



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس "مستغانم"



كلية العلوم الاجتماعية
مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي
بعنوان:

الإتصال التنظيمي ودوره في تسيير المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية لبلدية مستغانم

تحت إشراف :

عبدالله بن عجاجية



من إعداد الطالب :

بن يوسف مصابيح

صدوقي يونس

الاسم و اللقب	الصفة
د.العربي بوعمامة	مناقشا
أ.بجلي سعيد	مناقشا
د.بن عجاجية بوعبدالله	مؤطرا

السنة الدراسية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس "مستغانم"

كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

بعنوان:

الإتصال التنظيمي ودوره في تسيير المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية لبلدية مستغانم

تحت إشراف :

د. بن عجايمية بوعبدالله

من إعداد الطالب :

بن يوسف مصابيح

صدوقي يونس

الاسم و اللقب	الصفة
د.العربي بوعمامة	مناقشا
أ.بعلي سعيد	مناقشا
د.بن عجايمية بوعبدالله	مؤطرا

السنة الدراسية: 2022/2023

تشكرات

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولنا أن
نتخطاها بثبات بفضل من الله ومنه.
إلى أصدقائنا، فقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال
البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في
مساندتي بالمعلومات القيمة....
أهدي لكم بحث تخرجنا.....

رِهْدَاء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم
تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).
نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل
مسلك نسلكه.

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة
حياته (والدي العزيز).

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما
يملكون وفي أصعدة كثيرة.
أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...
وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط.
وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو
باليسير، الأبوين والأهل والأصدقاء والأساتذة المجلين..
أهديكم بحث تخرجي....

صدوقي يونس

الفهرس

	تشكرات
	إهداء
	إهداء
	ملخص
	مقدمة عامة
	الفصل الأول
	موضوع الدراسة و إشكاليتها
11	الإشكالية
12	دوافع اختيار الموضوع
13	أهداف الدراسة
13	أهمية الدراسة
14	الفرضيات
14	تحديد مفاهيم
18	الدراسات السابقة
	الإطار المنهجي
21	حدود الدراسة
21	مجتمع البحث وعينة الدراسة
22	منهج الدراسة
23	أدوات جمع البيانات
	الفصل الثاني
	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي
28	المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
29	المطلب الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي

30	المطلب الثالث: أهداف الإتصال التنظيمي
31	المطلب الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي
39	المبحث الثاني:أساليب الإتصال التنظيمي
39	المطلب الأول:شبكات الإتصال التنظيمي
44	المطلب الثاني:وسائل الإتصال التنظيمي
48	المطلب الثالث:وظائف الإتصال التنظيمي
51	المطلب الرابع:معوقات الإتصال التنظيمي
56	خلاصة
الفصل الثالث	
	تمهيد
59	المبحث الأول:ماهية التسيير
59	المطلب الأول:نبذة تاريخية و مفهوم التسيير
64	المطلب الثاني:مبادئ التسيير
65	المطلب الثالث: مهارات التسيير
66	المطلب الرابع:خصائص و أهداف التسيير
67	المبحث الثاني:ماهية المؤسسة الخدماتية
67	المطلب الأول:مراحل تطور المؤسسة الخدماتية
71	المطلب الثاني:محددات وأنواع الهيكل التنظيمي في المؤسسة الخدماتية
77	المطلب الثالث:خصائص المؤسسة الخدماتية
78	المطلب الرابع:وظائف المؤسسة الخدماتية
82	خلاصة
الجانب التطبيقي	
	تمهيد
84	التعريف بالمؤسسة
84	الموقع الجغرافي لبلدية مستغانم

84	وسائل الإتصال المستخدم في بلدية مستغانم
85	الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم
86	تحليل و تفرغ البيانات
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

الملخص:

الاتصال التنظيمي وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنّها الشركة أو المؤسسة، فالإتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، ومن الضروري أن يكون الإتصال في المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، حيث إن الإتصال التنظيمي غير الفعال يؤدي إلى سوء الفهم، ونقص التنسيق، وعدم الكفاءة في المنظمة

الكلمات المفتاحية – الإتصال – الإتصال التنظيمي – المؤسسة

Résumé:

La communication organisationnelle est un moyen de transférer et d'échanger des informations telles que les objectifs organisationnels et les plans utilisés pour atteindre les objectifs et les politiques édictés par l'entreprise ou l'institution. La communication organisationnelle est l'une des exigences de base pour la construction d'une entreprise prospère. Elle fait partie intégrante de Contribuer au succès de l'organisation, car une communication organisationnelle inefficace conduit à l'incompréhension, au manque de coordination et à l'inefficacité de l'organisation

Mots clés – communication – communication organisationnelle –
l'institution

مقدمة عامة

المقدمة

يعد الاتصال عملية ضرورية في حياة الإنسان إذ يعتبر مهم لتماسك الأفراد والجماعات والشرط بقاء الكائن البشري وتفاعله مع من حوله حتى يستطيع الاستمرار والعيش والتكيف مع الطبيعة ولولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي السياسية الاقتصادية الاجتماعية ومع ارتفاع موجات التطور والتقدم بالعالمي في التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصال والاتصال الإنساني أصبحت الحاجة متزايدة لعملية الاتصال قد تعد هذه الأخيرة أساسية في مختلف مجالات الحياة إذ لا يستطيع الإنسان العيش آه منعزلا عن الآخرين والمؤسسة باعتبارها تنظيم يقوم على جماعات بشرية فهي لا تخلو من عملية الاتصال حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود لشبكة اتصال خاصة بها بل انه من الصعب جدا إن 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 فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات والتي تبادل المعارف والتجارب والخبرة الذي لعبه والخبرة بينيين العمل بشكل مباشر أو غير مباشر فإن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات دفع بالعديد من الباحثين للتركيز عليه في تفسير استراتيجيات المؤسسات وبصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها وبدرجة اختلاف تطور الدول وبما أن المؤسسة الخدمائية التي هي محل دراستنا جزء من المجتمع وكندا م فرعي فيه فذهبنا إلى التعمق في دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية كون الاتصال تنظيمي عملية ديناميكية مستمرة قادرة على نقل المعلومات والأفكار تبادلها التي تحتاج إليها المؤسسة في أداء نشاطها وعملياتها الإدارية وتطور طبق استراتيجياتها وتسيير وتفصيل مواردها البشرية ومن هذا المنطق أدركنا إن المؤسسات والمنظمات إنا لنجاحها

يرتبط بقدرتها على الاتصال بال جماهير الداخلية والخارجية لتشكيل صورة إيجابية للنفس ها وتحسين سمعتها يعتبر الاتصال التنظيمي القاعدة الأساسية لأي تنظيم أو مؤسسة حيث يعمل على وتسيير وتسهيل التعاون بين الأفراد وبين مختلف الإدارات من أجل الوصول إلى الغايات الموجودة ويمكن ويكمن أثاره في تحقيق الرفاهية وتوفير متطلبات المجتمع ونظرا لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية وكثرة الوظائف والمهام المختلفة داخل الإدارة المحلية وزيادة الحاجة في المؤسسة وذلك تبع الفعالية الاتصال التنظيمي ونجاح المؤسسة تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الاتصال التنظيمي في داخل الإدارة المحلية ألا وهي المؤسسة الخدمائية من خلال تطرق إلى الجانب المنهجي النظر التطبيق في الإطار المنهجي استعرضنا حيثيات المنهجية المتبعة بدءا من تحديد الإشكالية وتساؤلاتها ثم الفرضيات وأهمية الدراسة ودوافع اختيار الموضوع مرورا بمنهج الدراسة والأدوات المستخدمة في فيها بالإضافة إلى مجتمع الدراسة و العينة وصولا إلى حديد المفاهيم والدراسات السابقة ثانيا الإطار النظري وفيه تناولنا فصلين كل فصل بمبحث وكل مبحث أربعة مطالب في الفصل الأول تناولنا الإطار المفاهيمي للاتصال تنظيمي مفهومه أهدافه أهميته أنواعه أساليبه وشبكته ومعوقاته أما الفصل الثاني وفيه تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي تسيير المؤسسة الخدمائية من خلال بماهية التسيير مبادئ ومهاراته وهذا كان في المبحث الأول أما المبحث الثاني حاولنا إبراز ماهية المؤسسة الخدمائية وخصائصها ووظائف ومحددات الهيكل التنظيمي لها أخيرا الإطار التطبيقي والذي تمحور حول دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية هي بلدية ولاية سعيدة من خلال الدراسة الميدانية وفيها قمنا بتفريغ وتحليل النتائج والخروج بالنتائج العامة .

الإطار المنهجي

1-موضوع الدراسة و إشكاليتها:

➤ إشكالية الدراسة

➤ دوافع اختيار الموضوع

➤ أهداف الدراسة

➤ أهمية الدراسة

➤ تحديد المفاهيم

➤ الدراسات السابقة

2-الإطار المنهجي

➤ حدود الدراسة

➤ مجتمع البحث عينة الدراسة

➤ منهج الدراسة

➤ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

➤ الفرضيات

1. موضوع الدراسة و إشكاليتها:

1.الإشكالية :

يلعب الاتصال دورا هاما في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات من طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك لأن الاتصال يعتبر أساس النظم الاجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها، وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو داخل المؤسسات، وبالتالي توطيد قيم التواصل والترابط بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل .

فالاتصال التنظيمي يعتبر العصب الرئيسي للعملية الإدارية , لأنه يوفر لها المعلومات و البيانات الضرورية للإستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي , باعتبارها العملية التي يتم من خلالها نقل و تبادل الرسائل عبر القنوات الاتصالية التي تفرضها العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة .

انطلاقا من كون الاتصال أحد المكونات الرئيسية والمهمة في أي تنظيم، أصبح الاتصال محل اهتمام الباحثين أكثر، بالشكل الذي يعد مهما في حركية أي مؤسسة أو أي تنظيم إداري، و يتنوع بتنوع هذه المؤسسات ولهذا نجده يختلف من اتصال ذاتي إلى شخصي وكذلك الجماهيري و التنظيمي, و من هنا يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية , فالعمليات الإدارية , التخطيط,التنظيم و التنسيق' الرقابة لا يمكن إنجازها و إرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح و مخطط له وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات , و مبنيا على أساس إحداث تغيير في الاتجاهات و السلوك و ليس مجرد إعطاء معلومات و أخبار و تعليمات و أوامر داخل المؤسسة.

تعد المؤسسة بأنها النسق اجتماعي منظم ، تسود فيه العلاقات المتبادلة بين بين مختلف مكوناته من أجهزة و أفراد في هيكل تنظيمي معين،وعليه فإن حياة أي مؤسسة مهما كان نوعها تركز على الاتصال التنظيمي بشتى أنماطه، وبالتالي يكون قد ساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة و للمؤسسة أنواع عديدة نخص بالذكر المؤسسات الخدمائية، إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة تستغل كل الوسائل البشرية و المادية و الموضوعية تحت تصرفها قصد خلق المنافع و الخدمات و توزيعها بين الناس، فالاتصال التنظيمي له اثر كبير داخل المؤسسة،وقد كانت بلدية ولاية مستغانم المحطة التي وقفنا عليها بغرض معرفة دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطاتها و معرفة الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في هذه المؤسسة الخدمائية، وهذا ما دفعني لطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات بلدية مستغانم؟

2.تساؤلات الدراسة:

- ما هي وسائل الاتصال التنظيمي المستعملة في تسيير نشاطات بلدية مستغانم؟
- هل للاتصال التنظيمي فعالية في تقوية العلاقة بين العاملين في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل للاتصال التنظيمي دور فعال و مساهم في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية لبلدية ولاية مستغانم؟
- ما هي أهم الشبكات الاتصال التنظيمي المستخدمة في بلدية ولاية مستغانم؟
- ما هي المعوقات و الصعوبات التي تواجه الاتصال التنظيمي في بلدية ولاية مستغانم؟

3.دوافع إختيار الموضوع:

• دوافع ذاتية :

- الفضول الشخصي الذي دفعنا لاكتشاف المؤسسة الخدمائية و بالأخص البلدية .
- إثراء المكتبة و الدراسات السابقة بموضوع يتناول الدراسة الميدانية للمؤسسة الخدمائية بلدية ولاية مستغانم.
- طبيعة التخصص و ارتباطه بموضوع الدراسة.

• دوافع موضوعية:

- معرفة كل النواحي الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدمائية.
- معرفة مدى عظمة الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية.
- جدية الموضوع لأنه دون اتصال لا يمكن أن يكون هناك فعالية و نجاح المؤسسة .
- قابلية الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا و محاولة إثراءه.

4.أهداف الدراسة:

- معرفة واقع الاتصال التنظيمي و محله من الإعراب في المؤسسات الخدمائية.
- تبيان و إيضاح إسهامات الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية.
- معرفة أشكال الاتصالات الإدارية على مستوى كيان التنظيمي للمؤسسة الخدمائية

5.أهمية الدراسة:

- تكمن الأهمية من خلال عظمة الاتصال التنظيمي و ضرورة وجوده و الكيان التنظيمي للمؤسسة .
- معرفة كيفية سيرورة عملية الاتصالات داخل مؤسسة بلدية ولاية مستغانم.

➤ بالإضافة لكون هذه الدراسة تبدي اهتمام واسع بالمشاكل والصعاب التي تواجهها الإدارات، وكيف للاتصال من إمكانيته بأن يحقق كل التسهيلات في إعطاء صورة أحسن وفعالية والحد من المشاكل التي تواجهها المؤسسات الخدمائية.

6.الفرضيات:

➤ يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة وزيادة فعاليتها كما يستعمل عدة وسائل تخدمه.

➤ يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين مردود العمل في المؤسسة الخدمائية.

➤ يعتبر العامل نفسي أحد أبرز عوائق الاتصال في المؤسسة الخدمائية.

II. تحديد المفاهيم:

1.تعريف الدور:

➤ لغة: مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو جماعة دور جمع أدوار، مصدر ، عودة الشيء ما كان عليه، عودة الشيء إلي ما كان¹.

➤ اصطلاحاً: هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين²

➤ كما يعرف الدور بأنه عنصر في التفاعل الاجتماعي و هو يشير إلي نمط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل .

➤ و يعرفه محمد عبد الرحمان بأنه" نموذج يتركز علي حول بعض الحقوق و الواجبات، و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين

3 .

1 - معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دون سنة، دون ذكر بلد النشر، ص 362
2 - عصمت عدلي: علم الاجتماع الأمني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 5
3 عيد الفتاح مراد: موسوعة البحث و إعداد الرسائل و الأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتب و الوثائق المصرية، الإسكندرية، د س، ص 245 4

- يعرفه خضير شعبان علي أنه وظيفة أو مكانة الفرد في موقف كدور الأب و الطبيب و القائد و الداعية وهو الجانب الحركي للمركز أو هو كيفية التمتع بالحقوق و تحمل الواجبات التي يمنحها و يفرضها المركز⁴.
- **إجرائيا**: هو مجموعة من المهام و الواجبات التي يقوم بها الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

2. مفهوم الاتصال:

- **لغة**: : كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل و التواصل في اللغة من الوصل، و يعني ربط شيء بشيء آخر و يعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر و علي ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدي الفردين شيء واحد من الفكر و الأحاسيس و أن تكون هناك لغة مشتركة بينهما .
- و يعود لفظ الاتصال إلي الجذر وصل و يأتي بمعني وصل الشيء بالشيء، يصله و صلا... أنهاه وأبلغه إياه⁵.
- و إن الأصل في كلمة اتصال (communication) بمعني يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة و يري البعض الآخر أن اللفظ يرجع إلي الكلمة اللاتينية (communis و معناه Common بمعني عام أو مشترك⁶ .
- **اصطلاحا**: يعرف الاتصال علي أنه العملية التي بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي⁷.

4 - خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام، دار اللسان العربي، الجزائر، 1422هـ، ص 93.

5 - إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 28.

6 - عشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، د ط، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 1

7 أحمد النواصرة: الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 14

➤ **إجرائيا:** من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات بين طرفين الأول مرسل و الثاني مستقبل، من خلال قناة معينة مع وجود التغذية الرجعية ذلك من أجل الوصول إلي التفاهم و التعاون و الانسجام.

3. مفهوم الاتصال التنظيمي:

➤ **إصطلاحا:** يعرفه فضيل دليو بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين⁸

➤ نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو حقل تتدفق فيه البيانات و المعلومات من مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه.

➤ كما يعرف بأنه هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها و بين جماهيرها الداخلية و الخارجية⁹.

➤ و يعرفه أيضا محمد منير حجاب في المعجم الإعلامي بأنه هو اتصال داخل المنظمات (المؤسسات) وهو معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها¹⁰.

➤ **إجرائيا:** هو عملية من خلالها نقل و تبادل الأفكار و المعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوي إلي مستوي آخر بطريقة رسمية و غير

⁸ فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته و سائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 15

⁹ يسام عبد الرحمن مشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 10

¹⁰ محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 13.

رسمية، من أجل تكوين علاقات اجتماعية من أجل تسيير المهام و الوظائف بطريقة ناجحة و فعالة بغية نجاح المؤسسة.

4. مفهوم التسيير:

➤ **لغة:** مصدره سير يسير تسييرا فهو مسير و المفعول مسير و المفعول مسير .
سير الشيء: أساره حركه جعله يسير؛ سير أعمال فلان: أدارها و وجهها أشرف عليها.

➤ **إصطلاحا:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل علي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة¹¹

➤ - .نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه عرف التسيير علي أنه مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم و هي التخطيط، التنظيم و التوجيه و الرقابة .

➤ وعرفه الكلاسيكي تايلور بأنه علم مبني علي قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة لتطبيق علي مختلف النشاطات الإنسانية¹².

➤ **إجرائيا:** من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير هو عملية عقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد(المادية و البشرية و المالية) قصد تحقيق الأهداف المرجوة و يتم ذلك من خلال التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة للعمليات الإدارية

11 - محمد رفيق الطيب: مدخل إلي التسيير، ط 3 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ،ص 13.
12 - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط5 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013 ،ص 107

5. مفهوم المؤسسة:

- **لغة:** إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين Firme و¹³ Undertakin
- و إسنادا إلي القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات و تعني جمعية أو شركة أو معهد¹⁴
- **إصطلاحا:** المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و المالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أحسن الظروف الاقتصادية تتجه إلي تلبية الحاجات المادية للإنسان¹⁵.
- **إجرائيا:** - نستنتج من خلال التعريفين السابقين أنهما ارتكزا علي الطابع الاقتصادي الإنتاجي و أهملت بذلك الطابع الخدماتي، كما أهملت توضيح طبيعة أو نوع المؤسسة حيث أنها عرفت علي أنها قوالب تتضمن مجموعة ا من الأفراد يقومون بمجموعة من المهام. المؤسسة هي كل بناء له أهداف معينة، تشمل مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و المالية، التي من شأنها تسهيل العمل بها من أجل تحقيق أهدافها.

6. مفهوم المؤسسة الخدماتية:

- **إجرائيا:** هي نظام يتكون من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة و الموارد المالية و المادية و التقنية، تهدف إلي إنتاج خدمات موجهة إلي إرضاء المستهلكين
- . هي مؤسسات تقدم خدمات للمستهلكين من أجل تلبية رغباتهم.

¹³ عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24
¹⁴ - أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 15.
¹⁵ كتوش عاشور: المحاسبة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023، ص 7.

III. الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** دراسة "ميلود طبيش" بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل" (2010-2011). الاجتماعى - قدمت هذه الدراسة من طرف "ميلود طبيش" بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع الاتصال في المنظمات سنة 2010 -2011 جامعة ورقلة. الاجتماعى للعاملين بالمؤسسة "دراسة ميدانية بالإذاعة سطيف الجهوية، وهي مذكرة مقدمة لنيل وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسى التالى:
- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعى للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية؟
- ويندرج عنه أسئلة فرعية - :
- ما علاقة الاتصال داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعى للعاملين؟
- -هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعى للعاملين بالمؤسسة؟
- _ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟
- وتتجلى فرضيات الدراسة فيما يلى :
- _يعمل الاتصال فى المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعى بين العاملين.
- - الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعى للعاملين بالمؤسسة
- - للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بديناميكية جماعة العمال داخل التنظيم، وقد اعتمد الباحث من اجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة حالة لإجراء الدراسة وقام الباحث باختيار مجتمع البحث بأكمله حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة والتي تقدر ب 43 مفردة.

➤ **الدراسة الثانية:** من إعداد "فاطمة بنت عليان عطية السفياني" بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقة بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية بإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة السعودية وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير سنة 2009 جامعة أم القرى السعودية.

➤ تهدف هذه الدراسة على التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي كما يدركه أعضاء إدارة التربية و التعليم للبنات في جدة السعودية.

➤ كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي: وتكونت عينة البحث من قسمين: القسم الأول تكون من 85 قياديا وقيادية يمثلون مجتمع الدراسة، أما القسم الثاني تكون من 500 موظفا وموظفة يمثلون عينة الدراسة وجاءت نتائج الدراسة كالتالية:

➤ -إن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة الاتصال الأكثر ممارسته وكان بدرجة كبيرة جدا. نظر القياديين جاءت بدرجة عالية وفق الهدف الذي وضعته الباحثة، حيث جاءت بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسته وكان بدرجة كبيرة جدا.

➤ -أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الموظفين جاءت وفق الهدف الذي وضعته الباحثة، حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر استخداما وبدرجة عالية.

➤ كما بينت الدراسة أيضا أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القادة كانت كالتالي جدا، أما وجهة نظر الموظفين كانت كالتالي، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، أسلوب التعاون. أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرا بالإضافة على ذلك أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التعاون

فكانت علاقة ارتباطية موجبة وبالتالي فالعلاقة طردية من وجهة القادة أو الموظفين.

التعقيب على الدراسات:

➤ من خلال إطلاعنا علي الدراسات السابقة التمسست جملة من النقاط التي ساعدتني في ضبط الموضوع قيد الدراسة حيث تبين أن دراسة الباحث ميلود طبوش و المعنونة بفعالية الاتصال في المؤسسة العمومية تتشابه مع دارستي من حيث دراسة نفس المتغير المستقل ألا و هو الاتصال التنظيمي الأمر الذي جعلني أستفيد من جانبها النظر، لو أنه لكل واحد طابعه الخاص في درسته للجانب النظري، كما تتشابه هذه الدراسة مع دارستي في الإجراءات المنهجية و ذلك لاندرجها ضمن الدراسات الوصفية إضافة إلى التشابه في أدوات جمع البيانات.

➤ أما فيما يخص دراسة الباحثة "فاطمة بنت عليان عطية السفياني" بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقة بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية بإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة السعودية التي تتشابه إلى حد ما مع دارستي من خلال كونها تناولت فعالية التنظيم داخل المؤسسة و هو ما اهتمت به دارستي، كما أن الدراسة أفادتني من حيث استخدامها لنفس المنهج و المتمثل في المنهج الوصفي.

IV. الإطار المنهجي :

1. مجال الدراسة:

الحدود المكانية: تمحور موضوع دراستنا حول المؤسسات الخدمائية بالجزائر

و أخذت مؤسسة بلدية ولاية مستغانم كنموذج لمثل هذه المؤسسات .

الحدود الزمانية: بدأ مشوارنا الميداني بالمؤسسة الخدمائية بلدية ولاية مستغانم

في 2023/05/22 حتى 2023/06/01

2. مجتمع البحث و عينته :

مما لا شك فيه أن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة، فمجتمع البحث

في لغة العلوم الإنسانية و الاجتماعية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر

المحددة مسبقا و التي تتركز على الملاحظات و كذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو

عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث

و التقصي¹⁶، كما يعرف أيضا مجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى

الباحث إلي أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة¹⁷ .

و عليه يشمل مجتمع البحث في دارستنا مجموع العاملين بلدية ولاية مستغانم والذي يقدر

ب 666موظف. منهم 472 رجال و 194 نساء.

و من خلال بحثنا كان لا بد من اختيار العينة القصدية، و هي الأنسب لتحقيق أهداف

الدراسة ، من حيث طبيعة الدراسة و الإشكالية و الفرضيات ، و بالأخص كبر مجتمع

البحث الأصلي الذي فرض علينا العينة القصدية .

¹⁶ موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبية للنشر و التوزيع، الجزائر،

2006

¹⁷ - لحسن عبد الله باشيوه و آخريين: البحث العلمي مفاهيم أساليب و تطبيقات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 253

و شملت عينة دراستنا 100 عامل مابين ذكور و إناث يعملون في بلدية مستغانم و ملحقاتها.

3. منهج الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من منهجية معينة , تعطي للموضوع صبغته العلمية, و تساعد الباحث على العمل و تدقيق النتائج و تحليلها بموضوعية.

و بذلك يعرف المنهج على أنه هو طائفة من القواعد العامة للوصول إلى الحقيقة في العلوم , أو هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته للوصول إلى النتيجة¹⁸, كما يعرف بأنه أسلوب لتقصي الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة و محاولة إعطاء تفسيرات لمثل هذه الظواهر¹⁹

كما يعرفه عبد الرحمان بدوي بقوله: "المنهج هو مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمي²⁰ .

وبما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي , حيث تتمثل فكرة البحث الوصفي في الحصول على معلومات أدق، وتحليل الظواهر، وخاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم، المؤسسة، الاتصال، التسيير , التي تتطلب مثل هذه المناهج

و يعرف المنهج الوصفي على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما، وذلك من أجل الحصول على إجابات علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية²¹."

¹⁸ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 15 .

¹⁹ عبد الجواد بكر، منهج البحث المقارن بحوث و دراسات، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013، ص 06.

²⁰ رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، قسنطينة، 111، ص، 4001.

ويمكن تعريفه أيضا: " بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة²² .

بالإضافة إلى المنهج الوصفي استعنا بمنهج دراسة الحالة وذلك لأننا سنتطرق في الفصل الثالث إلى العمل التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية، سنحاول رصد وتوظيف فيما سيأتي في الجانب النظري.

4. أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث و مدى صحتها و تطابقها مع الواقع و تتوقف علي الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين . فطبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يتم استخدامها في البحث و عليه فقد تم الاعتماد علي أدوات جمع البيانات الضرورية و هي:

➤ الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من أقدم و سائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية، و مواقفه و اتجاهاته و مشاعره، و تعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات و الملاحظة عبارة عن تفاعل و تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث و الآخر المبحوث لجمع معلومات

²¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 4، 1999، ص 197.
²² حسين محمود جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل بناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية للنشر و التوزيع ، عمان، 2013، ص 179.

محددة حول موضوع معين و يلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل²³المبحوث .كم تعرف أيضا بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها من خلال أسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين الم ا تغيرت و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدم ا أعرض الإنسان و تلبية احتياجاته²⁴.

استخدمنا الملاحظة في الحصول على المعلومات التي يصعب الحصول عليها كالمعلومات المتعلقة بطبيعة الاتصالات المستخدمة و نوعية العلاقات و الوسائل المتاحة، و طرق استخدامها في المؤسسة الخدمانية بلدية ولاية مستغانم.

➤ الاستبيان:

هو أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الوصفية، و يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين، و يقدم الاستبيان في شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان، حيث يعرفه موريس أنجرس بأنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ا آراء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي لهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقاربات رقمية .بلقاسم سلاطنية فيعرفه على أنه مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس و هي وسيلة الاتصال الرسمية بين الباحث و المبحوث، و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوثين²⁵.

²³ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد: أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، ط5، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013، ص 2
²⁴ - أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 2
²⁵ - بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، د ط، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص 282

الفصل الثاني

تمهيد :

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله تطورا كبيرا عبر العصور، وقد تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له في كافة التخصصات، ولم يستثنى ذلك الاتصال في المؤسسة، فالمؤسسة لا يمكن أن تنشأ أو تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها حتى تستطيع مواكبة مسابرة المشاكل التي قد تتعرض لها ولهذا فمن خلال الاتصال تسعى المؤسسة إلى تحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين بها.

فالالاتصال هو بمثابة همزة وصل بين المؤسسة وموظفيها، لذا يعد من الأنساق المهمة داخل أي منظمة؛ حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية خاصة

و الاتصال التنظيمي هو الذي يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات داخل كل مؤسسة وأي قصور في الأداء الاتصالي يؤدي بالمؤسسة إلى ضعف سيرها وضعف تبادل المعلومات داخلها فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا. فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فان كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال و الاتصالات.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الإتصال التنظيمي وكل ما يتعلق بمفاهيمه، ثم الوقوف على عناصره، أنواعه، أهميته، أهدافه وأساليبه و شبكاته وصولا إلى معوقاته.

المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها²⁶.

"والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات²⁷.

فالإتصال 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 إتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها²⁸.

كما يشير بارناد أن "الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص²⁹.

²⁶ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص116 .

²⁷ Alex muchielli (a): les science de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001: p 67. -

²⁸ لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 226 .

²⁹ taieb hafsi: gérer l'entreprise publique, opu, Alger, 1990: p 221

يعرفه "شنين" بأنه: "كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو بناء والمحافظة على تنظيم سليم³⁰.

الإتصال التنظيمي هو الإتصال المتواجد في المؤسسة وبشارك فيه تسيير الأفراد، حيث يؤثر على دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة كما تستعمل العديد من الإتصالات كالمجالات الداخلية، الإعلانات واللوائح³¹.

الإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال الذي يحدده المدير في المؤسسة ويتمثل في الإتصال الرسمي الذي يتحدد بين المسؤولين والسلطات، وفي المقابل الإتصال غير الرسمي ويتحدد بين العاملين على أسس شخصية³².

المطلب الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي

- الإتصال هو جوهر بقاء كل مؤسسة بحيث لا يمكن تخيل مؤسسة ناجحة بدون اتصال، فهو أساس كل العمليات الرسمية أو غير الرسمية.
- يعتبر الرباط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم، فهو جزء أساسي لكافة الخطوات الإدارية الأساسية، ويمثل نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها³³.
- وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل فرد داخل المنظمة من الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة، كما أنه يساعد على تطوير الأفكار والتجديد في طرق العمل.
- يتم من خلال عملية الاتصال الإطلاع الرئيسي على نشاط مرؤوسيه أين يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائهم وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة،

³⁰ عبد الله آل منصور، سامي عمر الماسني، إدارة التغيير التنظيمي: التطوير التنظيمي، من منشورات جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2016، ص 18 .

³¹ بشار حزي، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 14 .

³² صالح الدين عيد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 247 .

³³ فاضل فايزة، سعدون سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017، ص 220 .

وبمعنى أكثر وضوحاً، فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية للنشاطات الرئيسية في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

➤ يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها³⁴.

المطلب الثالث: أهداف الإتصال التنظيمي

➤ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

➤ -المشاركة في المعلومات يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على :

➤ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .

➤ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .

➤ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

➤ إتخاذ القرارات: حيث يلعب الإتصال دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار

معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ

القرارات وتقييم نتائجها³⁵

³⁴ خضير كاظم حمد، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص36.

³⁵ صالح بن نوار، الإتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم إنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص ص 120، 121.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقنهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل³⁶.

المطلب الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي

1. الإتصال الرسمي:

- وتتم عادة في إطار التنظيم، و تسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصور مكتوبة ورسمية وفي الغالب تتدفق المعلومات في الإتصال الرسمي بما يتماشى والتنظيم الرسمي للسلطات والاختصاصات والوظائف، ويمكن أن يسير الإتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي³⁷.
- "و هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى³⁸."
- هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة³⁹

³⁶ صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 121 .

³⁷ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص266

³⁸ عمر وصفي عيقل، الإدارة أصول و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 1997، ص404 .

³⁹ عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، 1999 ، ص221 .

1.1. مهام الإتصال الرسمي:

- ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية :
- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها .
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها .
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين .
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي .
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات .
- تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال
- الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف⁴⁰.

2.1. أشكال الإتصال الرسمي:

1.2.1. الإتصال النازل:

تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المدربين إلى العاملين، أي من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المسؤولين⁴¹.

هذا النوع من الاتصال من أقدم أنواع الاتصال التنظيمي بحيث تعتبره المدرسة الكلاسيكية وسيلة لإدارة والتحكم في العاملين، والأمر كذلك في المنظمات الحديثة⁴².

⁴⁰ هالة منصور , الإتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته , المكتبة الجامعية, الأزاريطة الإسكندرية, 2000 , ص54 .

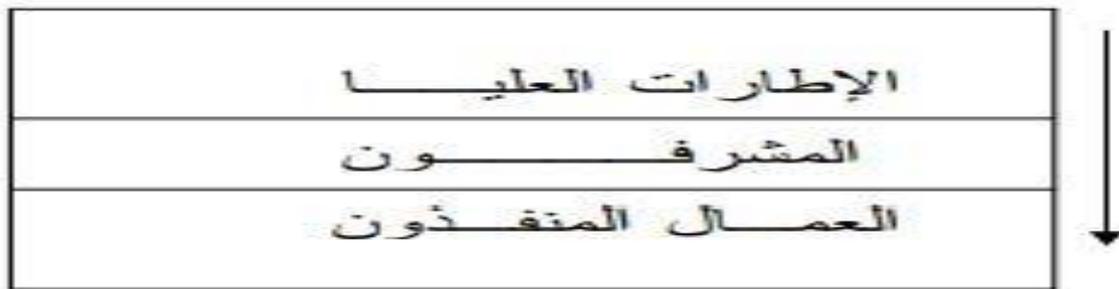
⁴¹ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1، 2000، ص240.

⁴² هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التروية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، ص2002، ص234.

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم . وللإتصال الهابط هدفان هما :

أ - توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.⁴³



شكل رقم 01 يوضح الإتصال الرسمي النازل

⁴³ محمد يسري إبراهيم دعيس , الإتصال و السلوك الإنساني, سلسلة 18 , البيطاش سنتر للنشر و التوزيع, الإسكندرية, 1999, ص183 .

2.2.1. الإتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا

1 الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم⁴⁴.

وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في التنظيم

أي من المرؤوسين للرؤساء⁴⁵.

فقد كانت فئة الاتصالات التي حطت ولقت اهتمام متزايد مع تنامي مدرسة العلاقات

الإنسانية في الإدارة، وقد أكدت البحوث الإدارية أهمية هذا النوع من الإتصال وأثره في رفع

معنويات العاملين، كما أن الاتصالات الصاعدة تساعد على ما يلي:

-تكشف عن مدى نقل العاملين للاتصالات الهابطة.

-تعتبر أداة الإدارة العليا في التعرف على ميول و حاجات المرؤوسين .

- تشعر المرؤوس بأهميته وبأنه جزء له مكانته في التنظيم⁴⁶.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به كل من ليسلي وليود

في أربع نقاط والمتمثلة في :

1.معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية .

2.مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي

يعاني منها الفاعل .

3.أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة

في سياسة التنظيم أو في أداء عملها .

⁴⁴ عبد الله طويرقي، علم الإتصال المعاصر دراسة في الأنماط و المفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص43 .

⁴⁵ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 279 .

⁴⁶ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000، ص240.

4. معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة⁴⁷.

3.2.1. الإتصال الأفقي:

و تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة⁴⁸.

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة⁴⁹.

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهل بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، ومملا شك فيه أن مثل هذا النوع من الاتصال يلعب دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون، المؤازرة بين العاملين وإدارات المؤسسة⁵⁰.

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية⁵¹.

و هي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب و الانسجام بين مختلف الأقسام و الإدارات و ضمان عدم التداخل و تحقيق التكامل داخل المؤسسة.

⁴⁷ طريف شوقي و فرج و آخرون، علم النفس و مشكلات الصناعات دار غريب ، القاهرة، بدون سنة ،ص289 .

⁴⁸ خضر كاظم حمود ، موسى سلامة للوزي : مبادئ إدارة الأعمال ، ثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ،2008،ص360.

⁴⁹ لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره،ص219 .

⁵⁰ بشير العملاق: الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1 ،2009،ص ص

104 103 .

⁵¹ عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سبق ذكره،ص225 .

لا تتحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي و الاجتماعي للفرد، و الفهم المتبادل بين الزملاء و هو احد أسباب قوة جماعة الزملاء.

و ينظر LUTHANS إلي الاتصالات الأفقية علي أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس و سلوكا تهم ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف:

- -تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
- حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
- مشاركة المعلومات: تبادل المعلومات.
- حل النزعات⁵².

1.4.2.1. الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتسبب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق⁵³

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات، التفاعلات الاجتماعية الجارية في مختلف التقسيمات التنظيمية، وإنما يظهر من 2 خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبيرة⁵⁴.

2. الإتصال الغير الرسمي:

⁵² حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ط3، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص261 .

⁵³ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ، ط3، 2005، ص244 .

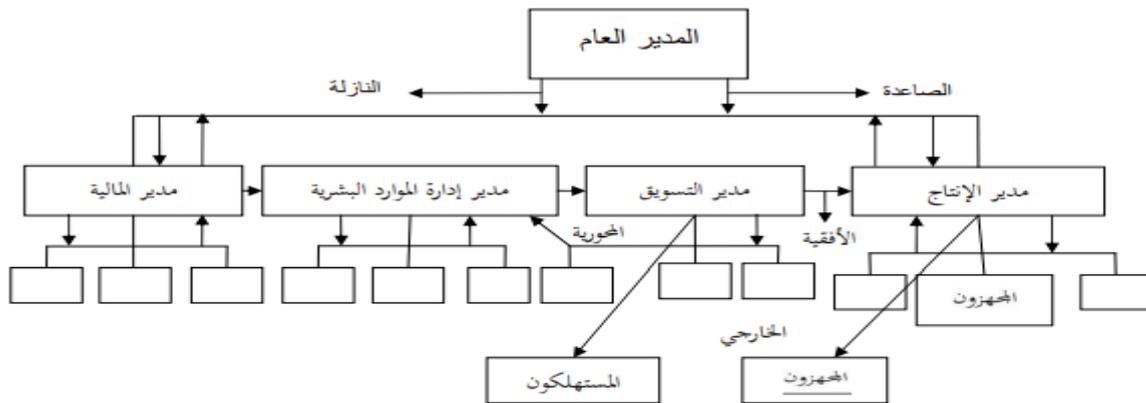
⁵⁴ خضير كاظم حمد، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 44 .

هذا النوع من الاتصالات لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي⁵⁵.

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة"⁵⁶.

هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبتة تماما

الشكل رقم 02: يوضح أنواع الإتصال التنظيمي



المصدر: خيضر كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 43.

⁵⁵ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص ص 280 281.

⁵⁶ خيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 124 .

المبحث الثاني: أساليب الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: شبكات الإتصال التنظيمي

يمكن النظر في أي تنظيم على انه عبارة عن شبكات من الاتصالات ،حيث أن وظيفة الاتصال في المنظمة يتمثل في تدفق ونقل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات من داخل وخارج المنظمة .ّها تكون ذات فعالية في حل أنواع معينة من تعرف شبكات الإتصال بأن المشاكل وهناك شبكات تحقق أكثر رضا الموظفين أو العمال من غيرها من الشبكات الأخرى. وعلى وجه العموم فإن شبكات الاتصال التنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العناصر التالية:

- من يتصل بمن.
- عدد الأشخاص الذين يتل بهم الفرد الواحد.
- مدى انتشار المعلومات بين أعضاء الشبكة.
- مدى رضا الأفراد عن أدوارهم وأعمالهم من المجموعة⁵⁷.
- .

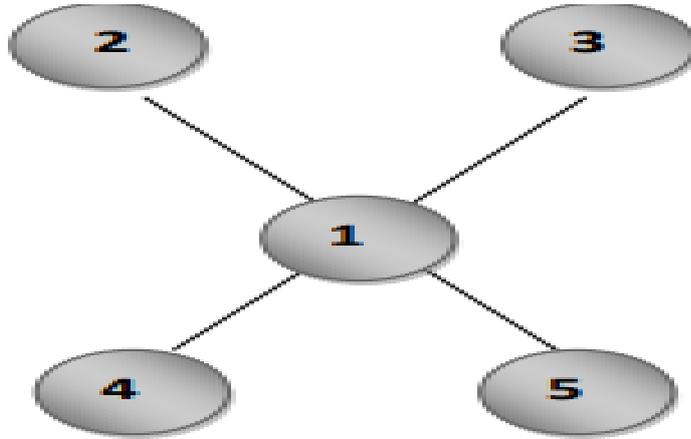
1. شبكة العجلة:

وهو نمط شائع لنشر ونقل الكالم، حيث يجلس شخص وسط المجموعة على شكل عجلة ويعتبر القائد، حيث يكون قادر على الاتصال بقية أفراد المجموعة دون وسط، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، أما الأفراد فال يستطيعون الاتصال فيما بينهم مباشرة، حيث يكون الاتصال في ممر واحد، ولهذا يكون اتصالهم عبر المدير أو القائد في نفس المحور⁵⁸.

⁵⁷ احمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار البازوري العلمية للنشر، ط1، ص98.

⁵⁸ حسين حريم، السلوك التنظيمي: السلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 1991، ص 361 .

الشكل رقم 03: يمثل شبكة العجلة



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: السلوك الأفراد في المنظمات

2. شبكة السلسلة:

يمثل هذا النوع من شبكات الإتصال من إمكانية الرئيس أو المدير من الإتصال بالمرؤوسين (مساعديه) وكل مساعد يستطيع الإتصال بشخص واحد، ويبرز هذا النوع من الإتصال في المؤسسات الصغيرة التي يستطيع المدير من أداء مهامه والإتصال بمساعديه بصورة سريعة⁵⁹.

⁵⁹ لعربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة متنوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 4001، ص 166.

الشكل رقم 04: يمثل شبكة السلسلة

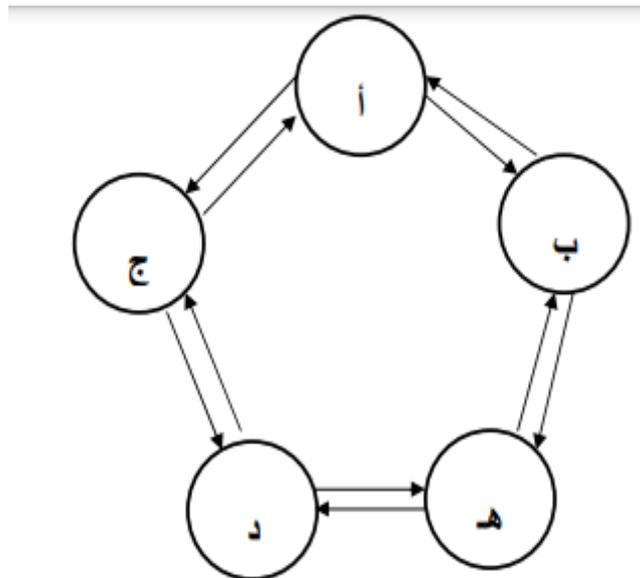


المصدر: العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير.

3. شبكة الدائرة:

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام -الكامل- إذ يستطيع الرئيس (المدير) أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا، والشكل التالي يوضح ذلك⁶⁰:

الشكل رقم 05: شبكة الاتصال الدائري



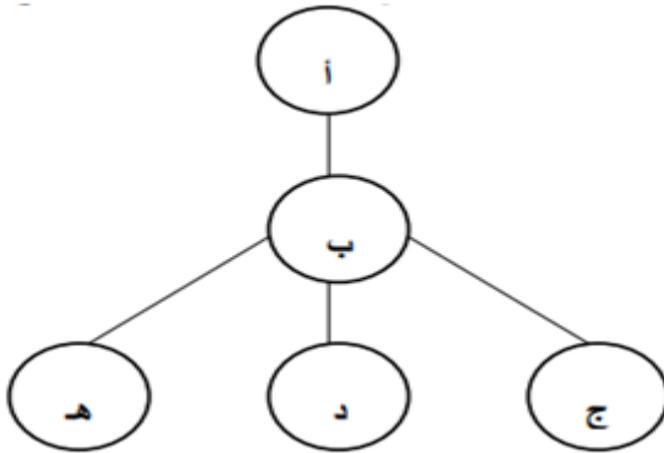
المصدر: صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني.

⁶⁰ صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ، 2004، ط2، ص59.

4. شبكة العنقودية:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس -المدير - الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير -الرئيس - يتصل بمساعده، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال، والشكل يوضح ذلك:⁶¹

الشكل رقم 06: شبكة الإتصال العنقودي



المصدر: خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي

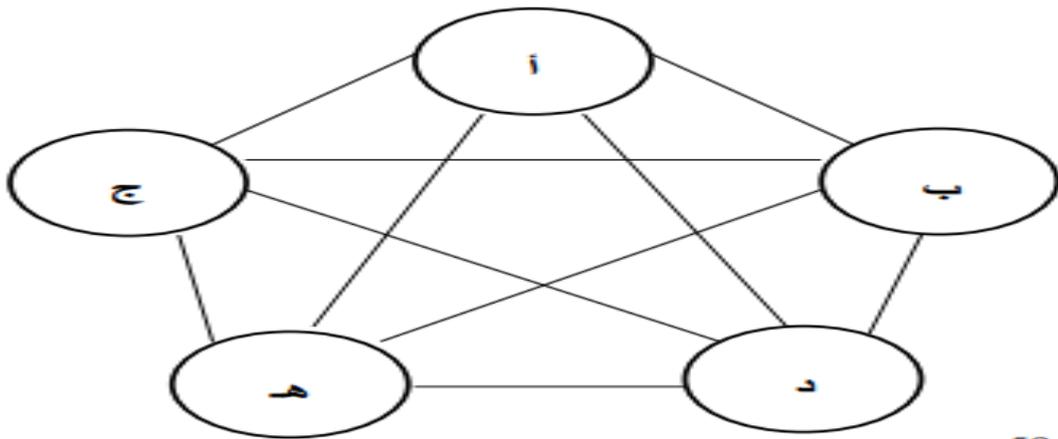
⁶¹ المصدر: خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي, مرجع سابق, ص129.

5. الشبكة النجمية:

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى⁶².

وكما ذكرنا ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د، هـ، والرئيس الأعلى المباشر -أ- أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين (ب) ج، (د)، (هـ) أو فيما بين الجماعة، بصرف النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة كما يوضحه الشكل⁶³:

الشكل رقم 07: شبكة الإتصال النجمي



المصدر: صالح خليل أبو أصبع

⁶² خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 130.

⁶³ صالح خليل أبو أصبع، مرجع سابق ص 59.

المطلب الثاني: وسائل الإتصال التنظيمي

تتعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة وتتحدد حسب طبيعة المعلومات المراد نقلها وحسب الظروف والمواقف الاتصالية وسميات أطراف الاتصال والمسافة الفاصلة بينهم، وتعتمد مهارة الاتصال بدرجة أساسية على اختيار الأسلوب أو الوسيلة التي تتسجم مع شروط الموقف الاتصالي ومن أهم الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال بالمؤسسة حسب ما أجمع عليه العلماء، نذكر:

1. وسائل الإتصال الكتابية:

يتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم والمقعدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة⁶⁴، ومن مزايا هذا الأسلوب إمكانية حفظ المعلومات كسجلات رسمية أو كمراجع وسجلات للاستشارة في المستقبل كما تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالوسائل الأخرى⁶⁵.

ولهذا الأسلوب في الاتصال عدة طرق أو أشكال نوردتها كالاتي:

1.1. التقارير:

تعتمد هذه الوسيلة من طرف الإدارة للإحاطة بما يجري داخل المؤسسة وخلق التنسيق بين الوحدات أو الرؤساء والمرؤوسين "فغالبا ما تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى تسيير المستوى الإداري، متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف المستويات"⁶⁶

⁶⁴ إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، د ط، 1993، ص398

⁶⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص244

⁶⁶ صديق محمد عفيف وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل البيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، مصر، ط10

، 443.ص 2003

2.1. الأوامر و التعليمات:

وهي تتخذ شكل قرارات أو توجيهات فإلى جانب طابعها الكتابي يمكن أن تأخذ هذه الأوامر والتعليمات طابعا شخصيا.

3.1. المذكرات:

هي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور⁶⁷، يلزم الاهتمام ذا النوع لما يقدمه من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره وحل مشكلاته.

4.1. جريدة المؤسسة:

هي موجهة إلى كل العاملين دون استثناء تسمح بخلق وتدعيم شعور الانتماء للمؤسسة، فضلا عن أنها تمنحهم الفرصة للتعبير عن انشغالاتهم و مطالبهم، و توفر معلومات حول سياسة المؤسسة و خططها و أهدافها.

5.1. الشكاوي:⁶⁸

تخص هذه الوسيلة غالبا فئة العمال بالمؤسسة، «وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي، في غالب الأحيان يكون سبب هذه الشكاوي هو التعرض أو التداخل في الأدوار الناتج عن عيوب في العملية الاتصالية كأن يسيء أحد المرؤوسين فهم الأمر الصادر عن رئيسه، أو سوء توزيع العمل وتنظيمه، بمعنى الشكاوي هي تعبير العمال عن تظلماتهم و مشاكلهم لذا كان على الإدارة أن تولي غاية خاصة لهاته الشكاوي والقضاء عليها، حيث أن هناك علاقة طردية بين شعور العامل بالظلم ومستوى أداءه المطلوب.

⁶⁷ لمرجع السابق، ص 443.

⁶⁸ زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، الجزائر، د ط، 2016، ص ص 72 73.

6.1. ملصقات الحائط:

«تنظم هذه الملصقات أمام المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين، القسم الأول يخص التعليمات الدائمة والآخر يتعلق بالملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة» ذلك أن هذه التعليمات تمثل في جوهرها شروحات وإرشادات توضح وتنظم إجراءات العمل، وهذا النوع من الوسائل يتيح إمكانية الاتصال بأكبر عدد ممكن من العمال وكذلك دقة وتوثيق المعلومات ومع إمكانية حماية المعلومات أكبر وقت ممكن.

2. وسائل الاتصال الشفوية:

تعتبر هذه الوسيلة في الاتصالات من أقدم الأساليب شيوعا وأكثرها استخداما وذلك لما يتيح من الوقت والفهم الدقيق لموضوع الاتصال خصوصا، وأنه يسمح بالاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي (الاتصال الشخصي) ويقصد بالاتصال الشفوي: «تلك الرسائل التي تستخدم الألفاظ المنطوقة والكلمات والجمل الدالة على المعنى أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل أو هي تلك الوسائل التي تعتمد على الرموز اللغوية في توصيل الرسائل⁶⁹»، و يكثر استخدام هذا الأسلوب من الاتصال في المواضيع التي تحتاج الشرح والتفسير والتدقيق، بحيث يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر إقناعا، وله عدة طرق تظهر في :

1.2. الاجتماعات:

وتأخذ شكلين، اجتماعات رسمية تكون أثناء أوقات العمل وتتعلق بجانب من جوانبه -العمل- واجتماعات غير رسمية تكون خارج دوام العمل حيث يجتمع العمل في فترات الراحة حول مواضيع معينة، « ونلاحظ أن مفكري الإدارة يبرزون أهمية هذه

⁶⁹ فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظيراته، ووسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2003، ص74

الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية وذلك يمكن من معرفة حقيقة شعوره وما ينظر منه في العمل⁷⁰ .

2.2. المقابلات:

تمثل أحد الأساليب الهامة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفية أو حاجة ومهاراته أو لقياس الاتجاهات فهي تختلف عن وسائل الإتصال الأخرى من حيث أنها تقوم على مبدأ الأخذ والرد أو ما يمكن تسميته بالحوار المبني وهي عادة ما بين المدراء أو الرؤساء أو بين العمال الجدد ومسؤولي التوظيف⁷¹ .

3.2. المؤتمرات و الندوات:

تتعلق بتنظيم مناقشات وحوارات تطرح أفكار ومواضيع من أجل المصالح العامة والاستفادة الجماعية، يمكن أن تدوم إلى عدة أيام

4.2. المحادثة الشفوية:

وتكون وجها لوجه أو عبر الهاتف يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية تبعا لنوع الاتصال، يتميز هذا الأسلوب بالتأثير لأنه يعتمد خاصة على ما يصدر من أطراف الحوار من تعابير أو إشارات لغوية وتغيرات الوجه والانفعالات.⁷²

⁷⁰ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 246 .

⁷¹ أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، د ط، 2004، ص84.

⁷² أحمد محمد عليق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 84.

3. وسائل الاتصال الإلكترونية:

1.3. الإنترنت:

وهي عبارة عن شبكة عالمية تضم العديد من الشبكات المنتشرة حول العالم وتسمح بالتواصل بين الملايين من الأجهزة الإلكترونية في العالم وهي وسيلة سريعة للحصول على المعلومات بمجرد الارتباط بالخدمة ساهمت هذه الوسيلة في إعطاء دفعة نوعية في طرق الأداء .

2.3. البريد الإلكتروني:

تسمح هذه الوسيلة بنقل المعلومات بين الحسابات وبالتالي فهي تسهل على العاملين بالمؤسسات تبادل ونقل الملفات من مكاتبهم دون هدر وقت العمل في التنقل بين المكاتب أو الوحدات والأقسام أو الفروع⁷³.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً و أساسياً، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الإدارية و يقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة مما يؤدي إلى القول بان للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1. وظيفة الإنتاج:

يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الإنتاج داخل المنظمات و بالأخص الاقتصادية حيث يرى "كين ديفيز" في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية

⁷³ لجنوب طارق، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، ط2، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، دط، 2005 ص3 658.

لإنجاز العمل و التعاون الفعال و المهارة و الرغبة في العمل. و من هنا تتضح أهميته في المؤسسة فهو يحدد سير الإنتاج من خلال كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ كتوجيه الإنذارات ، إبداء أري و الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاج و اتخاذ القرارات و تحسين ظروف العمل⁷⁴.

يرى "كيث ديفز" أن الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل فهو يحدد التعليمات والتوجيهات المرتبطة تنفيذ الأعمال والتحسين وتطوير الأداء⁷⁵.

2. وظيفة الإبداع:

الإبداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام، الوسيلة ، النظام، العملية السياسية، البرامج أو الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها⁷⁶ ، كما يقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة و ذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها ا مختلف الأطراف لتغيير التنظيمي، فالروتين و التقنين باعتبارهما تقنيات تنظيمية تشمل أداء العمل تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة علي تصلب المواقف و الاتجاهات و خاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار و الأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن ا الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكثر كلما كانت المقاومة لتغيير أكبر و اقوي و ذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، ولالإبداع بعدان يجسدان وظيفته الإنسانية:

⁷⁴ أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص 144-145.
⁷⁵ ناجي لبيتم وآخرون، سيوسولوجيا المنظمات، دار بهاء للنشر و التوزيع، قسنطينة ، الجزائر ، ط1 ، 2012 ، ص 195 196 .
⁷⁶ روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005 ، ص 205.

➤ يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار و المقترحات و المشاريع و المخططات الجديدة.

➤ يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول⁷⁷.

3. وظيفة الإقناع:

➤ تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات فمسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة و الإقناع بما و من ثم تنفيذ ما جاء فيها من تعليمات فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الإقناع فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، و الموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر و مرتبة أفضل. و هناك مرحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الإقناع المطلوبة.

➤ - معرفة المنتج (الرسالة)؛

➤ - معرفة العميل (المستقبل)؛

➤ - معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال)؛

➤ - تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال)؛

➤ - ترك انطباع حسن (رد الفعل)⁷⁸.

4. وظيفة التبليغ:

➤ يمكن تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني وبالتالي تجنب الوقوع في أخطاء وانحرافات فيمكن التبليغ مثلا: بمعلومات التقارير، تعليمات التنفيذ أو شرح خطوات العمل أو قرارات إدارية⁷⁹.

⁷⁷مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د ط، المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر 1992، ص 143-144.

⁷⁸ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 145-146.

⁷⁹ الطاهر حزف الله ونخبة من الأساتذة، الوصيف في الدراسات الجامعية، ج 12، ط 1، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2006، ص 55-57.

➤ 5. وظيفة الصيانة:

- يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية و هي :
- - حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر
- - تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي
- - ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة⁸⁰.

المطلب الرابع: معوقات الإتصال التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:

1. المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي 3 عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له ومن بين العوامل نذكر⁸¹ :

➤ **تباين الإدراك:** فالتباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة عود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئة مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

➤ **الانطواء:** أي عدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

➤ **الإدراك الانتقائي:** حيث يميل الفرد للاستمتاع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره و آرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من أفكار⁸².

⁸⁰ مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره، ص 144-145.

⁸¹ فائزة رويم وبلخير مهيري، الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص56 .

- **حبس المعلومات:** و ذلك بإخفاء المعلومات و عدم الإدلاء بها.
- **المبالغة في الإتصال:** و هي عكس حبس المعلومات حيث يتم من خلال ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات و عقد الاجتماعات⁸³.
- **2. المعوقات التنظيمية:**
 - و تعود في الغالب إلى أسباب نابعة من التنظيم أهمها:
 - **كبر حجم التنظيم وانتشار أقسامه في أماكن متعددة،** فالاتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم وكلما تجمعت أقسامه في مكان واحد وتكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه.
 - **تعدد مستويات التنظيم الإدارية،** فتعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال أي طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى⁸⁴.
 - **و قد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم،** من معوقات الاتصال و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين.
 - **عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة** تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
 - **عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات،** وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة⁸⁵.

⁸² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص252.

⁸³ ختام عبد الرحيم السحيمات : مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 ،ص ص 198-199.

⁸⁴ واف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007 ،ص ص 407، 408.

⁸⁵ زيد عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، 2008 ،ص ص 45-46.

3. المعوقات البيئية:

ويقصد بها المشكلات التي ترجع إلى مجموعة عوامل توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد سواء داخل التنظيم أو خارجه ومن بين هذه العوامل مايلي:

➤ انتشار الفوضى والضوضاء داخل المؤسسة من شأنه أن يشوش الرسالة ويجعلها غامضة.

➤ عدم ملائمة الموقع الجغرافي للمؤسسة لإجراء الاتصال التنظيمي.

➤ عدم كفاية وكفاءة أدوات وسائل الاتصال .

➤ الحيز المكاني الضيق من كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال و يؤدي إلى التوتر⁸⁶ .

➤ مشكلة اللغة سواء كانت كتابية أو شفوية حيث قد يتم ترميزها بلغة لا يفهمها الطرف المستقبل وفي هذه الحالة لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها بشكل أو بآخر، الأمر الذي يخلق فهما مغايرا، أو ربما إلى استجابات مغايرة وغير مطلوبة أيضا.⁸⁷

4. المعوقات الاجتماعية و الثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى النشأة الاجتماعية للأفراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، و يتضمن القيم و المعايير و المعتقدات التي تشكل حاجز أمام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من حيث التنظيم . ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

⁸⁶ عساف محمد عبد المعطي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص268.

⁸⁷ عساف عبد المعطي، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص234 .

➤ **التباعد الإجتماعي:** و نقصد به الاختلافات في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، و تشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية و العرقية و الدينية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحوافز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه، و عليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحوازر عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج و قواعد اتصالية، و تعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصرع بين الفاعلين داخل التنظيم.

➤ **الإختلافات الثقافية:** إن التمايز و التباين بين الثقافات و بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة و منه يكون الترميز فيما بينهم مختلف، و هذا يجعل العملية تتسم بصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها و إنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبرته و عاداته و تقاليده المتواجدة في المجتمع و البيئة الثقافية التي يعيش فيها .

➤ و منه فالفاعل الثقافي له دور كبير و هام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم فمحاولة التقريب بين الفاعلين و فهم خلفياتهم و ثقافتهم في عملية تشكيل جماعات و فرق العمل و ذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي⁸⁸.

⁸⁸ كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي(مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، ط7، الأردن، 2004، ص 242.

5. معوقات تقنية:

وتتمثل في:

- ارتفع التكاليف المادية لبعض وسائل الإتصال المستخدمة؛ حيث يؤثر على المستويات التي تحظى بدخل جيد.
- عدم ملائمة بعض التقنيات مع طبيعة أنشطة المؤسسات
- انخفاض مستوى تدريب العاملين حول عمل التقنيات الحديثة.
- عدم توفر الصيانة أنظمة الإتصالات وتقنياتها.⁸⁹

⁸⁹ الأمين قاضي، الإتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، عدد 04-14. - 12.14 ص، 4012

خلاصة

إن الاتصال هو بمثابة العمود الفقري للمجتمع؛ حيث أنه عملية أساسية ألي فرد أو مجتمع ودونه يعيش الإنسان في معزل عن غيره، حيث أنه وسيلة هامة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل أية مؤسسة، فالالاتصال التنظيمي عملية نقل وتبادل المعلومات، التوجيهات والأوامر من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي، وعليه من المهم تبني الاتصال التنظيمي في مؤسسة من أجل تحقيق تفاعل أكبر، وذلك من خلال الاهتمام به وإزاحة كل العراقيل التي من شأنها أن تضعف من العملية الاتصالية .

الفصل الثالث

تمهيد

يعتبر التسيير في المؤسسة الخدمائية طريقة سليمة و عقلانية للتنسيق بين الموارد المادية و البشرية و المالية قصد تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فالتسيير له تأثيرات بالغة الأهمية و كبيرة على المؤسسة، إن التسيير الجيد في المؤسسة الخدمائية يعتمد على المعلومات السريعة و الملائمة لتحليلها و معالجتها و صياغتها و استغلالها من خلال تصحيح الإنحرافات التي قد تحدث خلال دورة الاستغلال، و من ثم اختيار الحلول المناسبة التي تتماشى مع المشكل المطروح ، إن التغيرات التي عرفت عناصر محيط المؤسسة أثرت عليها و وضعت للمسيرين وضع آليات و تقسيمات لتسهيل مهمة سير الوظائف الإدارية.

المبحث الأول: ماهية التسيير

المطلب الأول: نبذة تاريخية و مفهوم التسيير

➤ نبذة تاريخية عن التسيير:

التسيير قديم قدم الإنسان فقد اخذ بالظهور بصورة معينة منذ أن قام الإنسان بتحديد أهداف معينة و العمل علي تحقيقها. فمنذ القديم عرف التسيير تحولات و تغييرات من مدرسة إلي أخرى.

1.1. المدرسة الكلاسيكية:

استفادت هذه المدرسة من أفكار مجال النظم، حيث جمعت بين الجانب الكمي و الإنساني، ونجحت في تطوير الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك العاملين و الإداريين بربط أهداف كل منهما ببعض، والتقائها بأهداف المؤسسة ككل، و في نفس الوقت هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، و قد لاقت أفكار هذه النظرية رواجاً سريعاً لتمييزها بالجدية و هي أكثر اتجاهها نحو عقلنه التسيير⁹⁰.

➤ أعمال فديريك تايلور:

➤ يعتبر تايلور من الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة، و بالرغم من انه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه، حيث قام تايلور بمجموعة من التجارب و الأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث اعتمد علي البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد علي تحقيق الكفاءة في العمل و زيادة الإنتاجية⁹¹.

90 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص208.

91 - قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم و النظريات و المبادئ، د ط، مطابع روايال، الإسكندرية، 1997، ص86.

- و قد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:
- العمل؛
- التخصص و تقسيم العمل؛
- الرشد في العمل و الإدارة؛
- هيكل التنظيم و التسلسل الرئاسي؛
- استخدام الحوافز المادية لتشجيع الأفراد علي العمل⁹².
- أعمال هنري فايول:
- أولي هندي فايول الاهتمام بالعملية التسييرية ذاتها أو بالأحرى ما يسمي بالتسيير علي مستوي الإدارة العليا لأنه اعتبر أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم و الجماعات الإنسانية فيه،و أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يقوم علي بعض الشروط المتميزة التي يطلق عليها أو تسمي المبادئ .بدلا من القوانين لأنه لا يمكن استخدام مؤشرات ثابتة في مجال الإدارة.
- وضع فايول مجموعة من المبادئ الأساسية لتسيير و إدارة المؤسسات أهمها:
- مبدأ تقسيم العمل: و يتمثل في توزيع المهام بي ان أفرد المؤسسة علي أساس التخصص؛
- مبدأ السلطة و المسؤولية: عرفها بأنها حق إعطاء الأوامر و القدرة علي فرض الطاعة؛
- الانضباط: يتجلي في شكل اتفاقيات تحترم و تسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الأقسام و الفئات داخل المؤسسة؛⁹³

⁹² حسان الجيلاني: التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 20-21.
⁹³ محمد جمال يحيوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 368.

- **وحدة الأمر و القيادة:** بمعنى أن الفرد يتلقى الأوامر من رئيس واحد من دون غيره؛
- **وحدة التوجيه:** يدل هذا المبدأ على إيجاد رئاسة واحدة و خطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد؛
- **الخضوع للمصلحة العامة:** و هذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعات فيجب تقديم الأهداف العامة علي الأهداف الخاصة؛
- **مكافأة الأفراد:** تعويض الأفراد و مكافئتهم بشكل عادل يوفر رضي العمال و أصحاب العمل؛
- **المركزية:** و يقصد هنا تمركز السلطة و القرار بالإدارة العليا هرميا بما يحقق مصلحة المؤسسة؛
- **سلسلة تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطات و الرتب الوظيفية من الأعلى إلي الأدنى في السلم الهرمي و عدم خروج الأفراد عن هذا الخط في تنفيذ و تحقيق الاتصال الإداري؛
- **الترتيب:** لكي يتم تحقيق الفعالية و الكفاءة و تدني المشاكل الخاصة بالتنسيق فلا بد من تخصيص و توزيع الموارد حسب نوع العمل و متطلباته بنفس الذي يتم في المواقع العليا؛
- **مبدأ المساواة(العدالة):** يجب معاملة الأفراد بطريقة عادلة كلما كان ذلك ممكن دون تحيز؛
- **مبدأ استقرار العمالة:** يجب أن يعطي المدير الأولوية الاستقرار عمال الإنتاج نظرا لأنه يصاحب عملية استقطاب و اختيار الأفراد؛
- **مبدأ المبادرة:** حيث يجب علي الإدارة أن تتخذ من الخطوات ما يشجع العامل علي المبادرة و التي تعني عمل إضافي أو جديد يتم تنفيذه ذاتيا؛

➤ **مبدأ روح الجماعة(التعاون):** ينطوي هذا المبدأ على أن سيادة روح العمل الجماعي و التعاون بين العاملين و دعم الإدارة لذلك فيه مساهمة إيجابية في رفع كفاءة العمل و زيادة الإنتاج⁹⁴.

2.1. مدرسة علاقات الحركة الإنسانية:

إن أهم ما يميز مدرسة العلاقات الإنسانية عن المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) هو التركيز علي الاحتياجات الاجتماعية بدلا من معالجة موضوع الدافعية⁹⁵، حيث انصب الاهتمام في هذا الاتجاه في محاولة إيجاد علاج ناجح للمشكلات الإنسانية التي تجاهلتها المدرسة الكلاسيكية و قد ركزت هذه المدرسة علي انه يجب علي الإدارة تقريب أعضاء التنظيم غير الرسمي و معرفة أسبابه وأهدافه و معالجتها⁹⁶.

2. مفهوم التسيير:

إن التعريف الأكثر شيوعا لتسيير المؤسسة يقضي بأنه يكمن في "استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سلفا في إطار سياسة معينة"⁹⁷.

➤ **لغة:** مصدره سير يسير تسييرا فهو مسير و المفعول مسير و المفعول مسير .
سير الشيء: أساره حركه جعله يسير؛ سير أعمال فلان: أدارها و وجهها أشرف عليها.

➤ **إصطلاحا:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل علي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة⁹⁸

⁹⁴ عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا قص: أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 416.

⁹⁵ محمد فريد الصحن و آخرون: مبادئ الإدارة، د ط، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، الإسكندرية، 2001، ص 78.

⁹⁶ علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط 4، دراسات المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 61.

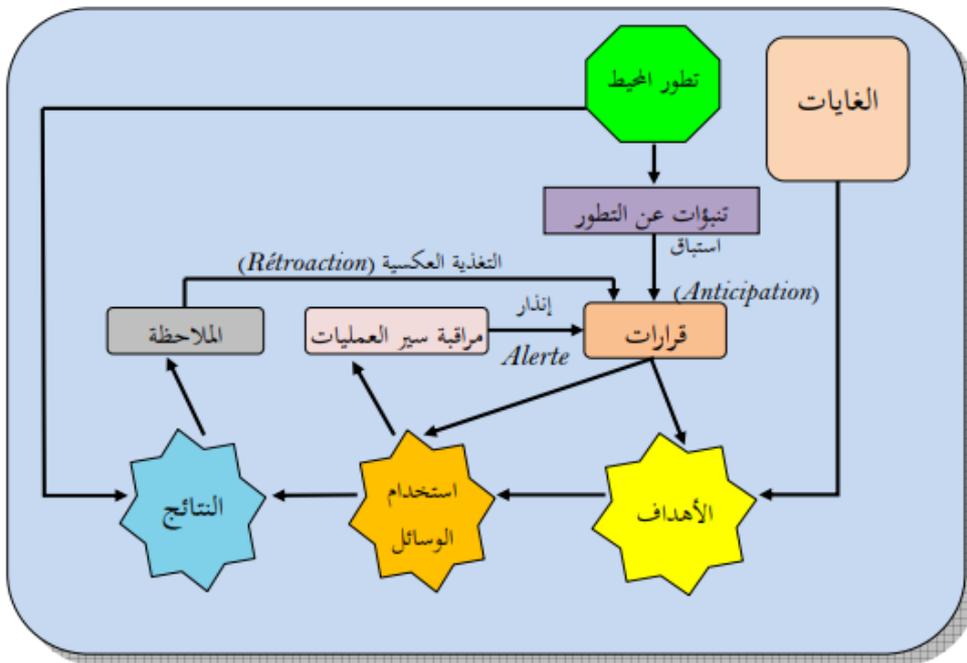
⁹⁷ ERFI, Initiations à la gestion, EYROLLES, Pais, 1991, p 30.

⁹⁸ - محمد رفيق الطيب: مدخل إلي التسيير، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 13.

➤ - نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه عرف التسيير علي أنه مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم و هي التخطيط، التنظيم و التوجيه و الرقابة .

➤ وعرفه الكلاسيكي تايلور بأنه علم مبني علي قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة لتطبيق علي مختلف النشاطات الإنسانية⁹⁹.

الشكل رقم 08: مسار العملية التسييرية



➤ المصدر: BRESSY (G) & KONKUYT (C), Opcit, p 45.

99 - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 107.

المطلب الثاني: مبادئ التسيير

. تتمثل مبادئ التسيير فيما يلي:

1. التخطيط: يعتبر التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم و التوجيه و القيادة و الرقابة بدون تخطيط، و يمكن و صف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف و تحديد أهداف المنظمة في المستقبل و كذلك تحديد الاستراتيجيات و السياسات و الخطط و البرامج 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؛ و يتطلب تنفيذه مجموعة فعاليات تبدأ بوضع الأهداف في ضوء التنبؤ عن المستقبل¹⁰⁰.

2. التنظيم: حسب هنري فايول فان التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها علي تأدية وظيفتها من الموارد الأولية، رأس المال، الأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض¹⁰¹.

3. التنسيق: التنسيق هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضا في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلي هدف محدد¹⁰².

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 و تحديد أهميته¹⁰³.

¹⁰⁰ سعاد نانف البرطوني: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 418.

¹⁰¹ جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال، د ط، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970، ص 155.

¹⁰² علي فلاح الزغبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ إدارة الأعمال(الأصول و الأساليب العلمية)، دار مناهج لنا توزيع، عمان، 2013، ص 226.

¹⁰³ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علو و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000، ص 173.

المطلب الثالث: مهارات التسيير

1.المهارات الفنية:

هي المعرفة المتخصصة في أحد الفروع العلمية، و الكفاءة في استخدامها في الأداء العمل. فهي تلك القبليات و القدرات للتعامل مع الطرق و الأساليب و التقنيات في حقل متخصص و غالبا ما يكون مصدرها الدراسة و الخبرة إضافة إلي ما يعززها من التدريب في حسن استخدام الطرق العلمية المتاحة و الوسائل الضرورية لإنجاز العمل¹⁰⁴.

2.المهارات الإنسانية:

إذا كانت المهارات الفنية ترتبط بقدرة المدير في التعامل مع الموارد و المعدات و الطرق التي تدخل في عمليات و وظائف المؤسسة، فإن المهارات الإنسانية ترتبط بقدرته علي التعامل مع الأفراد من عاملين وغيرهم .إن حقيقة المهارات الإنسانية و التي يعرفها البعض بالمهارات التفاعلية تتصرف إلي تلك القدرات و القابليات التأثيرية، القيادية و التحفيزية عند المدير في الآخرين، فهي تعبر عن قدرة المدير في العمل بفاعلية مع مرؤوسيه و الآخرين عموما بروح العمل الجماعي المنظم¹⁰⁵.

3.المهارات الإدراكية:

تتمثل في القدرة علي التخطيط و التنسيق و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم و كذا القدرة علي الموازنة بين متطلبات مختلفة الأقسام و الدوائر و الوحدات، و بين هذه المتطلبات و المتطلبات الخارجية.إن فهم ظروف المحيط و خصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية علي وجه

¹⁰⁴ فريد فهمي زياد: وظائف الإدارة، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 30.
¹⁰⁵ محمد عبد المقصود: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 12.

الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسجيل تقنيات و نظريات و مفاهيم غريبة عن البيئة و عن المجتمع المحلي من أجل خدمته.

4.المهارات التنظيمية:

و تتضمن ضرورة معرفة النظريات التنظيمية و التطوير التنظيمي، الاستعانة بهذه المفاهيم و النظريات لتفسير الظواهر الإدارية و التنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

و تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدي القائد الإداري من خلال القدرة علي بلوغ الأهداف و زيادة الإنتاجية، و إشباع حاجات الأفراد العاملين و زيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي الي الاستمرارية في العمل و تحقيق الفعالية الإدارية و التنظيمية¹⁰⁶.

المطلب الرابع:خصائص و أهداف التسيير

1.خصائص التسيير:

- إن التسيير نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير، فالتسيير نشاط فريد نوعه و يختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية بالشمول و الترابط؛
- 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 انحرافات و تصحيح هذه الانحرافات لابد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة علي السياسات و الإجراءات و غيرها من الخطط،بمعني أن الرقابة تعود من جديد لتخطيط؛
- يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء الي التقدير و المحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير و علي رأسها الجوانب الإنسانية؛

¹⁰⁶ موسي اللوزي: التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،2002،ص ص 121-122.

➤ يعتبر التسيير علما لأنه يقوم علي استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك علي تقنيات و الطرق الكمية و ما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواء تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق...الخ؛

➤ يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها و الخبرات عبر الزمان و تحمل المسير الممتحن للمسؤوليات الاجتماعية و تحليله بأخلاقياته مهنية¹⁰⁷ .

2. أهداف التسيير:

➤ تقسيم العمل و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يركز اهتمامه في أدائه لعمله؛

➤ و ضع أسس نمطية لأداء كل عامل، و ذلك يعفي العاملين أعباء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة ا يزولون فيها النشاط؛

➤ يهيئ الأسلوب الذي يتم به إرسال و استقبال القرارات من قمة الهرم إلي قاعدته؛

➤ يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف إجراءات المؤسسة، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار؛

➤ يهيئ أسلوب من أساليب التدريب المناسبة حيث يعمل علي إظهار مواهب الأفراد و كمية معلوماتهم و قدرتهم مما يؤهلهم لعمل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي؛

➤ يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو البقاء و النمو، و هذان العنصران لا يأتیان إلا بالتسيير الجيد للمؤسسة، هذا التسيير يشرف عليه مجموعة من الأفراد

¹⁰⁷ http :WWW .politics_DZ.com ; 9 :24 ;10/02/2023 .

موزعين في شكل هياكل مختلفة تعمل علي تنظيم عملية تسيير المؤسسة و توجيهها بما يتلاءم و ظروفها و احتياجاتها، بالإضافة إلي حجمها¹⁰⁸.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

اقتحمت المؤسسات الخدمائية العديد من الأسواق وأصبحت إلزاما عليها أن تحافظ على استمراريتها من خلال الإتصال مع زبائنها و معرفة رغباتهم المنتظرة و توقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة وحتى تتوصل المؤسسة الخدمائية غلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:

1. مرحلة المؤسسة الأصل: 109

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددًا من المنتجات، وتظهر لديها حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة مختلفة وتشغل وظائف جديدة، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة :

- نشد معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.
- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات.
- تحديد الشرائح المستهدفة.

¹⁰⁸ عادل حسين مصطفى زهير: الإدارة العامة (التغيير الاجتماعي و الإدارة المتكيفة)، دار النهضة العربية، بيروت، ص 44.

¹⁰⁹ حداد سهيلة، فاعلية البيع الشخصي في تسويق الخدمات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص15.

➤ تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة على تحديد وتطوير أفكار إنتاجية في صناعة الخدمات.

كما تعرف هذه المرحلة أيضا بمرحلة البناء أو التأسيس و تقوم هذه المرحلة بإيجاد و تحديد حاجات و رغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة، أو خدمة موجودة مسبقا و لكن بتركيبة و خصائص مختلفة. و في هذه المرحلة يجب علي المؤسسة الخدمائية الالتزام بالخطوات التالية :

- إقامة و توطيد مفهوم الخدمة؛
- تحديد مستوي عرض الخدمة المطلوب أو اللازم؛
- تحديد الفئات المستهدفة؛
- تحديد نظام الإنتاج و وضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.
- ومن خلال هذا الطرح يتضح لنا أن نجاح هذه المرحلة يتوقف علي قدرة المؤسسة الخدمائية علي تحديد و تطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات¹¹⁰.

2. مرحلة التطور الجغرافي و التنظيم العقلاني للعمليات:111

تهدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة إلى إختيار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة انتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات و كسب زبائن أكثر.

¹¹⁰ فؤاد بوجنانة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية(دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008، ص ص 6-7

¹¹¹ حداد سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الالتزام بالخطوات التالية :

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

3.مرحلة النمو:

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعا جدا ، مما يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع حجم نشاطها و الإنتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني مع إمكانية استعمال و وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل ، كما تسمح نشاطاتها و استثمارها الجغرافي السريع و الاستفادة من اقتصاديات السلم ، هذا و لإستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة ليا .

- حسن إختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو؛
- اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسع إنشاء فرع جديد، شراء مؤسسة موجودة مسبقا؛
- بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة وتكوين العاملين الجدد، ووضع نظام للرقابة؛
- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمراقبة التسيير والتنوعية، الموارد البشرية وغيرها، والتي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة؛
- تعدد هذه المرحلة في دورة حياة المؤسسة الخدمية جد عملية، حيث يتطلب منها تكثيف حجم نشاطاتها ،و تنتهي هذه المرحلة عند تشبع السوق.

4.مرحلة النضج:

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

- تطوير سياستها التسويقية و الاتصالية للمحافظة على زبائنها ، و التميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة؛
- القدرة على تجديد و تطوير خدماتها و تنويعها.

5.مرحلة الانحدار أو الاستمرار في البقاء:

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذا التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة، وبالتالي تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة (الانحدار)، فتستمر المؤسسة الخدمية في البقاء و الاستمرارية في نشاطها الخدمائية و ذلك من خلال شكلين هما:

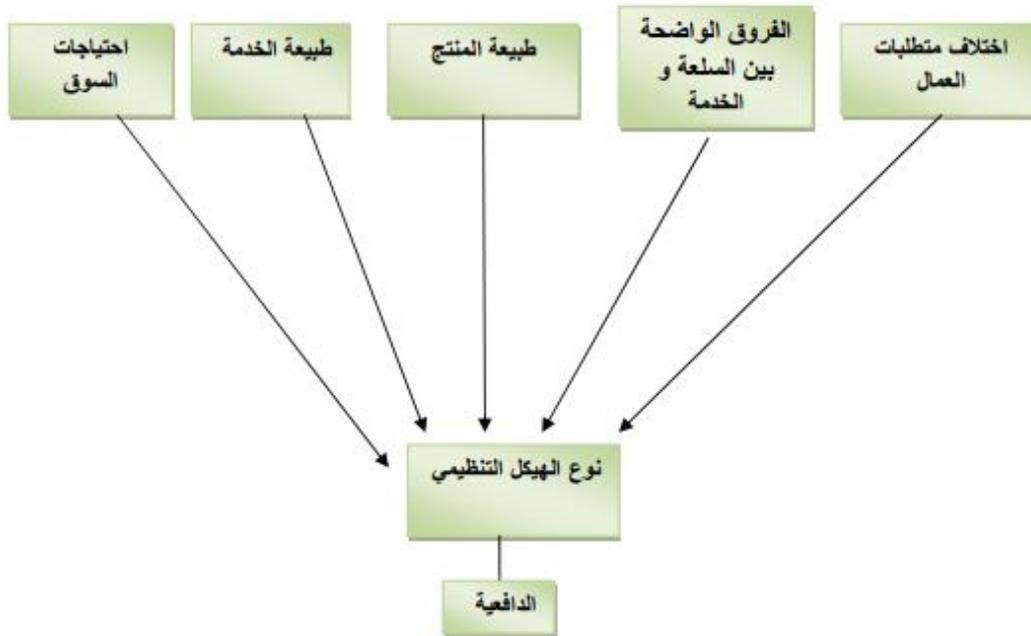
- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة؛
- تطوير خدمات جديدة من خلال:
- إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن؛
- محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة ؛
- اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة على الزبائن.

المطلب الثاني: محددات وأنواع الهيكل التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

1. محددات الهيكل التنظيمي:

تحتاج المؤسسات الخدمائية إلى هياكل تنظيمية تختلف بشكل أو بآخر عن الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصناعية نظرا لطبيعة الخدمة نفسها و أيضا طبيعة المنتج أو احتياجات السوق و اختلاف متطلبات العملاء و الفروق الواضحة ما بين السلعة و الخدمة، و علي الجانب الآخر المهارات المطلوبة لتقديم الخدمات تختلف تماما عن المهارات المطلوبة لإنتاج الخدمات¹¹².

الشكل رقم 09: يوضح العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية.



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي.

¹¹² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد: تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر ناشرون و موزعون، 1 عمان، 2011، ص 221.

2. أنواع الهيكل التنظيمي:

رغم أن المؤسسات الخدمائية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارات ت إلي وجود هياكل تنظيمية بالمعني العلمي التقليدي، إلا أن لها أنماطا أكثر شيوعا تتميز بها. ومن أكثر تلك الأنماط انتشار ما هو معروف بنمط الهيكل المفلطح و الهيكل المصفوف.

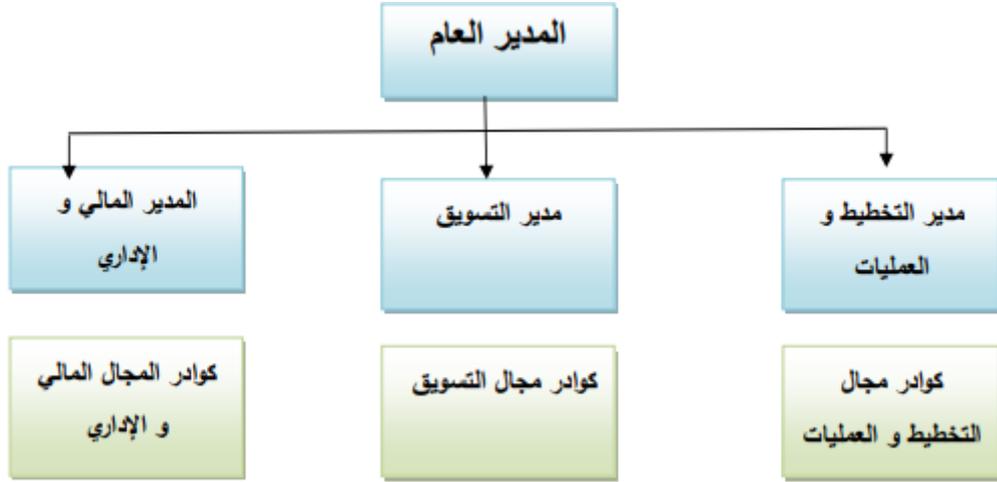
1.2. الهيكل التنظيمي المفلطح:

يعتبر أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية و يكون فيه نطاق الإدارة واسعا. و يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل و الخبرة، و تكون الأهمية النسبية للتخصصات علي ذات المستوي، و تتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلي تلك الفئة علي مدي قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

و يتميز هذا النمط الهيكل بقصر خطوط السلطة و الاتصالات الرأسية، و سهولة الاتصالات الأفقية و من ثم التدفق السريع للبيانات و المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات¹¹³.

¹¹³ سعيد محمد المصري: إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 69-70.

الشكل رقم 10: يوضح الهيكل التنظيمي المفطوح



المصدر: سعيد محمد المصري: مرجع السابق.

2.2. الهيكل التنظيمي المصفوف:

يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم علي أساس واحد، بل يعتمد علي هيكل تنظيمي إضافي ، و هو ما يعني ازدواجية في السلطة، و هو انتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم و الخاص بوحدة الأمر¹¹⁴ .

و يقوم هذا الهيكل علي فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني، و علي ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين:

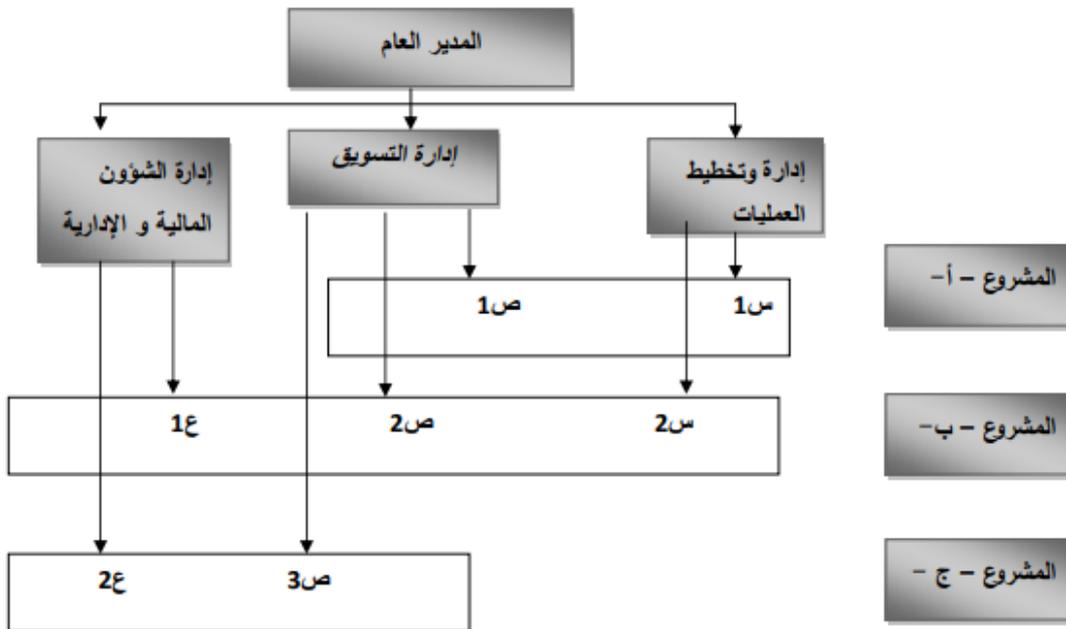
- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين؛
- دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه لحين الانتهاء من انجازه .

¹¹⁴ غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 ،ص 69.

➤ ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية علي نظام المشروعات التي تخطط و تنفذ حسب طلبات العملاء و خلال برنامج زمني محدد له بداية و نهاية متفق عليها، و من ثم يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات. و تتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلي تلك الفئة علي مدي توافر روح العمل الجماعي، و علي قدرتها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية.

و ينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمائية و بصفة خاصة شركات الخدمات الاستشارية و غيرها من المنظمات التي تقدم ناتجا ماديا ملموس لعملائه¹¹⁵.

الشكل رقم 11: يوضح الهيكل التنظيمي المصفوف



المصدر: محمد سعيد المصري، مرجع سابق، ص72.

¹¹⁵ سعيد المصري: المرجع السابق، ص 71.

و من الشكل يتضح :

➤ فريق المشروع ب يتكون من : س2، ص2، و ع1؛

➤ فريق المشروع ج يتكون من : ص2، ع2.

بصفة عامة يمكن القول للمؤسسة الخدمائية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي، فتأخذ أولاً بالنموذج المفلطح علي أساس التخصص، ثم تنظم أحد المجالات النشاط المتخصص علي أساس المصفوف. ومن أمثلة ذلك ما تأخذ به العديد من الشركات الاستثمارية و التوكيلات بأنواعها المختلفة، و بصفة خاصة ما تتبعه شركات التوكيلات البحرية، وكالات السياحة والسفر، ومنظمو الرحلات فتنقسم مجالات النشاط الرئيسية طبقاً لنمط الوظيفي المفلطح، ثم ينظم أحد المجالات طبقاً للمصفوف¹¹⁶.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الخدمائية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فغن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمائية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها :

➤ تقوم المؤسسة الخدمائية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية و غير المادية إلي مخرجات غير ملموسة مادياً و لكنها محسوسة في صورة خا برت أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة. هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني إلي مخرجات مادية؛

➤ كما تتميز المؤسسة الخدمائية بان عملائها يحصلون علي ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها،¹¹⁷ وأن العميل أو الزبون جزء من نظام التشغيل¹¹⁸، أي

¹¹⁶ سعيد محمد المصري: المرجع السابق، ص 73.

¹¹⁷ نفس المرجع، ص28.

¹¹⁸ علي هادي جبرين : إدارة العمليات، ط 2، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 100.

أنهم يشاركون في إنتاج الخدمات. بالإضافة إلي أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تمييزها، فهي دائما متغيرة و متنوعة لارتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء؛

➤ تتميز المؤسسة الخدمائية بان زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها وبالتالي يتعذر على هذه المؤسسات تتمتع مخرجاتها ، فهي دائما متغيرة و متنوعة حسب كل ما يطلبه زبون أو كل مجموعة من الزبائن¹¹⁹ ؛

➤ و تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجتها الدائمة و المستمرة إلي المعلومات الصحيحة و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلي عمليات الإقناع أكثر من غيرها، و بسبب ما تتميز به من انتفاع في وقت واحد و بشكل متتابع¹²⁰؛

➤ مؤسسات ذات طابع إداري واجتماعي؛

➤ تقدم خدمات لجماهير المتعاملة معها؛

➤ هدفها إرضاء المتعاملين معها بتقديم خدمات آنية لهم؛

➤ تركز على إبراز الصورة الإيجابية للمنشأة لتحقيق الاستمرارية في الأداء؛

➤ تنتمي في أغلبها على القطاعات العامة التابعة للدولة؛

➤ لا تركز على الجانب المادي كالمؤسسات الخاصة¹²¹.

¹¹⁹ زكي الخليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 34.

¹²⁰ زكي خليل المساعد: تسويق الخدمات و تطبيقاتها، ط 2، دار مناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 285.

¹²¹ جمال مجاهد، العلاقات العامة رؤية ونظرية، دار المعرفة الجامعية، د د ن، د ط، 2005، ص 53.

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الخدمائية

1. الوظيفة الإدارية:

يقصد بالوظيفة الإدارية هيكله المؤسسة و تقسيم الأدوار و المسؤوليات و التنسيق بين مختلف أجزء و أقسام المؤسسة، و كذلك تحديد العلاقات و القنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة . و يمكن حصر وظائف الإدارة في المؤسسة الخدمائية فيما يلي:

- **التخطيط:** يقصد به عملية استشراف المستقبل، و التنبؤ به و وضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل؛
- **التنظيم:** يعني التنظيم في المؤسسة الخدمائية تحديد السلطات و مسؤوليات العاملين و تصميم الهيكل التنظيمي و التنسيق بين مختلف أجزاء و مصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- **الرقابة:** هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل علي تقييمها¹²².

2. وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمؤسسة الخدمائية التي تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه و الرقابة عليه¹²³.

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف التي تمارسها المؤسسات الخدمائية حيث نلاحظ أن معظم أرس مال المؤسسة مستثمر في هذا النشاط، لذلك فإن إدارة هذا النشاط بنجاح و تخطيط مناسب يعود علي المؤسسة بفوائد كبيرة.

¹²² راند محمد عبدريّة: نظرية المنظمة و المؤسسات، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 112.
¹²³ مهدي، زوليف، علي الغفيلة، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار المسيرة لنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 1996، ص 13.

فالإنتاج يعني خلق السلع و الخدمات من خلال المواد الأولية أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع ذات فائدة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي¹²⁴.

3. وظيفة التسويق:

ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات 3 من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي¹²⁵.

4. وظيفة العلاقات العامة:

يتجسد دورها في إيجاد السبل والآليات والطرق المساعدة على تسويق المؤة بصورتها الشاملة لتصبح مقبولة أكثر في بيئتها الخارجية.

5. وظيفة البحث و التطوير :

من خلال تطوير المنتجات الجديدة وإدخال الأساليب التنظيمية الجديدة أو تطويرها موجود منها فعلا¹²⁶.

6. وظيفة التوظيف:

هي الوظيفة التي تتعهد بإبرام و متابعة و إنهاء عقود التشغيل في المؤسسة. فهي تسهر علي تطبيق قوانين الشغل من أجور و عطل و ترقيات و مكافآت و عقوبات و خصومات وما إلي ذلك انشغالات تدبير الموارد البشرية. و تندرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل الخدمات الاجتماعية و التكوين المهني و العلاقات النقابية... الخ¹²⁷.

¹²⁴ فايز الزغبي، و محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، د ط، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 225.

¹²⁵ مهدي، زوليف، علي الغفالية، ، مرجع سابق، ص 13.

¹²⁶ ماجد عيد المهدي، مساعدة إدارة المنظمات، منظور كلي، دارة المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2013، ص ص 35، 36.

¹²⁷ محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات، عين البنيان، الجزائر، 2001، ص 25.

7. 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 و عمليات، تسعى في مجموعها إلى البحث عن 1 الأموال في مصادر ها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي. فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف و إلى حد كبير علي كفاءة الإدارة المالية في القيام بوظائفها، و علي مدى فهم القائمين علي الأنشطة الأخرى في المؤسسة¹²⁸.

¹²⁸ ههيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد: وظائف المنظمات، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 182.

خلاصة

من خلال تطرقنا لهذا الفصل نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تحكمهم نظم و قوانين بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق الغايات و أهداف المؤسسة. و بما أن المؤسسة تحتوي على موارد مادية و بشرية و مالية فهي بحاجة إلى فعالية التسيير من أجل المحافظة على مكانتها في السوق، فالتسيير عملية عقلانية حيث من خلاله يتم انجاز العمليات الإدارية بدقة و بسرعة، فالوظيفة الإدارية للمؤسسة تقوم على تقسيم الأدوار و المسؤوليات و التنسيق بين مختلف أجزاء و أقسام المؤسسة، و كذلك تحديد العلاقات و القنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، و كل هذا لا يتحقق إلا من خلال التسيير الجيد لكافة العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة.

الجانب التطبيقي

التعريف بالمؤسسة : 129

1.نشأة بلدية ولاية مستغانم:

نشأت بلدية مستغانم سنة 1903 بموجب المرسوم رقم 109-03 المؤرخ في 1903/85/10 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلديات.

2.الموقع الجغرافي لبلدية مستغانم:

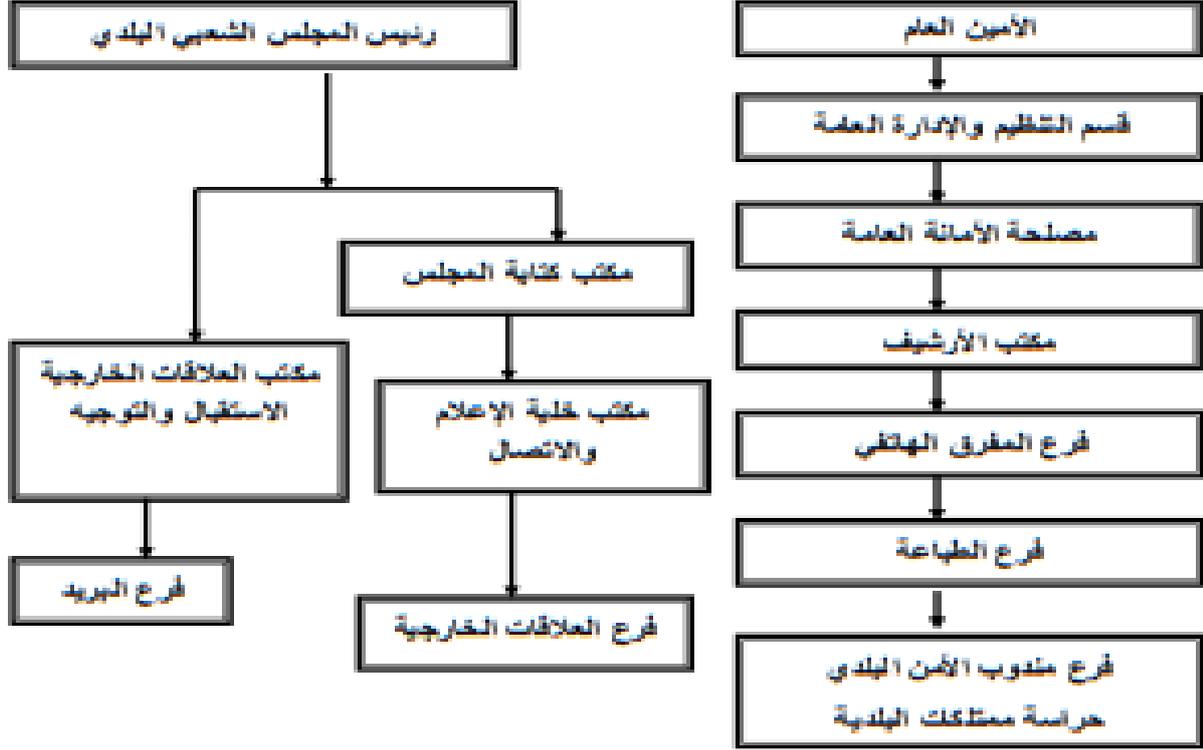
تقع بلدية مستغانم في شمال الغرب الجزائري، يحدها من الشرق بلدية بن عبد المالك رمضان، من الجنوب بلدية مزگران وبلدية حاسي مماش، الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الغرب بلدية صيادة وبلدية خير الدين و هي مقسمة إلى ثلاث مناطق صلامندر وسط المدينة و خروبة.

3.وسائل الإتصال المستخدم في بلدية مستغانم:

- الهاتف.
- الفاكس.
- الإيميل.
- الفايسبوك.
- المنشورات الحائطية.
- الشاشة الإلكترونية.
- سجل الشكاوي.
- بلدية مستغانم تستخدم معظم الوسائل الكتابية، الشفهية، للإلكترونية، وكل هذا ينصب في إطار نقل وتبادل المعلومات ولتنظيم العملية الاتصالية، ونلاحظ أن هذه الوسائل تعبر عن أساليب الإتصال داخل بلدية مستغانم الرسمية وغير

الرسمية؛ أي أنها تعمل على الإشباع في مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من مختلف المستويات الإدارية لبلدية مستغانم.

4. الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم:



الشكل رقم 12 : يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم¹³⁰

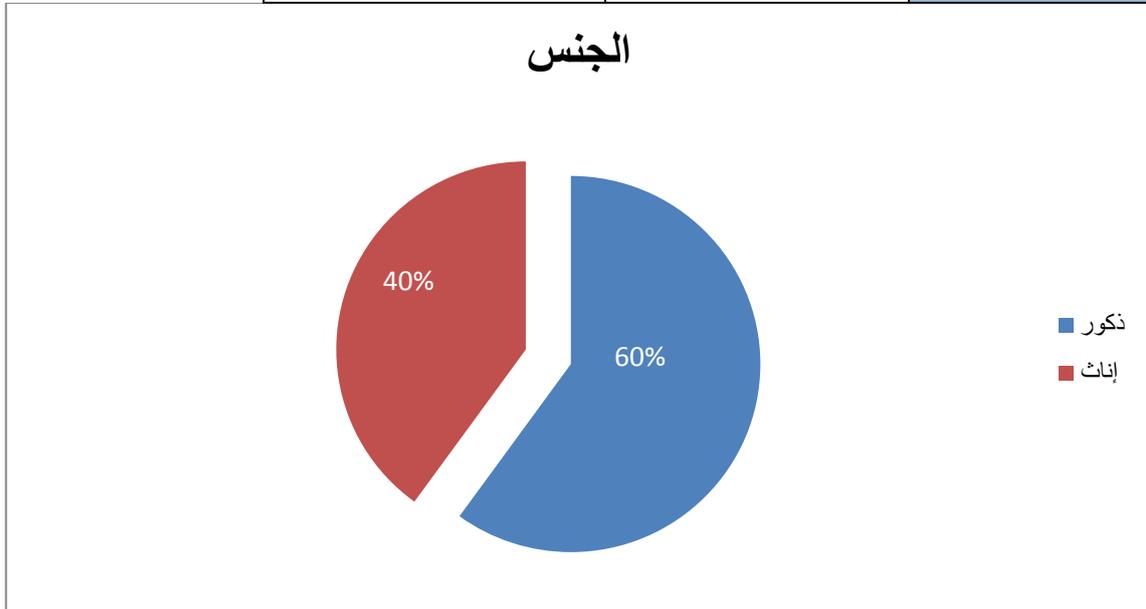
¹³⁰ وثيقة مقدمة من طرف بلدية مستغانم بتاريخ 2023/05/22.

5. تحليل و تفرغ البيانات:

المحور الأول : البيانات الشخصية أو السمات العامة لعينة الدراسة:

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	60	60%
الإناث	40	40%
المجموع	100	100%

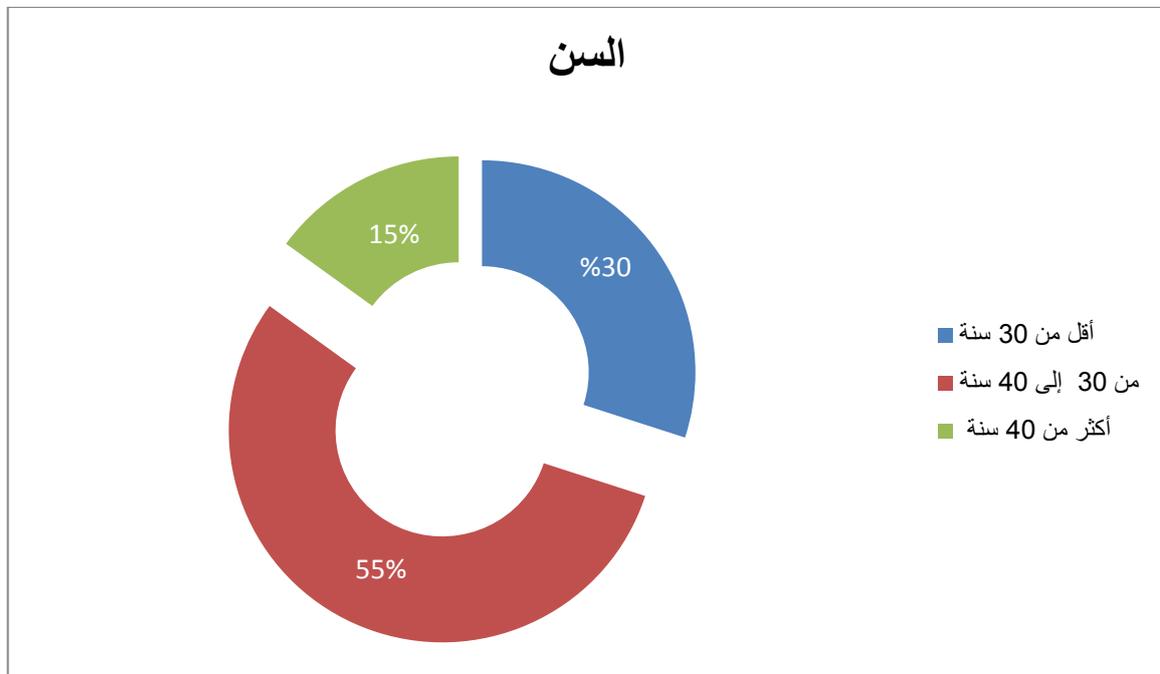


الشكل رقم 13 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول والشكل البياني نجد نسبة 60% من فئة الذكور و 40% من فئة الإناث، وبذلك على أن نسبة الذكور من العاملين في بلدية مستغانم هي النسبة الأعلى مقارنة مع نسبة الإناث، وهذا راجع لسياسة المؤسسة في التوظيف وقدرة الذكور على النزول إلى الميدان.

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
الأقل من 30 سنة	30	30%
من 30 إلى 40 سنة	55	55%
أكثر من 40 سنة	15	15%
المجموع	100	100%

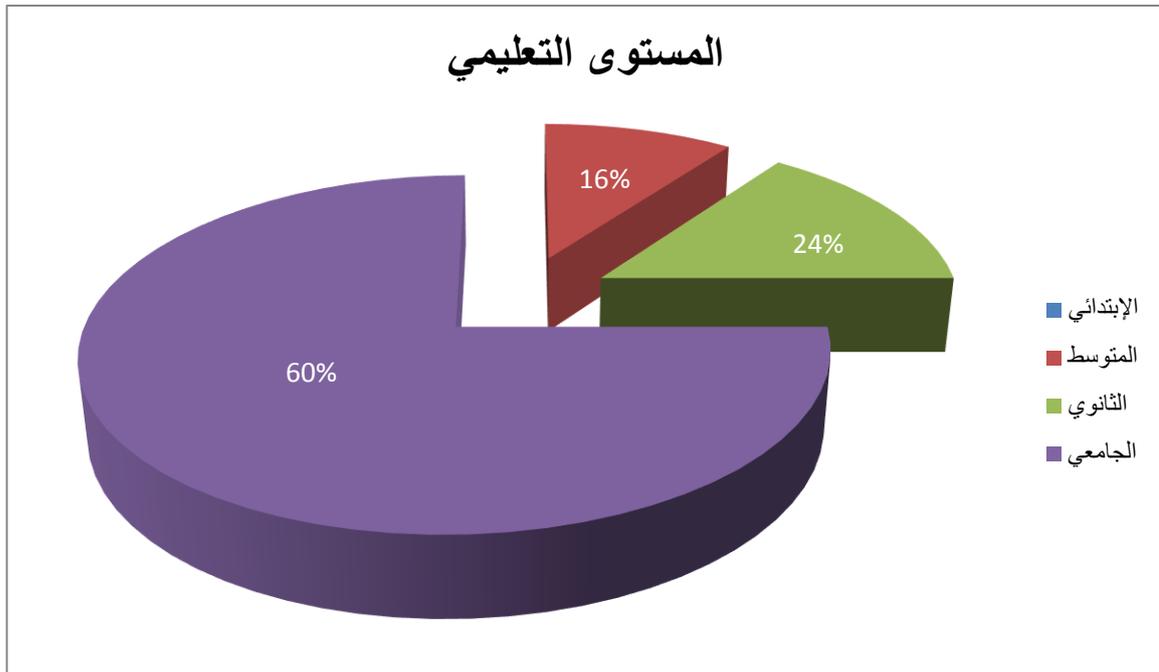


الشكل رقم 14: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضحه الشكل البياني، اتضح لنا أن عينة المبحوثين غالبيتهم الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 55 %تليها الفئة الثانية أقل من 30 سنة بنسبة 30 % أما الفئة الثالثة من أفراد العينة التي كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة تمثلت نسبهم بـ 15 % .ومن هنا نستنتج أن غالبية أفراد العينة شباب وهذا يعكس النضج الفكري والقدرة على العطاء.

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
الإبتدائي	0	0%
المتوسط	16	16%
الثانوي	24	24%
الجامعي	60	60%
المجموع	100	%100



الشكل رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

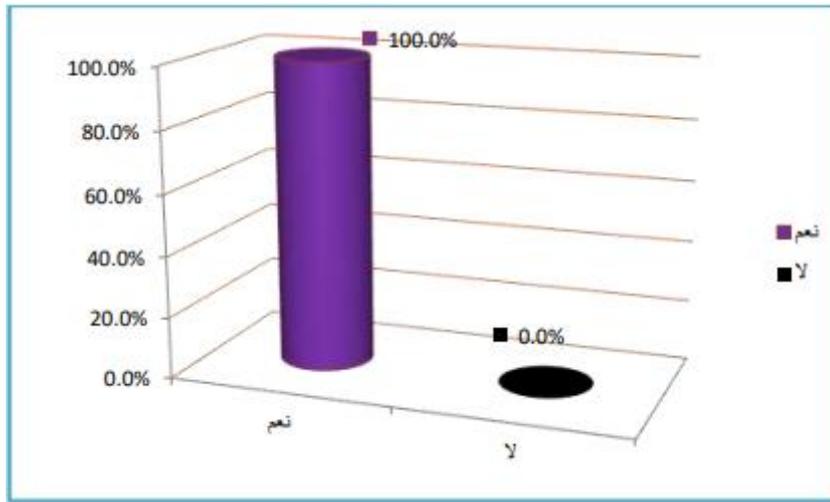
يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي و قد بلغت نسبتهم 60% ويأتي بعدهم المستوى الثانوي بنسبة 24% والمتوسط بنسبة 16% في حين نسبة المستوى الإبتدائي كانت منعدمة.

هذا يفسر أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى عالي، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على انتقاء ذوي المستوى والمؤهلين لتقديم الأحسن للمؤسسة.

المحور الثاني : وسائل و مساهمة الإتصال التنظيمي داخل بلدية مستغانم:

الجدول رقم 05: يبين إثبات وجود المكلف بالإعلام و الإتصال داخل بلدية مستغانم

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	100	100%
لا	0	0%
المجموع	100	100%

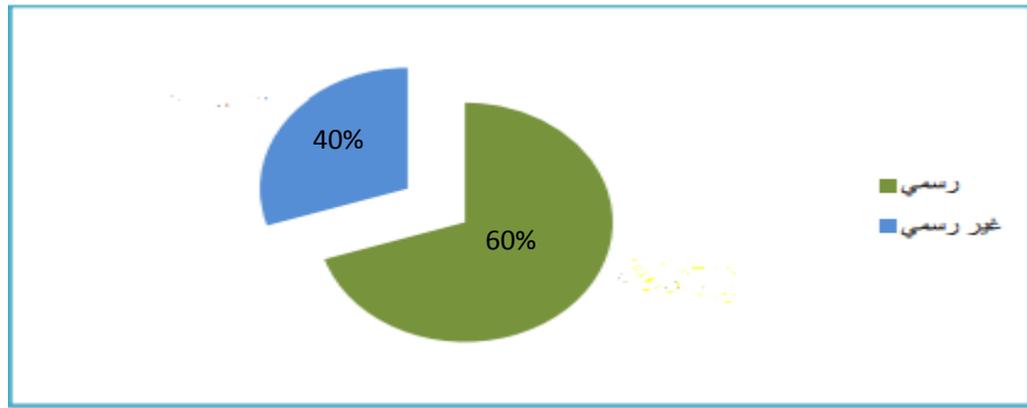


الشكل رقم 16: يبين وجود خلية الإعلام و الإتصال في البلدية

يبين الجدول و الشكل البياني أن جميع أفراد المبحوثين أثبتوا أن هناك خلية اتصال بالمؤسسة وذلك بنسبة 100% في حين نجد أن النسبة معدومة في الخيار الثاني ، و عليه نفهم بأن بلدية مستغانم تولي إهتمام كبير للإتصال و دليل ذلك أنه هناك خلية الإعلام و الإتصال.

الجدول رقم 06: يبين اتجاهات الإتصال التنظيمي داخل بلدية مستغانم

المتغير	التكرار	النسبة
رسمي	60	60%
غير رسمي	40	40%
المجموع	100	100%

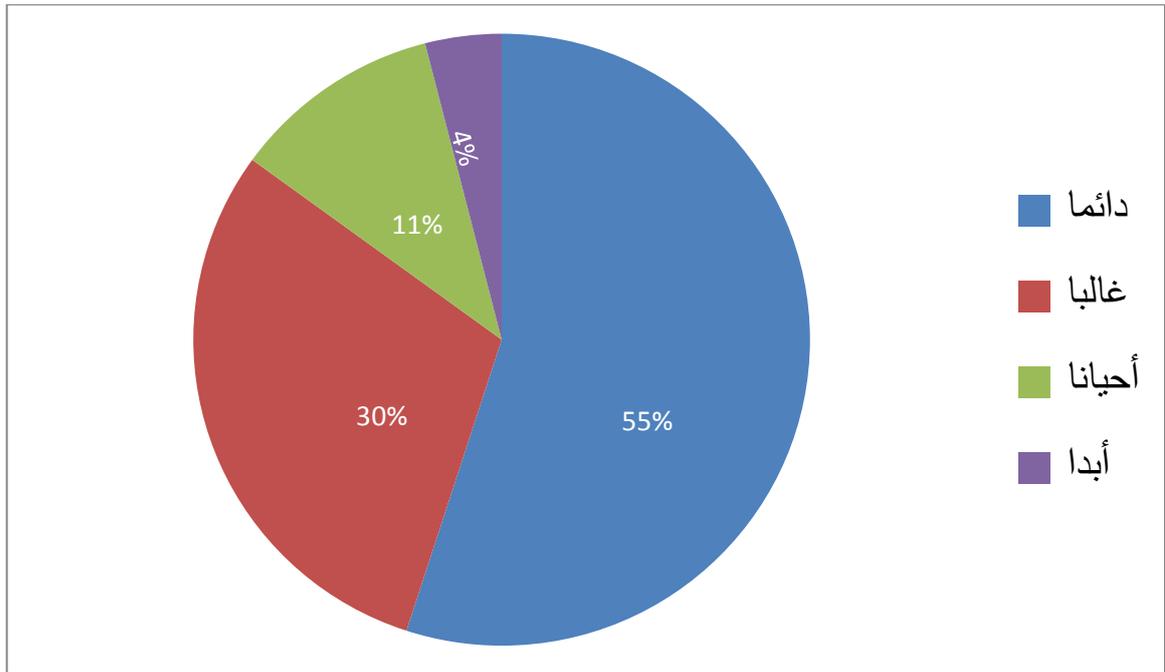


الشكل رقم 17: يوضح الإتجاهات داخل بلدية مستغانم

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتصال السائد في بلدية مستغانم هو الإتصال الرسمي، وهذا راجع إلى طبيعة الإدارة والجدية في العمل حيث بلغت نسبته المئوية 60% ، أما المبحوثين في إجاباتهم على السؤال المتعلق بالإتصال الغير الرسمي فقدرت نسبة الإجابة ب 40% و هذا مايدل على أن موظفين بلدية مستغانم يستعملون هذا الإتصال بشكل قليل .

الجدول رقم 07: يبين مدى إهتمام الإدارة بإتصال المعلومات لقرارات لموظفيها في كل المستويات داخل بلدية مستغانم

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	55	55%
غالبا	30	30%
أحيانا	11	11%
أبدا	4	4%
المجموع	100	100%



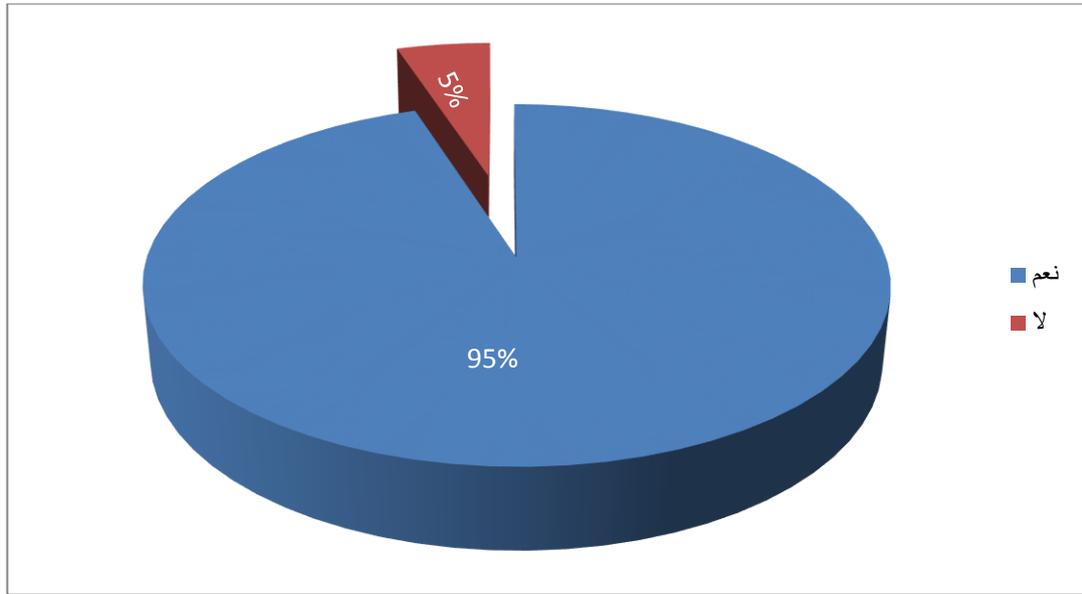
الشكل رقم 18: يوضح إهتمام الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات للموظفين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإدارة دائما ما تسعى إلى إيصال المعلومات في مختلف المستويات داخل البلدية ويتضح ذلك من الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين؛ حيث بلغت النسبة في هذا الصدد 55% و 30% بالنسبة للذين أجابوا بغالبا، وبلغت نسبة

الذين أجابوا ب أحيانا 11%، وأما بالنسبة للذين أجابوا أبدا فكانت النسبة شبه معدومة حيث قدرت ب 4% .

الجدول رقم 08 : يبين مدى إتصال الموظف برؤسائه داخل بلدية مستغانم

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	95	95%
لا	5	5%
المجموع	100	100%

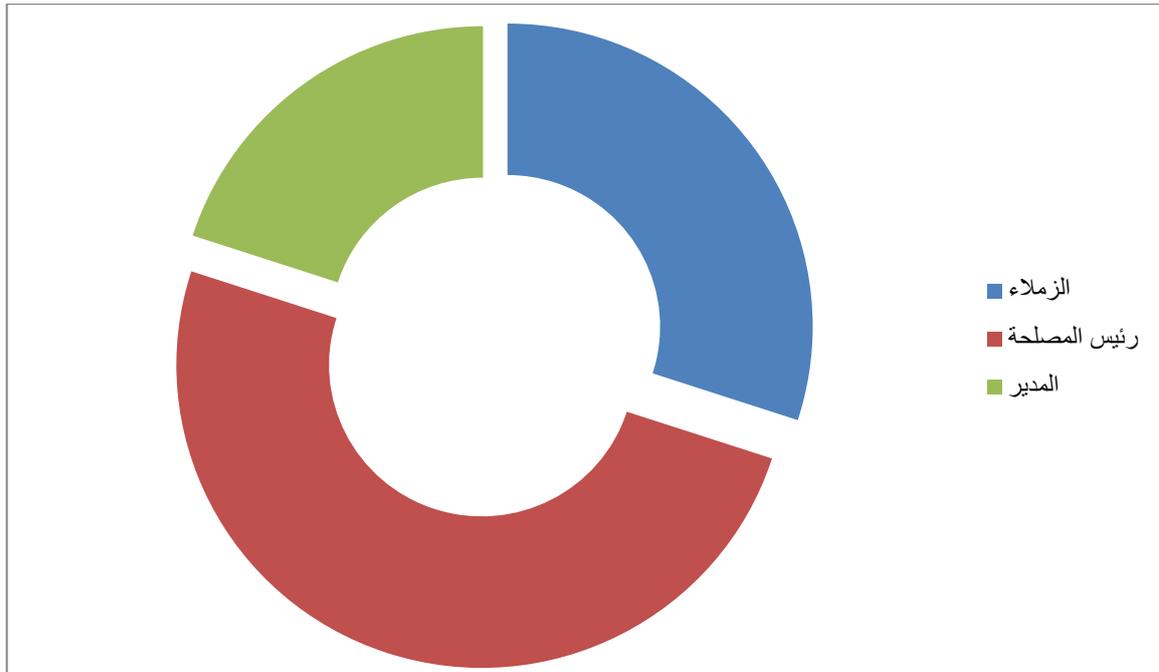


الشكل رقم 19: يبين مدى إتصال الموظف برؤسائه داخل البلدية

و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن الموظفين يتصلون برؤسائهم حيث بلغت نسبتهم 95%، و هذا الإتصال يكون إما في شكل تقارير أو طلب إستفسار حول موضوع ما يخص العمل ، أما النسبة التي أجابت بلا فقدت ب 5% وهذا لعدم أهمية التواصل مع المرؤوسين لأن عملهم لا يستدعي هذا النوع من التواصل أو الإتصال بالمرؤوس.

الجدول رقم 09: في حالة ما إذا و وقعت مشكلة أو محاولة أخذ استشارة بمن يتصل
الموظف

المتغير	التكرار	النسبة
الزملاء	30	30%
رئيس المصلحة	50	50%
المدير	20	20%
المجموع	100	100%

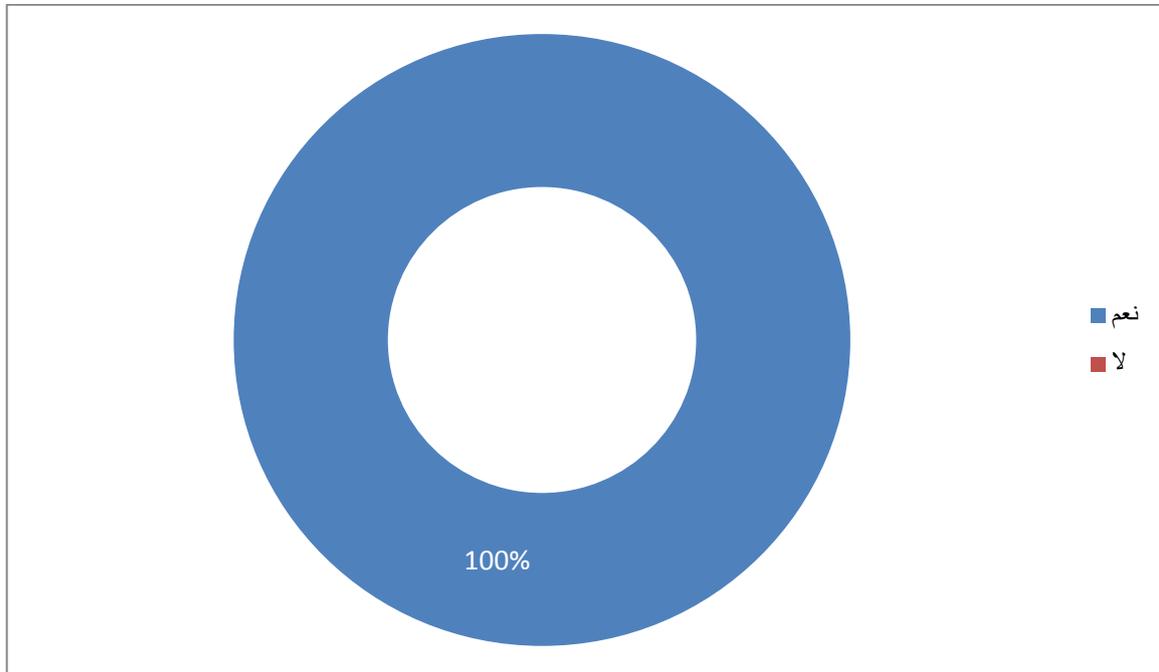


الشكل رقم 20: يبين في حلة مشكلة ما بمن يتصل الموظف فوراً

كانت النسبة الأكبر في الجدول أعلاه لرئيس المصلحة بنسبة 50%، ونسبة 30% بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بالزملاء، في حين النسبة الثالثة فكانت الأضعف من نصيب المدير بنسبة 20%.

الجدول رقم 10: يبين مدى روح العمل الجماعية بين العمال داخل بلدية مستغانم

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	100	100%
لا	0	0%
المجموع	100	100%



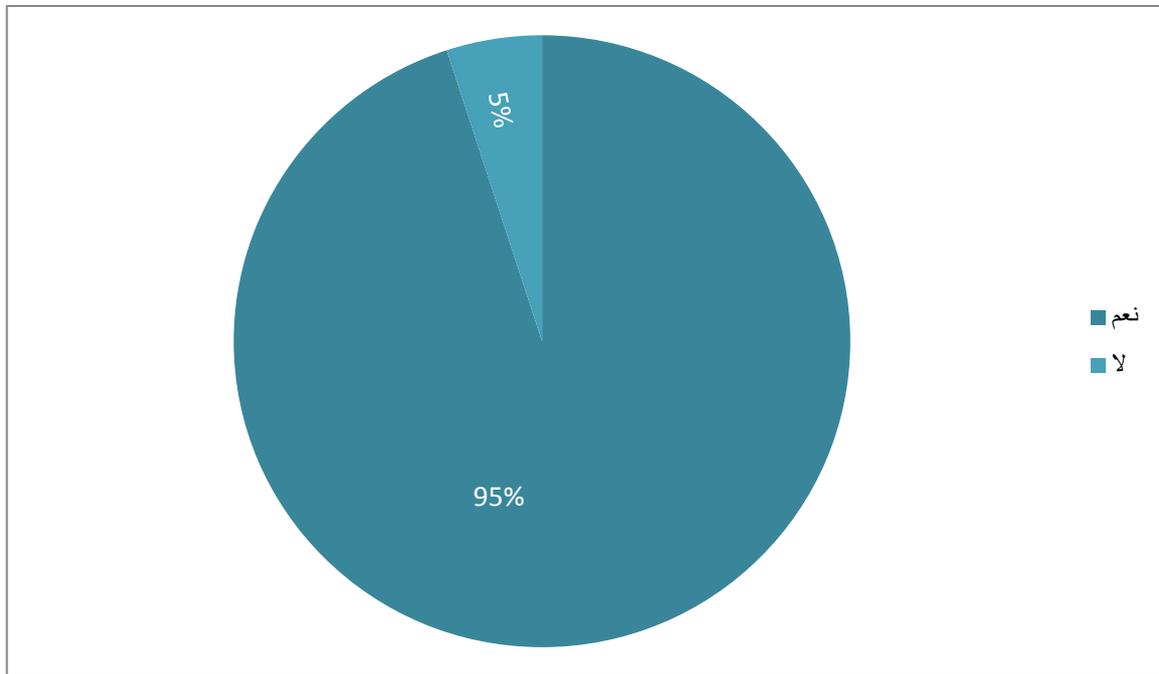
الشكل رقم 21: يوضح روح العمل الجماعية بين العمال في بلدية مستغانم

نلاحظ بأن كل المبحوثين أثنوا على أن هناك روح الفريق بين العمال حيث بلغت النسبة 100% وهذا كون المؤسسة ذات طابع خدماتي .

و هذا مايدل على أن عمال بلدية مستغانم يتميزون بالروح الجماعية وهذا يبدو من خلال الفعالية في العمل.

الجدول رقم 11: هل هناك تعامل بالإتصال التنظيمي في باقي الأقسام الأخرى ؟

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	95	95%
لا	5	5%
المجموع	100	100%

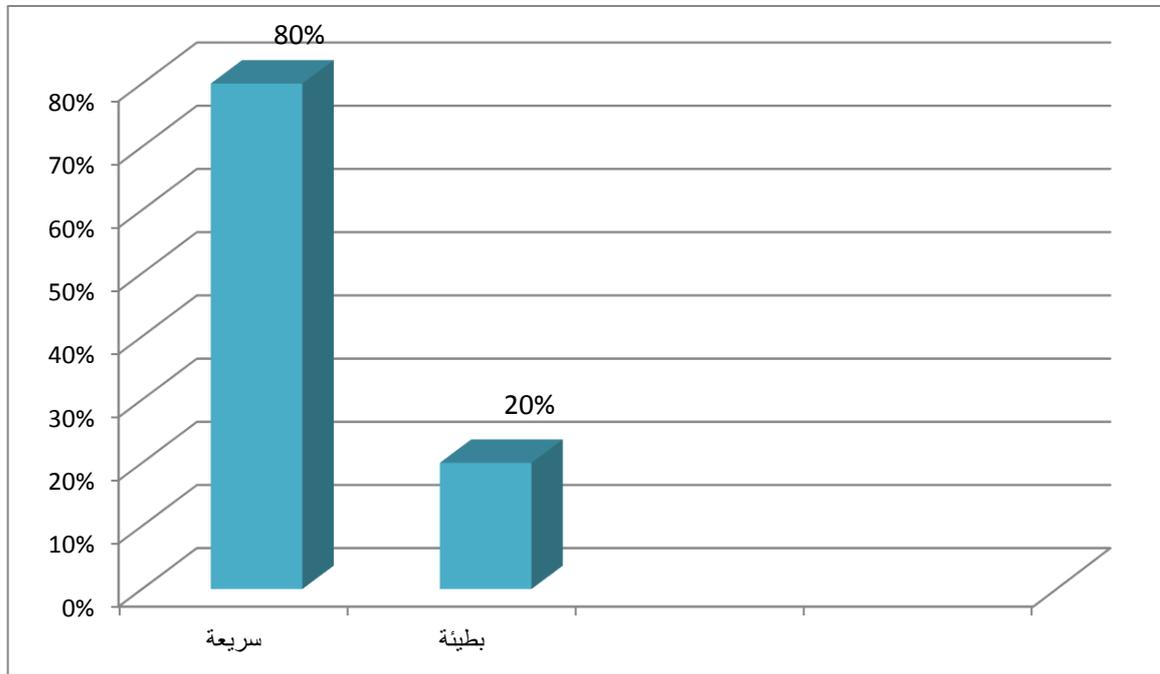


الشكل رقم 22: يبين تعامل الموظفين بالإتصال التنظيمي في الأقسام الأخرى

بلغت النسبة في الجدول أعلاه 95% ، ويوضح بأن معظم أو غالبية العمال من خلال إجاباتهم يتواصلون ويرون الإتصال التنظيمي في غالبية أقسام البلدية ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بلا 5% و هذا راجع إلى أنه يوجد بعض المهام لا تتطلب التعامل و فق الإتصال التنظيمي .

الجدول رقم 12: يبين مدى سرعة تنفيذ القرارات التي تصدرها البلدية

المتغير	التكرار	النسبة
سريعة	80	80%
بطيئة	20	20%
المجموع	100	100%

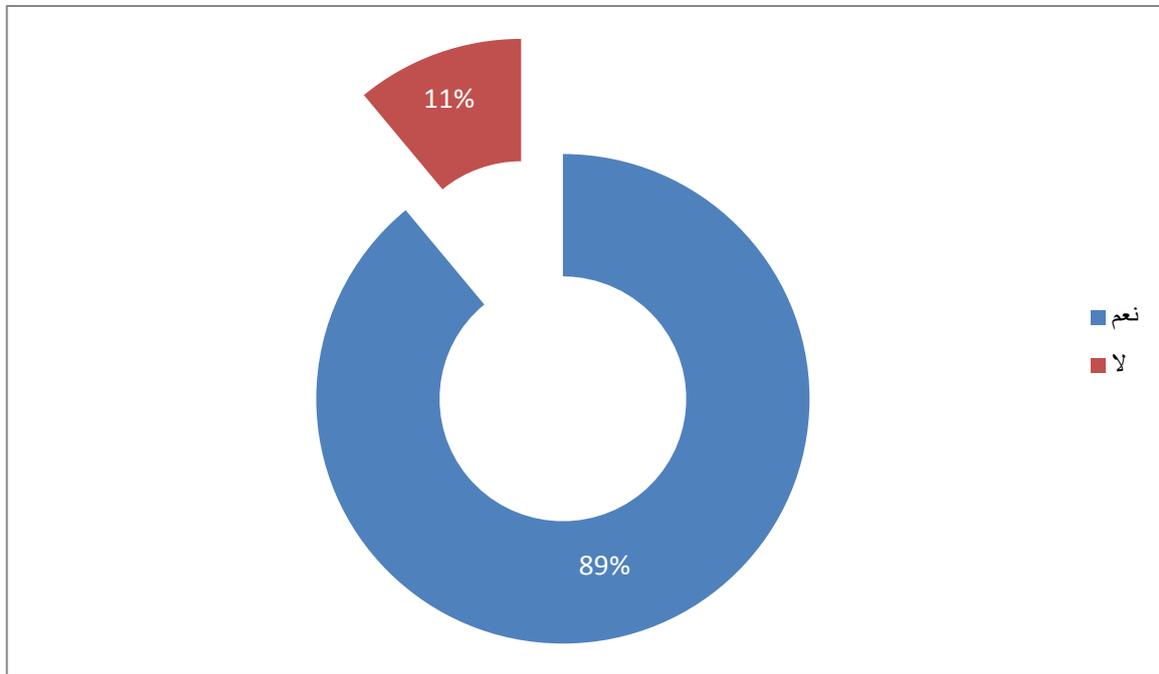


الشكل رقم 23: يبين السرعة في تنفيذ القرارات

أما في هذا الجدول يتضح بنسبة 80% من المبحوثين يرون بأن المعلومات تصل سريعة، أما النسبة الثانية كانت في حدود 20% يرون فيها المبحوثين أن المعلومات تصل بطيئة؛ وكانت إجاباتهم من كثرة المعلومات، كبر حجم المؤسسة وطول التسلسل الإداري. ومن خلال هذا نستنتج بأن البلدية تواجهها بعض العراقيل في سرعة تنفيذ القرارات.

الجدول رقم 13 : مدى وضوح المعلومة المقدمة للموظف أو العامل

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	89	89%
لا	11	11%
المجموع	100	100%

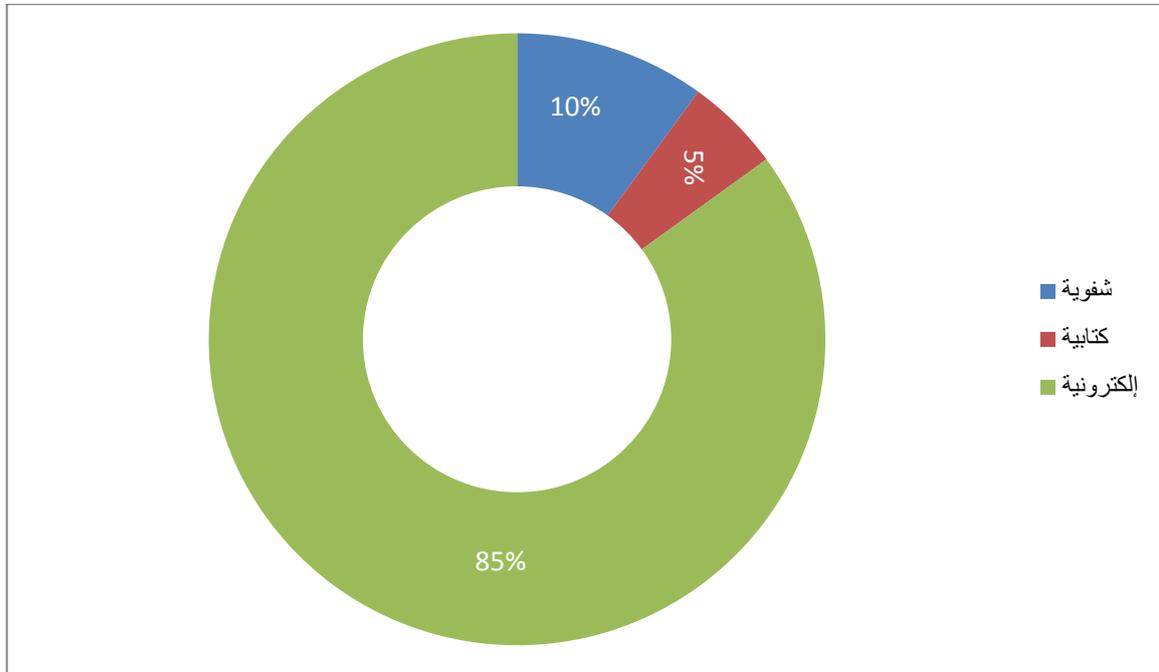


الشكل رقم 24: يبين وضوح المعلومة المقدمة للموظف

و من خلال ملاحظتنا للنسب الموجودة في الجدول أعلاه نجد بأن نسبة 89% كانت بإجابة نعم، أما النسبة الثانية فكانت ب لا وقد بلغت 11% و التي كانت تبريراتهم بسبب طبيعة اللغة؛ لأن بعض التقارير تصل باللغة الفرنسية، مما نجد أنه مازال هناك عائق للغة.

الجدول رقم 14: يبين الوسائل المستخدمة في الإتصال داخل بلدية مستغانم

المتغير	التكرار	النسبة
وسائل شفوية	10	10%
وسائل مكتوبة	5	5%
وسائل إلكترونية	85	85%
المجموع	100	100%



الشكل رقم 25: يوضح الوسائل المستخدمة في الإتصال داخل البلدية

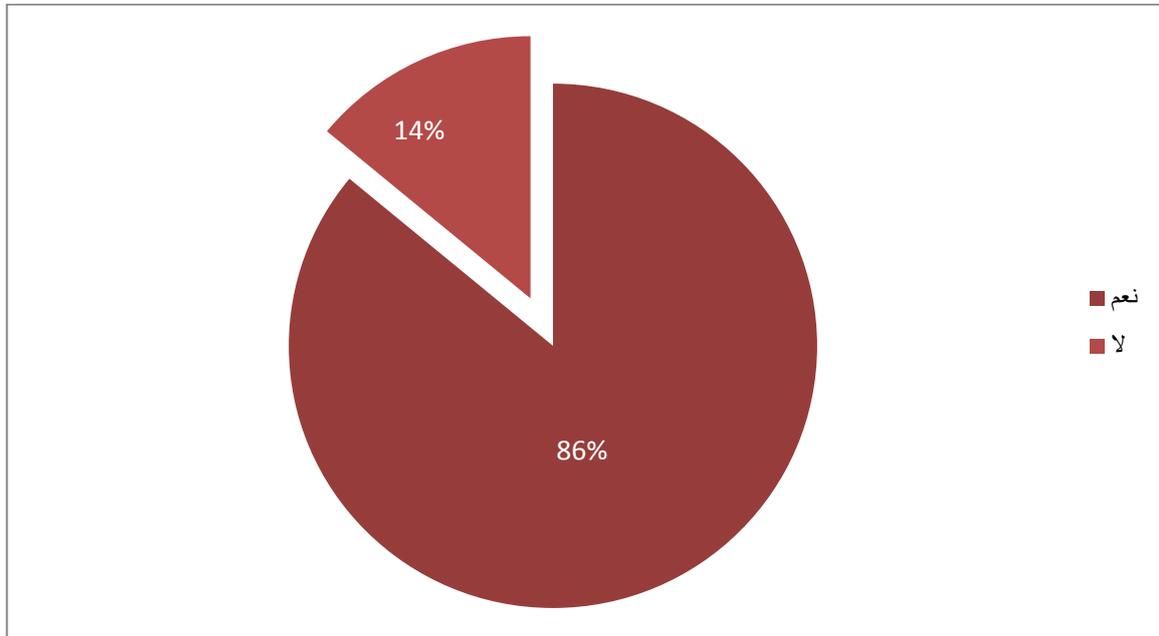
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا بنسبة 85% باستعمالهم الوسائل الإلكترونية، تليها نسبة 10% للوسائل الشفوية، والنسبة الأضعف بلغت 5% وكانت للوسائل الكتابية .

و هنا نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أنه تتعد الوسائل في بلدية مستغانم و لكنكان للوسائل الإلكترونية حيزا كبيرا كونه على حسب إجابة المبحوثين بأنها أكثر الوسائل تسهيلا لعملهم على عكس الوسائل التقليدية , أي تقتصر الجهد و الوقت.

المحور الثالث : عوائق الإتصال التنظيمي باعتبارها العامل الصوصيو نفسي أحد هاته العوائق داخل بلدية مستغانم

الجدول رقم 15: هل هناك سهولة في الإتصال بين الزملاء في العمل؟

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	86	86%
لا	14	14%
المجموع	100	100%

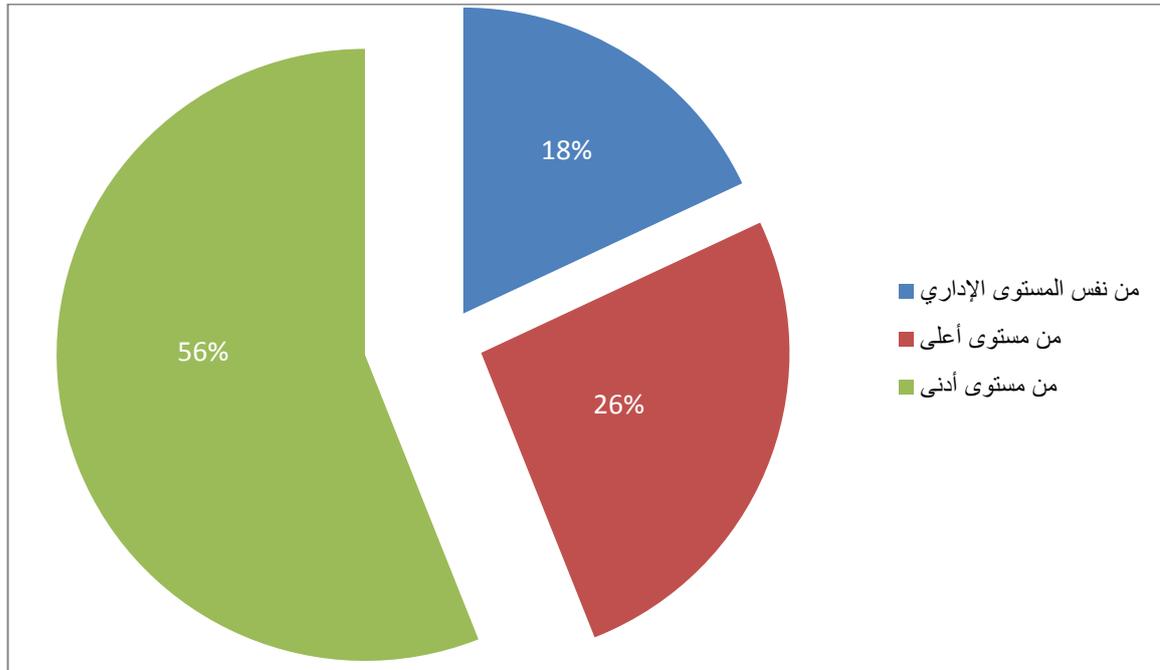


الشكل رقم 26: يبين سهولة الإتصال بين الزملاء في العمل

لاحظنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن بإمكانهم الإتصال مع زملائهم بسهولة وذلك بنسبة ،86% أما النسبة الثانية يرون صعوبة الإتصال بنسبة .14% .
و من خلال ذلك تؤكد لنا النسبة الأكبر أنه هناك الروح الجماعية بين العمال.

الجدول رقم 16: عوائق الهرم التنظيمي داخل البلدية

المتغير	التكرار	النسبة
الزملاء من المستوى الإداري الذي تعمل فيه	18	18%
الزملاء من المستوى الإداري الأعلى	26	26%
الزملاء من المستوى الإداري الأدنى	56	56%
المجموع	100	100%



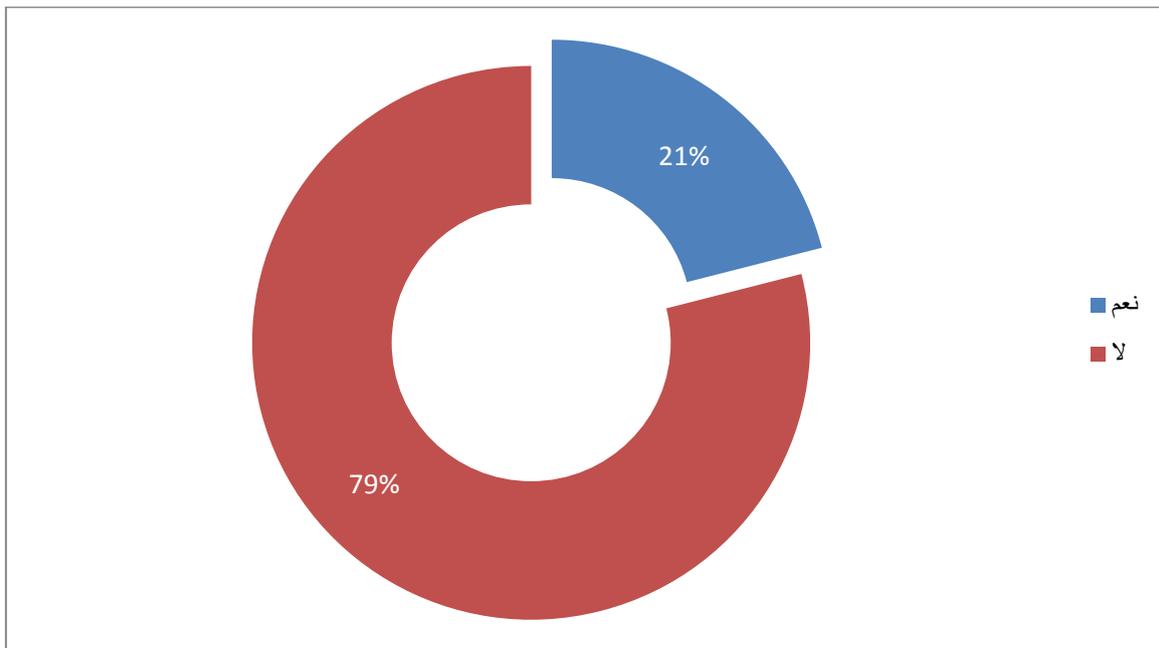
الشكل رقم 27: عوائق الهرم التنظيمي داخل بلدية مستغانم

من خلال إجابات المبحوثين نجد بأنه يوجد عوائق في كل مستويات الإدارة؛ حيث أنه بلغت نسبة 18% بالنسبة للذين يجدون عائق في المستوى الإداري الذي يعملون فيه، فيما بلغت نسبة 26% بالنسبة للذين يجدون عوائق في المستوى الإداري الأعلى، أما في المستوى الإداري الأدنى فبلغت النسبة 56% فكانت من أعلى النسب.

و عليه نستنتج بأنه لا يوجد مؤسسة تخلو من عوائق تحد من عملها، وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه حيث تختلف العراقيل وتكون في جميع المؤسسات.

الجدول رقم 17: هل هناك إمكانية حصول سوء الفهم بين العامل و مسؤوله

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	21	21%
لا	79	79%
المجموع	100	100%



الشكل رقم 28: إمكانية حصول سوء الفهم بين العامل و مسؤوله

لاحظنا من خلال الجدول أن هناك بعض الإجابات أجابت ب نعم و التي بلغت نسبتها حوالي 21% , على غرار النسبة الثانية التي كانت إجابتها ب لا قدرت ب 79% , و عليه يتضح لنا بأن بعض العمال يواجهون بعض المشاكل مع رؤسائهم وهذا بسبب مشاكل جانبية، والذهنيات المختلفة.

أسئلة المقابلة:

1. هل ترى قبول فعلي من طرف الموظفين في إستعمال الوسائل التكنولوجية في مجال الإتصال التنظيمي؟

ج1. لقد أجابنا السيد المنظم و المكلف بالخلية الإتصالية في بلدية مستغانم السيد بن جربة عبد الرؤوف بأنه يلاقي إستحسان من قبل الموظفين في إستخدام الوسائل التكنولوجية .

2. وإذا كان هناك قبول ماهي الوسائل المستخدمة و كصفتك المنظم و المكلف بالخلية الإتصالية و مرؤوس عليهم في نظرك ماهي الوسيلة الأكثر إستحسانا لها من قبل الموظف؟

ج2. و قد أجابنا السيد سالف الذكر بأن الوسائل المستخدمة داخل البلدية هي الوسائل الكتابية و الشفهية و لكن ناذرا ما نتعامل بها بالإضافة إلى الوسائل الإلكترونية و التي أضحت لا نستغني عنها أبدا في تعاملاتنا العملية اليومية وهي وسيلة البريد الإلكتروني و كصفتي المسؤول يمكنني القول أن أكثر وسيلة يفضلها موظفيني هي البريد الإلكتروني كما ذكرت سابقا أننا لا يمكننا الإستغناء عنه في تطبيق ما يسمى بالإتصال التنظيمي .

3. هل في غالب الأوقات تكون القرارات النازلة من مصدركم إلى موظفيكم أوامر؟

ج3. و لقد أجاب نعم في غالب الأحيان تكون أوامر .

4. في حالة القرارات النازلة أو بصفة أخرى قرارات رسمية بأي وسيلة ترسل هذه القرارات إلى الموظف؟

ج.4. ولقد أجابنا مؤكدا أنها تكون بالبريد الإلكتروني فقط .

5. هل تجد أنه هناك عائق اللغة بالنسبة للموظفين في إيصال المعلومات و القرارات المتعلقة بالبلدية؟

ج.5. فأجاب بكل شفافية السيد بن جربة عبد الرؤوف نعم يوجد هذا العائق خاصة اللغة الفرنسية كون معظم القرارات تصدر باللغة الفرنسية و لكن هذا العائق يقف أمام مجموعة قليلة من الموظفين.

6. هل هناك أفكار أو إن صح القول خطط تتضمن تقديم تكوين في اللغة الفرنسية لهاته المجموعة من الموظفين لكي تقضي البلدية على هذا العائق و الذي هو عائق اللغة الفرنسية؟

ج.6. مجيبا إيانا السيد بن جربة نعم هي ضمن المخطط المستقبلي إنشاء الله للقضاء على هذا العائق و زيادة الكفاءة المهنية.

النتائج العامة للدراسة :

من خلال توزيع الإستمارات وتحليل البيانات توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إستنتجنا في تحليلنا وجود خلقة اتصال في البلدية وهذا ما يدل على أن البلدية تهتم بالجانب الإتصالي داخل البلدية حيث تعتبر خلقة الإتصال من أهم الأسباب في تحريك العمل داخليا أو خارجيا.
- للبلدية مكتب إستقبال و توجيه بحيث أنه يلعب دور الوسيط في الإدارة.

- بالإضافة هناك تعدد اتجاهات الإتصال بين الرسمي وغير الرسمي داخل بلدية مستغانم يجعل منها تحقق فعالية في أداء العمل لأنها وباستخدامها الأساليب الرسمية وغير الرسمية تجعل من الموظفين في أريحية ودائما ما يسعون في تحقيق عملهم.
- الإتصال التنظيمي في المؤسسة قائم على الإتصالات الرسمية بشكل كبير ويتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، وهذا يعكس مدى حرص المؤسسة على إنجاز العمل والاهتمام به، كما انه يعمل لتبادل المعلومات و التعبير عن الآراء، والاستجابة لرد الفعل والتي تتمثل في الشكاوي والإنشغلات.
- تستعمل بلدية مستغانم عدة وسائل ومن بينها الشفهية، الكتابية، الإلكترونية، ودائما ماتسعى البلدية في تحقيق الإتصال باستعمال هذه الوسائل، كما تسعى أيضا في تحديث وتطوير منظومة الإتصال بالبحث دائما عن وسائل أخرى تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة.
- و مما لا شك في أن العوائق والمشكلات التي تواجهها أي مؤسسة، فبلدية مستغانم هي الأخرى تواجه معوقات تحد من عملها وتندرج هذه الصعوبات في إطار حجم المؤسسة الكبير، وتدرج المستويات داخل الهرم التنظيمي، إضافة إلى بعض المشاكل الشخصية بين العمال، كما أن التفاوت في المستوى التعليمي يعتبر عائقا في التفاهم بين العمال ولو أنه يعتبر غير كبير بالإضافة إلى عائق اللغة و هي إيجاد صعوبة في فهم اللغة الفرنسية من طرف بعض الموظفين كون في غالب الأحيان تصدر التعليمات بهاته اللغة.
- و كذلك من خلال دراستنا هاته لاحظنا أن الرؤساء والمرؤوسون دائما ما يسعون غلى حل المشاكل والبحث عن بدائل للتخلص من الصعوبات والعراقيل التي تواجههم بالإجتماع والبحث لمخرجات أو سبل التخلص منها وذلك بإعطاء لكل واحد رأيه حول المواضيع الراهنة التي تخصهم.

➤ مقترحات و توصيات الدراسة:

✓ يجب على البلدية التشجيع على العمل بالإتصال الغير الرسمي أكثر بحيث نجده يعطي أريحية للموظفين في التعامل فيما بينهم و مع مرؤوسيههم و بالتالي الإنتاج العملي ذو فعالية.

✓ الإستماع الدائم لمشاكل الموظفين .

✓ محاولة التطوير من الوسائل التكنولوجية و شبكة الأنترنت داخل البلدية.

✓ إشراك الموظفين من حين إلى آخر في إتخاذ القرارات.

✓ تزويد البلدية بالكفاءة في مجال الإتصال لتحقيق الهدف المراد للبلدية.

✓ يجب على البلدية توفير الجو الملائم للعمل للموظفين في جميع المجالات.

✓ العمل على التخلص من أي عائق يقف أمام تحقيق أهداف البلدية و محاولة

التقريب كافة المستويات الإدارية لتسريع الإتصال.

خاتمة عامة

من خلال ما سبق ذكره فإن الإتصال التنظيمي له أثر فعال في الإدارة المحلية، كونه يساعد على إيجاد حلول وجو تنظيمي، من خلال تستطيع المؤسسة الوصول إلى تحقيق أهدافها والإستمرار في تقديم خدماتها للعمال داخل التنظيم، ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء للمنظمة، كما يلعب دورا هاما في زيادة الفعالية لتحقيق الكفاءة المهنية.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة العلمية الوقوف على دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمتية من خلال قياس واقعه في بلدية مستغانم، ومدى مساهمته في هذا الدور، وكذا أهم المعوقات التي تعرقل فعاليته، لأن الأداء التنافسي للبلدية بين موظفيها يتوقف على مدى نجاح العملية الاتصالية ومدى توفر شروطها اللازمة.

فالمؤسسات أو الإدارة الخدمتية دائما ما تسعى إلى ترتيب الأساليب والإجراءات التي من شأنها أن تدفع بعلاقة العامل بالإدارة إلى بناء حقيقي للمؤسسة وذلك بفتح قنوات تشاركية وتفاعلية لتسريع وتيرة العمل ولتجديد الإدارة.

وانطلاقا من المعطيات الميدانية ونتائج هذه الدراسة تبين أن الاتصال التنظيمي له دور أساسي في تسيير المؤسسة الخدمتية، فكلما كان مضمون الرسالة واضح كلما زاد في كفاءة العمل، وتدفق المعلومات يساهم في رفع وتيرة العمل، والتفاعل الإيجابي بين العمال يساعد بدوره على خلق الاستقرار وإثراء روح العمل الجماعي.

و في الأخير كان استنتاجنا أن بلدية مستغانم تجسد الإتصال التنظيمي في عملها وذلك من خلال تبادل ونقل المعلومات والأفكار ووجهات النظر مهما كانت، وهذا ما يساهم في تسهيل عملية الإتصال والعمل داخل المؤسسة، بفضل ضمان تواصل سيرورة الإتصال والقضاء على العراقيل التي تواجهها وكل المعوقات التي من شأنها المساس بالنظام الداخلي للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. أحمد النواعرة: الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010 .
2. احمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1 .
3. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 .
4. إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003 .
5. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، د ط، 1993 .
6. أبو النجا محمد العمري: الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986 .
7. الأمين قاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
8. -بالقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، د ط، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2004 .
9. بشير العملاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
10. بشار حزي، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
11. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013 .

12. عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
13. عبد الجواد بكر، منهج البحث المقارن بحوث و دراسات، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013،
14. عصمت عدلي: علم الاجتماع الأمني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011 .
15. عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث و إعداد الرسائل و الأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتب و الوثائق المصرية، الإسكندرية، د س.
16. عشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، د ط، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
17. عبد الله المنصور، سامي عمر الماسني، إدارة التغيير التنظيمي: التطوير التنظيمي، من منشورات جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2016.
18. عمر وصفي عيقل، الإدارة أصول و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، 1997 .
19. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، 1999 .
20. عبد الله طويرقي، علم الإتصال المعاصر دراسة في الأنماط و المفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
21. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
22. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط، 1994،
23. موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
24. معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، دون سنة، دون ذكر بلد النشر.

25. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
26. محمد رفيق الطيب: مدخل إلي التسيير، ط 3 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
27. محمد يسري إبراهيم دعبس ، الإتصال و السلوك الإنساني، سلسلة 18 ، البياطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
28. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ، ط3، 2005 .
29. رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2 ،قسنطينة .
30. خضير شعبان: مصطلحات في الإعلام، دار اللسان العربي، الجزائر، 1422هـ.
31. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته و سائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- كتوش عاشور: المحاسبة العامة، ط 2 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2023 .
32. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002.
33. لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
34. صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
35. فاضل فايزة، سعدون سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017.

- 36.خضير كاظم حمد، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010 .
- 37.صالح بن نوار ، الإتصال الفعال و العلاقات الإنسانية , مجلة دراسات العلوم إنسانية, العدد الثاني و العشرين ,2004.
- 38.ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007 .
- 39.هالة منصور , الإتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته , المكتبة الجامعية, الأزاريطة الإسكندرية,2000 ,
- 40.صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000، .
- 45.هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التروية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4 .
- 46.حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006 .
- 47.صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2000.
- 48.طريف شوقي و فرج و آخرون, علم النفس و مشكلات الصناعة و دار غريب , القاهرة, بدون سنة.
- 49.خضر كاظم حمود ، موسى سلامة للوزي : مبادئ إدارة الأعمال ، ثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
- 50.حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ط3، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 51.خضير كاظم حمد، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010 .

- 52.حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 53.حسين حريم، السلوك التنظيمي: السلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع،1991.
- 54.لعربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية،4001 ،
- 55.صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، .، 2004، ط2.
- 56.محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص244 صديق محمد عفيف وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل البيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، مصر، ط10 ، 2003.
- 57.زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، الجزائر، د ط، 2016.
- 58.فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظيراته، ووسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2003 .
- 59.لجندوب طارق، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، ط2 ،منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، د ط3، 2005.
- 60.ناجي ليتيم وآخرون، سيوسولوجيا المنظمات، دار بهاء للنشر و التوزيع ،قسنطينة ، الجزائر ، ط1 ، 2012.

61. روس زين الدين، بلم هيدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005 .
62. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، د ط، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1992.
63. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن، 2009.
64. الطاهر حزف الله ونخبة من الأساتذة، الوصيف في الدراسات الجامعية، ج12، ط1، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، 2006.
65. فائزة رويم وبلخير مهيري، الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة قاصدي مرياح، ورقلة، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، .
66. ختام عبد الرحيم السحيمات : مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 198-199.
67. واف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص ص 407، 408.
68. زيد عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، 2008.
69. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي(مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، ط7، الأردن، 2004.
70. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
71. قيس محمد السعيد: التنظيم، المفهوم و النظريات و المبادئ، د ط، مطابع روايال، الإسكندرية، 1997، .
72. حسان الجيلاني: التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 20-21.

73. محمد جمال يحيوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
74. عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص: أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
75. محمد فريد الصحن و آخرون: مبادئ الإدارة، د ط، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، الإسكندرية، 2001.
76. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط 4، دراسات المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009.
77. محمد رفيق الطيب: مدخل إلي التسيير، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .
78. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
79. سعاد نائف البرطوني: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
80. جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال، د ط، دار الجامعات المصرية، مصر، 1970.
81. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ إدارة الأعمال (الأصول و الأساليب العلمية)، دار مناهج للننا لتوزيع، عمان، 2013.
82. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علو و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000.
83. فريد فهمي زياد: وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 30.
84. محمد عبد المقصود: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
85. موسي اللوزي: التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.

86. عادل حسين مصطفى زهير: الإدارة العامة (التغيير الاجتماعي و الإدارة المتكيفة)، دار النهضة العربية، بيروت.

87. حداد سهيلة، فاعلية البيع الشخصي في تسويق الخدمات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.

88. فؤاد بوجنانة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008 .

89. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد: تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية، دار الفكر ناشرون و موزعون، 1 عمان، 2011.

90. سعيد محمد المصري: إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

91. غول فرحات: الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.

92. علي هادي جبرين : إدارة العمليات، ط 2، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

93. زكي الخليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003.

94. جمال مجاهد، العلاقات العامة رؤية ونظرية، دار المعرفة الجماعية، د د ن، د ط، 2005.

95. رائد محمد عبدرية: نظرية المنظمة و المؤسسات، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

96. مهدي، زوليف، علي العفايلة، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 1996، .

97.فايز الزغبى، و محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، د ط، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 1997.

98.ماجد عبد المهدي، مساعدة إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013.

99.محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات، عين البنيان، الجزائر، 2001.

100.هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد: وظائف المنظمات، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

101.لحسن عبد الله باشيوة و آخرين: البحث العلمي مفاهيم أساليب و تطبيقات، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010 ،

102.حسين محمود جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل بناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية للنشر و التوزيع ، عمان، 2013،

المراجع الأجنبية:

1. Alex muchielli (a):les science de l'information et de la communication ,édition hachette,paris,2001: p 67. –
2. taieb hafsi: gérer l'entreprise publique,opu,Alger,1990: p 221
3. ERFI, Initiations à la gestion, EYROLLES, Pais, 1991, p 30.

المراجع الإلكترونية:

[https :WWW .politics_DZ.com](https://WWW.politics_DZ.com) ; 9 :24 ;10/02/2023

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية

المستوى: ثانية ماستر

التخصص : إتصال تنظيمي

إستبيان البحث حول الإتصال التنظيمي و دوره في تسيير أداء المؤسسة الخدمائية دراسة
ميدانية ببلدية بمستغانم

تحية طيبة وبعد :يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صنف ضم مشروع نهاية
الدراسة سعيا لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إتصال تنظيمي ذلك استقصاء لأراء و
توجهات عاملين بلدية مستغانم حول الإتصال التنظيمي متأملين منكم الإجابة بكل
صراحة و دقة على أسئلة الاستبيان نظرا لتعلق أجوبتكم في صحة و دقة نتائج الدراسة
ونحيط سيادتكم أننا سنلتزم السرية التامة في المعلومات المصرح بها و أننا سنستخدمها
لأغراض علمية أكاديمية و تطوير البحث العلمي

الطالبان:

بن يوسف مصابيح

صدوقي يونس

السنة الدراسية: 2023/2022

المحور الأول : البيانات العامة

➤ ضع هذه العلامة في الإجابة المناسبة س

حسب الجنس

أنثى

ذكر:.....

حسب السن

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة.....

أكثر من 40 سنة;

حسب المستوى التعليمي

ابتدائي

المتوسط.....

ثانوي.....

جامعي.....

المحور الثاني :المحور الثاني : وسائل و مساهمة الإتصال التنظيمي داخل بلدية مستغانم:

1- إثبات وجود المكلف بالإعلام و الإتصال داخل بلدية مستغانم

نعم

لا.....

2- إتجاهات الإتصال التنظيمي داخل بلدية مستغانم

رسمي.....

غير رسمي.....

3- مدى إهتمام الإدارة باتصال المعلومات لقرارات لموظفيها في كل المستويات داخل بلدية مستغانم

-دائما
-غالبا
-أحيانا.....
-أبدا.....

4- مدى إتصال الموظف برؤسائه داخل بلدية مستغانم
نعم لا,,,,,

5- في حالة ما إذا و قعت مشكلة أو محاولة أخذ استشارة بمن يتصل الموظف
-الزملاء.....
-رئيس المصلحة.....
-المدير.....

6- يبين مدى روح العمل الجماعية بين العمال داخل بلدية مستغانم
نعم لا.....

7- هل هناك تعامل بالإتصال التنظيمي في باقي الأقسام الأخرى ؟
نعم لا.....

8- يبين مدى سرعة تنفيذ القرارات التي تصدرها البلدية
سريعة بطيئة.....

9- مدى وضوح المعلومة المقدمة للموظف أو العامل
نعم..... لا.....ز.

10- يبين الوسائل المستخدمة في الإتصال داخل بلدية مستغانم

وسائل شفوية ,,,,,, وسائل مكتوبة ,,,,,,

المحور الثالث : عوائق الإتصال التنظيمي بإعتبارها العامل الصوبيو نفسي أحد هاته العوائق داخل بلدية مستغانم

11- هل هناك سهولة في الإتصال بين الزملاء في العمل؟

نعم لا.....

12- عوائق الهرم التنظيمي داخل البلدية

➤ الزملاء من المستوى الإداري الذي تعمل فيه.....

➤ الزملاء من المستوى الإداري الأعلى.....

➤ الزملاء من المستوى الإداري الأدنى.....

13- هل هناك إحتمالية حصول سوء الفهم بين العامل و مسؤوله

نعم..... لا.....

أسئلة المقابلة:

1. هل ترى قبول فعلي من طرف الموظفين في إستعمال الوسائل التكنولوجية في مجال

الإتصال التنظيمي؟

2. وإذا كان هناك قبول ماهي الوسائل المستخدمة و كصفتك المنظم و المكلف بالخلية

الإتصالية و مرؤوس عليهم في نظرك ماهي الوسيلة الأكثر إستحسانا لها من قبل

الموظف؟

3. هل في غالب الأوقات تكون القرارات النازلة من مصدركم إلى موظفيكم أوامر؟

4. في حالة القرارات النازلة أو بصفة أخرى قرارات رسمية بأي وسيلة ترسل هذه القرارات

إلى الموظف؟

هل تجد أنه هناك عائق اللغة بالنسبة للموظفين في إيصال المعلومات و القرارات

المتعلقة بالبلدية؟

6. هل هناك أفكار أو إن صح القول خطط تتضمن تقديم تكوين في اللغة الفرنسية لهاته

المجموعة من الموظفين لكي تقضي البلدية على هذا العائق و الذي هو عائق اللغة

الفرنسية؟