

كلية العلوم لاجتماعية

شعبة العلوم للإنسانية

فرع مشترك ك اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم لإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

دور الاتصال الداخلي في مؤسسة إدارية خدمتية
دراسة ميدانية _ بلدية عين تادلس

من إعداد الطالبة:

كسار خيرة

لجنة المناقشة : أ. الهادي

الاسم واللقب:	الرتبة:	الصفة:	الجامعة:
أ.بن مصطفى دحو	أستاذ	رئيس (ة)	جامعة مستغانم
أ.عمارى بوجمعة	أستاذ	مشرف (ة)	جامعة مستغانم
أ.مجاهد حنان	أستاذ	مناقش (ة)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021_2022

كلية العلوم لاجتماعية

شعبة العلوم للإنسانية

فرع مشترك ك اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم لإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

دور الاتصال الداخلي في مؤسسة إدارية خدمتية

دراسة ميدانية _ بلدية عين تادلس

من إعداد الطالبة:

كسار خيرة

أطلع عليها الاستاذ العربي
في 04/07/2022
وهو توافق على وضعها في المكتبة
أ.المراسم

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب:	الرتبة:	الصفة:	الجامعة:
أ.بن مصطفى دحو	أستاذ	رئيس (ة)	جامعة مستغانم
أ.عماري بوجمعة	أستاذ	مشرف (ة)	جامعة مستغانم
أ.مجاهد حنان	أستاذ	مناقش (ة)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021_2022



الجمهورية الوطنية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم



كلية العلوم لاجتماعية

شعبة العلوم للإنسانية

فرع مشترك ك اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم لإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

دور الاتصال الداخلي في مؤسسة إدارية خدماتية

دراسة ميدانية _ بلدية عين تادلوس

من إعداد:

كسار خيرة

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب:	الرتبة:	الصفة:	الجامعة:
أ.بن مصطفى دحو	أستاذ	رئيس(ة)	جامعة مستغانم
أ.عمارى بوجمعة	أستاذ	مشرف(ة)	جامعة مستغانم
أ.مجاهد حنان	أستاذ	مناقش(ة)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021_2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

ما أجمال أن وجود المرء بأعلى شيء ولأجمل أن يهدي الغالي إلى لأعلى .

هي ثمرة جهد جهيد اجنيها اليوم ولا يسعني إلا أن أتقاسم نشوتها

إلى من شاطروني لأفراح و لأقراح هي هدية رمزية اهديها إلى

إلى الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة

إلى الصدر الحنون ورمز الحب والحنان والقلب الودود والرفيق إلى ما اعز ما املك

في الدنياأمي الغالية أطال الله عمرها .

إلى مثابي وسندي وقدوتي في الحياة أبي أطال الله في عمره .

غالي كل من ساعدني في مشوار هذا البحث والذين زرعو فيا لأمل وكانوا دافع في نجاحي

ومشجعي في مساري

إلى الذين يستحقون مني كل الحب والاحترام والتقدير

إلى كل صديقاتي وأصدقائي و أحبتي

إليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع الذي يعتبر ثمرة مجهود طوال حياتي الدراسية

اهدي عملي هذا إلى أحلى اثنين في الدنيا والداي الكريمان

حفظهما الله وأطال في عمرهما

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم به افتتحت وعليه توكلت أولا أتوجه بالثناء

والحمد والشكر لله رب العالمين الذي أمدني بالعون والصبر

من اجل إتمام هذا العمل المتواضع

انه الموفق و هو المعين واصلي واسلم على خير معلم لأنام قدوة المسلمين

في كل زمان ومكان القائل من لا يشكر الناس لا يشكر الله

من هنا فإنني أتوجه بالشكر إلى الوالدين الكريمين

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر أيضا إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في بلورة

وانجاز هذا العمل إلى كل من كان لهم الفضل علينا و جزاهم الله خير جزاء

ونسأل الله التوفيق والنجاح

ملخص الدراسة بالعربية

إن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات وخاصة الخدماتية منها دفع العديد من الباحثين التركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية هذه المؤسسات بصفته عنصرا لا يمكن لاستغناء عنه في أي مؤسسة محاولين الكشف على أنواع الاتصال ، اتصال الداخلي وأهدافه وأهم المعوقات إلي تعرفل تدفق المعلومات داخل المؤسسة من خلال هذه الدراسة حاولت التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدماتية وتوصلت إلى أن الاتصال الداخلي احد أهم العناصر التي لا غنى عنها داخل المؤسسة فنجاح المؤسسة يتوقف على مدى فعالية الاتصال .

STUDY SUMMARY

THE MPORTANT ROLE PLAYED BY INTENAL COMMUNICCATION IN PECILLY SERRVICE ONES PROMPI MANY RESEARCHES TO FOCUS ON THIS FACTOR GRIVEN HIS GRE AHL ROLE IN THE DETAILING THE STRATEGY OF THESE INSTITUTIONS AS AN INDISPENSABLE ELEMENT IN AMY INSTITUTIONS TRYING TO REVEAL THE TYPES OF INTERNAL COMMUNICATION AND THE MOST IMPORTIVES THE FLOZW OF INFORMATION WITHIN THE INSTITUON THEOUGH THIS STUDY .LTRIED TO IDENTIFY THE ESCTENT OF THE CONTRIFUTION OF INTERNMAL COMMUNICATION TU THE 19 MANGEMENT OF SERVICE IMSTITUTIONS AND CONCLUDED THAT INTERNAL COMMUNICATION IS ONE IF THE MOST IMPORTANT AND INDISPENSALBE ELE MENTS WITHIN THE NSTITULION FOR THE SUCCESS OF THE ENTERPRISE DEPENDNS ON THE EFFECTIVENESS OF COMMUNICATION .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
أ-ج	مقدمة
الإطار المنهجي	
06	1_ التعريف بالموضوع و أهميته وأهدافه
07	2_ إشكالية البحث وفرضياتها
09	3_ المفاهيم والمصطلحات لأساسية
12	4_ منهج البحث مجتمع البحث عينة الدراسة
14	5_ أدوات جمع البيانات
14	6_ الدراسات السابقة
18	7_ الإطار الزمني والمكاني لدراسة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة	
21	تمهيد
21	1_ ماهية لاتصال الداخلي
22	2_ أنواع الاتصال الداخلي
24	3_ خصائص الاتصال الداخلي

25	4 أهمية الاتصال الداخلي
26	5 أهداف الاتصال الداخلي
27	6 _ وظائف الاتصال الداخلي
29	7 _ تقنيات الاتصال الداخلي
34	8 _ شبكات الاتصال الداخلي
37	خلاصة
الفصل الثاني: المؤسسة الخدمائية	
39	تمهيد
39	1 _ ماهية المؤسسة الخدمائية
39	2 _ وظائف المؤسسة الخدمائية
40	3 _ خصائص المؤسسة الخدمائية
42	4 _ هياكل المؤسسة الخدمائية
44	خلاصة
الإطار التطبيقي	
الفصل الثالث تعريف بالمؤسسة	
47	1 _ تعريف المؤسسة بلدية عين تادلس
47	2 _ نبذة تاريخية عنها
48	3 _ الهيكل التنظيمي المؤسسة بلدية عين تادلس
60	4 تحليل محاور المقابلة
62	5 استنتاج عام
64	_ خاتمة
66	_ قائمة المراجع
	_ قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال من ابرز العوامل التي انشأت العلاقات الاجتماعية بين لأفراد الاجتماعية بين لأفراد كما انه أداة اجتماعية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية يتم من خلالها التفاهم بين لأفراد والجماعات فإنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط لإنسان بغيره حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات ولأراء والأفكار بين لأفراد .

ويعتبر الاتصال من أهم العناصر المساهمة في بناء المؤسسات وتطورها والمحافظة على استقرارها وذلك من خلال تحسين سبل العمل توفير المعلومات الكافية للموظفين التي تغطي احتياجات الوظيفة، فهي تعتبر همزة وصل بين الرؤساء المرؤوسين حيث تمكن المرؤوسين من إيصال أوامره وقراراتهم وتعليماتهم إلى كل موظفين في الوقت المناسب .

وباعتبار ان المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من لأفراد يشكلون جماعات مختلفة تربطهم علاقات وتحكمهم قواعد وقوانين كما يعد الاتصال الداخلي عنصرا مهما في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على اكمل وجه ونظرا لدور الفعال الذي يلعبه في تسيير المؤسسات وخاصة الخدماتية منها ، فقد انصب اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين كونه احد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها كما أن اتصال المؤسسة من اهم تطبيقات لاتصال في وقتنا الحاضر ومع تطور مختلف الهياكل المؤسساتية أصبحت الحاجة إليه ماسة لإيجاد تقنيات اتصالية فعالية وناجحة ولان غاية المؤسسة الوصول لاهدافها فلا بد

من أتباع منهج أو وسيلة للعبور والاتصال الداخلي أفضل وسيلة لتحقيق ذلك

فان الاتصال الداخلي يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين لإدارة حيث بدونه تدمر الحركة الدائرية داخل لإدارة وتتوقف أنشطتها .

فقد يحظى الاتصال الداخلي بأهمية كبيرة داخل لإدارة وذلك من خلال تحقيق التقارب بين الموظفين وتقوية الروابط لإنسانية التي تعود بلا يجب على لإدارة . ومن هذا المنطلق جاءت دراستي لمعرفة دور الاتصال الداخلي في مؤسسة إدارية خدماتية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية ببلدية عين تادلس لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على خطة بحيث اشتملت مقدمة إطار منهجي للدراسة حيث تضمن التعريف ، ب موضوع الدراسة وأهمية وأهدافه إشكالية البحث وفرضياتها بلاضافة إلى مفاهيم المصطلحات الأساسية للدراسة وبعدها منهج البحث مجتمع البحث وعينة الدراسة أما في الفصل لأول لإطار النظري للدراسة فيشمل أربع مباحث المبحث لأول ماهية الاتصال الداخلي أنواعه خصائصه أما المبحث الثاني تحت عنوان أهمية وهدف الاتصال الداخلي ، والمبحث الثالث تحت عنوان وظائف وتقنيات لاتصال الداخلي المبحث الرابع تناول شبكات الاتصال الداخلي .

في الفصل الثاني للدراسة فقد كانت تحت عنوان المؤسسة لخدماتية فقد قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث المبحث لأول تحت عنوان ماهية المؤسسة الخدماتية المبحث الثاني وظائف المؤسسة الخدماتية المبحث الثالث خصائص المؤسسة الخدماتية المبحث الرابع الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدماتية .

أما الفصل الثالث تناولنا الإطار التطبيقي ويشمل أربع مباحث المبحث لأول تحت عنوان تقديم تعريف ونبذة تاريخية عن بلدية عين تادلس ويتضمن تعريف مفصل لكل ما يتعلق ببلدية عين تادلس المبحث الثاني، الهيكل التنظيمي لبلدية عين تادلس المبحث الثالث أنواع الاتصال السائد داخل المؤسسة وفي الفصل الرابع ولأخير تناولنا تحليل محاور المقابلة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها بلاضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات .

الإطار

المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

1_ التعريف بالموضوع وأهميته وأهدافه

2_ إشكالية البحث وفرضياتها

3_ المفاهيم والمصطلحات الأساسية

4_ منهج البحث مجتمع البحث عينة الدراسة

5_ أدوات جمع البيانات

6_ الدراسات السابقة

7_ الإطار الزمني والمكاني

1_ التعريف بالموضوع وأهميته وأهدافه

موضوع الدراسة هو دور الاتصال الداخلي في مؤسسة إدارية خدمتية يعد الاتصال الداخلي ضروريا لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم نظرا للدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات لإدارية وخاصة الخدماتية منها :

فانه يحقق جملة من لأهداف داخل المؤسسات كتتنسيق بين أعضاءها ووحدتها ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة وهذا ما يترجم العلاقات الترابطية بين الاتصال الداخلي والمؤسسة الإدارية الخدماتية .

ا _ أهمية الدراسة:

_ تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تساهم في تبيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في القطاع الخدماتي وضرورة لاهتمام به .

_ أصبح الاتصال الداخلي يشكل احد أهم الوظائف التي تسعى المؤسسة الخدماتية إلى تحقيقها

_ لفت انتباه المسؤولين في المؤسسات الخدماتية إلى ضرورة إرساء اهتمام نظام اتصال داخلي فعال التي يتماشى مع أهدافها

ب _ أهداف الدراسة :

_ ابرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة

_ التعرف على نقاط القوة وضعف إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة

_ معرفة خصائص وأساليب الاتصال المعتمدة في تحقيق عملية اتصالية ناجحة داخل المؤسسة

_ التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الخدماتية بالاتصال الداخلي

2_ إشكالية:

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية لا تقل أهمية عن الحاجات الفيزيولوجية وغيرها من الحاجات الضرورية لجوده بحكم أن لإنسان لا يستطيع العيش بمعزل عن أبناء محيطه .

فهو بذلك يكون معبرا عن قوة العلاقات لإنسانية لذلك يعد الاتصال من ابرز العوامل التي انشأت العلاقات الاجتماعية بين لأفرد وان الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر .

تمكن هؤلاء لأفرد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيم بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكفي أولا مضمون لاتصال فلاتصال كونه وظيفة اجتماعية مهمة الهدف منها هو تنظيم العلاقات لإنسانية بين لأفرد ، داخل المجتمع فقد أصبح أيضا عنصرا هاما وضروريا داخل المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها فالمؤسسة كوحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من لإفرد العاملين والذين تجمعهم علاقات العمل وكذلك بالنسبة للمؤسسة

أصبح لاتصال الداخلي يحضا باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كون احد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها .

حيث يمثل الاتصال عملية انتقال المعلومات وأفكار ولأراء المساعدة على أداء لأعمال بطريقة أفضل وجعل لأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب لذلك يعتبر العصب الحيوي الرئيسي لأي مؤسسة .

وبالتالي أصبح لاتصال وخاصة الداخلي مهما جدا داخل التنظيمات والمؤسسات التي وجدت نفسها محيرة على انتهاج سياسة داخلية معينة لتحقيق أهدافها والحفاظ على وجودها ، فعملية لاتصال هي لأداة التي تربط بين أجزاء المؤسسة فلاتصال الداخلي بمثابة الدم الدافق بين شرابين لإدارة .

لهذا فالاتصال الداخلي يؤدي أكثر من وظيفة مهمة داخل المؤسسات الإدارية الخدمائية ومختلف وحداتها ويساعد ها على اتخاذ القرارات مناسبة ويعطي الفرصة لمواردها البشرية للتعبير عن آراءهم وأفكارهم واتجاهاتهم كما انه يساهم في إزالة الغموض داخل التنظيم وهذا ما يترجم العلاقة الترابطية بين الاتصال الداخلي والمؤسسة الخدمائية ومن هنا نتطرق لطرح التساؤل التالي

ما هو دور لاتصال الداخلي في المؤسسة لإدارية الخدمائية وبالتحديد بلدية عين تادلس؟

ا_ التساؤلات الفرعية :

_ ما المقصود بدور الاتصال الداخلي في مؤسسة بلدية عين تادلس؟

_ ما هي أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة بلدية عين تادلس؟

_ ما هي أنماط الاتصال الداخلي في بلدية عين تادلس؟

ب_ الفرضيات

ف1_ يساهم الاتصال الداخلي بمختلف لأنماط في نجاح المؤسسة لإدارية بلدية عين تادلس.

وتحمل هذه الفرضية مؤشر يعمل الاتصال على تحسين العلاقات المهنية .

ف2_ تساهم أنواع الاتصال الداخلي في تسهيل عملية لاتصال .

وتحمل هذه الفرضية مؤشر تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة ونجاح العملية لاتصالية

المفاهيم والمصطلحات الأساسية :

ا_ تعريف الاتصال:

لغة أصل كلمة اتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الماضي الثلاثي وصل والمضارع منه يصل يقال وصل الشيء أو وصل إلى الشيء وصولاً أي بلغة وانتهى إليه.¹

ويرجع أصل كلمة اتصال إلى اللفظ اللاتيني (COMUIS) الذي يعني عام أو مشترك أو من اللفظ (COMUNICOR) والذي يعني تأسيس² جماعة أو مشاركة ومن الرموز المشاركة في أذهان المشاركين باختصار يدل اللفظ على التفاهم .

ب_ اصطلاحاً هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة

هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها سلفاً

وهو أيضاً تلك العملية التي تتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين³

وعرفه مايكل ويسترون (M, WESSTON) لاتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون به وفقه بشكل سليم⁴

لاتصال الداخلي هو كل عملية ربط أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات الحقائق لأفكار هو كل أعمال النشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة

¹ حسن محمد الحسن زينب النحارة معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي انجليزي القاهرة دار المصرية اللبنانية 2003 ص14

² طارق سيد احمد الخليجي معجم المصطلحات لاعلام انجليزي عربي القاهرة دار المعرفة الجامعية 2008 ص69_

³ ناصر قاسمي لاتصال في مؤسسة دراسة نظرية تطبيقية ط ديوان المطبوعات الجامعية 2011 ص 7_8

⁴ بشير العلاقات نظريات لاتصال عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010 ص 14

وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو ازدهارها ورفقيها¹

يعرف أيضا هو الذي يتم العاملين في المنشأة أو داخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل توجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات وترقيات أو طلب معلومات أو قد يكون على شكل اتصال أفقي بين المدراء في نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعارف من أجل أهداف المنشأة²

يعرفه أبو عرقوبة بأنه عبارة عن اتصال لإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو أما اتصال رسمي لهابط صاعد أفقي أو غير رسمي³

ه اتصال يتم داخل المؤسسة ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين أجزاء المكونة لها من أجل تحقيق أهدافها المؤسسة

3 مفهوم الدور:

أ_ لغة دار الشيء يدور دوراناً واستدار وأدته ودورته وأداره غيره ودر به درت به وأدرت استدرت وداوره مداورة ودوار دار معه⁴

اصطلاحاً:

عنصر التفاعل الاجتماعي وهو يشير إلى نمط لأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل الاجتماعي¹

¹ رضوان بلخيري سارة جابري مدخل لاتصال والعلاقات العامة الجزائر دار جسر لنشر والتوزيع 2013 ص 72_73

² فضيل دليو اتصال المؤسسة اشهار العلاقات العامة علاقات مع الصحافة ط دار الفجر لنشر والتوزيع القاهرة 2003 ص 22

³ فضيل دليو اتصال امفاهيمه نظرياته وسانله القاهرة دار الفجر لنشر والتوزيع 2003 ص 16

⁴ ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم لسان العرب لابن منظور د ط دار صادر 2005 ص 205

ج_ إجرائيا:

هو مجموعة من الأنشطة والصلاحيات والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد في إطار التفاعل الاجتماعي أو يقيم بها الموظف داخل المؤسسة الإدارية بلدية عين تادلس مستغانم .

4_ تعريف المؤسسة

اصطلاحا يمكن أن نعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية وإعلامية بغية خلق قيمة مضاعفة حسب لأهداف في نطاق زمني ومكاني كما يعرفها (SHUMPTER) أنها مركز الإبداع مركز لإنتاج²

ويعرفها دورك ربانها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية المجتمع الجماعة العائلة بتصميم قصدي ولا تعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجاته البيولوجية مع ذلك فقد صممت بصفقتها إنتاجا بشريا لتدوم لمدة معتبرة³

إجرائيا :

فالمؤسسة هي عبارة عن نظام ديناميكي مفتوح يؤثر ويتأثر بمحيطة الخارجي والداخلي مرتبطة بمكوناته الأساسية التي تعتبر العناصر الرئيسية لنشاطه الذي يهدف إلى تحقيق نتائج ايجابية على المستوى لاقتصادي والاجتماعي

5_ المؤسسة الخدماتية :

اصطلاحا تعرف على أنها تلك المؤسسة التي تحاط بها مهمة تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلكين كما المؤسسات التجارية ومؤسسات التامين وغيرها فهي

¹ عبد الفتاح مراد موسوعة البحث العلمي واعداد الوسائل ولابحاث والمؤلفات ط القمية لدار الكتب الوثائق المصدرية لاسكندرية ص

245

² غول فرحات الوجيز في اقتصاد المؤسسة دار الخلدونية لنشر والتوزيع الجزائر 2008 ص 8

³ فضيل دليو مرجع سابق ص 19_ 20

تضطلع هي لأخرى بهذه المهمة عبر أو بواسطة وسائل مختلفة و بإشراف وتنفيذ القوى العامة البشرية¹

المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل مؤسسات البريد والمواصلات المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية الخ أي هي كل مؤسسة يتحدد عرضها لأساسي في تقديم الخدمات للعملاء .

والمؤسسة الخدماتية هي منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية لاقتصادية وبوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح²

4_ إجرائيا:

المؤسسة الخدماتية هي عبارة عن هيكل منظم القرارات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون بخدمتها بمختلف الأشكال والأنواع

4_ منهج البحث :

يعرف على انه مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع الاهتمام من الباحثين أي مختلف مجالات المعرفة لإنسانية³

ويعرفه الدكتور عبد الوهاب أبو سليمان بأنه استعمال المعلومات استعمالا صحيحا في أسلوب علمي سليم يتمثل في أسلوب العرض والمناقشة الهادئة و التزام الموضوعية التامة⁴

وعليه فان اختيار المنهج لا يكون وفق صورة عشوائية إنما يتوقف ذلك على طبيعة الموضوع أو الظاهرة المدروسة ومن خلال هذا المنطلق فان المنهج المناسب لهذا

¹ قداش سمية اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة رسالة الماجستير في علوم اقتصاد جامعة ورقلة 2011ص47

² احمد طرطار تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999 ص 16

³ حسين محمد جواد الحيوي منهجية البحث العلمي ط1 دار صفاء للنشر عمان 2013ص177

⁴ غازي عناية منهجية إعداد البحث العلمي ط 3 دار المناهج للنشر عمان 2008 ص 18

الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف انه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة من ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية.

ويعد المنهج الوصفي التحليلي هو أكثر استخداما في الدراسات الإنسانية تتضح أهميته في انه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات لإنسانية كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية فلا يقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل لابد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا وصولا إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها.¹

مجتمع الدراسة: على انه كل العناصر المراد دراستها ويعرف أيضا انه المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة²

فمجتمع البحث محل الدراسة يتكون من جميع وحدات مقر بلدية عين تادلس والذي استهدف بعض الموظفين حالي 15 مفردة

عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث ليتم اختيارها بطريقة علمية منظمة من جميع عناصر مفردات المجتمع وبالنسبة معينة وبحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع لأصلي بحيث تحمل نفس الصفات أو الخصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث³

¹ ابراهيم عبد العزيز الدعيلج مناهج وطرق البحث العلمي عمان دار صفاء لنشر والتوزيع 2010 ص 75_76
² احمد بن مرسللي مناهج البحث في علوم لاعلام والاتصال ط 2 ديان المطبوعات الجامعية الجزائر 2005 ص 286
³ احسان محمد حسين لاسس العلمية المناهج البحث لاجتماعية دار الطليعة بيروت 1999 ص 55

5_ أدوات الدراسة :

أدوات جمع البيانات تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات الأزمنة لانجاز بحث حول موضوع معين¹

وبالتالي نستنتج أن هذه الأدوات تختلف من بحث لآخر حسب طبيعة ونوع الدراسة وباعتبار أن نوع دراستي هو دراسة وضعية تحتاج لجميع بيانات ومعلومات من مجتمع البحث في الوقت الحاضر فهي بالضرورة تحتاج إلى مجموعة من الأدوات من بينها

1_ المقابلة

تعتبر المقابلة الأمن الأدوات المساعدة في جميع المعلومات والبيانات وهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي يتم مقابله وتعرف على أنها وسيلة شفوية عادية مباشرة أو هاتفية لجميع البيانات تتم من خلالها سؤال فردا خبير معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر لأخرى²

6_ الدراسات السابقة:

الدراسة لأولى:

تمحورت حول موضوع واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية بمركز التسلية والترفيه العلمي بأم البواقي نموذجا مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم

¹ محمد عبيدات وآخرون منهجية البحث العلمي ط2 دار وائل للنشر والتوزيع 1999 ص 4748

² ربحي مصطفى عليان محمد غنيم أساليب البحث العلمي ط2 دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2008 ص 201

الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة لطالبة شهيرة كواشي أسمهان ياحي
_ جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي¹

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة خدماتية مركز
التسلية والترفيه العلمي أم البواقي
وقد جاءت تساؤلات على النحو التالي

_ ما المقصود بواقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية

_ ما هي أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية في مركز التسلية والترفيه أم
البواقي؟

_ ما هو اتجاه لاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية مركز التسلية والترفيه العلمي _ ب أم
البواقي؟

_ هل يساهم الاتصال الداخلي في تحسين أداء الوظائف داخل المؤسسة وتحقيق
هدف إرضاء الزبون؟

وقد استمدت الباحثة من هذه التساؤلات الفرضيات التالية :

_ يساهم الاتصال الداخلي بمختلف أنماطه في نجاح مؤسسة التسلية والترفيه الخدماتية.
الفرضية الثانية :

تحقيق مؤسسة التسلية والترفيه الخدماتية لأهدافها مرتبط بمدى قدرة الاتصال على
التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف

الدراسة الثانية :

هي دراسة للباحثة قبالي حياة بعنوان إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة

¹ شهيرة كواشي وأسمهان ياحي واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة

دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات وهي مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في العلوم للاقتصادية قدمتها الباحثة سنة 2007 بجامعة بومرداس وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مكانة الاتصال الداخلي في المنظمة في الشركة الوطنية لانجاز القنوات حيث طرحت تساؤل الرئيسي ما مدى أهمية استراتيجية لاتصال الداخلي في المنظمة؟

وقد قسمت الباحثة هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية

_ ما هي المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة؟

_ ما المقصود باستراتيجية الاتصال الداخلي وكيف تؤثر على إستراتيجية العامة للمنظمة؟

_ ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لانجاز القنوات؟

كما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهجين الوصفي ومنهج دراسة الحالة أما أدوات جمع البيانات فكانت المقابلة الملاحظة ولاستبيان

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار 50 عاملا من إطارات و أعوان تنفيذ في المؤسسة وبالاعتماد على عينة عشوائية

وفي ضوء أهداف وتساؤلات هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

_ ان المؤسسة ذو كفاءة عالية في مجال لاتصال إلا أنها لا تولي اهتمام كبي ر بهذا المجال

_ المنافسة الوطنية ولأجنبية في سوق انجاز القنوات يجعل الشركة تقوم بتنظيم أعمالها الخاصة في مجال لاتصال¹

¹ حياة قبائلي إستراتيجية لاتصال الداخلي في المنظمة مذكرة الماجستير في العلوم للاقتصادية جامعة بومرداس 2006_ 2007

الدراسة الثالثة :

دراسة قادري محمد سنة 2009_2010 بعنوان لاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير جامعة تلمسان الجزائر

_ حيث تناولت إشكالية الدراسة الفعالية للاتصال الداخلي في اغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت تساؤل رئيسي مفاده هل يمكن اعتبار لاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها واعتمد الباحث على أسئلة فرعية

1_ ما هي أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة ؟

2_ لماذا تضع المؤسسات مخططاتها اسراتيجية اتصالية وما هي أهميتها ؟

3_ ما هي التقنيات المستعملة في لاتصال الداخلي ؟

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب المتركرة على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

_ عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين لأفراد ولإدارة¹

_ وسائل الاتصال المستعملة كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة

¹ قادري محمد الاتصالي الداخلي في مؤسسة جزائرية بين النظرية والتطبيق. مذكرة الماجستير جامعة تلمسان الجزائر 2009_2010

7_ المجال الزماني والمكاني لدراسة :

1_ المجال المكاني لدراسة :

إن المجال المكاني هو المكان أو البيئة التي تجمع أفراد المجتمع وعلاقاتهم ذلك داخل بيئة محددة ومنظمة جغرافية محددة . تسود بينهم علاقات اجتماعية ويتواصلون مع بعضهم البعض وقيما تخص المجال المكاني لدراستي هو بلدية عين تادلس .

حيث أخذتها كنموذج عن مؤسسة إدارية خدمتية ويعود سبب اختياري لها أنني التمتت فيها أنها أكثر المؤسسات التي تستخدم لاتصال الداخلي في التواصل بين العمال وبين لإدارة والموظفين . كذلك قرب المؤسسة لي ما يسهل التنقل إليها خاصة عند البدء بالدراسة

2_ المجال الزماني لدراسة :

نقصد به المدة الزمنية المستغرقة في إجراء دراستي في البلدية ويبدأ المجال الزماني لدراستي منذ اختياري للموضوع لدراستي وذلك في شهر ديسمبر 2022

أكد بعد موافقة المشرف والحصول على موافقة رئيس البلدية . حيث قمت بمشروع فني الجانب النظري وجمع المراجع وذلك بعدة صياغة لإشكالية المتعلقة بالموضوع والدراسة وإعداد الفصول النظري أما الجانب الميداني فشرعت فيه في شهر ابريل 2022 . وذلك بالقيام بزيارة لبلدية عين تادلس للحصول على معلومات المتعلقة بالاتصال الداخلي ودوره داخل البلدية وفي تعزيز العلاقات وكذا تم إجراء مقابلة مع الموظفين والقيام بطرح مجموعة من الأسئلة

وتمت لإجابة من معظم الموظفين ثم الشروع في تحليل النتائج المتحصل عليها والحصول في شهر ابريل للخروج بالمذكرة في شكلها النهائي في شهر ماي 2022

الإطار النظري

الإطار النظري للدراسة:

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي .أنواعه .خصائصه

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: وظائف وتقنيات الاتصال الداخلي

المبحث الرابع: شبكات الاتصال الداخلي

خلاصة .

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة وهو عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة من تنظيم تسير كافة الأنشطة المراد تحقيقها. وباعتباره خطوة مهمة في حياة المؤسسات والتنظيمات فقط أصبح من الضروري الاهتمام به داخل المنظمات فهو يسمح بتسهيل الوظيفة كما انه يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة أي يتم داخل حدودها ويستخدم قنواتها التنظيمية .

في هذا الفصل النظري الخاص بالاتصال الداخلي سنحاول التطرق إلى ماهية لاتصال الداخلي أنواعه، أهميته، أهدافه ووظائفه وتقنياته وشبكاته .

1_ ماهية الاتصال الداخلي:

مفهوم الاتصال الداخلي: يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل أفكار ولاتجاهات الرغبات ولأراء بين أعضائها وذلك يساعد على لارتباط والتماسك. ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويعتبر لاتصال أيضا أداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري¹

ويعرفه فؤاد الشريف بأنه مجموعة من لإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل استخدام البيانات الأزمنة توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة لاتجاه التوقيت²

ويعرفه براهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن اتصال المنطوق يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقنية العلاقات لاجتماعية بين الموظفين³

¹ منال طلعت محمود . مدخل الى علم لاتصال .مكتب الجامعي الحديث مصر 2001 ص 22
² فؤاد الشريف . نظام لاتصال وعملية لادارة . المعهد القومي للادارة العليا القاهرة . الطبعة الثانية 1967 ص 7
³ ابراهيم ابو عرقوب . لاتصال لانساني ودوره في التفاعل لاجتماعي . دار مجد لاوي لاردن 1993 ص 163

أما فهمي عطروزي فيعرفه الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها اتصال المعلومات سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية و من أي عضو في هيكل التنظيم في المؤسسة إلى عضو آخر. وقد يكون لاتصال من مستوى اقل والعكس . أو في مستوى أفقي يهدف إلى إحداث تغيير من أي نع ويكون الاتصال أما للحصول على المعلومات والبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل¹

ب_ أنواع وخصائص الاتصال الداخلي :

1_ أنواع الاتصال الداخلي :

يتم تدفق المعلومات وانتقالها داخل منظمة الانجاز الأعمال والمخططات والتي تعني في الحقيقة للإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة و ادراتها ل لصياغة الشكل الرسمي والمنطقي لعملها وذلك باتجاه اتخاذ القرارات وتوجيه لأفراد العاملين في المؤسسة نحو انجاز ما هو مطلوب ومخطط له لهم، و إذا اختلفت أو تقلصت هذه لاتصالات وبرمجتها ضمن الأعمال المنظمة فان لأهداف الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة السوق تسبق وتتجاوز على أهدافها، وبهذا الصدد يمكن القول انه هناك نوعين من الاتصالات داخل المؤسسة

ا_ الاتصالات الرسمية: وهي تلك الاتصالات تنساب عبر القنوات الرسمية المتوافقة

مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحدود الصلاحية والسلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة كما يتضح أن المدير يتصل بمن هم دونه من مدراء إنتاج المالية لتسويق لأفراد اللذين بدورهم يتصلون بمن هم من دونهم وكل حسب تخصصه في العمل وباتجاه تحقيق أهداف المؤسسة والبرامج التنفيذية الموضوعية لكل قسم أو شعبة فيها وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل واحد منها حسب طبيعة عمل المنظمة ولكن الغالب تاخذ لاتجاهات التالية²:

¹ محمد فهمي العطروزي العلاقات الادارية في المؤسسة والشركات . عالم الكتب الطبعة الاولى القاهرة 1960 ص341
² ناصر البكري لاتصالات التسويقية والترويج ط2 دار الحامد للنشر والتوزيع دب 2009 ص 45.47

ومن أنواع الاتصال في المؤسسة :

- **اتصال لفظي:** هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن احد جوانب الصراع التنظيمي
- **اتصال غير لفظي:** هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى جهات العليا متصنفة متضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبه أو متضمنة رد فعل الوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب التأخر والجهود ومقاومة التعبير .
- **اتصال غير موجه:** الحالة تكون فيها الرسالة بين الرئيس و المرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتها السلمية ويستمعون إلى بعضهم البعض و يحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر لإمكان
- **اتصال غير رسمي:** هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشا نتيجة العلاقات لاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة كما ينشا بسبب المصالح المشتركة بين فئات المهنية المختلفة¹
- **الاتصال النازل:** من المواقع لإدارية العليا في المنظم وصولا إلى المستويات لأدنى أن تأخذ هذه الاتصالات في غاية صيغة لأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لانجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية، وبما يتفق مع لأهداف والخطط الموضوعية من قبل لإدارة العليا.
- **الاتصال الصاعد:** هو الاتصال المتمثل للمعلومات المتحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى لانجاز المتحقق وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا نتحقق من أهدافها
- **الاتصال الأفقي:** وهو تلك الاتصالات التي تجرى ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينهما باتجاه تحقيق لأداء

¹ ناصر قاسمي لاتصال في المؤسسة

دراسة نظرية تطبيقية ط ديوان المطبوعات الجامعية ب 2011 ص 11

لأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة أطراف العاملة في المؤسسة لبلوغ تلك لأهداف المرسومة لها .

الاتصالات الغير رسمية:

وتتأثر هذه لاتصالات بخطط متقطعة والتي تتم خارج الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي الذي ترسمه الخارطة التنظيمية للمؤسسة وهي تعبير عن شيوع العلاقات الشخصية وبعيدا عن الإطار الرسمية التي تحكم المستويات التنظيمية داخل المؤسسة والتي ترى إدارة المؤسسة في كونها خروج عن المألوف في ضيع اتصال داخل المؤسسة . ولعل ما يشجع على شيوع هذه الاتصالات هو وجود الجماعات الصغيرة داخل المؤسسة التي تنتمي إلى فئات أو شرائح أو معتقدات معينة يختلفون بها عن الآخرين وأن المنظومة من السبعة بحيث تتاح فرصة الخروج عن السيطرة لعمليات الاتصال المختلفة¹.

2_ خصائص الاتصال الداخلي:

1_ الدقة: توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو غير كافية لتقديم

معلومات أو مؤشرات أو تقديم مؤشرات غير واضحة ولا مفسرة أو مفهومة أو

2_ الوضوح: أن الوضوح البنى والسياسات في المؤسسات حده القادر على قيادة

صانعي القرار في لأوضاع الروتينية الغير روتينية . أما سوء الفهم و لاتباس

والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعا تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل ولا

تخلف وراءها سوى لإحباط

3_ الإيجاز: أن الاتصالات الداخلية الجيدة تجاهد إلى أن تكون مختصرة لكي توجز

الكثير بكلمات قليلة والإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الاتصال الصاعد أو

النازل فالبلاغة في الإيجاز (وخير الكلام ما قل ودل) لان وقت لأفراد رؤساء كانوا

أمة مرؤوسين في المؤسسة هو وقتا ثنين

¹ ناصر بكري مرجع سابق ص24

4_ النشاط: ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لان المديرين كما يقول لا متنزع براغ يستطيعنا عطاء لأفكار والمعلومات ولانتباه فقط لفترات قصيرة وان المقاطعة ولإلهام والمسؤوليات الوظيفية المزاجية جميعها تمي العمل لإداري لكن لأسلوب النشاط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط ولإيجاز¹

5_ الكثافة: تتميز بعض وسائل الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكن من استخدامه لعرض هذه الوقائع المعقدة أو الخطط أو النتائج المتابعة أو الرقابة بصيغة عامة كلما قدمت وسيلة للاتصال المعلومات كلما كان أفضل²

2_ أهمية أهداف الاتصال الداخلي :

1_ أهمية الاتصال الداخلي:

تكمن أهمية الاتصال الداخلي في كونه احد أساسيات المؤسسة إذ يعتبر من أهم المواضيع التي أصبح يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة . ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال وللاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال الاحتكاك البشري وبيتح الفرصة للتفكير والاطلاع.³ تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المجالات التالية :

1_ الاتصال الداخلي: واتخاذ القرارات يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ

القرار إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة والتي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصل بالرشد أو القريب إلى الرشد

2_ الاتصالي الداخلي والتوجيه: يعتمد المدير في توجيه العاملين على نظام من

الاتصالات من يستطيع المدير باستخدامه سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة. ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة ان

¹ موسى خليل لإدارة المعاصرة المبادئ الممارسة بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر التوزيع 2011 140_141

² احمد ماهر كيف ترفع مهارتك في لاتصال ط الدار الجامعية ص 2001 ص 364

³ عمر ابراهيم نصر الله . مبادئ لاتصال التربوي ولانساني دار وائل لنشر وتوزيع عمان ص 39

يؤدونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم بمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف. كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم .

3_الاتصال الداخلي والتنسيق: حيث يقصد بتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعة في التجانس وانسجام¹

ب_ أهداف لاتصال الداخلي:

تأتي لأهداف لاتصالية من لأهداف العامة للمؤسسة ككل ونظر لأهمية الاتصال داخل المؤسسة تقوم بتحديد لأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهي:

_ أهداف لاتصال الداخلي الخاصة بالقيادة للاتصالات لأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين لإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها

_تمكن لإدارة العليا من الحصول على قدر كاف من المعلومات والبيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة

_ تمكن القائد من توصيل آراءه ووجهة نظره إلى العاملين كما يمكنهم من ان يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم

2_ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للعاملين:

تعريف العاملين بأهداف المنشأة التغيرات التي تطرأ على سياساتها والمهام بصفة عامة الماماً تماماً بما يجري داخل المنشأة في اموراتهم مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشيرو بالانتماء وقيمتهم ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم لإنتاجية ويقلل من الشائعات وينال العاملون من خلال الاتصال قسطاً من التوجيه والتعليم والتدريب

¹ رضوان بلخيري سارة جابري مدخل لاتصال والعلاقات العامة ة الجزائر دار الجسر للنشر والتوزيع 2013 ص 91_92

الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وتحسين أدائهم وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف المنظمة¹

3_ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور: الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة لاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة نظام لاتصال بالجمهور يمكنها ان توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة وكذلك يهتما أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود التي تبذلها المؤسسة، وكذلك التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها²

3_ وظائف وتقنيات الاتصال الداخلي:

1_ وظائف الاتصال الداخلي:

يعتبر لاتصال الداخلي ضرورة ملحة ومطلب لا بد منه لأنه عماد قيام أي مؤسسة ونظرا لما يكتسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي عدة وظائف ترتبط بمحتواه وعلى هذا المحتوى تتوقف عملية التنسيق وتوحيد المجموعات وتسمح بانجاز لإعمال الجماعية في المؤسسة وتتمثل وظائف لاتصال الداخلي في ما يلي:

1_ الوظيفة العملية: وتتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين في أجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ولهذه المعلومات أهمية خاصة لتوضيح الرؤية لأنه هناك مستخدمين يتمثلون لفترة زمنية طويلة وهو موقع منصبهم في المؤسسة وسائل ذلك المنصب ودورهم يحدد مسؤولياتهم .

2_ الوظيفة التحفيزية: تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حيث تكون له معرفة كافية عن لأهداف والوسائل

¹ محمد امين الزويق . لاتصالات و سيكولوجية العلاقات لانسانية . لاسكندرية مكتبة الوفاء القانونية 2010ص21
² خيرى خليل الجميلي لاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. لاسكندرية المكتب الجامعي الحديث . 1997ص27

والصعوبات بالنسبة للمؤسسة وهذا لا يعني أن العمال على دراية تامة وكاملة بالمعلومات التي بحوزة السلطات العليا للمؤسسة ولكن غياب هذه المعلومات سيؤدي حتما إلى المבלات وخلق جو على انتشار لإشاعة وحتى لأبواب المفتوحة التي تنظمها المؤسسة لتبيين وتوضيح طريقة عمل انجازاتها ومشاريعها المستقبلية وهي المعلومات التحفيزية موجهة بصفة غير مباشرة لعمال تلك المؤسسة ويمكن كذلك تحفيز العامل بتعريفه بموقع المؤسسة

3_ الترقية: تتمثل في المعلومات المتعلقة بالترقية الداخلية أي لإمكانات المستقبلية للعامل بالمؤسسة كما أنها تضع كل المعلومات المتعلقة بالتكوين ولإتقان المهني بفض الترقية التي تعطيها المؤسسة لأفراد عملها وهم يبذلون ويحاولون إعطاء لأكثر لتحقيق غايتهم وحب الترقية التي تأتي على التحفيز¹

4_ وظيفة الإعلام: تشمل على المعلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح او مجالس العمال او مفتشيه العمال ومحاكم الفصل في نزاعات داخلية وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة²

5_ الوظيفة الترفيهية: حيث يلعب الاتصال الداخلي في الترفيه على أفراد المجتمع وخفيف أعباء الحياة اليومية ومناعبها عنه وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن النفوس من خلال برامج فنية متعددة وجذابة لتستهوي جمهور المستقبل وتلعب وصايا لاتصال الجماهيري دورا بارزا في هذه الوظائف

6_ الوظيفة الإقناعية: هذه الوظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق لاتفاق ولإجماع من أفراد المجتمع داخل المؤسسة عن طريق لإقناع وضمن قيام كل فرد لمطلوب منه اتجاه مؤسساته المختلفة.

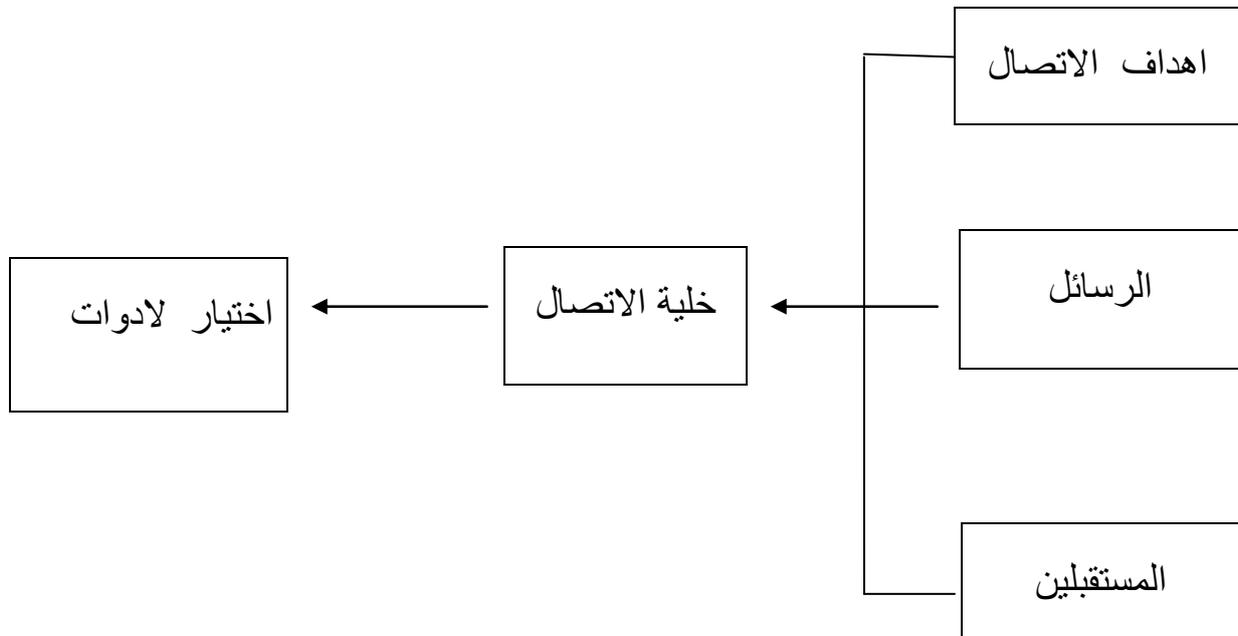
¹ خيرى خليل الجميلي . لاتصال ووسائله في الخدمة لاجتماعية . لاسكندرية . مكتب الجامع الحديث 1985 ص19_1964_

² خيرى خليل الجميلي المرجع السابق ص 196

أما القصد من وظيفة لإقناع للاتصال داخل المؤسسة فهي إحداث تحولات وتغييرات المطلوبة في جهات نظر لأفراد داخل المؤسسة¹

ب_ تقنيات الاتصال الداخلي:

وسائل الاتصال هي أدوات تنقل الرسائل إلى مجموعة المتلقين وهي متعددة متنوعة تختلف باختلاف لأهداف والوسائل والمستقبلين اذ لا يقتصر لأمر استعمال نفس الرسائل نفس لأدوات لاتصالية مع نفس المستقبلين بل اختبارها أن يكون خاضع لشروط الفعالية ولانسجام وهذا ما يوضح الشكل التالي أهداف لاتصال



Source f.nguyen .thanh

الشكل 1 يوضح تقنيات لاتصال الداخلي في مؤسسة

هذا وتصنف وسائل الاتصال الداخلي في ثلاث مجموعات كبرى، مكتوبة، شفوية وسمعية بصرية .

¹ حسن داوية. سلوك لانسان في المنظمات. لاسكندرية. الدار الجامعية 1999ص267

1_ الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي:

وتتميز هذه الطريقة بكونها مسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية كما تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرا من قبل الجمهور عن طريق توزيعها أما بالبريد الإلكتروني أو العادية أو بشكل شخصي ومن عيوبها

_ تراكم لأوراق المحفوظة

_ تأخذ وقت وجهد كبيرين خصوصا من ناحية صياغتها

_ صعوبة صياغتها فليس كل شخص قادر على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد

ومن شروط نجاحها :

_ مراعاة استخدام اللغة البسيطة

_ استخدام الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ الغير ضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة¹

ومن هذه الوسائل نجد

_ جريدة المؤسسة :

تستخدم جريدة المنظمة كوسيلة لأخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين او الشركة سواء كانت أخبار رسمية او اجتماعية او رياضية او ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة للاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات الأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليمات وغيرها²

_ التقرير يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة يكن مكتوبا بعد اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين وبهذا يتم الخروج بمقترحات المشاكل المطروحة في المؤسسة

¹ رضی صاحب ابو حمد ال علي . سنان كاظم الموسوي . لادارة لمحات معاصرة . مؤسسة الوارقة لنشر والتوزيع . عمان 2006 ص 457

² احمد ماهر . كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال الدر الجميعة طبع النشر والتوزيع الاسكندرية . 2003ص52

الإعلان:

من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها ضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء¹ و تاريخها
المذكرة (المدونة الإعلامية):

هي المعلومات او التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير محدد من المسؤولين وتتعلق بتنظيم العمل لأجور. الحوافز لاجتماعية عامة المدونة لإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة
_ مطبوعات المؤسسة:

كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها يقوم ب إعلانها أخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني²
نشرة الموظفين هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين أو يمكن توزيعها أما عن طريق المشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة لإعلانات³
_ الفاكس:

هي عبارة عن طريقة او نظام الإرسال صورة و لأشياء المكتوبة باليد او المطبوعة الكترونيا عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية يمتاز بنقل لأشياء الثابتة وليس المتحركة ويمكن الاستفادة الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة أو أكثر من مكان في العالم. فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا في غضون دقائق⁴

¹ مصطفى حجازي الاتصال والعلاقات الانسانية والادارية .دار الطلبة بيروت 1998ص160

² احمد محمد المصري .العلاقات العامة مؤسسة كشاف الجامعة لاسكندرية .2006ص44

³ عبد الغفور يونس تنظيم وادارة لاعمال .دار النهضة العربية لطبعة والنشر .بيروت .ص386

⁴ جمال مهد ابو شنب نظريات لاتصال و لاعلام والقضايا . دار المعرفة الجامعية . لاسكندرية 2013ص180

_رسالة غالب العمال :

وثيقة يحررها المدير لتوجيه المعلومات الى العمال في شكل رسالة تسلم اليهم لتذكيرهم بموضوع ما او لدعوتهم لاجتماع معين ومن ايجاباتها السرعة والتقليل من دور لإشاعة¹

2 الوسائل الشفوية:

يتم لاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفهيًا اي عن طريق الكلمة المنطوقة يتميز هذا لأسلوب عن الكتابي بكونه أكثر سهولة إقناعا للمرسل إليه وما يعاب عليه انه قد يعرض المعلومات المفروض نقلها بالشكل المناسب ونذكر من بينها

_ الاجتماعيات:

وسيلة لتشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ونميز بين نوعين من لاجتماعيات

_ ا_ اجتماع تبادل الخبرات هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء المدير او الرئيس فرع ومن خلالها يتم تبادل الخبرات ولأفكار بين المشاركين

ب لاجتماع لإعلامي هو اجتماع لعدد لأعضاء والممثلين في إدارة المؤسسة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات الى باقي المستخدمين كما تسمح بطرق لأسئلة وتقديم اقتراحات هذا وقد تكون لاجتماعيات عامة تجمع عدد نسبيا وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم²

_ الهاتف:

يعتبر لاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض بكلفته فهو سيد لاتصالات الشفوية بلا منازع³

¹ مصطفى حجازي. مرجع سابق ص160

² 3 فاطمة مروى لاتصالات المهنية. دار النهضة العربية. بيروت 2004 ص 25

³ عمرو غنايم. علي الشرقاوي. تنظيم ادارة لاعمال دار النهضة العربية الطباعة والنشر بيروت 1982ص188

المقابلات:

وهي من الوسائل المهمة التي لأغنى عنها وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية . وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل لأخصائي بالعملاء لتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم لتغلب عليها ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم من بين فردين في مواجهة بحيث يحاول كل منها ان يستشير بعض المعلومات والتغيرات لدى الآخر

المؤتمرات:

وسيلة اتصالية تسعى الى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات او قضايا معينة يتم فيه طرح وتبادل الأفكار ويقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات¹

المحاضرات:

لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو الشخصيات من خارجها وتطور المحاضرة حول المسائل وموضع تتعلق بالحياة المهنية او غيرها ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة للأعضاء² اللجان وجماعات الدراسة:

هي عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من اجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة وهذه لاجتماعيات تدعو الى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال

3_ الوسائل التكنولوجية والسمعية البصرية:

هي تلك التي تجمع بين الصورة والصورة بفضل التطور التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال الإذاعة الداخلية: تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برامج الموظفين حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو المميزات الاضافية أو أخبارها بنشرات

¹ محمد يوسف العلاقات العامة في المجال التطبيقي الدار العربية لنشر والتوزيع ط2 القاهرة 2012ص147
² مختار تهامي. ابراهيم الدقوقي. مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية دار المعارف ط2 بغداد ص 175

أو ابلاغات معينة وإعلامهم بأخبار عن المنطقة بصفة عامة¹

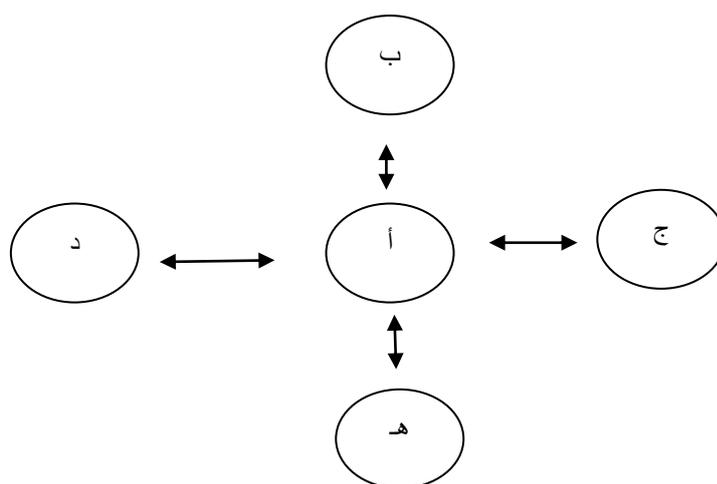
4_ شبكات الاتصال الداخلي:

ربما يستعمل العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من الشبكات الاتصال دون ان يكونوا على وعي بها أو يقصدونها. وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال التي تقوم على تخطيط مسبق وقد تم استخلاص هذه من الملاحظات الميدانية أولا ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المسيرين والباحثون في آن واحد. ويمكن حصر أنواع هذه الشبكات في ما يأتي

1_ شبكة العجلة:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الاتصال في ما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قنواته ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه

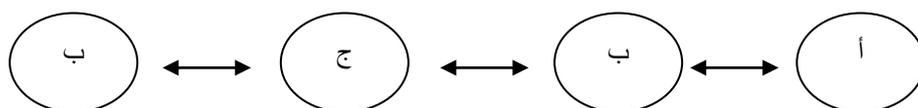
الشكل رقم (2) شبكة العجلة



الشكل 2_ يوضح شبكة اتصال العجلة

¹ كمال برير. لإدارة العملية ونظام المؤسسة الجماعية لنقل والتوزيع 1976 ص 222

2_ شبكة اتصال السلسلة: يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية اتصال الرئيس بالمرؤوسين مساعديه _ حيث كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات صغيرة الحجم حيث يستطيع الرئيس _ المدير _ لاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة يكون عددهم محدد عادة حسب ما يظهر في الشكل التالي ¹

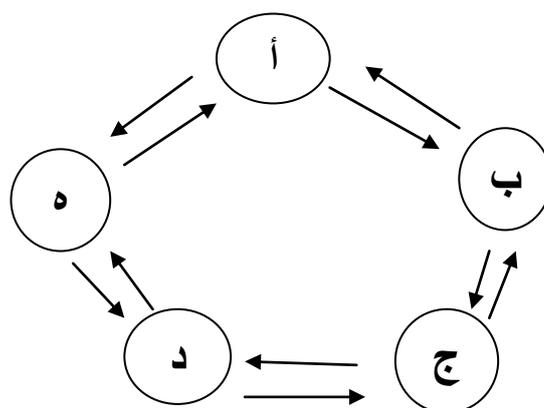


الشكل رقم 3 يوضح مخطط لشبكة اتصال السلسلة

3)_ شبكة الاتصال الدائري :

يطلق عادة هذا النوع من الاتصال بالاتصال التام مساعد يستطيع لاتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا والشكل التالي يوضح ذلك ²

وقد يكون لاتصال في الشكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة

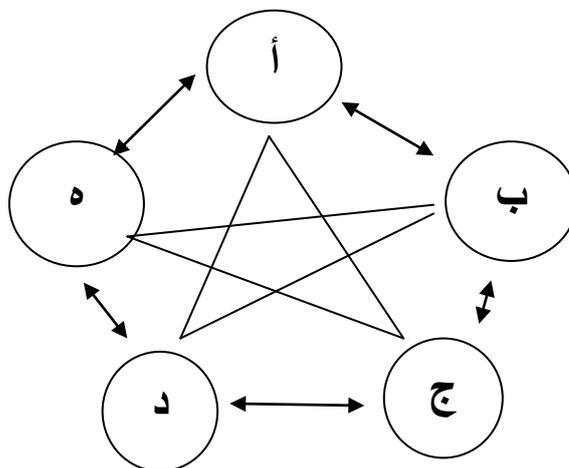


الشكل رقم 4 يوضح مخطط لشبكة اتصال دائري

¹ ناصر قاسمي . لاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية د.ط ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية
² صالح خليل ابو اصبع العلاقات العامة والاتصال للانسان ط2 دار النشر والتوزيع لاردن 2004 ص 59

ولها عدة أشكال منها الشكل النجمي والشكل بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة في كل لاتجاهات

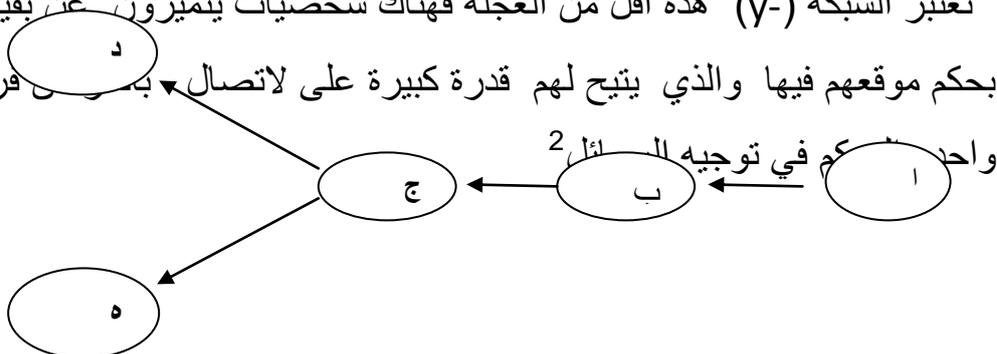
4_ شبكة اتصال نجمة:



الشكل رقم 5 يوضح مخطط شبكة اتصال نجمة¹

6_ شبكة اتصال على شكل (y):

تعتبر الشبكة (y-) هذه اقل من العجلة فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على لاتصال بـ فرد في وقت واحد²



الشكل رقم 6 يوضح مخطط اتصال شبكة على شكل (y)³

¹ ناصر قاسمي مرجع سابق ص 26

² محمد منير حجاب لاتصال الفعال للعلاقات العامة القاهرة دار الفجر لنشر والتوزيع 2007 ص 52_ 32

³ ناصر قاسمي مرجع سابق ص 26

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن الاتصال الداخلي عنصر مهم داخل المؤسسة فهو عامل مركزي في تطوير وازدهار ونجاح المؤسسة ويسهل ظروف العمل ويعتبر وسيلة مهمة لبلوغ لأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

الفصل الثاني: المؤسسة الخدمائية

تمهيد

* المبحث الأول: ماهية المؤسسة الخدمائية

* المبحث الثاني: وظائف المؤسسة الخدمائية

* المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدمائية

* المبحث الرابع: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقدرات حيث ان التنظيم الداخلي لهذا النوع من المؤسسات يحتوي على مجموعة من النشاطات والمهام لإدارية الرئيسية حيث تسعى من خلال هذه النشاطات لتحقيق أهدافها وخدمة الصالح العام .

1_ ماهية المؤسسة الخدمائية: تعرف المؤسسة الخدمائية على أنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين و متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأهداف عن طريق إشباع حاجات ورغبات الزبون كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة¹

2_ وظائف المؤسسة الخدمائية: تحتوي المؤسسة الخدمائية على عدة وظائف من بينها ما يلي:

1_ وظيفة الموارد البشرية: تتعلق هذه الوظيفة بلا فراد العاملين في المؤسسة الخدمائية من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السلمية لعملية الاختيار كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية حيث تتمثل هذه الوظيفة في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية ويتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقة قوية بالنقابات و مراكز التدريب فيها .

2_ الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام العمليات التي تسعى في مجموعات الى البحث عن أموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسات الخدمائية حيث تتضمن هذه لأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير لأموال الخاصة بها وذلك من خلال خططها وبرامجها لاستثمارية وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة الوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى .

¹ عمر صخري اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية ط5 الجزائر 2007 ص 30

3_ وظيفة الإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد لأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي¹

4_ وظيفة التجارية والمؤسسة: تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتهم منها كمدخلاتها أو مخرجاتها من سلع وخدمات المقدمة إلى السوق

5_ وظيفة البحث والتطوير: تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على لاستعانة من الدراسات والبحوث في لارتقاء جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات حيث يتحدد نجاحها من خلال وجود حدة تنظيمية قادرة على إجراء بحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها.

_ توفير القدرة المالية الإجراء البحث والتطوير

_ القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة منها

_ مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث²

3_ خصائص المؤسسة الخدمائية :

تتحدد خصائص المؤسسة الخدمائية باعتبارها ذات طابع خدماتي وبمقارنتها بالمؤسسات لأخرى في المجالات التالية

*من حيث نمط المنتج:

غير نمطي غير متكرر ويحتاج مستوى عال من الخبرة والمهارة

• نمط الهيكل التنظيمي

• _ سطح الهيكل

• _ العلاقات غير الواضحة بين الرؤساء والمرؤوسين

¹ فايز الزغبي وآخرون. أساسيات لإدارة الحديثة. دار المستقبل ط1 لاردن 1997 ص 225. 226.
² حسين محمود حريم تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي دار الحامد د ط لاردن 2000 ص 11_12

- _ حرية واضحة على كل المستويات الإدارية
 - لانتشار الجغرافي
 - مكتب رئيس واحد
 - مقرات العدد لخدمات القطاع محدد
 - اقليم معين
 - سوق محلي¹
 - التعاقدات الدورية المنخفضة
 - الصفقات الفردية
 - طبيعة الأفراد القائمين على العمل
 - مدربون مهنيا
 - مشاركون
 - طبيعة الاتصال قنوات لاتصال بين العميل مقدم الخدمات متوسطة لأجل وأحيانا طويلة
 - قنوات التوزيع من خلال المهنيين القائمين على العمل داخل المؤسسة²
 - دافعية الإدارة احتراف مهني مع توقع ريادة العمل
 - دافعية لأفراد العاملين فرصة كبيرة لنمو المهني وزيادة الدخل مستقبلا
- بلاضافة إلى هذه الخصائص فان المؤسسة الخدمائية تتميز على غرار المؤسسات الصناعية والتجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية خاصة بالنسبة للزبون فهو يتوجه إليها ليستطيع على أحسن ما يمكن أن تتوفر له هذه المؤسسة من نوعية وجود الخدمات³

¹ سامح عبد المطلب وعلاء محمد قنديل تخطيط ومراقبة للانتاج في المؤسسات الصناعية والخدمائية دار الفكر لنشر ط 1 لاردن 2010 ص 120

² سامح عبد المطلب مرجع نفسه ص 120

³ فايز الزغبي. مرجع نفسه ص 226

4 الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية :

رغم أن المؤسسات الخدمائية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى إدارتها وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي إلا أن لها أنماط أكثر شيوعاً تتميز بها ولعله من أكثر تلك لأنماط انتشاراً ما معروف (the matrix structure) بنمط الهيكل المفتح

1_ نمط الهيكل التنظيمي المفتح:

يعتبر النمط الهيكلي احد أنماط الهيكل إلا انه يتميز بان عدد مستوياته التنظيمية محددة للغاية ويكون فيه نطاق الادارة واسعا يناسب من هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهل والخبرة وتكون لأهمية النسبية للتخصصات على الذات المستوى وتتوقف فعالية اداة المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيه ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة الاتصال الرئيسية وسهولة لاتصالات لأفقية ومن التدفق السريع البيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة بعملية اتخاذ القرارات ولاشك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمائية يكون اقل تكلفة من لأنماط التقليدية لأخرى.¹

نمط الهيكل المصفوفة:

أدى تعقيد المتزايد في البيئة خاصة في الأسواق والتكنولوجيا إلى تطوير شكل خاص جديد من الهياكل التنظيمية فقد انشأ التنظيم المصفوفي تاريخياً في صناعات الفضاء منذ الخمسينيات حيث يسند تنظيم هذه الصناعات على أساس مشروع غير ان التنظيم الجديد هذا يستخدم حالياً في قطاعات عديدة مثل

البحث العلمي ودوائر الدولة مؤسسات التأمين والمستشفيات وغيرها المؤسسات الخدمائية والنظام المصفوفي انسيابياً مزدوجاً لأنشط مما يخرج به عن مبدأ (وحدة

¹ سعيد محمد المصري . ادارة وتسويق لانشطة الخدمائية المفاهيم ولاستراتيجيات د ط الدار الجامعية لاسكندرية 2002 ص 72

لأمر) الذي أكدت عليه المدرس التقليدية يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي¹ اتقوه بصفة رتيبة على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية نهاية متفق عليها ومن ثمة يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات كل مشروع على حدة لتجمع فيه التخصصات المختلفة وتتوقف فعالية أداء المؤسسات الخدمائية التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توفر روح العمل الجماعي على قدراتها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات التي تقدم ناتجا ماديا ملمسا لعملائها وبصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمائية ان تستخدم أكثر من نمط في تصميم هيكلها التنظيمي فتأخذ أولا بالنموذج المفتوح على أساس التخصص الوظيفي ثم تنظيم احد مجالات النشاط المتخصص على أساس المصنفة

¹ سعيد محمد المصري مرجع سابق ص 72

خلاصة:

ان ما يمكن استخلاصه لا من هذا الفصل ان المؤسسة الخدمائية هيكلًا للقرارات والوسائل الخاصة يستفيد العميل من خصائصها بمختلف الأشكال و الأنواع.

الإطار

التطبيقي

الإطار التطبيقي للدراسة

● الفصل الثالث: دراسة ميدانية ببلدية عين تادلس

_ المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة نبذة تاريخية عنها بلدية عين

تادلس

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة بلدية عين تادلس

المبحث الثالث : أنواع الاتصال السائد داخل المؤسسة بلدية عين تادلس

المبحث الرابع : تحليل محاور المقابلة

استنتاج عام

تعريف البلدية:

البلدية الجماعة لإقليمية أساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية وللاستقلال المالي تحدث بموجب قانون للبلدية إقليم واسع ومركز ويد يراها مجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية افتتح مقرها الجديد سنة 2016. مقرها يتمحور على موقع استراتيجي هام في وسط المدينة يحدّها من الشمال متوسطة تشوكة عبد القادر وجنوبا ملعب بلدي وغربا بنك الفلاحة والتنمية الريفية وشرقا الحديقة العامة .

نبذة تاريخية حول بلدية عين تادلس:

عين تادلس محطة تاريخية حيث تعاقب عليها الحضارات فهي محطة للجمال الطبيعي بموقعها الاستراتيجي . عرف عنها منذ القدم بمياهها العذبة التي غمرت الناحية كلها اخضرار لا مثيل له فأصبحت تسمى "عين تادلس مخضرة" ويعود تاريخ نشأتها إلى سنة 1848م.

عين تادلس البلدية هي قبل كل شيء موقع جغرافي استراتيجي . جمع لديها كل المقومات المناخية والتضاريسية الملائمة للعيش او الحياة المستقرة . تتربع مساحتها على 8623 كلم مربع تبعد عن مقر الولاية بحوالي 21 كم. مما يجعلها بوابة مهمة التابعة لولايات الأخرى

يحدّها شمالا بلدية سيدي بلعطار وجنوبا بلدية منصوره وغربا عين بودينار وخير الدين وشرقا بلدية السور . بلغ عدد سكانها سنة 2008 حوالي 28820 نسمة موزعين على كل تراب البلدية حسب المناطق العشرة تحتوي على 33 دوار لكل منه خصوصياته عاداته وتقاليده مما يجعلها ذات تنوع ثقافي يبلغ عدد سكان المقر 21350 نسمة.

الهيكل التنظيمي للبلدية:

_ أولا شرح مختلف المصالح:

الأمانة العامة:

ان لأمانة العامة للبلدية يسيرها امين العام وهذا لأخير حسب بعض المتخصصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد الأساسي لرئيس

وتجدر لإشارة أن وظيفة أمين العام للبلدية موجودة على مستوى كل البلديات التراب الوطني والتعيين فيما يكون حسب الشروط المنصوص عليها في مرسوم التنفيذي رقم 26_92 المؤرخ في 1991_02_02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين الى قطاع البلديات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 27_91 المؤرخ في 1991_02_02 الذي يحدده قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية وفيما يخص صلاحيات لامين العام للبلدية تنص المادة 199 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه ما يأتي :

_ جميع مسائل لإدارة العامة

_ القيام بأعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي

_ القيام بتنفيذ المداورات

_ القيام بتبليغ محاضرات مداورات مجلس الشعبي البلدي والقرارات الوصية اما

على سبيل لأخبار او من اجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة وتحقيق لاقامة

المصالح الإدارية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها

_ ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية

_ ومن خلال نص المادة 119 نستطيع ان نحضر الصلاحيات الأساسية للامين

العام للبلدية فيما يلي:

_ تسيير وتنشيط المصالح لإدارية والتقنية للبلدية

_ تحضير مداورات مجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بميزانية البلدية

_ يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقاً لما جاء في المادة 128 من القانون رقم 90_08 التي تنص على تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي تظهر أهمية هذه الوظيفة أي وظيفة لامين العام للبلدية خاصة حين تجديد المجالس الشعبية البلدية بحيث أثناء هذه المرحلة يصبح تقريباً هو المسؤول لأول لإدارة البلدية

فيعتبر حينئذ لامين العام للبلدية القناة او الوسيط بين البيئة البلدية المنتخبة ومصالح البلدية ولكن تجدر لإشارة ان الواقع في بعض الأحيان ان لم نقل في كثيرها فان الصعوبات كثيرة تواجه ممارسة هذه الوظيفة

1_ مصلحة المحاسبة و الإدارة:

تتكفل مصلحة المحاسبة و الإدارة بما يلي

_ إعداد ميزانيات و الحسابات

_ متابعة المخططات البلدية للتنمية

_ متابعة تفيد الميزانيات

_ حساب أجور ومرتبات المستخدمين

_ إعداد جولات التحصيل و الدفع

_ مسك دفاتر لالتزام و النفقات و المداخل

_ تحضير الوضعية المالية للبرامج

_ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين

و يتكفل بما يلي:

_ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل

_ مسك جدول التعداد

_ تحضير جداول الترقية في المدرجات و تنفيذها

_ تحضير المخطط السنوي الموارد البشرية وتنفيذه

_ السهر على تنظيم المسابقات على أساس تنظيم الشهادات ولاختبارات والفحص

المهني و لامتحان المهني وعلى عملية التوظيف ابتداء من لإشهار وصولاً إلى

إعلان عن النتائج

_ تحضير جدول حصيلة الشغل

ب_ مكتب المالية والمحاسبة:

ويتكلف بما يلي:

_ إعداد الميزانية والحسابات وتنفيذها

_ المتابعة المالية لبرامج التنمية

_ حساب أجور ومرتببات المستخدمين

_ إعداد حوليات التحصيل والدفع

_ إعداد قسائم الطلبات

_ مسك دفاتر الالتزامات والنفقات و المداخيل

ويتفرع مكتب مالية المحاسبة إلى _ فرع التسيير _ فرع التجهيز

فرع التسيير:

ويتكلف بما يلي:

_ متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير

_ حساب أجور ومرتببات المستخدمين

_ الكشوفات

فرع التجهيز:

ويتكلف بما يلي:

_ متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التجهيز

_ المساهمة في إعداد وتحضير وضعيات البرامج

2_ مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

تتكلف مصلحة التنظيم الشؤون العامة بالمهام التالية

- _ تنظيم العام والمنازعات
- _ الحالة المدنية
- _ الخدمة الوطنية
- _ العقود والصفحات العمومية (الجانب التنظيمي)
- _ الإحصاء العام للسكان
- _ الانتخابات
- _ المصادقة على التقويضات والنسخ المطابقة للأصل
- _ تنظيم الأسواق وحركة المرور
- _ رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة
- _ تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهنئة والتعمير ومخططات شغل الاراضي (الجانب التنظيمي)
- _ نشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية
- _ المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي) إجراء التحقيقات حول محاسن مساوى إقامة هذه المؤسسات
- 3_ مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية
- تتكلف مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية بالمهام التالية
- _ المساعدات الاجتماعية للمسنين . المعوقين العائلات المحرومة.
- _ التكفل بالمرضى عقليا و إحالتهم على المصحات
- _ تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي
- _ السكن الاجتماعي والتجزئات الاجتماعية
- _ تسليم شهادات الاحتياجية
- _ التكفل بملف التمهين والتشغيل والتعاونيات الشبانية والشبكة الاجتماعية
- _ تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات مع الجمعيات والهيئات المعنية
- _ تتبع نشاطات الهياكل الثقافية تشجيع انتشارها و انشائها
- _ متابعة نشاطات النادي الرياضي الهاوي وفروعه وتشجيع الرياضات الجماهيرية

4 المصلحة التقنية :

يتولى المدير تحت سلطة لامين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها وتنسيق بينها وتضم

• مكتب الصيانة ويتولى هذا المكتبين:

ا_ مكتب الاستغلال المباشر:

ويقوم بانجاز بطاقة تقنية لكل مشروع

ب_ مكتب الترميم:

ويتولى هذا المكتب:

_ متابعة الترميمات

_ التنسيق مع مصلحة العتاد والمخازن

_ مسك سجلات أشغال كل فرقة

_ مراقبة لأشغال ميدانيا

_ وبه ثلاثة فرع هي على التوالي (الإنارة _ الطرقات _ التنظيف)

5_ مصلحة لِنظافة والوقاية: وتقوم بالمهام التالية:

_ مراقبة النظافة على مستوى التراب البلدي

_ معالجة المياه مراقبتها يدخل ذلك في إطار التطهير ونظافة المحيط

_ شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من اجل الحفر و إصلاح القنوتات

الخاصة بالصرف المياه القدرة

_ الصحة المدرسية

_ الهدوء والحفاظ على السكنية العامة للقيام بالتحقيقات الميدانية والتدخلات

التقريرية

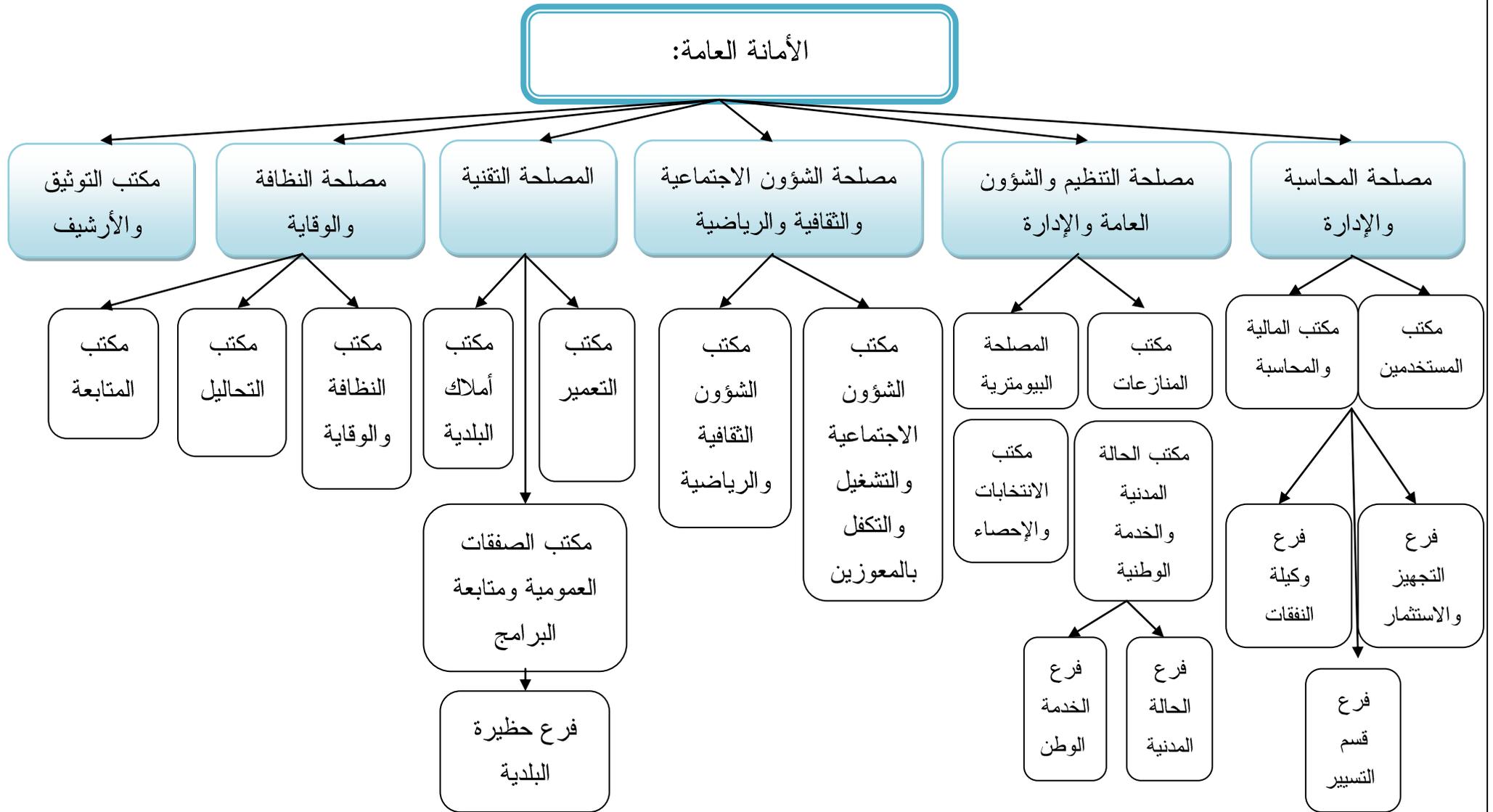
_ مسك الفهرس الخاص بالتجارة

6_ مكتب التوثيق و الأرشفة:

مكتب لأرشفة والمحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية، حيث

يتم حفظ كل الوثائق

ثانياً: الهيكل البلدي عين تادلس (انظر الشكل الموالي)



أنواع الاتصال السائد داخل البلدية

تعتمد البلدية عين تادلس على مجموعة من لاتصالات أبرزها لاتصال الرسمي و الغير الرسمي فهو الذي يكون في إطار لأسس والقواعد التي تتحكم في البلدية وتكون واضحة بنية لجميع أفراد المؤسسة و يتركز البلدية على إقامة اجتماعات رسمية على رأسها المجلس الشعبي البلدي مرفقا بمجموعة من الموظفين من اجل اقتراحات والتوجيهات والتقارير ولأوامر والتعليمات إلى كل فئات المؤسسة ومصالحها وتستخدم أيضا البلدية لاتصال الرسمي ولاتصال بالجهات او بالعمل أو الموظفية وهناك نوع آخر من لاتصال هو الغير الرسمي وهو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العمودي ويتمثل بدرجة عالية من التصديق من جانب الموظفين فهو موجود دائما وبصفة متعلمة وسط عمال البلدية ويعتبر الركيزة الأساسية في القيام بنشاطاتهم اليمية

_ كما نلاحظ ثلاثة أنواع للاتصال الرسمي في البلدية و هي:

- 1_ الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل ونلاحظ في تلقيه الموظفين لأوامره وتوجيهات وتعليمات الرئيس عن طريق لاجتماعات او وسيلة أخرى
- 2_ لاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى ويتمثل في تلقي الرئيس لانشغالات الموظفين
- 3_ الاتصال الأفقي: ويتمثل في الاتصال بين الموظفين بغية التنسيق بين مختلف لأقسام إدارية .

الوسائل لاتصال المستخدمة داخل المؤسسة

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل اليه وطبيعة الرسالة ويتم بثلاث طرق من لاتصال

1_ الاتصال المكتوب:

وهي مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة بسيطة ظليلة التكاليف

2_ المجالات الحائطية

تستخدم التعريف العاملين بتوقيف العمل والعطل وهي وسيلة ظليلة التكاليف
3_الكشوف المعلومات:

قد تكون يومية أو أسبوعية او شهرية تبعا لامكانيات المؤسسة واحتياجاتها
4_ صندوق الاقتراحات :

من خلاله يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابيا حتى تطلع عليها لإدارة وتقوم
بدراسته

5 الإعلام الآلي :

هي الوسيلة لأكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية داخل المؤسسات تتميز
بسرعتها الكبيرة وفعاليتها

6_الفاكس والتلكس:

تسهل عمليات الاتصال وتختصر الوقت والجهد

7_ الاتصالات الشفهية:

تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل اما وجها لوجه ا من خلال
لاجتماعيات التجمعات

8_الاتصالات الغير لفظية :

تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد ولإشارات
والتوكيدات الصوتية

محاور المقابلة :

المحور لأول المعلومات الشخصية لدى الموظفين

_ ماهية وظيفتك بالمؤسسة ؟ وما هي الشهادة المتحصل عليها ؟

_ ما هو المستوى التعليمي الذي توظفت به ؟

_ ما هي خبرتك المهنية ؟

المحور الثاني طبيعة العلاقة بين الجمهور الداخلي للمؤسسة

_ كيف يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة ؟

_ كيف تحصل على المعلومات الخاصة بعملك داخل البلدية ؟

_ ما هي طبيعة العلاقات بين الجمهور الداخلي للمؤسسة ؟

المحور الثالث اهم عوائق الاتصال الداخلي في المؤسسة

_ هل هناك عراقيل اتصالية داخل المؤسسة ؟

_ كيف تحل مشاكلك التي تعترضك في عمالك ؟

_ مانوع العراقيل التي تعترض المؤسسة ؟ وهل هي إدارية او تنظيمية ؟

المعلومات الشخصية لدى موظفين البلدية

سنوات الخبرة المهنية	مستوى التعليمي	الوظيفية	الجنس السن	رقم البحوث
10 سنوات	تقني سامي في التسويق	ملحق رئيسي	أنثى 35 سنة	
10 سنوات	ليسانس حقوق	عون إدارة	أنثى 32 سنة	2
12 سنة	ليسانس علوم تسيير تخصص محاسبة	رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية	ذكر 34 سنة	3
14 سنة	مستار علوم إعلام واتصال تخصيص علاقات عامة	رئيس مكتب الجمعيات	ذكر 35 سنة	4
8 سنوات	سنة ثالثة ثانوي	القيام بإجراء انتشارات ا إدارية	أنثى 36 سنة	5
10 سنوات	سنة ثالثة ثانوي	الرد على المرسلات	أنثى 30 سنة	6
3 سنوات	ليسانس تسيير اقتصاد	عون إداري	ذكر 34 سنة	7
10 سنوات	ليسانس علوم	عون إداري	أنثى 25 سنة	8

	تسيير تخصص محاسبة			
10سنوات	لسانن علوم إعلام واتصال	مكتب ممتلكات البلدية	ذكر 32 سنة	9
5سنوات	لسانن علوم تسيير	ملحق رئيسي	ذكر 27 سنة	10
5 سنوات	لسانن اتصال اقتصادي	تنظيم مصالح البلدية	أنثى 30 سنة	11
10 سنوات	لسانن علوم تسيير تخصص محاسبة	نائب رئيس المجلس	ذكر 35 سنة	12
12 سنة	لسانن علوم تسيير	لاهتمام بتسيير الداخلي للبلدية	ذكر 35 سنة	13
10 سنوات	لسانن حقوق	تنظيم المصالح المدنية	انثى 34 سنة	14

1_ تحليل محاور المقابلة:

من خلال المقابلات التي أجريت على مستوى مؤسسة "بلدية عين ب_ مستغانم " لاحظت تجارب الموظفين مع الأسئلة الموجهة لهم رغم استقلالاتهم بمها معهم مما جعلنا نتردد اياما معدودات ومالفت انتباهي ان الموظفين معظمهم ما بين سن 25 سنة إلى 35 سنة وان أغلبية الموظفين حاصلين على شهادات ليسانس قي المحاسبة و اعمام واتصال وتقني السامي في التسويق:

تعتبر مناقشة مجاور المقابلة خطوة أساسية في كل بحث علمي وذلك بالارتكاز على تفسير النتائج العامة المحصل عليها عن طريق تقنية المقابلة.وبما ان دراستي جاءت من خلال الاشكالية التالية:

ما هو دور الاتصال الداخلي في المؤسسة إدارية خدماته؟
تطرقت إلى تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور:

اولها المعلومات الشخصية لدى الموظفين داخل البلدية فقط توصلنا الى مجموعة من الأجوبة وجمع معلومات خاصة بالموظفين بحيث ان معظم الموظفين يتراوح سنهم ما بين 25 سنة إلى 35 سنة فما فوق. واغليبتهم حاصلين على شهادات ليسانس في تسيير واقتصاد الإعلام الآلي وان معظم وظيفتهم عون إداري وملحق رئيسي اما بالنسبة للخبرة المهنية فهي ما بين 4 سنوات إلى غاية 16 سنة

_ اما في ما يخص المحور الثاني ولمتضمن طبيعة العلاقة بين الجمهور الداخلي في المؤسسة وهذا خلال مجموعة من الأسئلة

يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة "بلدية عين تادلس " حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة وهذا وفقا للهيكل التنظيمي او النظام الخاص بالمؤسسة وهذا ما اكده الأمين العام للبلدية في قوله يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة حسب المهام المخصصة لكل موظف داخل المؤسسة كذلك حسب النظام او القانون الداخلي للمؤسسة اما بالنسبة للعلاقات فنجدها أحيانا تخضع لقوانين رسمية وهذا عندما يتعلق الأمر بأوضاع مهنية زهو يتضمن التوجيهات والتعليمات والأوامر

الى المرؤوسين حول اداء العمل وتحقيق الفهم بالمهام والسياسات الخاصة
بالمؤسسة ونجدها أحيانا أخرى غير رسمية عندما تقوم على اساس محادثات
شخصية

أما بالنسبة عملية التواصل بين الموظفين فانها تتم بينهم بطريقة مرنة فنوعية
لاتصال السائد هو اتصال مباشر وهو احد اهم وسائل لاتصال النازل فالمدبر
هو الذي يقوم باعطاء لأوامر إلى العمل لتوجيههم حسب مهامهم فعملية لاتصال
بين العمال تتم بطريقة مرنة وهذا ما اكدته المبحوثة رقم 1. 35 سنة تقني
سامي في التسويق لاتصال بيننا يتم بطلاقة ولا يوجد اي تحفظ على
المعلومات كما لحظتم عملنا في المؤسسة متناسق أساسه الثقة
اما فيما يخص المحور الثالث و المتضمن اهم عوائق لاتصال في مؤسسة بلدية
عين تادلس

_ لا تخلو اي مؤسسة كانت عمومية او خاصة من صعوبات ومعوقات تؤثر
على لاتصال بين العمال .

تتنوع وتختلف من عامل إلى اخر فمنهم من يرى ان عامل الضغط هو السبب
لأساسي لعرقلة لاتصال داخل المؤسسة من خلال قول المبحوث رقم 3. 35 سنة
ليسانس علوم تسيير تخصص محاسبة ضغط العمل او كثرة لانشغال به تجعل
العامل لا يتصل بزميله في العمل وهناك مشاكل تؤثر على تسيير واتصال
العمال منها مشاكل تنظيمية وهذا راجع لافتقار المناصب اخرى هذا ما يصب
في قول المبحوثة رقم 5. 36 سنة هناك عراقل اتصالية في مؤسستنا نستطيع
ان نقول تنظيمية وادارية تؤثر على لاتصال فيما بيننا ومن هذه العراقيل
الضغط في العمل والقوانين الصارمة

استنتاج عام:

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى بلدية عين تادلس بمستغانم واستمداد بالمعطيات السابقة و نتائج المقابلة تمكنا من معرفة دور الاتصال الداخلي في مؤسسة إدارية خدماتية وكذا معرفة طبيعة لاتصال الداخلي في مختلف المصالح البلدية وكذا الوسائل المستخدمة في لاتصال داخل المؤسسة فقد توصلنا الى النتائج التالية

_ يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المؤسسة
_ اهم وسائل لاتصال بين العمال هو لاتصال المباشر بالاضافة إلى وسائل أخرى كالهاتف

ان لاتصال القائم بين العمال تقوم على تسهيل عملية تبادل المعلومات والافكار وعلى خلق جو من لانسجام والتفاهم

_ مرونة لاتصال بين العمال وهذا ما ما التمسته من خلال مقابلي مع عمال المؤسسة أساسه لاحترام وهذا ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات خاصة بالمؤسسة

_ لاتصال الداخلي عنصر أساسي في تحقيق سير الحسن للمؤسسة
_ اختلاف العراقيل نوعا ما من سيرورة العمل لإداري .منها ما هي اتصالية إدارية تنظيمية

خاتمة

خاتمة:

إن المؤسسة لإدارية الخدماتية هي التي تولي لاهتمام بالاتصال الداخلي كونه عنصرا لا يمكن لاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها، فمن خلال هذه الدراسة التي تضمنت جانب نظري وآخر تطبيقي حاولت معرفة دور ومدى مساهمة لاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدماتية وإبراز مكانتها وأهميته في المؤسسة لانه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها فالاتصال الداخلي ضرورة حيوية لأي مؤسسة فلا يمكن القيام باتصال خارجي او علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي وهذا ما يفرض على المؤسسات الجزائرية العمل على تحسين و لاتصال الداخلي وضرورة لاهتمام به من اجل نجاح العملية لاتصالية ووضع استراتيجية اتصال داخلية وتحقيق لأهداف لاتصالية .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

1. قداش سمية اثر التسيير للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة رسالة الماجستير في علوم اقتصادية جامعة ورقلة 2011 ص 47
2. محمد يوسف العلاقات العامة في المجال التطبيقي الدار العربية للنشر والتوزيع ط 2 القاهرة 2012 ص 147
3. حياة قبالي استراتيجية لاتصال الداخلي في المنظمة مذكرة الماجستير في العلوم لاقتصادية جامعة بومرداس 2006.2007
4. شهيرة كواشي واسمهان يحي واقع لاتصال الداخلي في مؤسسة خدماتية مذكرة الماجستير في جامعة العربي بن مهدي ام البواقي 2014-2015
5. حسن محمد الحسن زينب النحارة معجم المصطلحات التربوية والنفسية عربي انجليزي القاهرة دار المصرية اللبنانية 2003 ص 14
6. غول فرحات الوجيز في اقتصاد المؤسسة دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر 2008 ص 08
7. احمد طرطار تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ديان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999_ 1650
8. حسن محمد جواد الجبوري منهجية البحث العلمي ط 1 دار الصفاء لنشر عمان 2013 ص 177
9. غازي عناية منهجية اعداد البحث العلمي ط 3 دار المناهج لنشر عمان 2008 ص 18
10. ابراهيم عبد العزيز الدعليج مناهج وطرق البحث العلمي (عمان .دارالصفاء للنشر وتوزيع .2010 ص 76.75)
11. احمد بن مرسلي مناهج البحث في علوم لاعلام ولاتصال ط 2 . ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2005 ص 286

12. احسان محمد حسن لاسس العلمية لمناهج البحث لاجتماعي .دار الطلعة بيروت 1999 ص 55
13. عماد عبيدات واخرون منهجية البحث العلمي ط 2 دار وائل للنشر والتوزيع 1999 ص 47.48
14. ربحي مصطفى عليان واخرون أساليب البحث العلمي ط 2 دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 2008 ص 201
15. منال طلعت محمود مدخل الى علم لاتصال مكتب الجامعي الحديث مصر 2001 ص 22
16. طارق سيد احمد الخليجي معجم المصطلحات الاعلام الانجليزي عربي القاهرة دار المعرفة الجامعية 2008 ص 69.70
17. فؤاد شريف نظام لاتصال وعملية لإدارة المعهد القومي للإدارة العليا القاهرة الطبعة الثانية 1967 ص 7
18. ابراهيم ابو عرقوب لاتصال الإنساني ودوره في التفاعل لاجتماعي دار محمد لاوي لاردن 1993 ص 163
19. محمد فهمي العطروري العلاقات لادارية في المؤسسة والشروعات عالم الكتب الطبعة لاولى القاهرة 1960 ص 341
20. ناصر البكري لاتصالات التسويقية والترويج ط 2 دار الحامد لنشر والتوزيع د ب ن 2009 ص 45.47
21. موسى خليل لادارة المعاصرة المبادئ . الممارسة.بيروت المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع 2011 ص 140.141
22. احمد ماهر كيف ترفع مهارتك في الاتصال د ط الدار الجامعية مصر 2001 ص 364
23. عمر ابراهيم نصر الله مبادئ لاتصال التربوي ولانساني دار وائل لنشر والتوزيع عمان د س ص 39

24. محمد امين الزويق لاتصالات وسيكولوجية العلاقات الانسانية لاسكندرية .مكتبة
الوفاء القانونية 2010ص 21
25. خيرى خليل الجميلي لاتصال ووسائله في المجتمع الحديث لاسكندرية المكتب
الجامعي الحديث 1997ص 27
26. حسن داوية السلوك لانساني في المنظمات لاسكندرية الدار الجامعية لنشر
1999ص 267
27. ناصر قاسمي الاتصال في مؤسسة دراسة نظرية تطبيقية د.ط.ديوان المطبوعات
الجامعية 2011ص 07.8
28. رضى صاحب ابو حمد ال علي سنان كاظم الموسوعي لادارة لمحات
معاصرة مؤسسة الورقة لنشر والتوزيع عمان 2006 ص 457
29. مصطفى حجازي .الاتصال والعلاقات الانسانية والإدارية .دار الطالبة بيروت
1998ص 160
30. احمد محمد المصري العلاقات العامة مؤسسة كشباب الجامعة الاسكندري 2006
ص 44
31. عبد العفو يونس تنظيم والإدارة الأعمال دار النهضة العربية للطباعة والنشر
بيروت ص 386
32. جمال مهد ابو شنب نظريات لاتصال ولاعلام والقضايا دار المعرفة الجامعية
للاسكندرية 2013ص 180
33. فاطمة مروة لاتصالات المهنية دار النهضة العربية بيروت 2004 ص 25
34. عمرو عمرو غنايم تنظيم ادارة لاعمال دار النهضة العربية للطباعة والنشر
بيروت 1982_ ص 188
35. صالح خليل ابو اصبح العلاقات العامة ابو اصبح العلاقات العامة والاتصالات
لانساني ط2 دار النشر والتوزيع لأردن 2004 ص 59

36. محمد منير حجاب لاتصال الفعال للعلاقات العامة القاهرة دار الفجر لنشر والتوزيع 2007
37. بشير العلق نظريات الاتصال (عمان دار اليازوري العلمة للنشر والتوزيع 2010ص14
38. سعيد محمد المصري إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية المفاهيم ولاستراتيجية د ط الدار الجامعية لاسكندرية 2002ص 72
39. رضوان بلخيري سارة جابري مدخل الاتصال والعلاقات العامة الجزائر دار جسور للنشر والتوزيع 2003ص16
40. ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم لسان العرب للابن منظور د.ط دار صادر 2005ص205
41. عبد الفتاح مراد موسوعة البحث العلمي واعداد الوسائل والابحاث والمؤلفات د.ط القومية لدار الكتب والوثائق المصرية للاسكندرية ص 245
42. الرسائل الجامعية
43. قادري محمد لاتصال الداخلي في مؤسسة جزائرية بين النظرية والتطبيق مذكرة الماجستير جامعة تلمسان الجزائر 2009.2010

الملاحق

دليل المقابلة:

الأسئلة:

- _ ما هي وظيفتك في المؤسسة ؟
- _ كيف التحقق بالوظيفة ؟
- _ ما هي الشهادة المحصل عليها ؟
- _ ما هو المستوى التعليمي الذي توظفت به ؟
- _ ما هي خبرتك المهنية؟
- _ كيف يتم تنظيم العمل داخل المؤسسة ؟
- _ كيف تحصل على المعلومات الخاصة بعملك ؟
- _ ما هي طبيعة العلاقة بين الجمهور الداخلي للمؤسسة؟
- _ هل هناك عراقيل اتصالية داخل المؤسسة ؟
- _ كيف تحل المشاكل التي تعيقك في عملك ؟
- _ ما نوع العراقيل التي تعترض المؤسسة وهل هي إدارية ام تنظيمية ؟

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	تقنيات لاتصال الداخلي في مؤسسة	28
2	شبكة اتصال العجلة	32
3	شبكة اتصال سلسلة	32
4	شبكة اتصال دائرة	33
5	شبكة اتصال نجمة	33
6	شبكة اتصال على شكل	34
7	الهيكل التنظيمي لبلدية عين تادلس	68

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح المعلومات الشخصية لدى الموظفين في البلدية	

الإمامة العامة

