخدماتية.
- فهم الدور الحقيقي للمكلف بالاتصال من قبل العمال من خلال منحهم الثقة اللازمة للتمثيل المؤسسي في كل المناسبات و تزويدهم بكل المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- الاهتمام بالمواطن من خلال معرفة رغباته ومستوى وعيه وهذا ما يسمى بمراعاة خصوصية الجمهور.
- إقامة دورات تدريبية في مجال الاتصال وذلك بتوفير كل الإمكانات لذلك من أجل رفع كفاءة العمال وإطلاعهم على التقنيات المستحدثة في ذلك.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

أولا:الكتب

- أحسن عبد الله باشيوة وآخرين ، **البحث العلمي مفاهيم** ،أساليب وتطبيقات ، الوراق للنشر والتوزيع،عمان 2010،
- أحمد بخوش ، **الاتصال والعولمة** ، دار الفجر ، الجزائر ، 2008
- أحمد محمد عليق وآخرون ، **وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004
- إبراهيم أحمد أبو عرقوب ، **الاتصال الإنساني ودوره في الفاعل الاجتماعي** ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993
- بشير العلاق ، حميد الطائي ،**إدارة عمليات الخدمة** ،البارونى للنشر والتوزيع ،عمان ،2009
- بشير العلاق ، نظريات **الاتصال مدخل متكامل** ، عمان ، دار البازوري لعملية النشر و التوزيع ، 2010
- جمال أبو شنب ، **العلاقات الإنسانية في مهارات الاتصال و التعامل** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006
- حجاب محمد منير ،**الاتصال الفعال للعلاقات العامة دار الفجر للنشر والتوزيع** ، القاهرة ، مصر 2007،
- خالد حامد، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية** ، جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2008
- خيري خليل الجميل ، **الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية** ، دار الكتاب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1985
- السعيد بس عامر، **الاتصالات الإدارية** ، المدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 1998
- سعيد محمد المصري ، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (مفاهيم استراتيجيات)** ، الدار الجامعية ، مصر 2002،
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، مصر ، دار الجامعية ، 2004
- صالح خليل ،**العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- زكي خليل المساعد،**تسويق الخدمات وتطبيقاته** ،دار المنهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2003
- عبد الجواد بكر، **منهج البحث المقارن** ، بحوث ودراسات ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2013،

- عبد الكريم درويش ، ليلى تكلا ، **أصول الإدارة العامة** ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1976
- عمت عدلي ، **علم الاجتماع الأمني** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2011
- طارق المجدوب ، **الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2000
- فاتن عوض ، **الغزو والقيادة والإشراف الإداري** ، دار أسامة ، عمان ، 2010
- فضيل دليو ، **تاريخ وسائل الاتصال** ، قسنطينة ، دار أقطاب الفكر ، الجزائر ، 2007
- قاسم نايف ، علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات** ، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ،ليبيا 2006
- محمد إبراهيم الدعيبس ، **الاتصال والسلوك الإنساني** ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999
- محمد إسماعيل قباري ، **علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية** ، دار الفكر العربي ،القاهرة
- محمد سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر ، ط 03 ، عمان ، 2005
- محمد عبد الحليم ، **البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم** ، عالم الكتب للنشر ، توزيع والطباعة ، القاهرة ، 2005

محمد علي شنا ،**التنظيم والإدارة في القطاع العام** ،دار مجد لاوي ، عمان ،1997

- محمد قاسم القريوتي ، **مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف** ، دار وائل ، ط 03 ، عمان ، 2006

- محمود عودة ، **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي** ، دار الكتاب الجامعي ، الإسكندرية ، 1971
- محمود محمود مصطفى ،**التسويق الاستراتيجي للخدمات** ،مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،2003
- مصطفى حجازي ، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية** ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1982
- مصطفى عليان ربحي ، محمد الطوباسي ، **الاتصال والعلاقات العامة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،2009.
- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008
- منصف السلمي، **صناعة القرار الأمريكي**، مركز الدراسات العربي والأوروبي، باريس، 1997
- ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ، مراكز للطباعة الالكترونية، 1995

ثانيا: الرسائل الجامعية :

- سلمان كفان، **دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية** ، رسالة ماجستير مناقشة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2004-2005
- غدير أحمد سقية، زيتونة حمد نوال ،**دور الاتصال التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسة**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة الشهيد حمة لخضر 2021/2022

ثالثا: المجالات و الدوريات :

- جواد نبيل ، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية ، بيروت ،2007
- ناصر قاسيمي ، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011

رابعا:القواسيم و المعاجم :

- خضير شعبان ،**مصطلحات في الإعلام** ، دار اللسان العربي ، الجزائر،1455
- قاموس المنجد في اللغة العربية ، ط1 ، دار الجامعة ، مصر ،2004
- معن خليل عمر ، **معجم علم الاجتماع المعاصر** ، دون سنة ، دون ذكر بلد النشر

– قائمة الجداول

قائمة الجداول	الصفحة
نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	66
قيمة معامل الثبات	66
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	67
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	68
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة	69
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية	70
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب نمط الاتصال السائد في البلدية	71
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب وسائل الاتصال الأكثر استخداما	72
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية	73
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب اجتماعات دورية تعقد لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام	74
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب النوع الاتصال المفضل لديك خلال الاتصال برؤسائك	75
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب رضا على أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة	75
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تكوين في مجال تقنيات الاتصال ليساعدك في سير وتبادل المعلومات	76
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة	77
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن الإدارة تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة	78
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب توفر الإدارة قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين	79
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية	80
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن الإدارة تستجيب بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين	81
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تساعد الاجتماعات الدورية في تعزيز التواصل المفتوح بين مختلف مصالح أقسام البلدية	82
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الإدارة تعتمد على تقاليد اتصالية واضحة	83
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تغير في نمط الاتصال	84
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الثقافة الاتصالية السائدة ترسخ الثقة بين الإدارة والموظفين	85
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تساعد الثقافة الاتصالية للهيكل التنظيمي للبلدية في تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات الخاصة بالعمل	86

يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي	87
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب القوانين التنظيمية الجديدة تساعد على تحسين الاتصال التنظيمي	88
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تساهم الاتصال الداخلي في البلدية إلى تحقيق الهدف الخاص بالخدمة العمومية	89
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية	90
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التواصل بين مختلف الأقسام يخدم الأهداف العامة للبلدية	91
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب تواجه صعوبات في التواصل مع مصالح الأقسام الأخرى	92
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب استخدام أنظمة الاتصال الحديثة يحقق التحسين في تحقيق أهداف البلدية	93
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن استخدام الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليه الطابع	94
يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب أن الإدارة تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية	95

3.قائمة الأشكال

قائمة الأشكال	الصفحة
يوضح نموذج شولر للاتصال في المنظمات	28
يوضح نموذج متكامل للاتصال في المنظمات	29
الشبكة التسلسلية للاتصال التنظيمي	34
الشبكة الدائرية للاتصال التنظيمي .	35
شبكة العجلة للاتصال التنظيمي .	35
شبكة النجمة في الاتصال التنظيمي .	36
الشبكة على شكل y (الشبكة العنقودية) للاتصال التنظيمي .	37
النمط المفلطح لمؤسسة خدماتية	57
النمط التنظيمي لمؤسسة خدماتية	58
الهيكل التنظيمي لبلدية شلالة العذاورة :	64
التوزيع البياني للعينة حسب الجنس	67
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي	68
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب نوع الوظيفة	69
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الأقدمية	70
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب نمط الاتصال السائد في البلدية	71
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب وسائل الاتصال الأكثر استخداما في البلدية	72
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية	73
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب اجتماعات دورية تعقد لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام	74
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب النوع الاتصال المفضل لديك خلال الاتصال برؤسائك	75
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب رضا على أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة	76
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تكوين في مجال تقنيات الاتصال ليساعدك في سير وتبادل المعلومات	77
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة	78
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن الإدارة تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة	79
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب توفر الإدارة قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين	80
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية	81

تمثيل بياني لخصائص العينة حسب **أن** الإدارة تستجيب بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين	82
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تساعد الاجتماعات الدورية في تعزيز التواصل المفتوح بين مختلف مصالح أقسام البلدية	83
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن الإدارة تعتمد على تقاليد اتصالية واضحة	84
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تغير في نمط الاتصال	85
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الثقافة الاتصالية السائدة ترسخ الثقة بين الإدارة والموظفين	86
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تساعد الثقافة الاتصالية للهيكل التنظيمي للبلدية في تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات الخاصة بالعمل	87
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي	88
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب القوانين التنظيمية الجديدة تساعد على تحسين الاتصال التنظيمي	89
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تساهم الاتصال الداخلي في البلدية إلى تحقيق الهدف الخاص بالخدمة العمومية	90
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية	91
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب التواصل بين مختلف الأقسام يخدم الأهداف العامة للبلدية	92
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب تواجه صعوبات في التواصل مع مصالح الأقسام الأخرى	93
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب استخدام أنظمة الاتصال الحديثة يحقق التحسين في تحقيق أهداف البلدية	94
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب استخدام أن استخدام الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليه الطابع	95
تمثيل بياني لخصائص العينة حسب أن الإدارة تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية	96

4.قائمة الملاحق

قائمة الملاحق	الصفحة
استبانه	105

الملاحـــق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحيى فارس –المدية-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمـــارة بحث حول :

دور الاتصال التنظيمي الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية الجزائرية دراسة حالة - بلدية شلالة العذاورة ولاية المدية –

من 2024/06/02 إلى 2024/06/20

في إطار انجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

نرجو تعاونكم معنا في انجاز

هذا البحث بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة .

ونحيطكم علما أنها لا تستخدم إلا لغرض علمي بحث .

ملاحظة : ضع علامة x أمام الإجابة المناسب

من إعداد الطالبتين:

- داود وفيـة
- موسى كبير رتيبة

تحت إشراف :

أ.د/بلقاسمي رابح

الموسم الجامعي : 2024 – 2025

البيانات الشخصية :

. الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

. المستوى التعليمي: ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

. نوع الوظيفة : عامل بسيط ( ) موظف ( ) إطار ( )

. الأقدمية : . أقل من 5سنوات ( ) . من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( )

. من 11 إلى 16 سنة ( ) . من 16 سنة فما فوق ( )

المحور الأول : استخدام وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي في البلديـة

1. ما هو نمط الاتصال السائد في البلدية ؟

ـ صاعد ( ) ـ نازل ( ) ـ أفقي ( )

2. ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداما حاليا في البلدية ؟

(يمكن اختيار أكثر من وسيلة)

ـ البريد الإلكتروني ( ) ـ الاتصال الشفوي ( )

ـ الاجتماعات الدورية ( ) ـ المراسلات ( )

ـ النشرات الداخلية ( ) ـ الهاتف ( )

ـ لوحات الإعلانات ( )

أخرى :.....

3.كيف تجد وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في البلدية ؟

فعالة ( ) متوسطة ( )

فعالة جدا ( ) غير فعالة ( )

4.هل تعقد اجتماعات دورية لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح الأقسام ؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

5.ما هو النوع الاتصال المفضل لديك خلال الاتصال برؤسائك ؟

ـ اتصال غير رسمي : الاتصال المباشر ( ) الاتصال الهاتفي ( )

ـ اتصال رسمي : مراسلات ( ) تقارير ( )

6.هل أنت راض على أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة ؟

نعم ◯ لا ◯

ـ إذا كانت إجابتك بنعم لماذا ؟

.....

7.هل تلقيت تكوينا في مجال تقنيات الاتصال ليساعدك في سير وتبادل المعلومات ؟

نعم ◯ لا ◯

8.هل يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟

نعم ◯ لا ◯

ـ إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الإضافات المقدمة من هذا النوع من الاتصال ؟

.....

– المحور الثاني: تعزيز الثقافة الاتصالية والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين

9. هل تعتقد أن الإدارة تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين حول القضايا المهمة ؟

دائما ◯ نادرا ◯ أحيانا ◯

10.هل توفر الإدارة قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين ؟

نعم ◯ لا ◯

11.هل ترى أن الإدارة تشجع ثقافة التواصل داخل البلدية ؟

نعم ◯ لا ◯ أحيانا ◯

12.هل ترى أن الإدارة تستجيب بشكل فعال لاقتراحات وملاحظات الموظفين؟

غالبا ◯ نادرا ◯ أحيانا ◯

13. هل تساعد الاجتماعات الدورية في تعزيز التواصل المفتوح بين مختلف مصالح أقسام البلدية ؟

نعم ◯ لا ◯

14. هل تعتقد أن الإدارة تعتمد على تقاليد اتصالية واضحة ؟

نعم ◯ لا ◯

15.في حالة تغير في نمط الاتصال المعتمد هل ترى أنك تستطيع التأقلم معه :

بسهولة ◯ تحاول التكيف ◯ التكيف بصعوبة ◯

16.هل ترى أن الثقافة الاتصالية السائدة ترسخ الثقة بين الإدارة والموظفين ؟

نعم ( ) لا ( )

17.هل تساعد الثقافة الاتصالية للهيكل التنظيمي للبلدية في تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات الخاصة بالعمل ؟

نعم ( ) لا ( )

– المحور الثالث : التحديات التي تواجه الاتصال التنظيمي في البلدية

18.ما هي التحديات التي تواجهها في الاتصال الداخلي ؟

(يمكن اختيار أكثر من اختيـار)

ـ بطيء في الردود ( ) ـ مشاكل في التكنولوجيا ( )

ـ صعوبة الوصول للمعلومات ( ) ـ نقص في الترتيب على أدوات الاتصال ( )

أخرى :.....

19.هل تساعد القوانين التنظيمية الجديدة على تحسين الاتصال التنظيمي ؟

كافية ( ) نوعا ما ( ) غير كافية ( )

20.هل تساهم من خلال الاتصال الداخلي في البلدية إلى تحقيق الهدف الخاص بالخدمة العمومية ؟

نعم ( ) لا ( )

21.هل ترى أن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يساعد في تحقيق المبادئ الخدمة العمومية ؟ من حيث :

الجودة ( ) الاستمرارية ( ) المساواة ( ) الكل ( )

22..هل التواصل بين مختلف الأقسام يخدم الأهداف العامة للبلدية ؟

نعم ( ) لا ( )

23 .هل تواجه صعوبات في التواصل مع مصالح الأقسام الأخرى ؟

نعم ( ) لا ( )

إذا كانت إجابتك بنعم ما نوع الصعوبات :

. .....

24. استخدام أنظمة الاتصال الحديثة يحقق التحسين في تحقيق أهداف البلدية ؟

بشكل تام ( ) نسبيا ( ) لايخدم ( )

25. هل ترى أن استخدام الأساليب الاتصالية في الإدارة يغلب عليه الطابع ؟

العاطفي ( ) التحليلي ( ) العقلاني ( )

26. هل تعتبر أن الإدارة تراعي المسافة الاتصالية داخل البلدية ؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

شكرا لتعاونكم

–قائمة المحتويات :

قائمـــــة المحتويـات	صفحة
البسملة	//
شكـر وعـرفـان	//
إهـــداء	//
ملخص الدراسة	/
الإطـــار العـــام للدراســـة	
مقدمـــة	أ – ب
الجانـب المنهجـي للدراســـة	
تمهيد	2
1– تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	3
2– أسباب اختيار موضوع الدراسة	4
3– أهداف الدراسة	5
4– أهمية الدراسة	5
5– الدراسات السابقة	9-5
6– تحديد مفاهيم الدراسة	12-9
7–1– حدود الدراسة (الزمانية ، المكانية ، البشرية)	12
7–2– منهج الدراسة	13
7–3– مجتمع الدراسة وعينتة	13
7–4– أدوات جمع بيانات الدراسة (الملاحظة ،الاستبيان)	15-14
الجانـب النظـري للدراسـة	
الفصـل الأول : ماهية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية	
تمهيـد	18

المبحث الأول : بنيـة الاتصال التنظيمي	27-19
المطلب الأول : عناصر و أنواع الاتصال التنظيمي وأهم خصائصه	23-19
المطلب الثاني : أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي ووظائفـه	26-24
المطلب الثالث : وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة	27-26
المبحث الثاني : آليات ونظريات الاتصال التنظيمي	40-28
المطلب الأول : نماذج الاتصال التنظيمي وأساليبه وشبكاته	37-28
المطلب الثاني : معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة	38-37
المطلب الثالث : نظريات الاتصال التنظيمي	40-39
خلاصـة الفصـل	41
الفصـل الثانـي : ماهية المؤسسـة الخدماتية	
تمهيـد	43
المبحث الأول :بنية المؤسسة الخدماتيـة	50-44
المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة الخدماتية	46-44
المطلب الثاني : أسس وخصائص المؤسسة الخدماتية	48-46
المطلب الثالث : العوامل المساهمة في نمو المؤسسة الخدماتية	50-49
المبحث الثاني : آليات المؤسسة الخدماتية ودورها في تحقيق أهدافها	58-50
المطلب الأول : أهداف المؤسسة الخدماتية	52-50
المطلب الثاني : عناصر و تصنيفات خدمات المؤسسة	56-52
المطلب الثالث : الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدماتية	58-56
خلاصـة الفصـل	59
الجانـب التطبيقي للدراســة	
تمهيد	61
المبحث الأول : بطاقة فنية لبلدية شلالة العذاورة بولاية المدية	64-62
المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة بلدية شلالة العذاورة	62
المطلب الثاني : مهـام البلدية شلالة العذاورة	63-62

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية شلالة العذاورة	64
المبحث الثاني : منهجية و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	97-65
المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية	67-65
المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية	96-67
المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة	97-96
خلاصة الفصل	98
خاتمـة	100
قائمة المراجع والمصادر	104-103
قائمة الجداول	/
قائمة الأشكال	/
قائمة الملاحق	/