



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال الموسومة بـ

دور الإتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة خدماتية
-هواسة ميدانية حول مؤسسة بلدية بلاد الطواهرية-

تحت إشراف الأستاذة:



من إعداد الطالبتين:

✓ الغزالي سنوسي
✓ مراني حنان

السنة الجامعية: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال الموسومة بـ

دور الإتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة خدماتية
-دراسة ميدانية حول مؤسسة بلدية بلاد الطواهرية-

تحت إشراف الأستاذة:

**بنونة نادية

من إعداد الطالبتين:

✓ الغزالي سنوسي

✓ مراني حنان

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

قال تعالى: {لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۗ}

صدق الله العظيم.

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله الكريمالعزیز الحمید علی منه وكرمہ وتوفيقه لإتمام هذا العمل

وإنجازه علی هذا الوجه فله كل الفضل والشكر علی ذلك ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة

الفاضلة بن نونة نادية التي لم تبخل علماً لا بوقتها ولا بأفكارها ولا توجيهاتها السديدة طيلة فترة

انجاز هذا العمل منذ أن كان فكرة مجردة إلى أن أصبح علی ما هو عليه الآن كما لا أنسى

كل من ساندني في إخراج هذا العمل إلى النور، أساتذة، زملاء، وأصدقاء.

الفهرس

شكرو عرفان

الفهرس العام

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ-ب مقدمة

موضوع الدراسة ومنهجيتها

- 1 - إشكالية الدراسة 2
- 2 - الفرضيات 4
- 3 - أهمية موضوع الدراسة 4
- 4 - أهداف الدراسة 5
- 5 - أسباب إختيار الموضوع 6
- 6 - منهج الدراسة 6
- 7 - أدوات جمع البيانات 7
- 8 - مجتمع البحث وعينته 8
- 9 - مجالات الدراسة 9
- 10 - مفاهيم الدراسة 12
- 11 - النظرية المفسرة 17
- 12 - الدراسات السابقة 19

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

- المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي 27
- المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي 27
- المطلب الثاني: أنواع وخصائص الاتصال التنظيمي 29
-
- المطلب الثالث: أهداف واهمية الاتصال التنظيمي 34
-

37	المبحث الثاني: وظائف وأشكال الاتصال التنظيمي
37	المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي
40	المطلب الثاني: طرق وأساليب الاتصال التنظيمي
41	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي
الفصل الثاني: تسيير المؤسسة الخدمائية	
46	المبحث الأول: ماهية التسيير
46	المطلب الأول: مفهوم التسيير
47	المطلب الثاني: مبادئ التسيير
50	المطلب الثالث: خصائص وأهداف التسيير
52	المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية
52	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
53	المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي في المؤسسات الخدمائية
54	المطلب الثالث: خصائص ووظائف المؤسسة الخدمائية
الجانب التطبيقي	
60	عرض النتائج وتحليلها
79	نتائج الدراسة
79	أولاً: النتائج العامة
80	ثانياً: نتائج في ظل الفرضية الأولى
81	ثالثاً: نتائج في ظل الفرضية الثانية
82	رابعاً: نتائج في ظل الفرضية الثالثة
84	خاتمة

فهرس الجداول والاشكال

رقم الجدول	عنوانه
01	يوضح توزيعالمبحوثين حسب متغير الجنس
02	يوضح توزيعالمبحوثين حسب متغير السن
03	يوضح توزيعالمبحوثين حسب الأقدميةالمهنية (سنوات الخبرة)
04	يوضح وسائل الاتصال المستعملة للاتصال بالرؤساء
05	الجنس وعلاقته ب وسائل الاتصال المستخدمة في نقل الشكاوى
06	يوضح الوسائل المستعملة في إعلام العمال بنشاطات المؤسسة
07	يوضح كيفيةإيصال المعلومات للعمال
08	يوضح الوسائل المستخدمة من قبل الرؤساء في الاتصال بالعمال
09	السن وعلاقته بتواصل العمال اثناء العمل
10	يوضح تواصل العمال خارج أوقات العمل
11	سنوات الخبرة وعلاقته بمساهمة الاتصال التنظيمي في تقوية العلاقات الاجتماعية
12	يوضح مدى اتصال العمال بالمستوياتالإدارية العليا بطريقة رسمية
13	يوضح مدى إعتماذ العمال على الاتصال المواجهي في تبليغ انشغالاتهم
14	يوضح دور الاتصال التنظيمي في تنظيم العلاقات بينالرئيس والمرؤوس
15	الجنس وعلاقته بدور الاتصال التنظيمي في عملية التنظيم
16	يوضح دور الاتصال التنظيمي في نجاح الرقابة داخل المؤسسة
17	يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات السليمة
18	يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حل مشاكل المؤسسة
19	الجنس وعلاقته بمساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة

الشكل	عنوانه
01	يوضح العوامل المؤثرة في الهيكلالتنظيمي للمؤسسة الخدمانية
54	

مقدمة

مع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الإتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لإزدياد عملية الاتصال الذي يعتبر عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات وقد مس هذا الأخير المؤسسة بصفة خاصة حيث أنها عبارة عن مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثل أهداف اقتصادية وخدمانية حيث تعمل على مساندة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها، ولا يتم هذا إلا من خلال أحد الأنساق الفرعية المتواجدة بالنسبة العام (المؤسسة)

الأو هو الاتصال التنظيمي، الذي هو عبارة عن عملية يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة رسمية وغير رسمية، من أجل تكوين علاقات اجتماعية من أجل التسيير الذي هو عبارة عن مجموع من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه الرقابة و المهام والوظائف بطريقة ناجحة بغاية نجاح المؤسسة حيث يعمل على تسيير وتنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي وكيفية تأثير المشرفين على العمال، وكذلك الاتصال الذي هو عبارة عن عملية تتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشورة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط إجتماعي حيث يعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة بالمؤسسة، كما يعمل على تحسين صورتها وجلب العملاء، والعمل على بقائها في السوق، وتزداد أهمية الاتصال التنظيمية في المؤسسة في تحقيق الرفاهية وتوفير احتياجات المجتمع المتطورة الممتازة يدومها لمواجهة كل تحديات العصر الجديد الذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير مهام المؤسسة، كما يساعد الاتصال الجيد والفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للخدمتها وعلاجها، كما يعمل على رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين ويقلل من سوء التفاهم والاختلاف في أوجه النظر.

ونظر التعاظم دور الاتصال والتنظيمية وزيادة الحاجة إليها في المؤسسات وذلك تبعاً لفعاليتها في نجاح المؤسسة، وسوف نتناول في هذه الدراسة موضوع " دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية " وذلك وفقاً للخطة التالية:

الفصل الأول: قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، عرض الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها، عرض الفرضيات المقترحة، تحديد النظرية المناسبة والمتمثلة في النظرية البنائية الوظيفية،

كما قمنا في هذا الفصل بعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من حيث تحديد مجال الدراسة، والمنهج المناسب، ثم تعرضنا لمجتمع البحث وعينته المختارة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: والمعنون بالاتصال التنظيمي وجاءت عناصره على النحو التالي: المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي، وقد قسمناه إلى 03 مطالب جاءت بالترتيب على النحو التالي: مفهوم الإتصال التنظيمي، أنواع وخصائص الإتصال التنظيمي، أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.

أما المبحث الثاني: جاء بعنوان وظائف وشكالات الاتصال التنظيمي وقد قسمناه إلى 03 مطالب جاءت كالنحو التالي: وظائف الاتصال التنظيمي، أساليب الاتصال التنظيمي، ومعايير الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: والمعنون بتسيير المؤسسة الخدمائية وجاءت عناصره على النحو التالي: المبحث الأول: ماهية التسيير قد قسمناه إلى 03 مطالب جاءت بالترتيب على النحو التالي: مفهوم التسيير، مبادئ تسيير، خصائص وأهداف التسيير. أما المبحث الثاني: جاء معنون بالمؤسسة الخدمائية وقد قسم إلى 03 مطالب جاءت بالترتيب التالي: مفهوم المؤسسة، محددات الهيكل التنظيمي في المؤسسات الخدمائية، خصائص ووظائف المؤسسة الخدمائية.

الفصل الرابع: وقد تضمن عرض البيانات، وتحليل وتفسير النتائج، عرض النتائج العامة، عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وأخيراً مناقشة الفرضيات.

الجانب المنهجي

1. إشكالية الدراسة.
2. الفرضيات.
3. أهمية موضوع الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أسباب إختيار الموضوع.
6. منهج الدراسة.
7. أدوات جمع البيانات .
8. مجتمع البحث وعينته.
9. مجالات الدراسة.
10. مفاهيم الدراسة.
11. النظرية المفسرة.
12. الدراسات السابقة

1 إشكالية الدراسة:

يلعب الإتصال دورا هاما في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام عدة وسائل بهدف الإعلام، الإقناع والتأثير على أفكار واتجاهات المتلقين. فهو الذي يخلق التواصل بين الأفراد والمجتمعات وتبادل المعلومات مما يجعل وجوده واستخدامه أمرا ضروريا وحتما في ممارسة الأفراد لمختلف نشاطاتهم، وبذلك هو عملية أساسية لضمان التقاطع والتبادلية للمشاركين هو لاء الأفراد. وتزيد أهمية الاتصال في مختلف المجالات حيث أصبح يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف المنظمات (مؤسسات خدمانية، إقتصادي ة، شركات) وبهذا ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التنظيم في شكل اتصال تنظيمي. فالإتصال التنظيمي يعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتبار العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرزها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلفاً أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل كذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. وبناء على ذلك تتشكل قنوات اتصالية عديدة تعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة في إطارها الداخلي، وكسب دعم الروابط بالمؤسسات ذات الصلة بنشاط المؤسسة في إطارها الخارجي، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ففي كالمستويات الإدارية التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والبيانات تبيناً للأفراد والجماعات.

ومن هنا يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي هو أحد الدعامات الرئيسية في العملية الإدارية، فالعمليات الإدارية لا يمكن فيها التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة إلا في ظل الاتصال تنظيمي إداري ناجح وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات. فالمؤسسة هي نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسود فيه علاقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد في هيكل تنظيمي معين، وكذلك تبادل هذه المكونات لتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك من أجل إنتاج سلعة أو خدمة توبها تحقق أهدافها. ونجاحها متوقف على مدى فعالية إستراتيجيتها الاتصالية الداخلية والخارجية في تنظيم شؤونها، والتعريف بنفسها والتسويق لخدماتها

وتعتمد معظم المؤسسات الخدماتية في الجزائر علنا الاتصال لتفعيل للعلاقات الداخلية والخارجية لأنه يؤدي وأكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسة الخدماتية كونه قد يحقق لها جملة مهمة من الأهداف كالنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها، ويساعد علنا اتخاذ القرارات المناسبة ويعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آرائهم وأفكارهم واتجاهاتهم كما أنه قد يساهم في إزالة التوتر والغموض داخل التنظيم. ولهذا إرتأينا إلى دراسة ميدانية ببلدية بلاد الطواهرية لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطاتها وهذا ما دفعنا ل طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات بلدية بلاد الطواهرية؟

ومنه يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في تسيير نشاطات المؤسسة محل

الدراسة؟

هل يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في

بلدية بلاد الطواهرية؟

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات بلدية بلاد الطواهرية؟

2 الفرضيات:

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ضل الإشكالية المطروحة والفرضية هي "عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها"¹ "والفرض لا يزيد على كونه جملة لا هي صادقة ولا هي كاذبة، وهي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه، ولا بد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر."² وإنطلاقاً من هذا التصور فقد جاءت فرضية بحثنا الرئيسية كما يلي:

- للإتصال التنظيمي دور كبير في تسيير المؤسسة الخدمائية حيث أنه يساعد على رفع مستوى أداء العاملين مما يساهم في تطوير المؤسسة وكذا تنظيم العمليات والأنشطة الإدارية ومعالجة المشاكل وتقييم أداء وإنتاجية العمل وهذا كله من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - للإتصال التنظيمي وسائل مستخدمة في تسيير نشاطات المؤسسة.
 - يعمل الإتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
 - يساهم الإتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة.
- ### 3 أهمية الدراسة:

يعد الإتصال التنظيمي مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهدها من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة وفي علم الاجتماع وعلوم الإعلام والاتصال

وغيرها من التخصصات، فإتصال التنظيمي يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته مع المستويات التنظيمية المختلفة، ويعتبر أيضاً الأداة البنائية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمائية

¹ -رشيد زرواي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008، ص145

² - عمر بوحوش: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص45

لتحقيق الأهداف المرجوة منها،

حيث يعمل الاتصال يعمل علي التنسيق الجيد بين مختلف أقسام المؤسسة وذلك من خلال تسهيله لسير المهام والفعالية في الأداء.

كما تظهر أهمية الاتصال التنظيمي أيضا من خلال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال الجيد يساعد على وضع خطط موضوعية وقابلة للتطبيق على أرض الواقع إضافة إلى مساهمته في نقل القرارات وتوصيلها إلى مختلف وحدات التنظيم والقيام بعملية الرقابة وفق شبكة اتصالات فعالة تجمع مختلف أقسام التنظيم.

4 أهداف الدراسة:

لا يمكن أن ينجح أي

بحث علمي إلا بقوة الأهداف التي يضعها الباحث والنتائج التي يسعى الوصول إليها وتمثل أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

* الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.

* الكشف على وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مهام المؤسسة.

* معرفة مدوعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية.

* التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي داخل بلدية بلاد الطواهرية.

* مدى إهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة والعمال.

5 أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لكل بحث علمي أو دارسقي أي

ميدان كان لها أسباب معينة تفوار اختيارها ومن الأسباب التي جعلتني أختار هذا الموضوع
بهدف دارسته والبحث فيه هي:

- إرتباط الموضوع بميدان التخصص "الإتصال التنظيمي"
- الرغبة في إلقاء الضوء على أهم موضوع داخلاً للمنظمة أو هو الإتصال التنظيمي.
- أهمية الموضوع لأنه الإتصال من الموارد الأساسية في المؤسسة.
- جدية الموضوع لأنه دون اتصال لا يمكن أن يكون هناك فعالية ونجاح المؤسسة.
- قابلية الموضوع للإنجاز والدارسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

6 منهج الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة، تعطيل الموضوع عصبها العلمية، وتساعد الباحث على
عمله وتلقي النتائج وتحليلها بموضوعية.

وبذلك يعرف المنهج علمياً أنه هو طائفة من القواعد العامة للوصول إلى الحقيقة في العلوم، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث
لشفعنا الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل
وتحديد عملياته للوصول إلى النتيجة¹، كما يعرف بأنها أسلوب لتقصي الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة ومحاولة
عطا تفسيرات لها مثل هذا الظواهر².

وبما أن دراستنا تتمحور حول دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمية الجزائرية فإن المنهج المناسب
لهذا الدراسة هو المنهج الوصفي، وسبب اختيارنا لهذا هو أنه يهدفنا فكرة عن الموضوع الذي نبحث فيه بدراسة
نخلال الدراسات السابقة، والقراءات الاستطلاعية، ويعرف المنهج الوصفي علمياً أنه دراسة وتحليل وتفسير الظواهر

¹- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب، نشر وتوزيع و طباعة، القاهرة، 2005، ص15

²- عبد الجواد بكر: منهج البحث المقارن بحوث و دراسات، دار الوفاء، طباعة و نشر، الإسكندرية، 2013، ص06

رقم خلا لتحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى الوصف العلمي متكامل لها
1.

منهنا نستنتج أن المنهج الوصفي يميز العديدة تذكر منها:

- الاعتماد على وصف الظاهرة وعناصرها وعلاقتها بالوضع الراهن.

لا تقتصر على الوصف المجرد فحسب بل تنتقل إلى الوصف للعلاقات والتأثيرات المتبادلة بين عناصر الظاهرة، والوصف
لإلنتائج تفسر العلاقة النسبية وتأثيراتها للوقوف على أسبابها المقدمات في علاقتها بالنتائج.

لا تقتصر على جمع البيانات وتسجيلها بل العمل على تفسيرها وتحليلها واستخلاص نتائجها القابلة للتعميم على
ظاهرة المدروسة.

7 أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات بالظاهرة المراد دراستها ، واختيار
التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف
المراد الوصول إليه . وعليه فقد اعتمدنا على الاستمارة إذ تعتبر من أنسب الوسائل
المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات وتعرف الاستمارة على أنها "تمودج
يحتوي على مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول
موضوع أو مشكلة أو موقف أو اتجاه"

2

كما تعرف بأنها "أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى
الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وأحيانا تكون
الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية³.

¹-خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جسر لنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص44

²-رشيد زرواطي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص220

³-شيد زرواطي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص220.

وقد اعتمدنا على الأداة لأنها الأنسب لموضوعنا، قسمت إلى 04 محاور بناء على فرضيات الدراسة خصص المحور الأول لعرض المعلومات العامة، بينما المحور الثاني إحتوى على وسائل الاتصال، وفي المحور الثالث إحتوى على دور الاتصال التنظيمي في العلاقات الاجتماعية بينما المحور الأخير إحتوى على دور الاتصال في تسيير المؤسسة.

8 مجتمع البحث وعينته:

مما لا

شك فيها نلجأ لبحث علمي مجتمع تعدد حولها الدراسة، فمجتمع البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية هو موجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز على ملاحظاتها وكذلك مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث والتقصي¹، كما يعرف أيضا مجتمع البحث بأنها المجموعة الكلية من العناصر التي يسعها الباحث إلتقاءها بالنتائج ذات العلاقة، وبالمشكلة².

وعليه يشتمل مجتمع البحث في دراستنا مجموع المؤسسات الخدمانية وقد اخترنا بلدية الطاهرية كعينة والتي هي عبارة عن طريقة لجمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم إختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر المفردات ومجتمع الدراسة بأساليب مختلفة، فإختيار العينة بناء على نوع الدراسة وأهدافها فقد إتمدنا نحن على العينة القصدية حيث يعتمد فيها الباحث على حالة معينة لأنها تمثل المجتمع الأصلي، وتعرف أيضا بالعمدية أو النمطية، يقوم فيها الباحث باختيار المفردات بطريقة تحكيمية لا مجال للصدفة فيها، وفق ادراك مسبق ومعرفة جيدة لمجتمع البحث وعناصره وبالتالي

¹ -موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 45 .

² -موريس أنجريس: المرجع نفسه .

توجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة، وتمحورت دراستنا حول عمال بلدية طواهرية.

9 مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن غفالهها في أي دراسة، فمن خلالها يتم التعرف على نطقة التي أجريت بها الدراسة، حيث يثر العديد من الباحثين مجال البحث العلمي لتحديد مجالات الدراسة من أهمل خطوات التي يتوقع عليها نجاحاً وفشل الدراسة، وقد تمت تحديد مجالات الدراسة في:

المجال المكاني؛ المجال البشري؛ المجال الزمني.

* **المجال المكاني:** يشير المجال المكاني المكان والبيئة التي يقوّمها الباحث بتحديداتها، وهذا المجتمع قد يكون مجتمع جغرافياً ومنطقة جغرافية من مناطق هذا المجتمع، وقد تم إجراء دراستنا الميدانية ببلدية بلاد الطواهرية.

*

التعريف بالبلدية: البلدية هي مجموعة إقليمية إدارية لامركزية محلية في النظام الإداري الجزائري تتمتع بصحة معنوية واستقلال ماليو تحديث بموجب قانوني يشكل مجلسها الشعبي البلدي في إطار التعبير عن الديمقراطية محل يابو يمثلها عدة لامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

نشأت البلدية بموجب قانوني عين حدودها الإدارية من طرف الجمهورية وذلك بناء على تقرير من وزارة الداخلية

* **الموقع الجغرافي:** تقع بلدية بلاد الطواهرية بحي طواهرية، رمزها البريدي 2731، رقم الفاكس

الخاص بها 045.48.74.78. هذا المؤسسة يحدّها من الناحية الشمالية ارض

فلاحية، ومنالجهة الجنوبية مركز البلدية ومنالجهة الغربية احياء سكنية

ومنالجهة الشرقية السكان اتاجتماعية.

*

مهام البلدية: الحفاظ على الحقوق والحريات العامة؛ الحفاظ على النظافة والصحة؛ تتكفل بمجال تحسيننا لإطار

المعيشي للمواطن، في حدود إمكانياتها وطبقاً للتشريعات والتنظيم المعمول بهما، بتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري وتساهم في صيانة فضاءات الترقية.

* الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية: يشمل الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية علي:

- المجلس الشعبي البلدي.

- رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي 13.

- عضو عدد العمال: 75.

- عدد الحضائر: 01.

- مخزن مركزي: 01.

- كما تتضمن هيكل تنظيمي يتكون من:

- الأمانة العامة.

- عدد المصالح: 05.

- عدد المكاتب: 11.

- عدد الفروع: 07.

* المجال البشري: يمثل المجتمع البشري للدراسة المجتمعا لأصليا الذي يتطبق علأفرادهم مختلفا لوسائل الجمعا لبياناتا لموضوعية والواقعية منهم، حيث أن مجتمعا للدراسة هو مجموعة منتهية ولا منتهية من العناصر المحددة من قبل والتيتكون مجال للملاحظة، ولكيتكونا للدراسة علمية وعملية، ولكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية وموضوعية لابد من تحديد المجتمع لأصليا للدراسة تحديد اذيقا وواضحا، حيث أنه يسمح

بتحديد نوع العينة المطلوبة للاختبار، ولجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الأدوات البحثية المناسبة. ¹ وقد اقتصر مجالنا البشري على عمال البلدية ببلاد الطواهرية.

* **المجال الزمني:** هيتلك الفترة التي استغرقتها الباحثة في دراسة تبداية جمع المعلومات والبيانات الأساسية حول موضوع الدراسة منذ أن كانت فكرة مجردة إلى النهاية إنجازها في شكلها النهائي. وقد بدأ التفكير في موضوعه دور الاتصال والتنظيم في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية منذ شهر جانفي 2022 وبدأ العمل فيه بعد موافقة الإدارة عليه حيث استوفى الشروط والمنهجية والمتمثلة في:

- قابلية الموضوع على إنجاز .

- وفرة المراجع والمصادر .

- إمكانية إنجازها في الوقت المناسب (مراعاة الفترة الزمنية المطلوبة).

وقد انقسمت هذه الفترة الزمنية إلى قسمين:

الجانب النظري: استغرقت البحث عن المادة النظرية حوالي شهرين من شهر جانفي 2022 إلى شهر مارس 2022.

الجانب التطبيقي: استغرقت الجانب التطبيقي حوالي الشهر أفريل كاملا.

حيث قمنا بزيارة استطلاعية لبلدية الطواهرية بهدف التعرف والكشف عن الواقع الميداني، كما تمت صياغة استبيان عرضها على لجنة التحكيم واختبارها على مجموعة من الباحثين، وقد استغرقت توزيعها على الباحثين من 15 أفريل إلى 17 أفريل لتأتي بعد ذلك مرحلة تحرير البيانات وتفسيرها والتعليق عليها والوصول إلى النتائج النهائية في 27 أفريل.

10 - مفاهيم الدراسة:

¹ - محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 112 .

مفهوم الإتصال التنظيمي:

1_ لغة:

*يقال كان على إتصال به أي على علاقة إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى إتصاق وتقارب وإشتراك.¹

*وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الإتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى.²

*في حين عرفها مختار القاموس بأنها: وصل الشيء بالشيء وصلا معنى: نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.³

2_ إصطلاحا:

*يعرفه ناصر محمد العديل بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.⁴

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الإتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار، وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية خاصة بها بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الإتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

¹ _المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، 2001، ص201

² _صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع نفسه، ص306

³ _سلوى عثمان الصديقي: أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص10

⁴ _ناصر محمد العديلي: السلوك الاداري و التنظيم في الادارة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص164

3- إجراءات:

يتجاوز الإتصال التنظيمي فكرة استخدام الإتصالوالإنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة الى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الإتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إداريا وتنظيميا.

كما يتضمن الإتصال التنظيمي خطط وبرامج وإستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا.

مفهوم التسيير:

1 لغة:

مصدره سير يسير تسييرا فهو مسير والمفعول مسير والمفعول مسير.

سير الشيء: أساره حركه جعله يسير؛

أعمال فلان: أدارها ووجهها أشرف عليها. سير

2 اصطلاحا:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.¹

من خلال هذا التعريف أنه عرف التسيير على أنه مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم وهي التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة.

وعرفه الكلاسيكي تايلور بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.²

¹-محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص13

²-عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص107

من خلال هذا التعريف أن التسيير يقوم باستخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك على التقنيات والطرق الكمية.

3 إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير هو عملية عقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد (المادية والبشرية والمالية) قصد تحقيق الأهداف المرجوة ويتم ذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة للعمليات الإدارية.

اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم التسيير، مما أدى إلى صعوبة الوصول لتعريف شامل يحتوي على جميع المعاني المختلفة، فهناك من عرّفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها، كما عرّف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية والمالية والمادية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، وتتم هذه الطريقة حسب التخطيط، والتنظيم، والإدارة، والرقابة للعمليات. أما الموسوعة الاجتماعية فكان تعريفها لعلم التسيير بأنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما يُعرّف بأنه عملية التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والتحفيز، والقيادة، والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية، ثم مزجها وتوحيدها، ثم تحويلها لمخرجات بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة وعرّفه العالم تايلور بأنه العلم المبني على القواعد، والقوانين، والأصول العلمية والتي تكون قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

مفهوم المؤسسة

1 لغة: إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise كما يمكن

إستعمالها ترجمة للكلمتين Firme¹ و Undertaking

¹- عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص24

ورد في معجم لسان العرب لإبن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس، الأسس والأسس والأساس: كل شيء مبتدأ والأسس والأساس، أصل البناء والأسس أصل كل شيء وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وأس الإنسان مبتدؤه. وقد أسس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا، وأسست دار إذا ثبتت حدودها ورفعت قوامها¹. وإسنادا إلى القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو شركة أو معهد.²

2 اصطلاحا:

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الإقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان ، وتعرف على أنها وكيل اقتصادي هدفه الرئيسي وأوظيفته الرئيسية هي إنتاج السلع والخدمات من أجل البيع.³ نستنتج من خلال التعريف السابق أنه ركز على الطابع الاقتصادي الإنتاجي وأهمل بذلك الطابع الخدماتي، كما أهمل توضيح طبيعة أو نوع المؤسسة حيث أنها عرفت على أنها قوالب تتضمن مجموعة من الأفراد يقومون بمجموعة من المهام.

ومن من خلال هذا يمكن القول إن المؤسسة تعتبر نظام أو هيكل تجتمع فيه الموارد البشرية، المادية والمالية التي من خلالها يستطيع الإداري تنفيذ ما تم التخطيط له مسبقا.

3- إجراءات:

المؤسسة هي كل بناء له أهداف معينة، تشمل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية، التي من شأنها يتم تسهيل العمل بها من أجل تحقيق أهدافها.

¹-جمال العيفة: مؤسسات الإعلام و الإتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010،ص5
²-احمد طرطار: تقنيات المؤسسة العامة في المؤسسات ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2002،ص15
³-كتوش عاشور: المحاسبة العامة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2003،ص7

المؤسسة هي شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، سواء كان خاصًا أو عامًا، يؤدي وظيفة محددة في المجتمع، ويخضع للقواعد وهيكل الأدوار التي يجب على أعضائها احترامها من أجل تحقيق رسالتهم.

كلمة مؤسسة تأتي من اللاتينية معهد، مصطلح يتكون بدوره من البادئة في، وهو ما يعني "اختراق"؛ الكلمة تمثال، وهو ما يعني "المكان" واللاحقة أيون، وهو ما يعني "العمل" والتأثير.

يتم إنشاء المؤسسات بطرق مختلفة. إحداها من خلال الوثائق أو القوانين أو المراسيم. في هذه الحالة نتحدث عن المؤسسات الرسمية، مثل الحكومة أو الجامعة، على سبيل المثال.

هناك أيضًا مؤسسات غير رسمية، وفي هذه الحالة يتم الحديث عنها المؤسسات الطبيعية. إنها "جمعيات" تتشكل من ديناميكياتها الخاصة، حيث يلعب كل عضو دورًا مختلفًا وكلها محكومة بقواعد مستمدة من التقاليد ومن طبيعة العلاقات الإنسانية ذاتها. على سبيل المثال، الأسرة. في ذلك، كما في المؤسسات الرسمية، تعمل القواعد والتسلسلات الهرمية، أي أنظمة الأدوار التي تنظم العلاقات بين الأفراد.

11 - النظرية المفسرة:

النظرية البنائية الوظيفية:

*نشأتها:

ظهرت النظرية البنائية الوظيفية في أعقاب ظهور البنائية الاجتماعية علناً يدعي كل من كلاودس يوزير ،
والوظيفية على يد العالم البريطاني سبنسر هربرت ،

جاءت كرد فعل للتراجع والضعف لإخفاق الذي منيت به كل منالبنوية والوظيفية لكون كل منها أحادية الإ تجاه، وذلك أن

البنوية تفسر المجتمع والظاهرة الاجتماعية وفقاً لإجراء اتوالنتائج والمكونات والعوامل المنفردة التي يتكو ن منها البناء الاجتماعي بعيداً عنوظائف هذه الأجزاء والنتائج المتمحضة عن وجودها.

في حينالوظيفية تفسر

الظاهرة الاجتماعية تفسيرياً خذبعينالاعتبار نتائج وجودها وفعاليتها بعيداً عن بنائها والأجزاء التي يتكو ون منها.

لهذاظهرتالنظرية البنائيةالوظيفية لتتنظر إلى الظاهرة أو

الحادثة الاجتماعية علناًها وليدة الأجزاء والكياناتالبنوية التي تظهر في وسطها وأن

لظهورها ووظيفة اجتماعية لهاصلة مباشرة أو غير مباشرة بوظائف الظواهر الأخرى للبناء الاجتماعي.¹

*تعريفها

تقوم هذه النظرية من منطلقأنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوا اجتماعية تتفاعل بطرق محددة و متميزة لخلق نظاماً إعلامي قوي يستخدم لأداءوظائف متعددة و

متنوعة تسهم في إعادةتشكيل هذا المجتمع، وفي هذا الصدد يقول هربرت : "إن

النظامالإعلامية تقدموظائف هي: الإعلام والتحليل والتفسير والتنظيم والتنشئة الاجتماعية و

السياسية والإقناع والعلاقات العامة و الترويج والإعلان والترفيه والفنون،

وهذه الوظائف التي تقوم بها النظامالإعلامية تقوم بدور هافي تغيير المجتمع الذي قام

بوضعها وتأثيرالإعلام إن كان قابلاً للنقاش، إلاأنه منالمتفق عليه أن وسائلالإعلام تسهم

بدورها في تغيير المجتمع، وأي مجتمع صناعي آخر في العالم .

1-غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص160.

كما تقوم هذه النظرية على تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استمراره وذلك نظر التوزيع الوظيفي بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر .

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل .

والتنظيم في أري هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف.¹

*مسلماتها:

- أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتبار منظما لأجزاء مترابطة، وأنه تنظيميا لأنشطة المترابطة والمتكررة التي يكمل كل منها الآخر.²
- النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ النظام المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء، وفي النظام الآخر.
- وحدة التحليل بالنسبة للوظيفية هي الأنشطة، أو النماذج المتكررة التي لا غنى عنها في استمرار وجود المجتمع، أي أن هناك متطلبات أساسية، ووظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش.
- إن بعض العمليات المتكررة، والنمطية تتسم بالحتمية، وهي مستمرة في وجودها، أي أن هناك شروطا أولية ووظيفية تلبي الحاجات الأساسية للنظام ولا تستطيع الاستمرار دونها.

1-مي عبد الله: نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص174-175

2-حسن عماد مكاي، ليلى حسن السيد: الإتصال و نظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية ، ص 58

- كل جزء من أجزاء النسق يكون نافعا وظيفيا، وقد يكون ضارا وظيفيا كما يكون غير وظيفي ولكن النسق احتياجاته لا بد من الوفاء بها، وإلا فإن النسق سوف يفني أو يتغير تغييرا جوهريا، فكل مجتمع يحتاج مثلا إلى أساليب لتنظيم السلوك (القانون)، ومجموعة لرعاية الأطفال (الأسرة، وهكذا...) .

12- الدرسات السابقة:

إن المعرفة الإنسانية العلمية هي معرفة تراكمية، تغطي مواضيع مختلفة من زوايا متعددة، لذلك فقيام أي باحث بدارة أو بحث يستدعي منه الإطلاع على ما قدم من بحوث دارات حول الموضوع الذي يقوم بدارة، وذلك لكي لا تتطرق من الفراغ ويستطيع أن يضبط موضوعه مجال الدارة بشكل أفضل يعطي من خلاله الجديد في المعرفة العلمية.

وفي إطار موضوعنا هذا والمعنون بدور الاتصال والتنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية سأعرض مجموعة من الدارات التي تخدم وتتصل بموضوع الدارة.

الدراسة الأولى:

وهي دارة "بن نوار صالح"¹ 2004 - 2005 جامعة قسنطينة بعنوان الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دارة ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركبات المحركات والجرارات.

طرحت هذه الدارة إشكالية تتلخص في أن الاقتصاد الوطني قد نشأ واستمر في وجوده من قبل سياسيين الذين غطوا على بروز الكفاءات، التي كان بإمكانها استغلال كفاءاتها التي يحتويها الوطن سواء في التسيير الذاتي، والاشتراك كما أننا بإمكاننا المتوفر من خاصية غير الإنسانية لن تكون فعالة إلا

¹- بن نوار صالح، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية، قسنطينة، 2004-2005 .

إذا عملت على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية من خلال تحسين علاقات العامل بعمله و علاقاته بالرؤساء و بطرق العمل المادية، وقد خلص الباحث إلى أن مشكلته تتمحور حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد فعالية أداء العمال خاصة تلك المرتبطة بالجوانب الإنسانية .

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة جاءت صياغتها على النحو التالي :
إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية علنا اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

وقد اندرج ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية جاءت على الشكل التالي :

الفرضية الفرعية الأولى:

كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا .

الفرضية الفرعية الثانية:

إن الانفتاح علنا لآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميتهما داخل المؤسسة .

الفرضية الفرعية الثالثة:

كلما كان العامل مرضيا على وضعيته داخل المؤسسة كلما انصف أداءه وبالفعالية العالية . أما المنهج الذي استعان به الباحث هو المنهج الوصفي كما اعتمده بحثه على العينة الطبقيّة العشوائية حيث قدّم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين : الأولى متمثلة في الإداريين و 175 و هم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيروندائمو و مسيروندائمو متقاعدون . أما الفئة الثانية فقد قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء، المشرفون

والمباشر ونور رؤساء الأقسام يبلغ عدد هذه الفئة 1299 عاملا. وتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة بنسبة 12%.

وللإجابة على فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها اعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات التالية:

الملاحظة: وذلك من خلال ملاحظة التغيير الذي حدث في المؤسسة.

المقابلة: استخدمها الباحث في محاوره المسؤولين لإداريين حول موضوع الدراسة.

الاستمارة: استخدمها الباحث استمارة خاصة بإطارها الإداري والمسؤولين وكان استمارة مقابلة تضمنت

12 سؤال مفتوح، في حين النوع الثاني من الاستمارة كان موجهًا إلى التقنيين والعمال.

إضافة إلى هذا استعملوا استفاد الباحث من السجلات والوثائق.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعمال إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.

- يعتبر الاتصال المفتوح عاملا رئيسا لإشاعة عمل وحال الجماعة، فهو يساهم في إيمان العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

* ثم توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساهم في المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها وضع الرجال المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.

- الاستماع إلى المناشغالات العمال.

- الاتصال بالاهداف.

- توفيا الحواجز، تكوين جيد...

الدراسة الثانية:

وهي دراسة "محمد علي محمد" ¹ 1978 بموضوع الإتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي، ولقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجميع البيانات وهي:

أ- **الملاحظة المباشرة:** وذلك لكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

ب- **المقابلة الحرة:** وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج- **الإستمارة:** إستخدم عينة مشكلة من عمال خمسة اقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للإتصال وهي:

1. بيانات عن انماط التفاعل الإجتماعي والتشاور.
2. بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
3. مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال.
4. بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد.
5. بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال النازل.

¹-محمد علي محمد، الإتصال، الدراسة وصفية لطبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي، الإسكندرية مصر ، 1978 .

ولقد استخلص محمد علي محمد في دراسته الى إن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال وكذلك عامل الامية يلعب دورا كبيرا في إنخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

الدراسة الثالثة:

وهي دراسة "الهاوثورن" ¹1927

بحيث بدأت سلسلة من الدراسات التجارية في مصنعها وثورنبولايه شيكاغو التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك، أيضا فتأبعا اجددة لعملية الإدارة وتمتدتها لدراسات على افتراضا لإدارة التقليدية الذين صنعنا النظر وفالمح يطة بالعملة وثر عل أداء العمال الذي يتحسن بزيادة مستويا لإضاءة تفيمكانا العمل، وقام فريقنا بالبحثين يقوده

م

"التونمايو من جماعة هارفارد باختبار ذلكا لإقتراض عن طريق بعض لعدد من العالمين فبدأ حدبغرفا للمصنع وهو ما سم محبملاحظت ردود أفعال هؤلاء العمال لإزاء التغييرات فقيمستويا لإضاءة.

وقد فوجيء الباحثون بأداء العمال للمينخفض مع تخفيض مستويا لإضاءة قبل زادت نسبة منخفضة وهو ما سم حساب استخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي:

- بروز أهمية روح الجماعة وقياميتها بتبعيلها من رفعا أداء العاملين كبديل للفردية

-

لقد أتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالى والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على مطا لإشراف، وكذا اقناع العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية، ومنه ناطظها أهمية الإتصال باعتبارها وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات واحتاجات العاملين غير الاقتصادية من نقدي روا اعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسم محبر فعا لأداء العمل مستويا تأعلى.

¹-الهاوثورن، دراسات و تجارب مصنع هاوثورن لشركة ويسترن إلكترونيك، دراسة تحليلية لشركة ويسترن إلكترونيك، شيكاغو أمريكا، 1927 .

كما توصلنا لأبحاثنا بالعام في المنشأة فإعمالنا دخلنا على عاداتها وتقاليدها وهي غالباً ما تنشأ دوناً عننا
فأوتقديراً منا لإدارتنا فإعمالنا هذا النوع من الجماعات: الجماعات غير الرسمية، وهو ما يعنى ضمناً وجود إتص
الغير رسمي محبذ ومرغوب في هيبنا لأفراد المنضمين لها

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية لأنها كشفت عن تأثير الظروف والمحيطات بالعمل على أداء العاملين، ولقاء
لشبه هيبنا هو أن كلا الدراستين تتناول الأداء، كما أوضحت هذه الدراسة أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر الم
الي والظروف والمحيطات بالعمل بل يتوقف أيضاً على نمط الإشراف وقيمة العمال.

حوصلة عامة:

نظراً لأهمية الدراسات والأبحاث السابقة التي تتوفر للباحث الخلفية العلمية والمصادر اللازمة لإجراء البحوثات
ساعدها أيضاً على إجراء مقارنات بين نتائج الدراسات السابقة، فمن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة
التيلها علاقة بموضوع بحثنا فقد أبرزت لنا بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع المراد درا
سته، كما أفادتنا أيضاً ب:

- إستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.
- تزويدنا بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.
- التعرف بالصعوبات التي واجهها الباحثون.
- تزويدنا بالكثير من الأفكار والأدوات والأجراء التي يمكنها تنفيذنا في موضوعنا
بالإضافة إلى أنها أبرزت لنا الجوانب التي تمدرستها من قبلنا وهذا ما يؤيدنا في البحوث الجديدة.

الفصل الأول

الإتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: وظائف وأشكال الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: وظائف الإتصال التنظيمي

المطلب الثاني: طرق وأساليب الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي

تمهيد:

يعرف الإتصال بأنه إرسال واستقبال المعلومات بين الناس وعرفه علماء إدارة الإتصالات الادارية بأنه: عملية إدارية لها جوانبها الاجتماعية والسلوكية تهتم بتوفير كافة المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميع المعلومات ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يتيسر لفرد أو جماعة معرفة أمور ومسائل يجهلونها، مع التأثير في سلوكهم وتوجههم للوجهة التي يريدونها المرسل، ولا تتم عملية الإتصال إلا في صورة متبادلة من طرفين وليس من طرف واحد.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي:

يعتبر الإتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي، ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، ويمكن الوقوف على مفهوم الإتصال من خلال:

1_ المعنى اللغوي:

*يقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق وتقارب واشتراك.¹

*وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الإتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى.²

¹ المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، 2001، ص201
² صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع نفسه، ص306

*في حين عرفها مختار القاموس بأنها: وصل الشيء بالشيء وصلا معنى: نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين¹.

2_المعنى الاصطلاحي:

*يعرف الاتصال التنظيمي بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه².

*كما عرفه قاموس سفورد بأنه: نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة³.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار، وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

ويعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها إذا إن الاتصال بمثابة

¹ سلوى عثمان الصديقي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص10

² ناصر محمد العديلي: السلوك الإداري و التنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص164

³ محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، 2003، ص178

الوسيل الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.¹

كما يعتبر عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

فالاتصال إذن يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطة أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.²

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الإتصال التنظيمي:

* أنواع الإتصال التنظيمي:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية بحيث يمكن النظر إليها ك اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها :

1- الإتصال الرسمي

عرفه عبد المعطي محمد عساف بأنه ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته لاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.³

¹ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص116

² لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2006، ص226

³ عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص221

كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الإتصال أربع اتجاهات أو أشكال وهي:

1-1 الإتصال النازل أو الهابط

وهو الإتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات والقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين¹ وللاتصال الهابط هدفان هما:

- أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها
- ب- قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس .

1-2 الإتصال الصاعد

ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى ويأتي مكمل للاتصال الهابط حيث لا تتوفر للعاملين جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وأنه، تم فهمها واستيعابها وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع سابق، ص 309

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط المتمثلة في:¹

- أ- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية
- ب- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل
- ج- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- د - معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة

1-3 الإتصال الأفقي أو الجانبي

ويعني إرسال المعلومات و استيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل : الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة ، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم و الانسجام بين الإدارات والأقسام² .
كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب ، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى المعلومات كافية³

1-4 الإتصال المحوري ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل وكلها تصب في

معي واحد، والذي يتمثل في: " أنه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة ك إتصال مديرا لإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق⁴

¹ طريق شوقي فرج و آخرون: علم النفس و المشكلات الصناعية ، القاهرة ، ص 289

² -صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 317

³ -عبد المعطي محمد العساق: مرجع سابق ، ص 225

⁴ -محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان 2005، ص 244

ومن خلال عرض أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة ، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكور سابقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيولة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضح ومنتظمة وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل .

2- الإتصال غير الرسمي :

إن الإتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الإتصالات الرسمية فقط ، فهناك الإتصالات غير الرسمية ، وتعني ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الإتصالات الرسمية ، والإتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهذه الإتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم في بعض ، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.¹

إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، ويظهر لنا جليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب الهاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذا يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة ويظهر هذا النوع من الإتصالات نتيجة عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة.

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص318

وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين، وكذلك وجود حاجات ورغبات و اتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها، بالإضافة إلى رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على. جميع الأمور في المنظمة.¹

فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازماً للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحدة يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، ومن أجل الاستفادة من الإتصال الغير رسمي وتقادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي وب وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم

* خصائص الإتصال التنظيمي:

للإتصال التنظيمي خصائصاً أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الإتصال في بلوغ أهدافه المنشودة. وتتمثل خصائص الإتصال التنظيمي:

* المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير: فالإتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الإتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

* الثقة في مصدر الرسالة: حيث انه بدون هذه الثقة فان الرسالة لنا تحقق أهدافها.²

* الموضوع: وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معنى، وهنات لعب المهارات الإتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

¹ - سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص250

² بشير العلاق: الإتصال في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2020 ص48

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

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

*الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة¹.

*الإقناع والتأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذاتي فعال وله رد إيجابي فإنه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.

*الشمولية: قدرة نظام الإتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الإتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة².

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي

*أهداف الإتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.

¹ مروان محمد بني أحمد: القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 176

² قحى أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 377

وفي هذا الصدد يورد " صالح بن نوار " جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها:

- 1_تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من المواضعين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.
- 2_المشاركة في المعلومات:يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

- 3_التعبير عن المشاعر الوجدانية:تساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.
- 4_تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

- 5_تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة¹.

*أهمية الإتصال التنظيمي:

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

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

¹ صالح بن نوار: الإتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد الثاني و العشرين ، 2004، ص120

- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع والابتكار لدى العمال، وهذا ارجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكاره ا م وأرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.
- يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل؛¹
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك وموافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة؛
- يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتها العملية؛
- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستمر.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل لإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون على اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصل أصواتهم إلى صانعي القرار؛
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.²

¹ محمد منير حجاب: نظريات الإتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011 ص30

² محمد ناجي جوهر: الإتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الكتاب الجامعي، الإمارات 2008، ص30

المبحث الثاني: وظائف وأشكال الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: وظائف الإتصال التنظيمي:

يلعب الإتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً وأساسياً، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية ويقصد بعض الباحثين بوظيفة الإتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معانة، مما يمكن القول بأن للإتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1_وظيفة الإنتاج:

يساهم الإتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية، فهو عمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لانجاز العمل والتعاون الفعال والمهارق والرغبة في العمل. ومن هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ كتوجيهها لاندازت، إبداء الرأي والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج واتخاذ القرارات وتحسين ظروف العمل¹

2_وظيفة الإبداع:

يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير السلوك التنظيمي، فالروتين والتقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما

¹ أبو النجا محمد العمري: الإتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص144

كانت المقاومة التغيير أكبر وأقوى و ذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، ولإبداع بعدان يجسدانوظيفتها الإنسانية:

* يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

* يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول¹.

3_ وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات. فكل طرف ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل.

وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة وهي:

* معرفة المنتج (الرسالة).

* معرفة العميل (المستقبل).

* معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).

* تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).

* ترك انطباع حسن (رد الفعل).²

4_ وظيفة التبليغ:

¹ مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 144

² 1- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 145

تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:

*التقارير

*تنفيذ الواجبات

*شرح خطوات العمل في فترة معينة

*تبليغ سياسات وقرارات الإدارة

5_وظيفة التفهيم والتعليم:

تهتم وظيفة التفهيم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافية إلى دقة النقل في عملية الإرسال .ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في تحقيق هذا الافتراض وهو أن المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما يتطلب أن يضع المستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما يريد نقلها إليه.

اما وظيفة التعليم تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوس وتدريبه في القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة.¹

6_وظيفة الصيانة:

يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية وهي:

* حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .

¹ شعبان فرج:مرجع سابق،ص146

* تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

* ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة¹

المطلب الثاني: طرق وأساليب الإتصال التنظيمي:

للإتصال عدة طرق منها الطرق المكتوبة، ومنها الطرق الشفهية:

1_ طرق الإتصال المكتوبة: تتمثل هذه الطرق في:

1-1_ الأوامر والتعليمات: كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات.

1-2_ الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.

1-3_ مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.

1-4_ الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابت، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح.

1-5_ التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.

1-6_ لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين².

2_ طرق الإتصال الشفهية:

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الإتصالات الإدارية، وتتمثل فيما يلي:

1_2- إصدار الأوامر والتعليمات.

¹ مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 144-145
² صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 319

2_2- المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية مقابلة النظر في الشكاوى.

2_3 - نظام الاستشارات للعاملين كحل المشكلات ونحوها

2_4 - الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.

2_5- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة

2_6 - المؤتمرات.

2_7- الندوات.

2_8- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعريف على المعلومات المرتدة.¹

المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، لذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي:

1_ المعوقات النفسية:

¹ صالح الدين محمد عبد الباقي: مرجع نفسه، ص320

وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية م ما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وأهم هذه العوائق هي:

*تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم إنتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن آخر.

*الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

*الانطواء:

-عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

-تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه¹.

*الثقة:

¹-صالح بن نوار: الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، 2004، ص120

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلال إما شفاهة أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.¹

2_ المعوقات الاجتماعية الثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

كما أن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.²

3_ المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية ، وخطوط الإتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص252
² كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 2004، ص242

قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.¹

وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، كما تعد الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض، كما تمثل أيضاً أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي

بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة وبالتالي يحقق الأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

¹ احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاعة، 1989، ص275

الفصل الثاني

تسيير المؤسسة الخدمائية

المبحث الأول: ماهية التسيير

المطلب الأول: مفهوم التسيير

المطلب الثاني: مبادئ التسيير

المطلب الثالث: خصائص وأهداف التسيير

المبحث الثالث: المؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي في المؤسسات الخدمائية

المطلب الثالث: خصائص ووظائف المؤسسة الخدمائية

المبحث الأول: ماهية التسيير

المطلب الأول: مفهوم التسيير:

لغة: مصدره سير يسير تسييرا فهو مسير والمفعول مسير والمفعول مسير.

سير الشيء: أساره حركه جعله يسير؛

أعمال فلان: أدارها ووجهها أشرف عليها. سير

اصطلاحا:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.¹

من خلال هذا التعريف أنه عرف التسيير على أنه مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم وهي التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة.

وعرفه الكلاسيكي تايلور بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.²

خلال هذا التعريف أن التسيير يقوم باستخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك على التقنيات والطرق الكمية.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير هو عملية عقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد (المادية والبشرية والمالية) قصد تحقيق الأهداف المرجوة ويتم ذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة للعمليات الإدارية.

¹-محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص13

²-عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص107

المطلب الثاني: مبادئ التسيير:

تتمثل مبادئ التسيير فيما يلي:

1 - التخطيط:

يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة بدون تخطيط، ويمكن وصف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. فالتخطيط هو عملية التنبؤ بما يكون في المستقبل مع الاستعداد له. كما يعرف التخطيط بأنه "هو تحديد ما سيتم عمله خلال مدة في المستقبل؛ ويتطلب تنفيذه مجموعة فعاليات تبدأ بوضع الأهداف في ضوء التنبؤ عن المستقبل¹. كما تشمل عملية التخطيط على العديد من الخطوات المنطقية تتمثل في:

-التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها؛

-وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الأهداف؛

-وضع و اختيار بديل من عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا الهدف؛

-تحديد الإمكانيات المتاحة؛

-تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة؛

-وضع البرامج الزمنية اللازمة لتحقيق وتنفيذ الهدف و كيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب للزمني للقيام بهذه النشاطات، ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.²

¹-سعاد نائف البرطوني: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص418
²-علاء فرج الطاهر: التخطيط الإداري، دار الرابحة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص15-16

2- التنظيم:

حسب هنري فايول فإن التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على أداء وظيفتها من الموارد الأولية، رأس المال، الأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.¹

كما أن للتنظيم مبادئ لا بد ان تحدث كي يتماشى بصفة مبدئية وهي:

- مبدأ ضرورة التنظيم وأهميته؛

- مبدأ تحديد الهدف من التنظيم و وحدة الهدف وعدم تعارض الأهداف ؛

- مبدأ التحديد الوظيفي لكل قسم أو دائرة و لكل فرد في التنظيم ؛

- مبدأ تفويض السلطة في التنظيم ؛

- مبدأ ديناميكية التنظيم (مرونة) و عدم جموده ؛

- مبدأ التنظيم حول الوظائف و ليس حول الأشخاص ؛

- مبدأ المركزية واللامركزية في التنظيم ولكل منهم ايجابياته وسلبياته.²

3- التنسيق:

التنسيق هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضا في

أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد.³

والتنسيق هو مهمة دقيقة لذا لا بد من إتباع عدة أسس نذكر منها ما يلي:

¹ -جميل احمد توفيق: إدارة الاعمال، دار الجامعات المصرية، مصر 1970، ص155

² -ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص96

³ -علي فلاح الزغبي: عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ إدارة الاعمال، دار منتهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص226

- توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف؛
- تحديد نوع العمل لكل موظف ؛
- توضيح الصلاحيات لدي كل فرد ؛
- تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة ؛
- إيجاد جو عام من التعاون و الاحترام ؛
- توعية الموظفين بدور كل واحد منهم و مسؤولياتهم و العمل المنوط به ؛
- التغلب على التناقضات والآراء الفردية وتحويلها من عناصر تكميلية الي عناصر تكامل،
- مراجعة التنظيم من حين إلي حين¹ .

4- الرقابة:

هي عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها.²

وتتمثل آلياتها فيما يلي:

- وضع الأهداف والنتائج المتوخاة والمرسومة سابقا بشكل يمكن احتسابه وتقديره بقياسه؛
- إخضاع مصادر الإنتاج والخدمات والأعمال إلى مدخلات ومخرجات كمية ورقمية خدمة لغرض العد والقياس؛

-مقارنة الأرقام والأهداف والنتائج المرسومة بتلك التي تم التوصل إليها وتحقيقها؛

¹ http://étudiantz.com/vb/t 17292.html: تاريخ الزيارة: 16_02_2022، على الساعة 11:23

² -محمد رسلان الجبوسي: الإدارة علو و تطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص173

- تفريغ نتائج المقارنة على شكل جداول وحصر الانحرافات وتحديد الايجابي والسليبي منها؛
- توضيح الأسباب للنتائج المحققة والتوصية بمعالجة السالب منها والتركيز على تدعيم وضمان الاستمرارية وتقديم الايجابيات منها؛
- كتابة التقارير والتعاليم والمذكرات والمراسلات والاجتماعات وغيرها من الوسائل لتمرير المعلومات وكذلك الاتصالات الضرورية في هذا المجال؛
- ضمان العلاج والتصحيح والتطوير السليم والمطلوب بالتعاون مع كافة الأطراف والجهات ذات العلاقة¹.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف التسيير

1 خصائص التسيير:

- إن التسيير نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير، فالتسيير نشاط فريد نوعه ويختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية بالشمول والترابط؛
- يشكل التسيير حلقة تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط و تنتهي بالرقابة، فلا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود الانحرافات و تصحيح هذه الأخيرة لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة علي السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط؛
- تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الأساسي لتسيير أو الإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس؛

¹- عبد الله جوهري: الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الأردن 2014، ص161

-يعتبرالتسيير جهاز المؤسسة فهو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول علي السلع والخدمات؛ المنافع و الفوائض الاقتصادية والاجتماعية، ابتداء من الموارد البشريةوالمالية للمؤسسة¹؛

-يعتبرالتسيير علما لأنه يقوم علي استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك علي تقنيات و الطرق الكمية وما يتطلبتطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواء تعلق الأمر بتخطيطالإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق...الخ؛

-يعتبرالتسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء الي التقدير و المحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غيرالكمية لعمليةالتسيير و على رأسها الجوانب الإنسانية؛

--يعتبرالتسيير مهنة لأنه يحققالمعايير المتعارف عليها والخبرات عبر الزمان وتحملالمسئولياتاجتماعيةوتحليله بأخلاقياتمهنية².

2-أهداف التسيير:

إن التسيير إذا كان جيدا سرعان ما يقتنع العاملون بصلاحياته ويتكيفونلأوضاعه، أما إذا كان غيرجيدفيجبتعديله حتى يتكيف مع قدرة وكفاءةالعاملينفيه، وفي كل الحالات يجب أن يكونالتسيير مرنا بحيثيتكيف مع أي تغييريطرأ في الظروف التي تعمل فيها المؤسسة سواء كانت ظروف داخليةفيها أو خارجية متعلقة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ومن أهداف التسيير نذكر ما يلي:

-تقسيم العمل وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يركز اهتمامه في أدائه لعمله؛

-وضع أسس نمطية لأداء كل عامل، وذلك يعفياالعاملين أعباء تحديد هذه الإجر اءات في كل مرة يزاولونفيها النشاط؛

¹، -، <http://www.Hrdscussion.com/hr3586.html>، تاريخ الزيارة 15_02_2022، على الساعة 17:45

²-محمد رفيق الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 34.

- يهيئ الأسلوب الذي يتم به إرسال واستقبال القرارات من قمة الهرم إلي قاعدته؛

- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف إجر اءات المؤسسة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرر؛

- يهيئ أسلوب من أساليب التدريب المناسبة حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وكمية معلوماتهم وقدراتهم مما يؤهلهم لعمل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي؛

- يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو البقاء والنمو، وهذان العنصرين لا يأتيان إلا بالتسيير الجيد للمؤسسة، هذا التسيير يشرف عليه مجموعة من الأفراد موزعين في شكل هياكل مختلفة تعمل على تنظيم عملية تسيير المؤسسة وتوجيهها بما يتلاءم وظروفها واحتياجاتها، بالإضافة إلي حجمها¹.

المبحث الثاني: المؤسسة الخدمائية

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة

لغة: إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise كما يمكن إستعمالها ترجمة للكلمتين Firme² و Undertaking

ورد في معجم لسان العرب لإبن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس، الأسس والأسس والأساس: كل شيء مبتدأ والأسس والأساس، أصل البناء والأسس أصل كل شيء وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وأس الإنسان مبتدؤه. وقد أسس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا، وأسست دار إذا ثبتت حدودها ورفعت قوامها³. وإسنادا إلى

¹- عادل حسين مصطفى زوهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، ص44

²- عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص24

³- جمال العيفة: مؤسسات الإعلام و الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص5

القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو شركة أو معهد.¹

اصطلاحا:

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان.² وتعرف على أنها وكيل اقتصادي هدفه الرئيسي أو وظيفته الرئيسية هي إنتاج السلع والخدمات من أجل البيع. نستنتج من خلال التعريف السابق أنه ركز على الطابع الاقتصادي الإنتاجي وأهمل كذلك الطابع الخدمائي، كما أهمل توضيح طبيعة أو نوع المؤسسة حيث أنها عرفت على أنها قوالب تتضمن مجموعة من الأفراد يقومون بمجموعة من المهام.

ومن من خلال هذا يمكن القول إن المؤسسة تعتبر نظام أو هيكل تجتمع فيه الموارد البشرية، المادية والمالية التي من خلالها يستطيع الإداري تنفيذ ما تم التخطيط له مسبقا. إجرائيا. والمؤسسة هي كل بناء له أهداف معينة، تشمل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية، التي من شأنها تسهيل العمل بها من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي في المؤسسات الخدمائية

تحتاج المؤسسات الخدمائية إلى هيكل تنظيمي يختلف بشكل أو بآخر عن الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصناعية نظر الطبيعة الخدمة نفسها وأيضا طبيعة المنتج أو احتياجات السوق وإختلاف متطلبات العملاء والفروق الواضحة ما بين السلعة والخدمة، وعلى الجانب

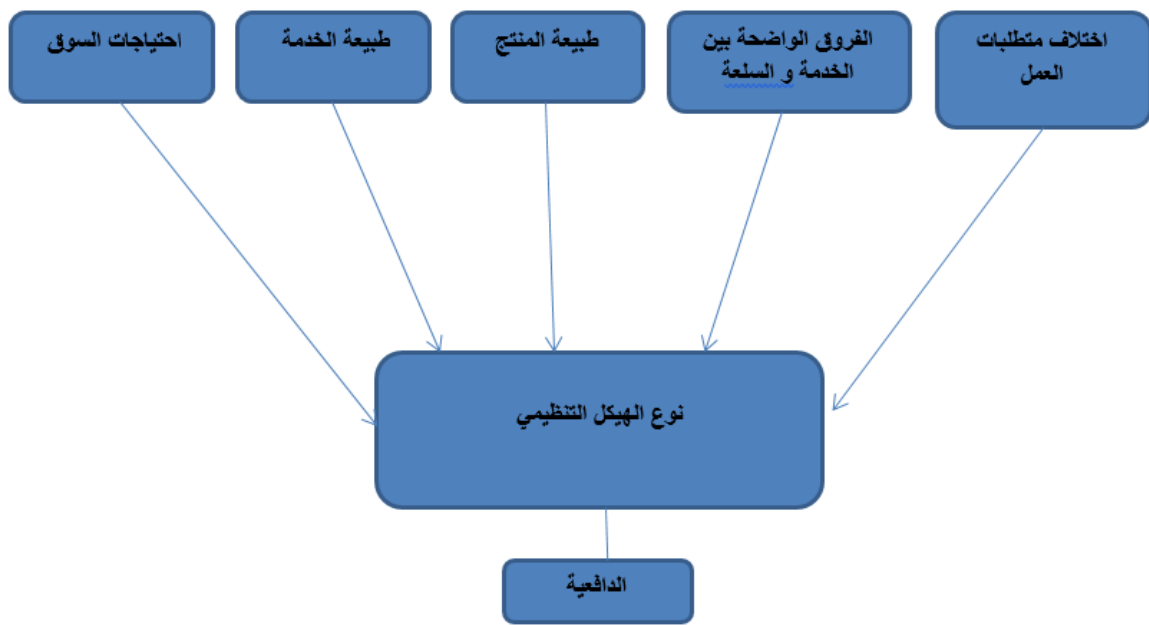
¹- احمد طرطار: تقنيات المؤسسة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص15

²-كتوش عاشور: المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص7

الاخرالمهارت المطلوبة لتقديم الخدمات تختلف تماما عن المهارات المطلوبة لإنتاجالخدمات.¹

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الهيكلالتنظيمي للمؤسسة الخدمائية:

الشكل رقم 1: يوضح العوامل المؤثرة في الهيكلالتنظيمي للمؤسسة الخدمائية.



المصدر: سامح عبد المطلب عامر: المرجع سبق ذكره

المطلب الثالث: خصائص ووظائف المؤسسة الخدمائية

1- خصائص المؤسسة الخدمائية:

للمؤسسة الخدمائية عدة خصائص نذكر منها:

-تقوم المؤسسة الخدمائية بتحويلتشكيلة من المدخلات الماديةوغيرالماديةإلى مخرجات غير ملموسة مادياولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة. هذه

¹-سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد: تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر للنشر و التوزيع ، 1 عمان، 2011، ص 22

المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني إلى مخرجات مادية؛

- كما تتميز المؤسسة الخدمائية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها،¹ وأن العميل أو الزبون جزء من نظام التشغيل،² أي أنهم يشاركون في إنتاج الخدمات بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعدت نطاقها، فهي دائماً متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء. تتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمائية بكونها منافسة شديدة وحادة، ومعدلات التقليديتها مرتفع.

- وتتميز المؤسسات الخدمائية بحاجتها الدائمة والمستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به من انتقال في وقت واحد وبشكل متتابع.³

2- وظائف المؤسسة الخدمائية:

1-2 الوظيفة الإدارية :

يقصد بالوظيفة الإدارية هيكل المؤسسة وتنظيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. ويمكن حصر وظائف الإدارة في المؤسسة الخدمائية فيما يلي :

التخطيط: يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل؛

¹- سعيد محمد المصري: المرجع السابق، ص 28

²- علي هادي جبرين : إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 100

³- زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات و تطبيقاتها، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان 2010، ص 285.

التنظيم: يعنى بالتنظيم في المؤسسة الخدمائية تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

الرقابة: هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.¹

2-2_وظيفة التوظيف: هي الوظيفة التي تتعهد بإبرام ومتابعة وإنهاء عقود التشغيل في المؤسسة. فهي تسهر على تطبيق قوانين الشغل من أجور وعطول وترقيات وما كفاً وتعودها بآثار وخصومات وما إلى ذلك انشغالات تدبير الموارد البشرية. وتندرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل الخدمات الاجتماعية والتكوين المهني والعلاقات النقابية... الخ²

3-2_وظيفة الإدارة المالية :

تعتبر إدارة الموارد المالية إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بها المنظمة، فوظيفة إدارة الموارد المالية وظيفة ضرورية لكل منظمة، مهما كانت أهدافها أو طبيعة عملها أو حجم نشاطها، أو شكلها القانوني. فالوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة مهام وعمليات، تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي. فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف وإلى حد كبير على كفاءة الإدارة المالية في القيام بوظائفها، وعلى مدى فهم القائمين على الأنشطة الأخرى في المؤسسة.³

¹-رائد محمد عبديرة: نظرية المنظمة و المؤسسات، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 112.

²-محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات، عين البنيان، الجزائر، 2001، ص 25.

³-هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد: وظائف المنظمات، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 182

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تحكمهم نظم وقوانين بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق الغايات وأهداف المؤسسة. وبما أن المؤسسة تحتوي على موارد مادية وبشرية ومالية فهي بحاجة إلى فعالية التسيير من أجل المحافظة على مكانتها في السوق، فالتسيير عملية عقلانية حيث من خلاله يتم إنجاز العمليات الإدارية بدقة وبسرعة. فالوظيفة الإدارية للمؤسسة تقوم على تقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات والتنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال التسيير الجيد لكافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتسيير ورقابة.

الجانب التطبيقي

عرض البيانات وتحليلها:

عرض النتائج وتحليلها:

-نتائج الدراسة :

أولاً: النتائج العامة:

ثانياً: نتائج في ظل الفرضية الأولى.

ثالثاً: نتائج في ظل الفرضية الثانية.

رابعاً: نتائج في ظل الفرضية الثالثة.

تمهيد:

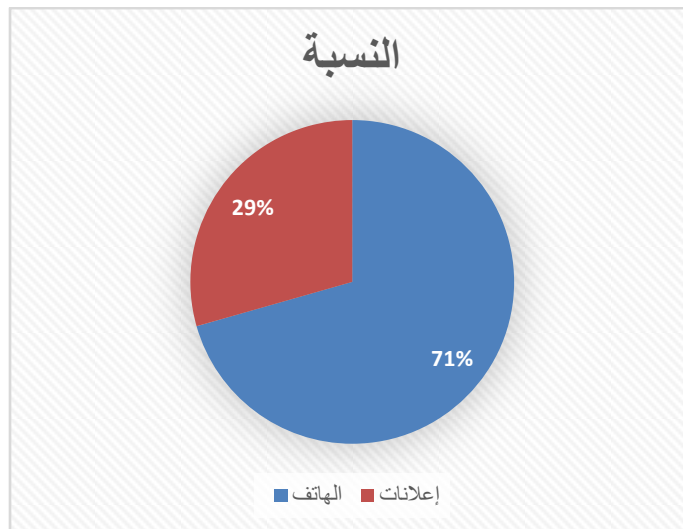
يعتبر الجانب الميداني من أهم جوانب البحث في العلوم الإنسانية والطبيعية على حد سواء لأنه يقوم بربط الجانب النظري مع الواقع الفعلي للدراسة .

فمن خلال هذا الفصل سوف نتناول تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على المبحوثين في بلدية بلاد الطواهرية وتبويب الإجابات في شكل جداول بسيطة تحمل التكرارات والنسب المئوية، ثم التعليق عليها كما وكيفا، وأخيرا عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37.5%	17	ذكر
62.5%	58	أنثى
100%	75	المجموع

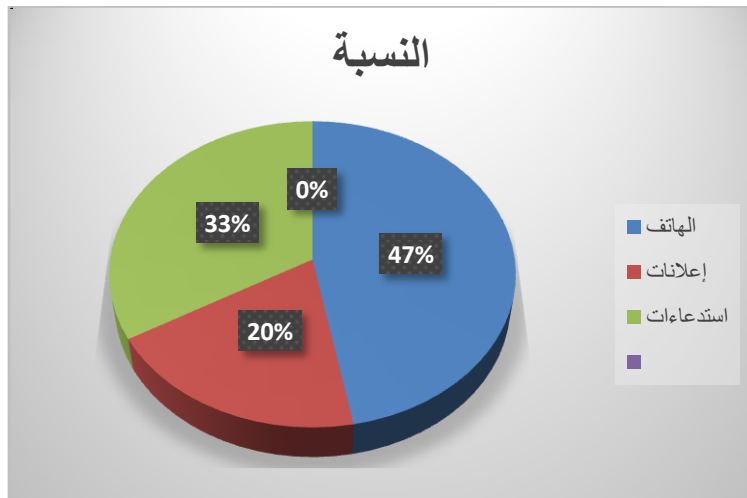
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت من نصيب الإناث حيث قدرت نسبتهم بـ 62.5% أي ما يعادل 58 أنثى، فيما بلغت نسبة الذكور 37.5% أي ما يعادل 17 ذكر في المؤسسة. يعتبر متغير الجنس من المتغيرات الأساسية التي تؤثر على إبراز صورة المؤسسة وكسب ثقة الزبائن ولهذا نجد أن نسبة الإناث أكبر نسبة من الذكور وهذا راجع إلى الطابع الإداري المعتمد بالبلدية، وكذلك طبيعة عملية التوظيف التي تتبعها البلدية، كما يعود السبب إلى أن المتخرجين من الجامعات في الجزائر نجد نسبة الإناث أكبر من الذكور، كذلك أصبحنا نجد في المؤسسات الخدماتية النساء أكبر من الرجال ويعود السبب إلى كون المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل وفرضت نفسها في الكثير من المجالات.



الجدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
17.5%	13	من 20 الى 29
45%	34	من 30 الى 39
30%	22	من 40 الى 49
7.5%	6	أكثر من 50
100%	75	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 يتضح لنا أن أغلبية العمال داخل بلدية الطواهرية تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 حيث قدرت نسبتهم 45% أي ما يعادل 34 عامل في حين قدر عدد المنتمين إلى الفئة العمرية من 40 إلى 49 بنسبة 30% أي ما يعادل 22 عامل، ونجد الفئة العمرية من 20 إلى 29 تمثلها نسبة 17.5% أي ما يعادل 13 عامل، وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 50 بنسبة 7.5% أي ما يعادل 06 عمال. من خلال القراءة الكمية للجدول أعلاه نستنتج أن عمال المؤسسة (بلدية الطواهرية) يغلب عليهم الطابع الشبابي وهذا يدل على النشاط والحيوية في المؤسسة، كما يعود أيضاً ذلك إلى الشروط الموجودة في ملف التوظيف الخاص بالمؤسسة.

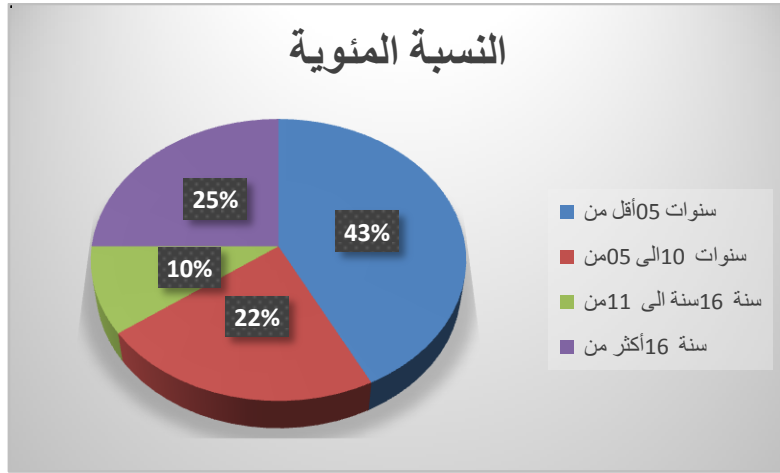


الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية المهنية (سنوات الخبرة):

النسبة المئوية	التكرار	مدة الأقدمية
42.5%	32	أقل من 05 سنوات
22.5%	16	من 05 إلى 10 سنوات
10%	8	من 11 سنة إلى 16 سنة
25%	19	أكثر من 16 سنة
100%	75	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث تفوق خبرتهم المهنية السنة ولا تتجاوز 05 سنوات بنسبة 42.52% أي ما يعادل 32 عامل، تليها نسبة 25% ما يعادل 19 عامل تجاوزت مدة عملهم أكثر من 16 سنة، في حين قدرت نسبة الأقدمية المهنية للعاملين في فئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات 22.5% ما يعادل 16 عامل، وأخيراً بلغت نسبة الفئة المتبقية من 11 إلى 16 سنة 10% أي ما يعادل 08 عمال.

من خلال النسب السابقة يتبين لنا أن أغلبية عمال بلدية الطواهرية لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات وهذا راجع إلى أن المؤسسة تميل إلى التجديد في مواردها البشرية لكي تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها مهارات والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة داخل أو خارج المؤسسة، كما أنه يوجد عمال تتجاوز خبرتهم المهنية 05 و 10 سنوات وكذلك أكثر من 16 سنة وهذا لأنهم يشغلون مناصب هامة وحساسة في المؤسسة نظراً لمعرفةهم لطبيعة العمل. كما تجدر الإشارة إلى أن الخبرة الطويلة تتيح للعمال القدرة على معرفة شؤون المؤسسة المتعلقة بالعمل.



الجدول رقم 04: يوضح وسائل الاتصال المستعملة للاتصال بالرؤساء:

النسبة المئوية	التكرار	الإقتراحات
47.55%	36	الاتصال الشخصي
39.80%	30	الاتصال الكتابي
12.59%	9	الاتصال عن طريق وسيط
100%	75	المجموع

تشير المعطيات الكمية للجدول رقم 04 أن أغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم ب 55,47 % أي ما يعادل 36 عامل يرون أن وسيلة الاتصال الأكثر استخداما في إتصالهم برؤسائهم هو الاتصال الشخصي (المواجهي) بدرجة عالية كونه وسيلة سهلة وسريعة، كما يعتبر الاتصال الشخصي هو أكثر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك لسهولة وسهولتها و عدم إهدارها للوقت والجهد، كما يمكن من خلالها معرفة ردة فعل المتلقي من خلال الكشف عن إيماءاته وتصرفاته، ويعتبر الاتصال الشخصي من أقرب الوسائل إلى التفاهم والوصول إلى نتائج حيث يعتبر الشكل الأكثر إنتشارا يوميا في المقابلات واللقاءات الشخصية وتتم بطريقة مباشرة دون اللجوء إلى وسيلة أخرى.

نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن أفضل وسيلة للاتصال بالرؤساء هي طلب كتابي وهي 39.88% أي ما يعادل 30 عامل وذلك كون أن الاتصالات الكتابية تتسم بالدوام

والإثباتوسهولة الرجوع إليها، كما أنه بإمكان المرسل صياغة الرسالة
أولياومراجعتهاوتصحيحها، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا أن اتصالاتهم

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
ت	%	ت	%	ت	%	وسائل الاتصال المستخدمة في نقل الشكاوى
23	30.66%	18	24%	5	6.66%	إتصال مواجهي
50	66.66%	38	52%	12	14.66%	رسالة خطية
2	2.66%	2	2.66%	0	0%	صندوق الشكاوى
75	100%	58	78.66%	17	21.32%	المجموع

برؤسائهم يكون عن طريقوسيط 12.59% ما يعادل 8 عمال، وهذا راجع إليبيروقراطية
التعامل في المؤسسة.

جدول رقم 05: الجنس و علاقته ب وسائل الاتصال المستخدمة في نقل الشكاوي :

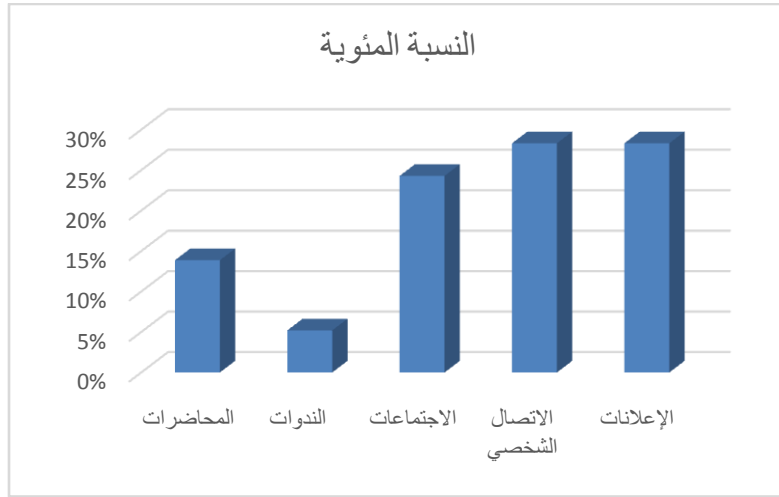
من خلال الجدول نلاحظ ان الوسيلة الاكثر استخداما في نقل الشكاويوبنسبة أكبر عند
الإناث نظرا لتفوق عدد الاناث على الذكور في المؤسسة حيث قدرت بي 52% عند
الإناث وعند الذكور 14.66% هي الرسالة الخطية أي الاتصال الكتابي حيثيعتبر أنه
الأكثر استعمالا لنقل مشاكل وشكاوى العمال إلى الإدارة العليا وهذا يعكس طابع الرسمية
في الاتصال داخل بلدية الطواهريةوكذلك لكونها وثيقة رسمية وذات
مصدقية وإثباتوإمكانية حمايتها. في حين بلغت نسبة الاقتراح الثاني (الاتصالالمواجهي) عند
الإناث 24% وعند الذكور 6.66% وهذا راجع إلى سرعتها في نقل المعلومات
وعدم تحريف محتواها والتأكد من وصول انشغالاتهم إلى رؤسائهم والعمل على إيجاد
حلول لها، وأخيرا كانت نسبة العمال الذينيعتمدون على صندوق الشكاوى في نقل

شكواهم 2.66% عند الإناث و 0% عند الذكور وهذا راجع إلى عدم اهتمام المؤسسة وموظفيها بهذه الوسيلة أو كذا لعدم تفتهم في إمكانية وصول انشغالاتهم من خلال صندوق الشكاوى.

الجدول رقم 06: يوضح الوسائل المستعملة في إعلام العمال بنشاطات المؤسسة:

الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية
المحاضرات	10	13.87%
الندوات	05	5.20%
الاجتماعات	18	24.29%
الاتصال الشخصي	21	28.32%
الإعلانات	21	28.32%
المجموع	75	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن أفضل وسيلة مناسبة لإعلامهم بنشاطات المؤسسة هي الاتصال الشخصي والإعلانات بنسبة 28.32% لكل منهما ما يعادل 21 عامل، تليها نسبة الاجتماعات بنسبة 24.29% أي ما يعادل 18 عامل وبعدها نجد المحاضرات بنسبة 13.87% ما يعادل 10 عمال وأخيرا نجد وسيلة الندوات بنسبة 5.20% أي ما يعادل 05 عمال. من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن كل وسيلة لها استخداماتها الخاصة واختيارها يتوقف على نوع الرسالة ودرجة سرعتها وفعاليتها. ومن الواضح أن لكل وسيلة دور وتأثير والدليل على ذلك عدم وجود أي نسبة معدومة بمعنى أن كل الوسائل المستخدمة في بلدية الطواهرية تستخدم حسب الموقف الاتصالي وحسب تفضيل العمال لنوع الوسيلة.



الجدول رقم 07: يوضح كيفية إيصال المعلومات للعمال:

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
62.5%	47	في الوقت المناسب
35%	26	متأخرة
2.5%	02	لا تصل
100%	75	المجموع

من خلال القراءة الكمية للجدول رقم 07 نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت إجابتهم بأن الوسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات لهم كانت مناسبة حيث قدرت نسبتهم بـ 62.5% أي ما يعادل 47 عامل وهذا طبعاً راجع إلى حسن اختيار الوسيلة من قبل المسؤولين وإدراكهم لمدى فعاليتها وسرعتها في توصيل المعلومات، إضافة إلى ذلك يتبين لنا أن إدارة بلدية الطواخية تسعى جاهدة إلى إعطاء المعلومات في وقتها المناسب وذلك من أجل تنظيم العمل وتسييره بسهولة، أو إنجاز الأعمال في الوقت المناسب، كما أن وصول المعلومات في وقتها المناسب يساهم في بناء الصورة الحسنة للمؤسسة و عن مدى التزامها بأعمالها.

في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات تصل في وقت متأخر 35 % أي ما يعادل 26 مبحوث، وفي الأخير بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات لا تصل إليهم 2.5 % أي ما يعادل عاملين، ويرجع تأخر وعدم وصول المعلومات إلى هذا الجزء من العينة إلى وجود عوائق إتصالية تمنع المعلومات من الوصول إليهم، ويمكن أن يكون العائق متعلق في اختيار نوع الوسيلة في حد ذاتها وهذا ما يجعل المعلومات بطيئة في الوصول وعدم وصولها، ولهذا يجب على المسؤولين اختيار الوسيلة المناسبة التي تتماشى مع مختلف العمال بحيث تكون متوفرة و سهلة وواضحة.

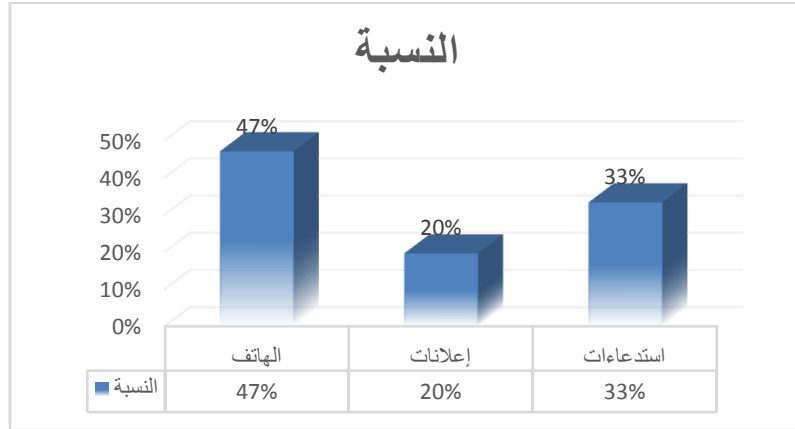
الجدول رقم 08: يوضح الوسائل المستخدمة من قبل الرؤساء في الاتصال بالعمال:

الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	35	47.06%
إعلانات	15	19.61%
إستدعاءات	25	33.33%
المجموع	75	100%

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن الوسيلة الأكثر استخداما في اتصال رؤسائهم بهم هي الهاتف حيث بلغت نسبتهم 47.06 % أي ما يعادل 35 عامل، وهذا راجع إلى سهولتها وسرعتها في نقل المعلومات بأقل جهد وأقصر وقت، وكذلك إتاحة الفرصة لتبادل الحوار بينالرئيس والمرؤوسين خلال عملية الاتصال الأمر الذي يسمح للعامل بأن يوضح ما يريد قوله، كما يضمن الهاتف قدر ملموس من السرية خاصة بالنسبة للموضوعات الحساسة الخاصة بالمؤسسة،

في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأن الاستدعاءات هي أفضل وسيلة التي يستخدمها رؤسائهم في الاتصال بهم 33,33 % أي ما يعادل 25 عامل وهذا راجع

إلى رسمية هذه الوسيلة في نقل المعلومات في حين بلغت نسبة الإعلانات 19,61% أي ما يعادل 15 عامل وهذا راجع لتواجدها في الأماكن التي تكثر فيها حركة العاملين بالمؤسسة.



الجدول رقم 09: السن وعلاقته بتواصل العمال اثناء العمل

المجموع	أكثر من 50 سنة		49-40 سنة		39-30 سنة		29-20 سنة		السن تواصل العمال اثناء العمل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
92%	69	8%	6	26.66%	20	41.33%	31	16%	12	نعم
8%	6	0%	0	2.66%	2	4%	3	1.33%	1	لا
100%	75	8%	6	29.33%	22	45.33%	34	17.33%	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلبية العمال أجابوا بنعم حيث قدرت نسبتهم بـ 92% تصدرت فيها فئة 39-30 سنة حيث قدرت بـ 41.33% ثم تليها فئة 49-40 سنة بنسبة 26.66%، ثم فئة 29-20 سنة بنسبة 16%، وفي الاخير فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 8%.

ونلاحظ كذلك العمال الذين أجابو ب لا قدرت نسبتهم بـ 8% تصدرت فيها فئة 39-30 سنة ثم فئة 49-40 سنة ثم فئة 29-20 سنة ثم أكثر من 50 سنة.

من خلال قراءتنا الكمية للجدول أعلاه نستنتج بأن أغلبية المبحوثين يتواصلوا مع بعضهم البعض وذلك من أجل تسريع إنجاز الأعمال وضمان استمرارية المؤسسة كما أن التواصل بين العمال يحقق التعاون والتكامل بين الأنشطة، ويساعد التواصل بين العمال في إنخراطهم في المؤسسة وأيضا فهم الدور الذي يساهمون من خلاله في نجاح المؤسسة ويساعدتهم هذا في رفع معنوياتهم وتحفيزهم على النحو الإيجابي.

الجدول رقم 10: يوضح تواصل العمال خارج أوقات العمل:

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	12.5%
احيانا	28	37.5%
نادرا	38	50%
المجموع	75	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن أعلى نسبة قدرت بـ 50% أي ما عادل 38 عامل عادت للاقتراح الأخير أي أن أغلب المبحوثين لا يتواصلوا مع زملائهم خارج أوقات العمل وهذا راجع إلى طبيعة الفرد في حد ذاته حيث أنهم لا تربطهم علاقات شخصية وإنما علاقات متعلقة بالعمل تنتهي عند إنتهائه، أي أن الفرد تعود على احترام التسلسل الهرمي والرسمية في الاتصال وكذلك ارتباطهم وانشغالهم بأمر أخرى خارج العمل.

في حين قدرت نسبة الخيار الثاني 37.5% أي ما يعادل 28 عامل كانت إجاباتهم بأحيانا وهذا راجع لتواصلهم خارج أوقات عملهم للضرورة فقط. وأخيرا بلغت نسبة الخيار

الأول 12.5 % أي ما يعادل 09 عمال كانت إجاباتهم بأنهم دائمو الاتصال ببعضهم البعض وهذا راجع إلى وجود علاقات شخصية بينهم

جدول رقم 11: سنوات الخبرة وعلاقته بمساهمة الاتصال التنظيمي في تقوية العلاقات الاجتماعية:

المجموع		أكثر من 16 سنة		من 11 إلى 16		من 5 إلى 10		أقل من 05		سنوات الخبرة مساهمة إيت في تقوية العلاقات الاجتماعية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80%	60	20%	15	8%	6	17.33%	13	34.66%	26	نعم
20%	15	5.33%	4	2.66%	2	4%	3	8%	6	لا
100%	75	25.33%	19	10.66%	8	21.33%	16	42.66%	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين اجابوا ان الاتصال التنظيمي يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية هي 80 % حيث تصدرت فيها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 34.66%، ثم تليها فئة أكثر من 16 سنة بنسبة 20%، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 17.33%، وفي الاخير فئة من 11 إلى 16 بنسبة 8%.

بينما الذين اجابوا ب لا قدرت نسبتهم ب 20% وهي كالاتي: 8% لفئة اقل من 5 سنوات، 5.33% لفئة أكثر من 16 سنة، 4% لفئة من 5 الى 10 واخيرا 2.66% لفئة من 11 الى 16 سنة.

من خلال قراءتنا الكمية للجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن للاتصال التنظيمي فعالية في تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ويكون ذلك من خلال التعاون وإلغاء الفروقات الشخصية بين العمال، والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

الجدول رقم 12: يوضح مدى اتصال العمال بالمستويات الإدارية العليا بطريقة رسمية:

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	34	45%
احيانا	22	30%
نادرا	19	25%
المجموع	75	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45% أي ما يعادل 34 عامل يؤكدون أن إتصالاتهم بالمستويات الإدارية العليا يكون بطريقة رسمية، في حين كانت نسبة الخيار الثاني 30% أي ما يعادل 22 عامل أجابوا بأحيانا يكون إتصاليهم بالإدارة العليا رسميا، وأخيرا بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالنفي أي أن إتصاليهم بالمستويات الإدارية العليا لا يكون بطريقة رسمية 25% أي ما يعادل 19 عامل.

من خلال النسب التي يوضحها الجدول أعلاه يتبين لنا بأن الاتصالات الرسمية هي أكثر استخدام في التواصل مع الإدارة العليا ببلدية الطواهرية وهذا راجع إلى كون المؤسسة بمجموع هياكلها تعتمد على الاتصالات التي تعبر قنواتها الرسمية وهذا ما يجعلها تعطي أهمية كبيرة للاتصال الرسمي والذي يتمحور في عمومته حول إنجاز الوظائف والمهام. ومن هنا نستنتج أن الاتصال الرسمي ببلدية الطواهرية يلعب دور كبيراً

في نقل التعليمات والأوامر التي تشكل تدفقاً مهماً ما يجعل المؤسسة تعتمد عليه من أجل ضمان السير الحسن لوظائفها، بالإضافة إلى ذلك فإن بلدية الطواهرية تعتمد أيضاً على الاتصالات غير الرسمية وهذا ما أكدته باقي المبحوثين.

الجدول رقم 13: يوضح مدى اعتماد العمال على الاتصال المواجهي في

تبليغناشغالاتهم:

الاقترحات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	34	45.5%
أحياناً	29	37.5%
نادراً	12	15%
المجموع	75	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 45.5% ما يعادل 34 عامل للخيار الأول دائماً في حين بلغت نسبة الخيار الثاني 37.5% ما يعادل 29 عامل وأخيراً بلغت نسبة الخيار الثالث نادراً 15% ما يعادل 12 عامل.

من خلال قراءتنا الكمية للجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية العمال يفضلون الاتصال المواجهي في نقل انشغالاتهم إلى رؤسائهم وهذا راجع إلى أن الاتصال المواجهي يسمح للعامل من التعبير عن انشغالاتهم بوضوح تام دون تحريف، كما يضمن للعامل أن رسالته قد فهمت بشكل جيد من خلال الإجابة على استفسارات الرؤساء، وهذا النوع من الاتصال يضمن عملية الاتصال دون تسرب المعلومات ويحقق نوع من التأثير الإقناع من خلال تبادل المعلومات.

الجدول رقم 14: يوضح دور الاتصال التنظيمي في تنظيم العلاقات بينالرئيسوالمروؤوس:

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	85%
لا	11	15%
المجموع	75	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 85% أي ما يعادل 64مبحوث (عامل) عادت للإقتراح الأول أي أن للاتصال التنظيمي دور في تنظيم العلاقات بينالرئيسوالمروؤوسينوهذا راجع إلى إحترام كل منهما الآخر وذلك من أجل العمل على تحقيق الأهداف المشتركة بينهماوعطاء صورة إيجابية عن المسؤولين، حيثيقومالرئيس بالاستماع إلى مروؤوسيهومساعدته في التفاني في العمل والعمل بإتقان وبإخلاص ومن جانب آخر على المرؤوسين احترام رئيسهولذلك من خلال تنفيذ أوامره

وتعليماتها والعمل على تحسين العلاقة معه. فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي الحجر الأساس لنجاح العمل، فصفة عامة يجب أن يكون الرئيس قروي لموظفيه في أسلوب تعامله وإهتمامه وإخلاصه في العمل واحترامه لمواعيده، وإتقانه لتخصصه، وعليه المحافظة على التوازن في العلاقة بينه وبين مرؤوسيه فهو بلا شك صاحب القرار النهائي ولا يمكن تخطيه لأي سبب.

في حين بلغت نسبة العمال الذين بأن الاتصال ليس له دور في تنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين 15% ما يعادل 11 عامل وهذا يرجع إلى غياب التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين أفراد هذه الفئة، كما يمكن إرجاع ذلك إلى خصوصية كل فرد في التعامل مع الآخرين.

الجدول رقم 15: الجنس وعلاقته بدور الاتصال التنظيمي في عملية التنظيم

المجموع		إناث		ذكور		الجنس دور إ.ت في عملية التنظيم
%	ت	%	ت	%	ت	
52%	39	40%	30	12%	9	دائما
45.33%	34	34.66%	26	10.66%	8	أحيانا
2.66%	2	2.66%	2	0%	0	نادرا
100%	75	77.33%	58	22.66%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة في الجدول هي التي أجابت بدائما أن الاتصال التنظيمي له دور في عملية التنظيم في المؤسسة حيث قدرت نسبتها ب 52%، عند الإناث ب 40%، وعند الذكور ب 12%، نظرا لنسبة الإناث أكبر من الذكور، وفي

المرتبة الثانية جاءت نسبة الذين أجابوا بنادرا أن للاتصال التنظيمي دور في عملية التنظيم داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتها بـ 45.33%، عند الإناث بـ 34.66% وعند الذكور بـ 10.66%، وأخيرا نسبة الذين أجابوا ب نادرا 2.66%.

من خلال قراءة لغة الأرقام نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن للاتصال التنظيمي دور في عملية تنظيم العمل داخل المؤسسة حيث أن التنظيم يقوم على أساس تقسيم العمل في المنظمة، وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث من التداخل. كما يقوم الاتصال في التكفل بالتعاون بين وحدات التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بحيث يجب أن يكون التعاون منسق لمنع حدوث اضطرابات.

الجدول رقم 16: يوضح دور الاتصال التنظيمي في نجاح الرقابة داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
47.5%	36	دائما
32.5%	24	أحيانا
20%	15	نادرا
100%	75	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 47.5% ما يعادل 36 عامل أجابوا بأن للاتصال دور في نجاح عملية الرقابة في حين كانت ثاني نسبة 32.5% ما يعادل 24 عامل للاختيار الثاني وأخيرا بلغت نسبة الذين يرون أن الاتصال التنظيمي لا يحقق رقابة جيدة بـ 20% أي ما يعادل 15 عامل.

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نرى أن أغلبية المبحوثين يرون أن للاتصال التنظيمي دور في نجاح الرقابة وذلك باعتبار أن الإتصال ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل فمن خلال التقارير وماتحتويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة وذلك من خلال مقارنة النتائج المتوقعة، مما يوضح الانحرافات في الأداء تمهيداً لتصحيحها وعلاجها وفقاً لمعايير مخططة. ومن هنا نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بينا الإتصال والهيكلة التنظيمي داخل بلدية الطواهرة، كما أن الإتصال التنظيمي يعطي فعالية للرقابة من أجل تفادي السلبيات الإدارية مثل البيروقراطية وغيرها.

الجدول رقم 17: يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات السليمة:

الإقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	85%
لا	11	15%
المجموع	75	100%

من خلال القراءة الكمية للجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 85% أي ما يعادل 64 مبحوث أجابوا بأن الاتصال التنظيمي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة باعتبار أن اتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية فهو يتوقف على كمية وسلامة المعلومات التي تتيح لصانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر من المعلومات والبيانات الدقيقة على الموقف أو

المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، ولذلك يلعب الاتصال التنظيمي دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار ومن خلال هذا نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تبنى أساسا على معطيات من أهمها المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه.

في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بـ لا أي أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في اتخاذ القرارات السليمة 15% ما يعادل 11 عامل وهي نسبة قليلة مقارنة بالذين أجابوا بأن الاتصال التنظيمي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة.

الجدول رقم 18: يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حل مشاكل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
27.5%	21	دائما
65%	48	احيانا
7.5%	6	نادرا
100%	75	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 18 أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال التنظيمي يساعد في حل المشاكل التي تواجهها بلدية الطاهرية حيث بلغت نسبتهم 65% أي ما يعادل 48 عامل، في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بأنه ليس دائما يعمل الاتصال التنظيمي على حل المشاكل 27.5% أي ما يعادل 21 عامل، وأخيرا قدرت نسبة الذين أجابوا

بالنفي أي أن الاتصال التنظيمي لا يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة 7.5 % ما يعادل 06 عمال.

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن الاتصال التنظيمي يعمل على حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة وذلك لأنه يتميز بمهارات اتصالية (قراءة، كتابة، محادثة) وتعتبر هذه المهارات أداة مهمة وفعالة في حل المشكلة، فتحديد المشكلة وتجميع المعلومات يتطلب مجموعة من الأسئلة، أما التحليل فيتطلب التشاور مع الأفراد الآخرين والذين ينتج عنه الحصول على المعلومات اللازمة من أجل حل المشكلة والقضاء عليها نهائياً.

الجدول 19: الجنس وعلاقته بمساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	مساهمة إ.تفي تسيير نشاطات المؤسسة
82.66%	62	64%	48	18.66%	14	نعم
17.33%	13	13.33%	10	4%	3	لا
100%	75	77.33%	58	22.66%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي التي اجابت ب نعم الاتصال التنظيمي يساهم في تسيير نشاطات المؤسسة حيث قدرت ب 82.66% ونظرا لعدد فئات الإناث أكبر من الذكور تأتي فئة الإناث أولا بنسبة 64% والذكور بنسبة 18.66%، ثم نسبة

التي اجابت ب لا يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة قدرت ب 17.33% منهم الإناث ب 13.33% والذكور ب 4%.

فمن من خلال لغة الأرقام يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن الاعتماد على الاتصال التنظيمي يساعد في السير الجيد للمؤسسة حيث أن الإدارة تتطوي على عملية الاتصال باستمرار وبفاعلية لتحقيق الأهداف المرغوبة وتظهر أهمية الاتصالات في المجالات الإدارية من خلال العمليات والوظائف.

نتائج الدراسة:

1 النتائج العامة:

بعد تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة في ضوء الإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مبنية على حقائق علمية من معطيات الواقع الميداني:

-توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يعتمدون على الإتصالات الشفوية في الاتصال برؤسائهم بنسبة 47.55% في حين بلغت نسبة الذين يستعملون الاتصال الكتابي 39.86% وهذا ما يوضح أهمية الوسيطتين في المؤسسة.

- تشير النتائج أن أغلب المبحوثين يرون الوسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات مناسبة بنسبة 62.5% وهذا راجع إلى حسن اختيار الوسيلة من قبل المسؤولين وإدراكهم لمدى فعاليتها وسرعتها في توصيل المعلومات.
- كشفت الدراسة أن نسبة 45% من أفراد العينة يتواصلون بشكل رسمي مع رؤسائهم وذلك لتحقيق التوازن المعلوماتي والإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- توصلت نتائج الدراسة أن 50% من أفراد العينة يرون أن هناك إتصالات غير رسمية تجمع بين عمال بلدية الطواهرية، حيث يعمل هذا الأخير على خلق التعاون والتماسك بين العمال ويساهم في تسهيل المهام وكسر الروتين.
- كما بينت الدراسة أن 80% من أفراد العينة يؤكدون أن الاتصال التنظيمي يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث يعمل على تنمية روح التعاون والمشاركة بينهم.
- لقد تبين من إجابات المبحوثين أن الاتصال التنظيمي يساعد في السير الجيد للمؤسسة بنسبة 82.5% حيث تظهر أهمية الاتصالات في كافة العمليات والوظائف الإدارية.

2- نتائج الفرضية الأولى:

- من خلال تحليل جداول الفرضية الأولى تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:
- وسائل الاتصال الأكثر استخداما في بلدية الطواهرية هي الوسائل الشفهية والكتابية حيث لكل وسيلة استعمالها الخاصة، فالعمال يعتمدون على الإتصالات الشخصية في الاتصال برؤسائهم وتداول المعلومات الخاصة بنشاطات المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (4) و (6) حيث يتميز هذا الاتصال بالسرعة في نقل المعلومات وإعطاء شرح لها والتأكد من أن الرسالة قد فهمت بشكل جيد لدى المستقبل.

- أما الوسائل الكتابية فيتم الاعتماد عليها في اتصال العمال برؤسائهم وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (4) حيث بلغت نسبتهم 67,66 % حيث أن الوسائل الكتابية تكون أكثر رسمية ودقة في التعبير والحماية من التحريف والضياع.

- يتضح لنا أن الاتصال في مؤسسة بلدية الطواهرية له وسائل مستخدمة لنجاح العملية الاتصالية، حيث لكل وسيلة استعمالها الخاصة، وهذا ما يوضح أن الفرضية تحققت بنسبة كبيرة فالعمال يعتمدون على وسائل إتصال في الإتصال برؤسائهم وتداول المعلومات الخاصة بنشاطات المؤسسة وذلك من أجل زيادة حركة الاتصال وضمان السير الحسن لنشاطات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية.

3- نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثالثة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يساعد الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (11) حيث يعمل الاتصال التنظيمي على تفعيل العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة وذلك بتسهيل التفاعل الاجتماعي بينهم.

- كما يتبين لنا من خلال الجدول رقم (09) و(10) أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الرسمي حيث يعمل هذا الأخير على ضبط العمليات الإدارية

داخل المؤسسة وذلك لضمان التوازن والاستقرار بها، كما يعمل على ضبط سلوكيات الأفراد وتنظيمها واحترام التسلسل الهرمي الإداري.

- قد أظهرت النتائج أن الاتصال التنظيمي يعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال، هذا ما يوضح تحقق الفرضية بنسبة كبيرة حيث يعمل الاتصال التنظيمي على تفعيل العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة وذلك بتسهيل التفاعل الاجتماعي بينهم.

4- نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية توصلنا إلى النتيجة التالية:
يلعب الاتصال التنظيمي دوراً أساسياً في تسيير العمليات الإدارية في المؤسسة، وهذا ما أكدته نتائج الجداول رقم (15) و (16) و (17) و (18) و (19) حيث أن كافة العمليات الإدارية تحتاج إلى معلومات، فالتخطيط يقوم على بيانات ومعلومات يتم الاستفادة منها في وضع خطط ذات إطار زمني معين (قصيرة، متوسطة، طويلة)، فقد إتضح لنا بأن الفرضية تحققت كلياً . كما يرتبط نجاح التنظيم في المنظمة بالاتصال حيث أن وظيفة التنظيم تقوم على أساس تقسيم العمل وتوزيعه على الوحدات المختلفة حتى تسهل

تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات، كما أن نجاح عملية الرقابة والمتابعة تعتمد على وجود إتصال فعال يضمن عملية وصول المعلومات والبيانات بدقة من الأسفل إلى الأعلى.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية والذين انطلقت من هدف يتمحور حول فعالية الإتصال في تسيير العمليات الإدارية داخل المؤسسات الخدمائية، حاولنا إبراز دور وأهمية الإتصال التنظيمي في نجاح التسيير داخل المؤسسة، فالإتصال يلعب دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى انسجام داخل المؤسسة لتحقيق كفاءة وفعالية قسوة تضمن البقاء والاستمرارية. فالإتصال يعد العصب الرئيسي للعمليات الإدارية، فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتسيير رقابة وكل هذا لا يتم إلا من خلال عملية الإتصال، ففي كل المستويات الإدارية يتم الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد. ومن هنا يمكن القول إن الإتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات ذات الصلة بنشاطها.

وباختصار فقد حققت هذه الدراسة كشفا أوليا لدور الإتصال وعلاقتها بتسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية، وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها في اعتماد نظام الإتصال المتواجد بالمؤسسة محل الدراسة على وسائل وتقنيات إتصالية مكتوبة وشفوية في نقل المعلومات والبيانات المختلفة بين أفراد المؤسسة، إضافة إلى وجود إتصالات رسمية وغير رسمية مع كافة المستويات الإدارية. ولهذا يمكن اعتبار نتائج هذه الدراسة قد أضافت إلى نتائج الدراسات السابقة قيمة علمية وعملية، وما هذه الدراسة إلا جزءا من البحث العلمي الذي يبقى بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات، كما تبقى نتائج هذه الدراسة ذات قيمة علمية رغم نسبيتها.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مستغانم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

الموضوع:

دور الإتصال والتنظيمي في تسيير مؤسسة خدماتية

دراسة ميدانية حول مؤسسة بلدية بلاد الطواهرية -

تدخل هذه الإستمارة في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال -
فرع إتصال تنظيمي نرجوا منكم الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة مع العلم أن نتائج هذه
الدراسة لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

إعداد الطلبة: إشراف الدكتور :

بنونة نادية

غزالي سنوسي

مراني حنان

ملاحظة: يرجى وضع علامة () في المكان المناسب لها واختيار جواب واحد لكل سؤال

السنة الجامعية 2021_2022

أولاً: البيانات الشخصية

1 الجنس

2 العمر

من 40 إلى 49

أكثر من 50

3-سنوات الخبرة أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 16 سنة

أكثر من 16 سنة

ثانياً: وسائل الإتصال المستخدمة في تسيير نشاطات المؤسسة

4- ما هي وسائل الاتصال التي تستعملها للإتصال برؤساء مؤسستك

الإتصال الشخصي الإتصال الكتابي الإتصال عن طريق الوسيط

5- وسائل الاتصال التي تستخدمها في نقل الشكاوي في نقل الشكاوي

اتصال مواجهي رسالة خطية صندوق الشكاوي

6- وسائل الاتصال المستعملة في إعلامك نشاطات المؤسسة

المحاضرات الدورات الندوات الاجتماعات

الاتصال الشخصي

الإعلانات

7- كيف يتم إيصال المعلومة إليك

في الوقت المناسب

مرة

لا

8- وسائل الإتصال المستخدمة من الرؤساء في الإتصال بالعمال

الهاتف

إعلام

إستدعاءات

ثالثا: العلاقات الإجتماعية

9- هل هناك تواصل بينك و بين زملائك بصفة رسمية أثناء العمل

نعم لا

10- هل هناك تواصل بينك و بين زملائك خارج أوقات العمل

دائما نادرا

11- هل يساهم الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقة الاجتماعية بينك وبين العمال

نعم لا

12- ما مدى إتصالك بالمستويات الإدارية العليا بطريقة رس

دائما نادرا

13- ما مدى اعتمادك على الاتصال المواجهي في تبليغ إنشغالتك

دائما احيانا نادرا

14- هل الاتصال التنظيمي له دور في تنظيم العلاقة بينك و بين الرئيس في العمل

نعم لا

رابعا : دور الإتصال في تسيير المؤسسة

15- للإتصال التنظيمي دور في عملية التنظيم دائما احيانا نادرا

16- للإتصال التنظيمي دور في نجاح الرقابة داخل المؤسسة

دائما

17- هل يساهم الإتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات السليمة نعم لا

18- الإتصال التنظيمي يساهم في حل مشاكل المؤسسة

دائماً أحياناً لا

19- هل يساهم الإتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة نعم لا

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. رشيد زرواي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008،
2. عمر بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، 3،
3. محمد عبد الحميد: البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب، نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة، 2005،
4. عبد الجواد بكر: منهج البحث المقارن بحوث ودراسات، دار الوفاء، طباعة ونشر، الإسكندرية، 2013،
5. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر لنشر والتوزيع، الجزائر، 2008،
6. رشيد زرواي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007،
7. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006،
8. منال هلال مزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 111.
9. سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، عالم الكتب، نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة، 2006، ص 296
10. فاطمة عرض صابر: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002،
11. محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
12. المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، 2001،
13. سلوى عثمان الصديقي: أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999،

14. ناصر محمد العديلي: السلوك الإداري والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995،
15. محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،
16. عبد الرزاق بن حبيب: اقتضا دوتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013،
17. عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007،
18. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،
19. احمد طرطار: تقنيات المؤسسة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002،
20. كتوشعاشور: المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 7
21. غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع ، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2011،
22. مي عبد الله: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006،
23. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية
24. بن نوار صالح، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية، قسنطينة، 2004
25. الهاوثورن، دراسات وتجارب مصنع هاوثورن لشركة ويسترن إلكتروك، دراسة تحليلية لشركة ويسترن إلكتروك، شيكاغو أمريكا، 1927
26. المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، 2001،
27. ناصر محمد العديلي: السلوك الإداري والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995،
28. محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، 2003،

29. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002،
30. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006،
31. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999،
32. طريق شوقي فرج وآخرون: علم النفس والمشكلات الصناعية، القاهرة،
33. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان 2005،
34. بشير العلاق: اللإتصال في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2020،
35. مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
36. فتحي أحمد دياب عواد : إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012،
37. محمد منير حجاب: نظرياً للاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011
38. محمد ناجي جو هر: الاتصال التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات 2008،
39. أبو النجا محمد العمري : الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986،
40. مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
41. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
42. شعبان فرج: مرجع سابق،
43. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 2004،
44. احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989،

مذكرات التخرج:

- 1_ مذكرة "بن نوار صالح" 2004 - 2005 جامعة قسنطينة
بعنوانالفعاليةالتنظيميةادخالالمؤسسةالصناعيةمنوجهةنظرالمديرينوالمشرفيندارسةميدانيةأجر
يتبالمؤسسةالوطنيةلإنتاجالعتادالفلاحي مركبالمحركاتوالجرارات.
- 2_ مذكرة "محمد علي محمد" 1978 بموضوع الإتصالباعتباره جانب من جوانب
العملياتالتنظيميةولقدأجريتفيشركة النصرللأصواف و المنسوجات الممتازة للنساء بمدينة
الإسكندرية.
- 3_ مذكرة "الهاوثورن" 1927
بحيثبدأتسلسلةمنالدراساتالتجاريةفيمصنعهاوثورنبولايةشيكاغوالتابعةلشركةويسترنإليكتريك.