

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITY

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

UNIVERSITE LARBI TEBESSI

قسم علوم الاعلام والاتصال

– TEBESSA

تخصص: اتصال تنظيمي

الفعالية الاتصالية وتحسين الخدمة العمومية

دراسة ميدانية ببلدية الشريعة - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة 2021

الاستاذ المشرف:

اعداد الطالبين :

د/البار الطيب

زروالي ضحى

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

قاسمي لندة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/مسعودي بدر الدين	استاذ محاضر - ب -	رئيسا
د/البار الطيب	استاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
أ/نورية ايت محند	استاذ مساعد - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فِيهَا كَلِمَاتٌ
مُتَشَابِهَاتٌ
لَا يَفْقَهُنَّ
غَيْرَ صَالِحِينَ

الشكر والعرفان

قال تعالى: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه "

لقمان 12

قال صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل

بعد رحلة بحث وجهد نحمد الله عز وجل على النعمة التي من بها علينا فهو
العلي القدير

نتوجه بجزيل الشكر الى الدكتور الفاضل البار الطيب حفظه الله واطال في
عمره بإشرافه على هذه الدراسة وما قدمه لنا من نصح طيلة انجاز هذا
البحث

ونشكر كافة اساتذة تخصص الاتصال وكل عمال كلية العلوم الانسانية
والاجتماعية

وكل من امد لنا يد العون والمساعدة



الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى عليه افضل
الصلاة والسلام

اما بعد:

اهدي ثمرة جهدي هذا الى قرّة عيني الى من سهرت الليالي لانام وضحت
بالكثير ولازالت الى اغلى انسان امي الغالية حفظها الله واطال عمرها .
الى الرجل العظيم الذي افنى حياته من اجل تعليمي الى اعز انسان ابي
العزيز حفظه الله واطال في عمره
الى سندي ودعمي اخوتي: سمير وايمن واخواتي منسة وسلاف
والى جميع العائلة

الى جميع صديقاتي : دفعة 2021

الى كل من لم تحمل اسماءهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي

ضحى



الاهداء

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات فالحمد والشكر لله العلي القدير الذي منجني
الصبر واعانني ووفقني في حياتي الحمد لله الذي كان بالناس بصيرا
والصلاة والسلام على من كان للعالمين بشيرا ونذيرا نبينا محمد صلى الله
عليه وسلم وعلى اله وصحبه اجمعين , اما بعد :

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من حملتني وهنا على وهن والى من
سهرت الليالي من اجلي وربتني احسن تربية , الى التي يعجز اللسان عن
ذكر فضلها علي التي لم تبخل علي بحنانها وامومتها , الى مالكة قلبي
وروحي امي الحبيبة والغالية لويضة اطال الله في عمرها .
الى من كان مثالي الاعلى في هذه الحياة ورمز القوة والمثابرة , الذي انار
دربي في هذه الحياة ووهب جهده وروحه من اجل مرضاتي ولن افي حقه
الازلي ومهما قلت لن ارد له فضله ابي العزيز والطيب السبتي اطال الله في
عمره.

الى روح اخي الطاهرة في العلين .تغمدها الله برحمته واسكنه فسيح جناته ,
الى رفيقتي وسندي في هذا العمل ضحي
الى اعز الناس واقربهم الى قلبي اخوتي واخواتي حفظهم الله , الى جدتي
التي اعانتني بدعائها وحبها مسعودة حفظها الله واطال في عمرها .
الى كل من احب الوجوه الاخرى الخفية التي تميزت عن الكل وكانوا سندا
لي حتى لو بكلمة طيبة
الى كل هؤلاء تحية ذكرى ومحبة

محبتكم في الله لندة

لندة



فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتوى
	الشكر والتقدير .
	الاهداء .
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
ا-ب	مقدمة.
الفصل الاول .:اشكالية الدراسة والاجراءات المنهجية	
04	المبحث الاول:اشكالية الدراسة
06	المطلب الاول :تحديد مشكلة الدراسة
07	المطلب الثاني :اهمية لدراسة واسباب اختيار الموضوع
09	المطلب الثالث :اهداف الدراسة
09	المطلب الرابع:الدراسات السابقة
15	المبحث الثاني :الاجراءات المنهجية للدراسة
15	المطلب الاول :تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
18	المطلب الثاني :المنهج المستخدم للدراسة
19	المطلب الثالث :ادوات جمع البيانات
20	المطلب الرابع :حدود الدراسة
الفصل الثاني :الفعالية الاتصالية	
24	المبحث الاول :ماهية الاتصال
24	المطلب الاول : تعريف الاتصال
24	المطلب الثاني: عناصر وخصائص الاتصال
26	المطلب الثالث: وسائل وانواع الاتصال
32	المطلب الرابع :اهمية واهداف الاتصال
33	المطلب الخامس :نظريات الاتصال
34	المبحث الثاني : الفعالية الاتصالية

34	المطلب الاول: مدخل للاتصال الفعال
43	المطلب الثاني: دور الاتصال الفعال داخل المنظمة
44	المطلب الثالث :دور الاتصال الفعال بالنسبة للأفراد
47	المطلب الرابع :شروط وعوامل نجاح الاتصال الفعال
50	المطلب الخامس :معوقات الاتصال الفعال
الفصل الثالث :تحسين الخدمة العمومية	
55	المبحث الاول :تعريف الخدمة العمومية
55	المطلب الاول:تعريف الخدمة العمومية
57	المطلب الثاني: خصائص ومميزات الخدمة العمومية
58	المطلب الثالث: مبادئ ونظم الخدمة العمومية
60	المطلب الرابع :انواع الخدمات العمومية
62	المبحث الثاني :المنظمات العامة وتحسين الخدمات العامة .
62	المطلب الاول : تعريف المنظمات العامة
62	المطلب الثاني :اسباب ودوافع المنظمات العامة
63	المطلب الثالث :اهداف وانواع المنظمات العامة
65	المطلب الرابع :دواعي تحسين الخدمة العمومية
66	المطلب الخامس :اليات واستراتيجيات تحسين الخدمة العمومية
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
72	تفريغ وتحليل البيانات.
96	النتائج الجزئية
97	النتائج العامة
99	الاقتراحات والتوصيات
101	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
72	يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع	01
72	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	02
73	يبين المستوى التعليمي للموظفين	03
74	يبين الاقدمية في العمل	04
المحور الاول : تاثير الفعالية الاتصالية وشروطها		
75	يبين وجود نشاط لخلية الاتصال	01
76	يبين تحقيق البلدية أهدافها الاتصالية بفعالية	02
77	يبين العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال في المؤسسة	03
78	يبين مشاركة الأفراد و التعبير عن آرائهم في المؤسسة	04
79	يبين نتائج تطبيق شروط الفعالية الاتصالية	05
المحور الثاني : الوسائل الاتصالية في تقديم خدمة عمومية		
80	يبين مدى استعانة البلدية بوسائل لتحسين الخدمة العمومية	06
81	يبين الوسائل المتوفرة في البلدية	07
82	يبين طرق تواصل الإدارة مع الموظفين	08
83	يبين أكثر الوسائل الاتصالية التي تقدم خدمة عمومية حسنة	09
84	يبين طرق إيصال البلدية خدماتها	10
85	يبين الأساس الذي يتم الاعتماد عليه لتقديم خدمة عمومية	11
86	يبين الأهداف من الاعتماد على الوسائل الاتصالية الأكثر فعالية في تقديم الخدمة العمومية	12
87	يبين مساهمة الوسائل الاتصالية الفعالة في تحسين الخدمة العمومية	13
المحور الثالث : الاستراتيجية المعتمدة في تقديم خدمة عمومية		
88	يبين اعتماد البلدية إستراتيجية لتحسين الخدمة العمومية	14
89	يبين إذا كانت الإستراتيجية من أسباب رضا المواطن	15
90	يبين القائم بإعداد الإستراتيجية في البلدية	16
91	يبين مدى مناقشة الاستراتيجيات في الاجتماعات	17
المحور الرابع : المعوقات التي تحول دون تقديم الخدمة لعمومية		
92	يبين المعوقات التي تحول دون تقديم الخدمة العمومية	18

93	يبين أكثر المعوقات التي تحول دون تقديم الخدمة العمومية	19
94	يبين المشاكل المهنية التي تعترض تقديم الخدمات العمومية	20
95	يبين مساهمة الوقت لتقديم الخدمة العمومية	21
95	يبين مدى تأثير التفاهم في تقديم خدمة عمومية	22



مقدمة

لطالما لعب الاتصال دورا مهما في حياة البشر, ويعتبر من ابرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد و الحاجة المستمرة له جعلته في تطور دائم, حيث كان عبارة عن إشارات و رموز و نقش على الحجر, ومع ازدياد موجات التطور والتقدم التكنولوجي انتشر الاتصال أكثر, ولا يستطيع الفرد الاستغناء عنه, وأصبح علم قائم بذاته له قواعده وأسس.

والمؤسسات اليوم أولت أهمية كبيرة للاتصال, لأنه العمود الفقري لها, خاصة مع تطوير أساليب الاتصال ووسائله.

ومن المعروف أن الفعالية الاتصالية داخل المنظمة من بين العوامل الهامة و المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل الملائمة في زيادة تقديم الخدمات لأي مؤسسة, وإنشاء رسائل فعالة كعملية مستمرة وفعالة من شأنه المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وجعلها بارزة.

ومن أولويات الفعالية الاتصالية في المؤسسة العمومية هو تحسين تقديم الخدمة العمومية فقد أصبح مبدأ أساسيا تحرص عليه كافة الإدارات من خلال جملة من الإصلاحات و القوانين و التنظيمات التي تعمل على تنشيط وكسب ود المواطن الذي يعد طرفا هاما في معادلة العقد الاجتماعي و الوسيط الذي يجعل صورة المؤسسة حسنة, كما ساهمت في ذلك عوامل خارجية تمثلت في ضغوطات المنظمات الدولية على كافة أطراف الخدمة العمومية و النهوض بها وتحسينها, لذلك تسعى الإدارة لتحسينها و تكيفها مع التطورات التكنولوجية, وبهذا أصبح الاتصال هو المساهم في تحسين هذه الخدمات بتطوير وسائله تتيح فعالية اتصالية في نشاطها بشكل من أشكال التجديد, الذي يمس خاصة العملية الاتصالية التي تساعد على تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين, وقد استفادت البلديات الجزائرية من الفرص التي اتاحتها تكنولوجيا الحديثة في ميدان التسيير و التنظيم, ومنها بلدية -الشرية- حيث أحدثت هذه التكنولوجيا تغيرات عميقة في الممارسات الإدارية, وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح مدى مساهمة الاتصال الفعال في تحسين أداء الخدمة العمومية, والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت لتحقيقه.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن مساهمة الاتصال الفعال في تحسين الخدمة العمومية, وبناء على هذا تضمنت دراستنا هذه ثلاث إطارات هي:

الإطار المنهجي خصصناه لموضوع الدراسة و المنهجية المعتمدة فيه,

وتطرقنا فيها لأهم الخطوات المنهجية وهي طرح الإشكالية و التساؤلات الفرعية لها, أهميتها, أسبابها, أهدافها, كما تطرقنا الى الدراسات السابقة التي استعانا بها في هذه الدراسة وكذا لتحديد مصلحتها و مفاهيمها, إضافة إلى التعرض للخلفية النظرية للدراسة ومنهجها, المنهج المقدم, أدوات جمع البيانات, وصولا إلى حدود الدراسة: الإطار الزمني و المكاني والحدود البشرية.



أما الإطار النظري الذي قسمناها إلى فصلين نظريين:

لفصل الأول الفعالية الاتصالية وتناولنا فيها الاتصال بصفة عامة من مفهوم وعناصر و خصائص ووسائل و أنواع وأهميته وأهداف ونظريات و أساسيات الفعالية من مؤشرات، صورها ومعاييرها وبصفة خاصة الاتصال الفعال تعريفه أهميته خصائصه خطوات الاتصال الفعال مقومات واستراتيجياته وأهدافه ودوره في المنظمة وبالنسبة للإفراد ودور المدير في تحسين فعالية الاتصال وإسقاط الضوء على أهم عوامل و شروط الاتصال الفعال وصولاً إلى معوقاتهما التي تحد من فعالية الاتصال في المؤسسة

ما الفصل الثاني تحسين الخدمة العمومية الذي قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الخدمة العمومية ونظمها من تعريف الخدمة العمومية كعملية وكنظام وخصائصها ومبادئها ونظم وأنواع الخدمة العمومية وتعريف المنظمات العامة أسباب و دوافع أهدافها وأنواع المنظمات العامة والمبحث الثاني تعرضنا فيه إلى تحسين الخدمة العمومية من دواعي تحسين الخدمة العمومية وآليات تحسينها. عرض النتائج الجزئية في ضوء التساؤلات و النتائج العامة للدراسة واقتراحات وتوصيات للاستفادة منها.



الفصل الاول : اشكالية الدراسة والاجراءات المنهجية

الفصل الاول :اشكالية الدراسة والاجراءات المنهجية

المبحث الاول :اشكالية الدراسة :

- المطلب الاول :تحديد مشكلة الدراسة .
- المطلب الثاني :اهمية الدراسة واسباب اختيار الموضوع .
- المطلب الثالث :اهداف الدراسة .
- المطلب الرابع :الدراسات السابقة .

المبحث الثاني :الاجراءات المنهجية للدراسة .

- المطلب الاول :تحديد المفاهيم والمصطلحات .
 - المطلب الثاني : المنهج المستخدم في الدراسة .
 - المطلب الثالث :ادوات جمع البيانات .
 - المطلب الرابع :حدود الدراسة .
-

أولا : إشكالية الدراسة :

1. تحديد مشكلة الدراسة :

عملية الاتصال والتواصل معروفة منذ القدم فهي حتمية في حياة البشر , واول بداياته كانت عبارة عن اشارات , ثم تطور وظهرت وسائل واتخذ انواعا و اشكالا واندراج ضمن العلوم واصبح مفهوم الاتصال من المفاهيم المحورية في العلوم الانسانية كعلم قائم بذاته , وبهذا اصبحت الاتصالات لها قيمة كبيرة تطمح لتحقيقها و الرفع منها وتحسينها . وقد شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين و العلماء في شتى فروع المعرفة وشتى مجالات الحياة , واصبح يمثل اهتمام المختصين في الدراسات الاجتماعية نظرا للدور الذي تقوم به وسائل الاتصال في تحقيق التواصل في المجتمعات و المنظمات , حيث مكن الافراد من تنسيق اعمال امامهم من خلال تبادل الافكار و المعلومات وتنسم دائما المؤسسات الى تقديم الخدمات وتسهيل مرور المعلومات ولا يتحقق ذلك الا بوجود اتصال فعال وناجح يسير العمال داخل المؤسسة .

وحتى تتحقق الاهداف المرجوة من اي مؤسسة يجب ان تعتمد على اتصال فعال و الذي بدوره يخلق فعالية اتصالية , حيث يعتبر

الاتصال الفعال من الاتصالات الهادفة يعمل على تغيير

سلوك الفرد داخل المنظمة وبناء صورة واضحة للمؤسسة , ويعد من أكثر الوسائل في تحقيق الاهداف التنظيمية , وعلى حد تعبير احمد نجم حافظ في كتاب مبادئ الادارة العامة " ان الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة او خارجها على مستوى فردي او جماعة يساهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية . ومن هنا تخلق في المؤسسة فعالية اتصالية والتي تعمل على احداث تأثير لمختلف النشاطات وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم , وعلى غرار كل المؤسسات فتميز المؤسسة العمومية بمحاجتها الى المعلومات الصحيحة والدقيقة لبقائها , وتعد المؤسسات العمومية احدى المؤسسات التي تحتاج الى اتصال فعال لتحقيق خدمة عمومية لتلبية حاجات المواطنين سواء كانت خدمة مباشرة او غير مباشرة لضمان تحقيق المساواة و الاستمرار .

وما يربط الادارة و المواطن هو اداء الخدمات التي يعجز النشاط الفردي لوحدة عن توفيرها , وتعتبر الخدمة العمومية حاجة

لا بد من توفيرها وتقديمها للمواطنين , حيث تضم الخدمة العمومية مجموعة غير متجانسة من الخدمات الجماعية المنظمة من طرف

الدولة كالخدمات الادارية , الاجتماعية , الثقافية

والاتصال الفعال ضرورة داخل المؤسسة العمومية لتحقيق اهدافها وخدمة الصالح العام فهو من العوامل الاساسية في تغير المؤسسات نحو الافضل, اذ ان تطور اي مؤسسة مرهون بمدى فاعلية ادارتها في تسيير الشؤون العمومية و المرونة في تقديم الخدمات العمومية, فالفعالية الاتصالية هي التي تربط بين المؤسسات داخليا لتظهر الخدمات للمواطن لذلك وجب على الادارات المحلية تطبيق برنامج للاتصال الفعال لتحسن من الخدمات وتقريب الادارة من المواطن .

وباعتبار البلدية نظام اجتماعي لها هدف واتجاهات فهي لا تتناسق دون وجود فعالية اتصالية تؤثر فيها لتسهيل تبادل المعلومات وتقديم خدمة عمومية.

ونجد بلدية الشريعة اولت اهمية للاتصال الفعال مما يساهم في خلق جو عام حتى يطرح المواطن انشغالاته اليومية.

وانطلاقا مما سبق لدراسة الفعالية الاتصالية وتحسين الخدمة العمومية ولكشف هذا المبتغى اعتمدنا صياغة الاشكالية التالية :

كيف يساهم الاتصال الفعال في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة ؟

ولتوضيح جوانب الاشكالية وضبط اكثر لعناصر البحث يمكن استدرج التساؤلات التالية:

- ماهي شروط تحقيق الفعالية الاتصالية في بلدية الشريعة ؟
- ماهي وسائل الاتصال الفعال في تقديم خدمة عمومية جيدة في بلدية الشريعة ؟
- فيما تتمثل أهم استراتيجيات الاتصال الفعال في بلدية الشريعة لتحسين الخدمة العمومية فيها؟
- ماهي الصعوبات و المعوقات التي تحول دون تحقيق الفعالية الاتصالية و تحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة؟
- مقترحات لدفع الاتصال الفعال في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة ؟

2. أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

أهمية الدراسة :

- يجب التركيز عند صياغة أهمية البحث إلى جانبين أساسيين الأول الجانب العلمي أي ماذا سيضيف البحث إلى المعرفة العلمية الحالية في هذا المجال أما الجانب العملي يقوم بتحديد المشكلة التي سوف يعمل الباحث على حلها وتقديم الفائدة بالنسبة إلى جهة ما، ولكي يقوم الباحث في صياغة أهمية بحثه عليه أن يفهم مشكلة بحثه جيدا¹.

1 كمال دشلي, منهجية البحث العلمي, مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية, 2016, ص 82.

- بناء على ما سبق نوضح أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط :
- التعرف على أهم الشروط التي من خلالها تتحقق الفعالية الاتصالية في بلدية الشريعة .
- إبراز وسائل الاتصال الفعال من اجل تقديم خدمة عمومية جيدة في بلدية الشريعة.
- تسليط الضوء على استراتيجيات الاتصال الفعال المتبعة في بلدية الشريعة لحسين الخدمة العمومية فيها .
- الكشف عن المعوقات و الصعوبات التي تحول دون تحقيق الفعالية الاتصالية و تحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة.
- وضع مجموعة من المقترحات لدفع الاتصال الفعال لتحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة .

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب شخصية :

- التعلق بالموضوع وفهمه
- الميل الشخصي وحب المعرفة واكتساب المهارات في هذا الجانب .
- إسقاط خبراتي السابقة عن الاتصال في الواقع داخل المؤسسة

أسباب موضوعية :

- بما أن البحث العلمي عملية مستمرة لا تنتهي أبدا ,فالدراسات السابقة التي عاشت الموضوع تناولت من زوايا وإبعاد مختلفة, فأردنا أن تكون دراستنا مكملة للدراسات الأخرى بحيث تعالجه من زاوية أخرى
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص "اتصال تنظيمي "
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا وميدانيا
- موضوع غير مدروس بكثرة (قلة الدراسات السابقة)
- جدية الموضوع لأنه بدون الفعالية الاتصالية لا يمكن تحقيق الغايات و الأهداف المسطرة في مختلف المؤسسات
- زيادة المعرفة حول الموضوع .

3. أهداف الدراسة :

إن الخطوة الأولى و الأساسية لأي بحث أو دراسة هي تحديد اغراضها أو الأهداف المراد الوصول إليها , بما في ذلك الفرض أو الفروض

المطلوب اختيارها , لأجل تحديد مصدر المعطيات (البيانات) وطبيعة ونوعية و شمولية هذه المعطيات ¹.

ومن أهداف الدراسة :

- معرفة أهم شروط تحقيق الفعالية الاتصالية في بلدية الشريعة
- الكشف عن وسائل الاتصال الفعال التي تساهم في تقديم خدمة عمومية جيدة في بلدية الشريعة .
- تسليط الضوء على أهم استراتيجيات الاتصال الفعال لتحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة .
- إبراز الصعوبات و المعوقات التي تحول دون تحقيق الفعالية الاتصالية وتحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة .
- وضع مقترحات لدفع الاتصال الفعال لتحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة .

4. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة العربي بن داود بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية "

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية , بإشراف الأستاذ

الدكتور صالح بن نوار جامعة قسنطينة .

تناول الباحث في إشكالية بحثه دور الاتصال على الصعيد التنظيمي في تحقيق الأهداف وتواصل إلى طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

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

وقد هدفت الدراسة إلى :

الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه و الوسائل وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية

كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية

واعتمدت على فرضيات رئيسية وفرضيات فرعية لها وهي :

الفرضية الرئيسية :

1 مركز البيان للدراسات و التخطيط , خطوات كتابة البحث العلمي في الدراسات الإنسانية , العراق , 2017, ص17.

تتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى :

فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات و التعليقات و التعليمات و الأوامر للعمال

الفرضية الفرعية الثانية :

كلما كان أسلوب الاتصال فعالا كلما كانت الإدارة على علم بآراء و اقتراحات و توجيهات العمال

الفرضية الفرعية الثالثة :

الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تفعيل المناخ الاجتماعي التنظيمي

-وكل من الفرضيات تندرج ضمنها مجموعة مؤشرات

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم أدوات جمع البيانات المتمثلة في : الملاحظة البسيطة و المقابلة و الاستبيان و الوثائق

و المجالات ، أما العينة فقد تمثلت في اختيار مفردات المجتمع الأصلي بإتباع العينة العشوائية الطبقية

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل مايتعلق بشؤون العمل وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات فالاتصال النازل أهم قنوات الاتصال

الرسمي فالاتصال النازل يشكو من ضعف نسبي وقنواته اقل انفتاحا و لا تسمح بتدقيق المعلومات للمستويات الدنيا .

الاتصال الأفقي له دور ايجابي في تكوين العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون و العمل الجماعي .

وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل الاقتراحات و التوضيحات للوصول إلى حلول المشاكل .

التعليق عليها :

تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها متغير فعالية الاتصال لأنها تناولت الاتصال داخل المنظمة وتختلف عنها أنها ركزت أكثر على التنظيم

ونظريات التنظيم و الاتصال التنظيمي أما الدراسة الحالية فقد ركزت على الاتصال بصفة عامة .

استفدت منها في الجانب المفاهيمي وكذلك بعض العناصر في الفصل الثالث

حيث ان الباحث عرض النتائج عرضا دقيقا وفقا لمتطلبات البحث .

استخدام الطريقة الوصفية لملائمة البحث والاشكالية شاملة للموضوع

✓ لكن هناك بعض الانتقادات تمثلت في :

التطويل في المصطلحات ما جعلها معقدة .

بعض التوصيات يصعب تطبيقها في المؤسسات الجزائرية خاصة الادارات .

الدراسة الثانية :

دراسة صبرينة رماش بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية "

"رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع بإشراف الأستاذ فضيل دليو .

وتناولت الباحثة في إشكالية بحثها على كيفية مساهمة وسائل الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة وان وجود اتصال فعال يسهم عملية

تبادل المعلومات وركزت على الاتصال الخارجي

وقد هدفت الدراسة إلى :

- معرفة مدى تأثير الفروق الفردية للقائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة .
- معرفة مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة
- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة
- مدى تأثير الروابط التنظيمية و الأنشطة الإدارية على الفعالية
- مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية

اعتمدت على فرضيات تمثلت في :

- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة .
- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة .
- هناك تحسن نوعي لوسائل الاتصال في ظل اقتصاد السوق

وتستخرج من كل فرضية مؤشرات

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بتقنية المسح الشامل واستخدمت المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات.

أما العينة فقد تمثله في : لم يستطيع الباحث الاتصال بهم لأنها موزعة عبر القطر الجزئي فتمت الاستعانة بوسيلة الانترنت لتوزيع

الاستمارة .

وتوصلت إلى النتائج الآتية :

الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر فعالية العملية الاتصالية .

متغير المستوى التعليمي لا يشكل عائقا امام تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة على خلاف متغير الجنس الذي يعد من الفروق

الفردية الاكثر تأثيرا على فعالية تنفيذ الخطة الاتصالية .

هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي للمؤسسة .

ان المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها اضافة الى ما لاحظته الباحثة ميدانيا مدى

صرامة الاجراءات في حالة حدوث اي توتر .

هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق .

ان المقابلة هي اكثر الوسائل المعتمدة في الاتصال بالمسؤولين نظرا لتموقع المبحوث في السلم التنظيمي المرتبط بتموقع وظيفة المدير.

تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية .

هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية .

متغير الخبرة هو المصدر الاساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الاخرين ,وادراك المشكلات الانسانية في اطار الدبلوماسية في

التصرف .

التعليق عليها :

تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير الأول الفعالية الاتصالية وكذلك في دراسة الاتصال الداخلي ,وتختلف عنها لأنها ركزت على

الاتصال الخارجي و الإشهار و العلاقات العامة أيضا وذلك لان الدراسة تمت في مؤسسة اقتصادية .

استفدت منها في فهم أكثر لدراستي وكيفية وضع خطة .

تميزت بعرضها للنتائج وفقا للأسئلة بطريقة دقيقة ,وارتبطت ارتباطا وثيقا بالإطار النظري

المقدمة واضحة وحاولت الإلمام بالإشكالية من جميع الجوانب .

لكن هناك بعض الانتقادات تمثلت في :

لم يتم التوسع في الفعالية الاتصالية في الاشكالية بالرغم من انه متغير مهم .

لم تحدد الاهداف بأسلوب مباشر .

تم التطرق الى الاتصال بصفة عامة في تحديد المصطلحات اما في الاشكالية فتم التطرق مباشرة الى الاتصال المؤسسي .
عدم تحديد التعاريف اجرائيا في بعض المصطلحات .

الدراسة الثالثة

دراسة سهام راجحي بعنوان "تحسن الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر"

لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق تخصص إدارة محلية بإشراف الأستاذ الدكتور

زرارة لخضر جامعة باتنة- 1 - وتناول الباحث في إشكالية بحثه عن مستوى

تقديم الخدمة العمومية في ظل المشاكل التي تعانيها الإدارة المحلية الجزائرية وتوصل إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن الارتقاء بمستوى تقديم الخدمة العمومية في ظل المشاكل التي تعانيها الإدارة المحلية الجزائرية و تدرج ضمنه

مجموعة أسئلة فرعية:- ماهي الأسباب والعوامل المتعلقة بتدني الخدمة العمومية على

المستوي المحلي؟

ما الاجراءات الكفيلة بمعالجة مختلف المشاكل التي تعيق تطور وجودة الخدمات العمومية؟

ما هو دور الاساليب و المفاهيم الحديثة الادارة في تحسين الخدمات العمومية؟

- كيف يمكن أن يساهم تبني الإدارة الالكترونية ومناهج التسيير الحديث و كذا إنشاء هياكل تتعلق بالخدمة العمومية في تحسين

هدف الأخيرة؟

وقد هدفت الدراسة إلى :

- من اجل الوصول إلى تحقيق الهدف من هذه الدراسة وهو تحديد جملة المشاكل التي تعيق نجاعة الخدمة العمومية في الإدارة المحلية

ومحاولة تشخيصها وكذا الوصول إلى حلول من شأن تجسيدها أن يؤدي إلى معالجة مشاكل الإدارة على المستوى المحلي ، إضافة إلى

التركيز على أهم النقائص التي تسهم في عرقلة إصلاح الإدارة المحلية وتلك المتعلقة منها بمدى نجاعة الآليات و الوسائل المنتهجة ضمن

خطط الإصلاح ومحاولة الوصول إلى حلول لتطور الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي للارتقاء بالخدمة العمومية

واعتمد الباحث علي المنهج التحليلي و المنهج الوصفي .

وتوصلت الى النتائج التالية :

-ضعف دعائم التنظيم المركزي بالنظر لعدم وجود توازن في الجانب التنموي بين الأقاليم

معالجة نظرية في إطار النصوص و التقارير بعيدا عن وجود نتائج تطبيقية واقعية فعالة

-ضعف التخطيط على المستوى اللامركزية وتعدد الهياكل في غياب صلاحيات ناجعة لتحقيق التنمية المحلية

غياب التخطيط للمشاريع القطاعية و الولائية بناء على بيئة الإقليم مما يفرز برامج غير منسقة لا تلبي مطالب المواطنين وأفاق التنمية وغيرها...

التعليق عليها: تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير الثاني وهو تحقيق الجزئيات غيرها يتعلق بواقع الخدمة العمومية

وتحسينها من بعض الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية للإدارة بالإضافة إلى بعض الجزئيات الصلاح و التحسين التي تضمنها

لكن تختلف عنها من حيث متغير تحسين الخدمة العمومية للتحديث خاصة في الجزائر

واستفدنا منها في خطة دراستنا و كذلك بعض العناصر في الباب الأول والثاني .

لكن هناك بعض الانتقادات تمثلت في :

أما دراسة نظرية فقط لا يوجد جانب التطبيقي .

عدم ترتيب العناصر في الجانب المنهجي :فالإشكالية قامت بي وضعها بعد تحديد الأهداف و الدراسات السابقة .

لم تقم بتحديد مفاهيم الدراسة

ثانيا :الجانب المنهجي و المفاهيمي :

1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

الاتصال :

لغة :إن كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني بمعنى عام شائع أو يذيع عن طريق

المشاركة فتح عندما نتصل نعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات وتتصل باللغة العربية المعني نفسه

حيث تسير إلى الصلة بين أطرف عملية الاتصال

اصطلاحا: تتناول فيها مجموعة من التعاريف التي وضعها العديد من المتخصصين الأجانب تساعد في تقديم صورة مبسطة لمعني

الاتصال

الاتصال عند كوليهو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز الوسائل نقلها حفظها

تعريف ريتشاردر:

ويرى ريتشاردر عام 1928 ان الاتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر فتحدث في عقل التلقي خبرة.

يشير مفهوم الاتصال إلى العملية والطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين, يختلف من

حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المنظمة فيه بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين

أو جماعة صغيرة, أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل¹..

الفعالية :

لغة: من مصدر فعال وهي أمثلة المبالغة بمعنى تأثير أو نفوذ أي الفعالية هي النافذ, المؤشر الذي يؤدي إلى نتائج

والفعالية في المعجم المصري هي تأثير وعاقبه , و الفعالية هي كيفية المنظمة لتكون ناجحة

اصطلاحا : يحتل أهمية كبيرة في حياة المؤسسة وكثيرا مايتداخل مع مفهوم الكفاءة بالرغم من وجود اختلاف بينهما ,حسب بلوشي

تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب , و الوصول إلى النتائج المرتقبة , كما أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق

الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات , وتحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات , وتحقيق رضا العملاء و العاملين داخل

المؤسسة ,وتنمية الموارد البشرية و نمو الربحية , نستنتج من هذه التعاريف أن الفعالية تتعلق ببلوغ النتائج و الأهداف المسطرة التي يحاول

1محمد صاحب سلطان ,مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم ,دار المسيرة للنشر و التوزيع ,ط1, عمان ,2014,ص35.

إن يصل إليها المسكرون طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا ,يمكن وصف المؤسسة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها مؤسسة فعالة ,إن الفاعلية للمؤسسة لها منطقتان احدهما داخلي و الآخر خارجي .

فتضمن البيئة الداخلية تقييم الفعالية على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات ,الحصة السوقية و الأرباح أما ضمن البيئة الخارجية ,فان الفعالية تقاس على أساس التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها .¹

الفعالية الاتصالية :

-حسب ألان جيد :فان الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينات القرن العشرين وفق محاور بحث مختلفة ,ومعظمها تدور حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك لبس حول مفهومي الفاعلية و الفعالية ,وتداخل كبير بينهما في اغلب الأحيان ,فالفاعلية :تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو الجهد أو حتى بالجودة ,المهم أن تتحقق الأهداف بمعنى بلوغ الأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك .

أما مفهوم الفعالية فيعني الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل شروط .

وذلك كان يتم تحقيق كمية أكبر من الأهداف ,أو يتم اختصار الوقت المشغول للإنجاز بالاعتماد على وسائل اتصالية أكثر تقنية ,أو تخفيض التكلفة المبذولة أو الجهد المبذول ,مما يتطلب تحقيق الإبداع و التطوير المستمر ,بما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية و التطوير المستمر ,بما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية المؤسسة ,بالإضافة إلى مطلب تحقيق نوع من التجانس بين أهداف المؤسسة وأهداف الجمهور ويعتمد على حماس الأفراد العاملين فيها وحرصهم على استمراريته ,وضمن مساهمتها في تطوير المجتمع الذي هو جزء لا يتجزأ منه ,ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا اعتمدت على استراتيجية اتصالية فعالة هذه الأخيرة تتطلب إجراءات أساسين لتقييمها :

أولهما يراعي مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للمؤسسة .

ويشير الإجراء الآخر إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية بمعنى مدى قدرة الاتصال على تجسيد ثقافة المؤسسة و قيمتها وتقاليدها في التعامل ,إلى زيادة فعالية الاتصال غير الرسمي في إحداث التغيرات لخدمة مصلحة الأعضاء ,وهو ما قد

يتعارض ومصلحة المؤسسة التي لا تجد مخرجا سوى الاستجابة لرغبات الجماعة باعتبارها مصدر قوة و ضغط .¹

1 بكوش لطيفة ,مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة "مجمع صيدال") ,أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2016,ص11.

التعريف الاجرائي: هي تحقيق الاهداف في اقصر وقت واكثر جودة وفق استراتيجية اتصالية محددة بالاعتماد على وسائل تقنية التحسين:

لغة :

جمع تحسينات أو تحاسين ويعرف التحين على انه :اسم بني على تفعيل ,وهو يحسن الشيء أي يعمله ,ويستحسن الشيء أي يعده حسنا ,وهو التغيير إلى الأحسن , مثال : أدخلت الحكومة على التنظيم القضائي تحسينات كثيرة .

اصطلاحا :

إن معنى الاصطلاح للتحسين و الذي نريد معالجته من خلال هذه الفقرة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية و التي تشكل محور دراستنا , إذ نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتداده على مصطلح مرادف للفظ "التحسين" إلا وهو مصطلح إصلاح "بقوله أن :إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة و الفعالية , و قادر على خدمة حاجات الجماهير " .²

الخدمة العمومية : إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية و المواطنين على مستوى تلبية الرغبات و إشباع الحاجات المختلفة لإفراد من طرف الجهات الإدارية ,حيث قدمت العديد من التعريفات للخدمة العمومية وبذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين و الكتاب .³

وقد عرفت الخدمة العمومية بأنها : "جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق , و تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها و لقيام بها من حيث أداتها و مؤقيتها .

ويعرفها الفقيه "jean ludovic silicani" بأنها مجموعة النشاطات الضرورية الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة .

1 صبرينة رماش ,الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ,أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ,جامعة منتوري ,قسنطينة ,2008,ص ص 21 , 22 .
2فراجي وهيبية ,الإدارة الالكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة ببلدية البويرة - ,أطروحة لنيل شهادة الماستر ,جامعة اكلي محند أو بحاج ,البويرة ,2018,ص 35.
3ضالع بالخالد ,آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر (دراسة المصلحة البيو مترية لبلدية أولاد إبراهيم ,أطروحة لنيل شهادة ماستر ,جامعة الدكتور مولاي الطاهر , سعيده , 2017,ص ص 9 , 10 .

كما عرفها خبراء الإدارة العامة على أنها: "الحاجة الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته و التي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب و الالتزام في منحج توفيرها على إن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين .

التعريف الإجرائي: هي مجموعة الأنشطة التي تؤديها الهيئات الحكومية و المؤسسات العمومية ذلك لتلبية وتوفير الحاجات الأساسية للمواطنين أو هي الرابطة بين المؤسسات الحكومية و المواطن ,بغية إشباع الرغبات و الحاجات الضرورية لأفراد المجتمع وتحقيق المصلحة العامة .

2. المنهج المستخدم:

لا يخلو أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة ,تعطي للموضوع صيغة علمية, وتساعد الباحث على العمل وتدقيق النتائج وتحليلها بموضوعية

وبذلك يعرف إن المنهج هو الطريق المؤدي للكشف و التحقيق عن أبعاد الظاهرة و جوانبها المختلفة كما يعرف بأنه أسلوب لتقصي

الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة ومحاولة إعطاء تفسيرات لمثل هذه الدراسة هو "المنهج الوصفي "

الذي يعرف بأنه : طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

يساعد المنهج الوصفي في إعطاء معلومات حقيقة تساعد في تفسير الظواهر الإنسانية .

يقدم المنهج الوصفي توضيحا للعلاقات بين الظواهر ,كالعلاقة بين السبب و النتيجة ,بما يمكن للإنسان فهم الظواهر بصورة أفضل¹.

1محمد سرحان علي المحمودي ,مناهج البحث العلمي ,مكتبة الوسطية للنشر و التوزيع ,ط 3, صنعاء, 2019, ص ص 47 48.

3. أدوات جمع البيانات :

الملاحظة: إن أغلبية الباحثون يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من أدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي و مصدرا أساسيا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة فقد اعتبروها من أهم أدوات ,فالملاحظة تشير في معناها إلى الرؤية والفحص للظاهرة المدروسة ,فقد عرفها الدكتور محمد طلعت بأنها الأداة الأفضل لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية و الملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى ابسط الأشياء وإدلاء الحالة التي هي عليها . وهي مصدر أساسي للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة خاصة إذا استخدمت بطريقة مخططة و مصممة للجوانب التي تتم ملاحظتها وتسجيل البيانات حولها .

وقد ساعدتنا هذه التقنية في بحثنا لأنها كانت مرحلة أساسية أعطتنا تصور عام عن المؤسسة محل الدراسة وعن العاملين بها كما مكنتنا من الوقف عن كتب على الشئ المراد رؤيته كالسلوكيات و الأفعال.¹

الاستبيان (الاستبانة):

الاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف و الأحوال ودراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء يساعد الملاحظة و يكملها وهو في بعض الأحيان الوسيلة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية .الاستبيان أداة لرئيسية وهامة للعديد من الدراسات :فهي توفر الكثير من الجهد و الوقت في جمع البيانات بخاصة إذا تم إرسال الاستبيان بالبريد وبهذا يمكن تغطية أماكن متباعدة في اقصر وقت ممكن تعطي للمبحوث الحرية في اختيار الوقت المناسب لتعبئة الاستبانة وحرية التفكير و الرجوع إلى بعض المصادر التي يحتاجها².

1 ملين دلال , واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية للجمهور الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة ,أطروحة لنيل شهادة الماستر , جامعة محمد بوضياف ,المسيلة ,2015, ص 12 14 .

2عبد الباقي دفع الله احمد ,رقية السيد الطيب العباس , مبادئ مناهج البحث العلمي , جامعة الخرطوم , الخرطوم ,ص 54 55.

4 - حدود الدراسة :

الإطار المكاني : اختيار بلدية الشريعة كمكان لا جراء الدراسة الميدانية .

الإطار الزمني : تقيدت الدراسة بفترة زمنية محددة بداية من فترة 29/03/2021 الى غاية نهاية التبرص .

الحدود البشرية : يتكون المجتمع المستهدف لدراسة 64. شخص المتمثل في العاملين في بلدية الشريعة بالاعتماد على العينة القصدية وقد

تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لافراد عينة البحث.

العينة : هي جزء من المجتمع يختار بحيث تحتوي على بعض العناصر التي يتم دراستها .ويدرس بهدف تقرير معالم هذا المجتمع او اختيار

فروض بحثية تعمم نتائجها على المجتمع المسحوبة منه ¹.

العينة القصدية : هي التي يتم فيها اختيار عدد قليل من المفردات بطريقة يراعي فيها صفة التمثيل المطلوبة²

1 ماهر ابو المعطي :البحوث الكمية والبحوث الكيفية ,ودراسات الخدمة الاجتماعية ,المكتب الجامعي الحديث , مصر ,2014,ص213.

2 احمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ,مكتبة لبنان للنشر , بيروت ,ص364.



الفصل الثاني: الفعالية الاتصالية .

المبحث الاول : ماهية الاتصال .

المطلب الاول : تعريف الاتصال .

المطلب الثاني : عناصر وخصائص الاتصال .

المطلب الثالث : وسائل وانواع الاتصال .

المطلب الرابع : اهمية واهداف الاتصال .

المطلب الخامس : نظريات الاتصال .

المبحث الاول : ماهية الاتصال الفعال .

المطلب الاول : مدخل للاتصال الفعال .

المطلب الثاني : دور الاتصال الفعال داخل المنظمة .

المطلب الثالث : دور الاتصال الفعال على الافراد .

المطلب الرابع : شروط وعوامل نجاح الاتصال الفعال .

المطلب الخامس : معوقات الاتصال الفعال .

تمهيد: لا يمكن الاستغناء عن الاتصال فلا يستطيع الانسان ان يعيش من عزل عن الناس والاتصال داخل المؤسسة يجب ان يسعى لتحقيق اهداف تتجاوز مجرد توصيل رسائل بين مرسلين ومستقبلين لفهم الرسالة حتى يصبح اتصال فعال ,وقد زادت اهمية الاتصال من خلال توسيع الخدمات والتركيز عليه فأساليب الاتصال المعتمدة من طرف المنظمة تساهم بشكل كبي في نقل المعلومات وتحديد نجاح الاتصال

وفي هذا الفصل سنوضح اساسيات مهمة عن الاتصال والاتصال الفعال.

اولا : ماهية الاتصال :

1. تعريف الاتصال:

تعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بانه " تبادل مشترك للحقائق او الافكار او الآراء , مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي الى

التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود او عدم وجود انسجام ضمني"¹

وهو اداء يقوم به فرد او اكثر , او جهة ويسمى المرسل لنقل رسالة محملة بموضوع .الى شخص او جهة اخرى ويسمى

المستقبل ,ويهدف الى غرض مقصود .فهو عمل من طرفين :طرف يحمل رسالة تحمل مضمونا ما ,مثل:معلومات , او اخبار , او

اراء ,او اتجاهات , او مشاعر , يتم نقلها الى طرف اخر وهو المستقبل او المتلقي الذي يكون معنيا بهذه الرسالة .²

اعرف مايكل ويسترون (m.wesstroun)الاتصال بانه "نقل المعاني وتبادلها, أي اسلوب يفهمه اطراف الاتصال

ويتصرفون وفقه بشكل سليم"

ويؤكد ستانلي (Stanley) ان الاتصال عبارة عن "عملية تبادل تفاعلي بين اطراف ذات لغة مشتركة , وليس عملا فرديا

منعزلا ,حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على احداث حالات تفاعل, وتناغم و انسجام ,وفهم مشترك للرموز

المتبادلة "³.

2.عناصر وخصائص عملية الاتصال:

عناصر الاتصال:

المرسل: شخص لديه إدراك معين للأشياء وخبرة تميزه عن الآخرين له تأثير واضح لما لديه من معلومات ينقلها للطرف الآخر، ويعالج

هذه المعلومات من خلال عمليات عقلية ومعرفية لتخرج الرسالة بالصورة التي يستهدفها الشخص المرسل.

الوسيلة: هي الوسيط لنقل الرسالة وقد تكون شفوية مثل الحديث والاجتماع والمقابلة.

المستقبل: هو من يحتاج الى المعلومات التي لدى المرسل ويعرف كيف يستخدم هذه المعلومات لفك رموز الرسالة لقراءتها أو سماعه

الرسالة: هي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعة من الصياغات لتحويل الأفكار والمعاني إلى رموز في شكل كلمات وحروف وأرقام

وحركة جسم غيرها¹.

1رحيمة عيساني :مدخل الى الاعلام والاتصال ,عالم الكتب الحديث ,ص17.

2 عبد الرزاق حسين :مهارات الاتصال اللغوي ,جامعة الملك فهد للنشر ,الرياض ,2010,ص29.

3حميد الطائي وبشير العلاق :اساسيات الاتصال "نماذج ومهارات" ,دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع ,عمان. 2009 ,ص18,

فنوع الرسالة دلالة على أساليب الاتصال المحددة تاريخي او اجتماعيا ولنوع الرسالة تأثير حاسم على تأويل الملفوظات فحين سماعنا مثلا لكلام الباث نعرف بداهة إلى أي نوع تنتمي رسالته التي يوجهها إليها².

رجع الصدى: يقصد برجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمها.

التشويش: وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال و هو نوعان:

التشويش الميكانيكي: ويعني أي تداخل فني بقصد أو بغير قصد يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي مثل وجود عيوب في صوت المرسل أو استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال ، وقد ينتج التشويش عن مؤثر جسماني مثل الشعور بالألم أو الصداع.

التشويش الدلالي: يحدث داخل الفرد حين يسيء فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، وكلما قل التشويش زادت فعالية الرسالة³.

السياق: كل اتصال يحدث في مكان ما لابد أن يعبر عن سياق ما فالسياق في الزمان والمكان والأشخاص ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي عن السياق الثقافي أو الاقتصادي، وكلما كان السياق الذي تتم فيه العملية الاتصالية وجوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل كلما كانت فرصة النجاح للعملية الاتصالية أكثر⁴.

خصائص الاتصال :

الاتصال عملية هادفة.

الاتصال عملية ديناميكية.

الاتصال عملية منظمة.

الاتصال عملية دائرية.

الاتصال عملية متنوعة.

1مصطفى محمود ابو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي :الاتصال الفعال ,الدار الجامعية للنشر ,الإسكندرية ,2008,ص43.

2هادي نحر واحمد محمد الخطيب : ادارة الاتصال والتواصل ,عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ,عمان . 2009 ,ص35,34.

3حسن عماد مكايوي ولبلى حسن السيد .الاتصال ونظرياته المعاصرة ,الدار المصرية اللبنانية للنشر ,القاهرة, 1998 ,ص51,50.

4محمود حسن اسماعيل ,مهارات الاتصال ,المكتب المصري للمطبوعات ,2016 ,ص28.

الاتصال عملية هادفة: يرمي الاتصال إلى تحقيق هدف محدد وهو إرسال المعلومات (أو نقل فكرة أو ترفيه أو تعليم) وفهمها من الطرف الآخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والخطوات المرتبطة بعضها ببعض مثل تصميم الرسالة وإرسالها والإشراف على وصولها واستقبال الرد.

الاتصال عملية ديناميكية: تتضمن عملية الاتصال تفاعلا بين المرسل والمستقبل الأول ويؤثر والآخر يتأثر ولا تتوقف عملية الاتصال عن هذا الحد بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فإن عملية متغيرة من حيث الزمان والمكان أي أن عملية الاتصال عملية ديناميكية وليست استاتيكية ومثال ذلك ما يحدث في الفصل الدراسي بين المعلم وتلاميذه.

الاتصال عملية منظمة: تتصف عملية الاتصال بأنها منظمة فهي باعتبارها عملية تعليم تعتبر بالضرورة عملية مقصودة يتم تصميمها وتخطيطها وتنفيذها وإدارتها بصورة منظمة لإحداث التغيير ومن جانب آخر يقوم كل عنصر من عناصر عملية الاتصال بأدوار محددة، فالمرسل مثلا يقوم بعملية ترميز الرسالة، والمستقبل عليه فك رموز الرسالة أي ترجمتها وتفسيرها.

الاتصال عملية دائرية: عملية الاتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل وتتوقف عند ذلك الحد ولكنها عملية دائرية تبدأ من المرسل لنقل رسالة إلى المستقبل حيث يكون له ردة فعل عن طريق التغذية الراجعة فيستقبل المرسل الرسالة ليبدأ نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر أو يعدل في رسالته الأولى لذا لم يتحقق الهدف منها وهكذا تستمر عملية الاتصال. **الاتصال عملية متنوعة:** يمتاز الاتصال الإنساني بأنه عملية اجتماعية لا تتوقف عند استخدام اللغة اللفظية (الشفهية) فقط بل يتم أيضا اللغة غير اللفظية (الإيماءات،¹ الحركات، والإشارات).

3. وسائل وانواع الاتصال:

وسائل الاتصال :

وهو نظام المعاني او الرمز الذي يسمح بفهم الرسائل والأجهزة التقنية التي تسمح ببث " الرسائل (إرسالها واستقبالها) وكما هو معروف ويشير من جهة إلى البعد التقني الإرسالي بطابعه الوسيط، المتوسطي، أو الوظيفي لوسائل مثل التلفزة الراديو².

وسائل الاتصال بالجمهور الداخلي:

1 خضرة عبد المفلح: الاتصال المهارات والنظريات واسس عامة , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2015, ص23.

2 فضيل دليو : تاريخ وسائل الاعلام والاتصال , دار الخلدونية للنشر والتوزيع , الجزائر , 2013, ص22.

المراسلات - المرفقات - المطبوعات - النشرات - الكتيبات - لوحة الإعلانات - المقابلات - الاجتماعات - الندوات - الدورات التدريبية - المؤتمرات - صندوق الشكاوي - صندوق المقترحات - المجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها الشركة)¹.

وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

وسائل مكتوبة:

الملصقات الحائطية: تعتبر بمختلف أنواعها أكثر الوسائل استعمالاً في الاتصال المؤسسي ومن أهم أنواعها نذكر:

مذكرة المصلحة: تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط، دقيق ولا يجب فيها الجمل

الطويلة... كما أنها من أكثر الوسائل استعمالاً من قبل إدارة المؤسسة، للإعلام بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن

هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل اعتقاداً منها بأنها لن تقرأ لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة الأكثر

استعمالاً في المؤسسات الضخمة.

الجدول الملصقة: ويهدف هذا النوع من الملصقات على وجه الخصوص إلى: تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلفة

المستويات الإدارية داخل المؤسسة، لكن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها إذ تتطلب وقتاً وبالتالى فهي

لا تواكب المعلومات الآنية التي قد تعرفها المؤسسة أضف إلى ذلك فهناك من المؤسسات التي تحتكر المعلومات على مستوى مصالحها

وهذا ما يؤثر على عملية إعدادها هذا النوع من الملصقات.

الرسائل: هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات بمجهود

معين .

التقارير: من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى الندوة أو اجتماع معين،

وهذه الأنواع تنتهي صلاحيتها بمجرد استهلاكها من طرف المستقبل². وهذه الوسائل أقل عرضة للتحريف، وتناسب المعلومات الفنية

المعقدة ويمكن للمستقبل حفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن إيصالها إلى أكبر عدد من الموظفين بسرعة

ويسر³.

1 بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص208.

2 بلحاجي وهبية: الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي، مذكرة ماجستير، قسم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2002، ص56.

3 محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، ط4، 2009، ص301

وسائل شفوية : ونذكر نوعين:

الندوات: الندوات دورين أساسيين هما:

الدور الإعلامي: قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات وتوصيات إذ يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين ليمرر لهم أهم التوصيات

والقرارات المتخذة من قبل الإدارة ويمكن ان تضيف هذا النوع إلى ندوات رسمية

الدور الاتصالي: وقد تستعمل هذا النوع لتمير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول

المؤسسة وهي قائمة على الحوار والشفافية من خلال تبادل المعلومات وتقديم الاقتراحات.

الاجتماعات: وتختلف أنواع الاجتماعات تبعاً للأهداف المراد تحقيقها ومنها:

- الاجتماع الذي يهدف المدير من خلاله إلى تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات.

- الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى انشغالات الموظفين .

- الاجتماع الذي يتم بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء¹.

وتمتاز وسائل الاتصال الشفوية بالبساطة، والوضوح وتمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل من ناحية أخرى من

التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة له وتتيح للجميع المشاركة وإعطاء فرص للتعبير²

وسائل الاتصال التكنولوجية: وهي القرارات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الأنترنت ومثل هذا النوع يعزز

فاعلية الاتصال بين الأشخاص إلا أنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذ لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية³.

وهذا النوع يعتمد على وسائل اتصالية علمية ومتطورة تكنولوجيا ومستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة والتكوين العلمي، كذلك لا

يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة ومن هذه الوسائل:

-التليكس -الإعلام الآلي.

-الفاكس -الأنترنت⁴.

انواع الاتصال:

1 بلحاجي وهيبية , المرجع السابق ,ص59,60,

2محمد قاسم القربوتي , المرجع السابق, ص300.

3محمود حسن اسماعيل , مرجع سابق ,29.

4مازن سليمان الحوش: الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية ,دراسة ميدانية بمؤسسة اذاعة الاوراس, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , قسم

علم الاجتماع ,جامعة باتنة ,2006,ص45

إن تبادل الأفكار والمفاهيم أو المهارات بين الناس من خلال عملية الاتصال لا يتأخذ شكلا أو نوعا واحدا، وهذا يشير إلى أن الاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتعدد¹. وبالرغم من هذه الاختلافات فإن نظام الاتصال يمكن تصنيفه {الاتصال الداخلي: -

الاتصال الخارجي}

الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف المؤسسة، أما الاتصال الخارجي فيركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة والأطراف الخارجية.

الاتصال الداخلي: إن الاتصال الداخلي يتم داخل حدود المؤسسة ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها².

والحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي، وهناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة ونازلة وجانبية أو أفقية، وكلما تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة والتي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية: الاتصال الفردي، التنظيمي والجماهيري³.

الاتصال الفردي: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة ويتطلب على الأقل مرسلا ومستقبلا.

الاتصال الجماهيري: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم، ويمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

اتصالات رسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وهي تأخذ ثلاثة اتجاهات⁴.

الاتصال الهابط: هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى العمال، وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل يطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل ولماذا عليه تندفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلاه إلى أدناه،

1 خيري الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1997، ص23.
2 علي شقراوي: العملية الادارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، القاهرة، 2003، ص27.
3 فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص84، 83.
4 صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002، ص317

وقد تكون هذه الاتصالات 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 الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

الاتصال الصاعد: لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان أقل انتشاراً في المؤسسات ذات التنظيم المركزي إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالهم

و يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهما لنمو التنظيم وتطويره ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه و خطته المستقبلية .

مشكلات العمل تحتاج وقفة من المدير و التي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل .

- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها .

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة .

الاتصال الصاعد يأخذ أشكالاً عدة ، فقد يكون عن طريق الاجتماعات والتقارير للأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسية الباب المفتوح من قبل الرؤساء¹ .

الاتصال الأفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات ومن اغراضه إيجاد حلول للمشاكل داخل ادارات المنظمة²

يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة . زيادة على ذلك " يسمح الاتصال الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل " . وعليه إذ أكان الاتصال النازل قائماً في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة .

الأكثر من ذلك تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجميع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك¹.

1مرجع نفسه,ص20.

2 ناصر قاسمي:الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية , ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2011,ص 11.

الاتصالات غير الرسمية :

يرى صالح الشبكشي أن : " الاتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية اتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية و هذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر حتمية و من ضروريات الحياة الاجتماعية².

و تتضمن الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

الاتصالات العفوية فيما بين أفراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي .

اللقاءات والأحاديث التي تحدث داخل مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى ومطعم المؤسسة. وهناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الاتصالات ، مثلا اللقاءات التي تحدث في المؤسسة أو خارجها .

- كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الاتصال الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة بقدر ما تصبح الاتصالات غير الرسمية أكثر كثافة و فعالية في توجيه سلوكيات الموظفين و نشاطهم على مستوى المؤسسة³ .

- إن المؤسسة التي تحاول محاربة هذا النوع من الاتصالات هي مؤسسة غير ديمقراطية في إدارة مواردها البشرية فعليها إحداث التوازن بين الاتصالات الرسمية و غير الرسمية ، و إعطاء الفرصة للاتصالات غير الرسمية دون منعها⁴ .

● **الاتصال الخارجي** : يعرف على أنه الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية و غيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة فعلى المنظمات الإدارية الاتصال بالرأي العام لإعلامه بما يجري من نشاطات و من حلول للمشاكل الجماهيرية ، و قد يحدث اتصال عكسي من الجمهور إلى المنظمة .

يعرف محمد سليمان الطماوي الاتصال الخارجي على أنه " الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة مع غيرها من المنظمات الأخرى إدارية أو غيرها ، و كذلك بينها و بين الجمهور " و يعرف كذلك على أنه الاتصال الذي يتم بينا منظمة الإدارية الواحدة ، وبين عدد من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى علمي⁵ .

1 بلحاجي وهيبة , مرجع سابق , ص47,48.

2 صالح الشبكشي :العلاقات الانسانية في الادارة , دار الفكر العربي , بيروت , 1978, ص 296.

3 حسن الجيلاني :التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1983, ص45,

4 بلحاجي وهيبة , المرجع سابق , ص56.

5 خبيزي سامية :مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة , مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية , العدد01-162,161,2020, 02,

4. أهمية الاتصال واهداف الاتصال في المؤسسة:

اهمية الاتصال في المؤسسة: يمكن ابراز اهمية الاتصال في المؤسسة في مجموعة نقاط وهي:

تحقيق التنسيق: بين الأفعال والتصرفات سواء الخاصة بأفراد أو الجماعات والوحدات الإدارية والتنظيمية.

المشاركة في المعلومات: بحيث يصبح تبادل المعلومات الهامة بين مختلف مستويات التنظيم والعمل مكثف وفعال وهذا بدوره يساعد على :

توجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف والأعمال المبرمجة .

توجيه الأنشطة و الأعمال لتحقيق أفضل النتائج.

تعريف الأفراد بنتائج أدائه

اتخاذ القرارات : إذ تقوم و تستقيم عملية اتخاذ القرارات على الاتصال فلا قرار ناجح دون اتصال فعال يضمن تبادل المعلومات لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و متابعتها¹.

وتكمن أهمية الاتصال أيضا في :

فتح المجال للاحتكاك البشري و فتح الفرصة للتفكير و الاطلاع و الحوار و تبادل المعلومات في شتى المجالات .

يبعد الإنسان عن الشعور بالعزلة و حتى المصابين بعاهات نطقية و سمعية كالصم و البكم , إذ يستخدمون لغة الإشارة الخاصة بهم

لتخرجهم من إطار عزلتهم كما يستخدمون وسائل اتصال أخرى تيسر لهم التفاهم مع الآخرين .

-ينتج فرصة التعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار و نقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى .

يساعد الاتصال الأفراد و المجتمعات على نقل الثقافات و العادات والتقاليد واللغات من وإلى مجتمعات أخرى² .

اهداف الاتصال في المؤسسة :

- إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين ، فالمرسل يقصد من الارسال أن تصل الرسالة إلى الطرف وليس الى غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها ، فالغرض والمستقبل لا ينفصلان فكل اتصال له غرض ، ألا هو الحصول على استجابة معينة من شخص معين أو مجموعة معينة من الأشخاص . فقد لا يستجيب المستقبل بالشكل الذي يقصده المرسل .

1 الطاهر اجعيم :واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ,رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ,قسم علم الاجتماع ,جامعة قسنطينة,2005,ص199.

2رضوان بلخيري :مقدمة الى الاتصال المؤسسي ,قرطبة للنشر والتوزيع ,الجزائر ,2015, ص56,

- كما يهدف الاتصال إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك في الفكرة أو المفهوم أو العمل ، كما يهدف إلى التأثير في أحد طرف آخر حيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير في سلوك المتعلم¹

5. نظريات الاتصال: هناك نظريتان يمكن تطبيقهما على الفعالية الاتصالية في المؤسسة وهما نظرية التبادل ونظرية التفاعل .

نظرية التبادل: تسهم هذه النظرية في تعزيز حالة الاتصال و التواصل مع أفراد المجتمع و محاولة توظيف الاتصال الفعال لخدمة

أهداف المجتمع ، فالنظرية تلعب دوراً أساسياً في بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي بغية الارتقاء بطموحات المجتمع ، و تشترط

هذه النظرية أن يدرك المنظم الاجتماعي أنه يجب أن يبدأ بأهداف واضحة و محددة و أن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية

التبادل بين المنظمات والأفراد وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد نوع من العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم .

نظرية التفاعل: تفترض هذه النظرية أن تفاعل المنظمات مع بعضها البعض و بشكل متواصل ونظمي يساعدها في تحقيق أهدافها و

طموحاتها لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في نهاية المطاف ، فلن تكون قادرة على بلوغ أهدافها ،

فمن خلال حالات التفاعل ضمن التنظيم وخارجه ، تستطيع هذه المنظمات تعزيز أواصر التعاون و التنسيق ، مما يؤدي إلى تحقيق

أفضل لأهدافها في فهم واضح في المعرفة و الكفاءة المشتركة² ومستلزمات هذه النظرية هي : التكامل بين شخصية القائد ، اشباع

رغبات افراد الجماعة و حاجاتهم و معرفة مشكلاتهم ، ربط افراد الجماعات بعلاقات وثيقة و معرفة العوامل الطبيعية للجماعة و طبيعة

بيئة العمل . من ناحية اخرى تستلزم هذه النظرية تبادل الادراك اي ادراك القائد لنفسه وادراكه للجماعة وادراك الجماعة لنفسها

وادراكها للقائد³.

ثانياً: الفعالية الاتصالية

1. مدخل للاتصال الفعال:

مؤشرات الفعالية:

المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية ومن أهم المؤشرات الخارجية :

✓ إنتاج السلع والخدمات: أن المنظمة التي تزود بمنتجاتها بالمنتجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة.

1مرجع نفسه ,ص56.

2بشير العلاق : نظريات الاتصال "مدخل متكامل", دار اليازوري للنشر والتوزيع ,عمان ,2014,ص78.

3كامل بربر: الادارة عملية ونظام ,المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ,2006,ص138.

- ✓ القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المؤسسة بقدر من المرونة تمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمؤسسة المتكيفة توصف بأنها مؤسسة عضوية أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكل ما حصلت على المعلومات في الوقت المناسب تكون أكثر قدرة على التكيف .
- ✓ النمو: يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة.
- المؤشرات الداخلية: وترتبط اساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية وهي .
- ✓ التخطيط وتحقيق الأهداف: ترتبط الفعالية كما تقدم بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المؤسسات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ المهارات العقلية للمدير: حتى تتحقق الفعالية فإنه لا بد أن يتوفر لدى أعضاء المؤسسة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ المهارات الاجتماعية للمدير: وهذا يوفر الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة الى ذلك أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- ✓ تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المؤسسة للبرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم مما سيعود بالنفع على المؤسسة.
- ✓ الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو بين الأقسام، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع.¹

صور الفعالية :

1 خرخاش سعاد :دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ,قسم علوم التسيير , جامعة المسيلة ,2015,ص 73,74.

الصورة الاقتصادية: وتأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.
- نوعية المنتجات والخدمات والمنتجات من قبل المؤسسة.

الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من طرف الأفراد في المؤسسة وتأخذ الأشكال التالية:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

الصورة التنظيمية:

العلاقات بين المصالح باعتبار أن لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

مرونة الهيكل والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي إلى التغيير والتكيف مع قيود البيئة الخارجية وإمكانية التحكم فيها¹.

معايير الفعالية:

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية فالمعايير مجموعة القواعد وأنماط السلوك المتفق

عليها من طرف أغلبية أعضائها. ويمكن تأكيد على عوامل هي الإنتاجية والمرونة وغياب النزاع الداخلي ويمكن حصرها في مقياس

واحد وهو تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب ولتقييم الفعالية من خلال.

الاستقرار: أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها

النكامل: أي قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها، لما توفرهم من علاقات واتصالات.

التحصيل: أي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة.

رغبة العاملين: أي إرادتهم في الاستمرار في المنظمة، والمشاركة في أعماله أو تعكس لهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

1 المرجع نفسه، ص 69، 68.

ويمكن الأخذ في الاعتبار أيضا مستوى الأرباح، ومكانة المنتج من حيث الجودة في السوق ومستوى الطلب عليه داخليا و خارجيا ، كما يمكن النظر إليها من خلال استقرار المنظمة و تطويرها باستمرار وتكيفها مع مختلف التغيرات، ويكون ذلك خاصة في التنظيمات الإدارية¹.

تعريف الاتصال الفعال:

تقول آندري ريكارد: " طالما أن الاتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره وإقناعه بشيء ما ، فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني ، بكلام آخر نجاح الاتصال هو اتفاق الطرفين على معنى ضمني واحد ، أي أن يتمكن المتحدث أن ينقل بوضوح و دقة كافيين ما يقصد إليه فعلا وأن يتمكن المستمع أن يستوعب ويفهم هذا القصد اما إذا اختلف الضمني لدى كل منهما ، فإن الاتصال فاشل لا محالة. وهكذا يمكننا تلخيص تنمية القدرة على الاتصال الفعال في الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن أن يتوصل المتحدث والمستمع إلى نفس المعنى الضمني المقصود للرسالة؟

العملية إذا تتضمن جهدا مشتركا بين الطرفين المراسل (كيف يمكن أن ينجح في توصيل المقصود) ، والمستقبل (كيف يمكن أن يستوعب هذا القصد)²

و الاتصال الفعال : ايضا هو نقل المعلومات بشكل دقيق واضح ومتبادل ولا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدث بانتباه ، واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال ، والاتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المتلقي و بالتالي ، يتحقق الهدف من الاتصال.

والاتصال الفعال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الحكمة والرشد و دون أخطاء ووصول المعلومات المطلوبة ، مع الوقت المحدد لوصولها³.

1مولاي عمار سمية:الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم , دراسة ميدانية مديرية الاتصال بادرار ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر , قسم علم الاجتماع , جامعة ادرار ,2018,ص43.

2مصطفى حجازي:الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة , المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع , بيروت ,1990,ص170.

3نادية علاق :اساليب الادارة وتأثيرها على فعالية الاتصال في الجامعة الجزائرية ,دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر , قسم اتصال في تنظيمات , جامعة تبسة ,2016,ص43.

أهمية الاتصال الفعال: للاتصال أهمية بالغة في كافة المجتمعات الإنسانية على اختلاف درجة تطورها ، وتعد المقدرة على تحقيق

الاتصال بفاعلية من أكثر المهارات أهمية لأي فرد منا في عمله ، وفي الحياة بصفة عامة فلا يمكن تحقيق شيء بدون اتصال جيد بالآخرين.

فالاتصال هو الذي يجمع أطراف الاتصال بعضهم إلى بعض وبدونه نكون أفراد نعتد فقط على تجاربنا الذاتية لتعطينا على شؤون الحياة فالمقدرة على تحقيق الاتصال وتمير الأفكار والتجارب و المشاعر هي التي أدت إلى تطوير الجنس البشري.

وتتوقف هذه المهارات على نجاح الأخصائي في ممارسته لدوره، حيث يمكن من خلال زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتماءهم لمجتمعهم وذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق والصراحة ، والوضوح والشمول.

كما يكسب افراد المجتمع من خلال هذه المهارات معلومات جديدة كما تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره بالصحف والمجلات و الإذاعة و التلفزيون إلخ

ويعتبر الاتصال الفعال وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري حيث يعتمد على خلق الاحتكاك و التقارب ، بين الأفراد والمجتمعات والمؤسسات و المجتمع.

فمهاره الاتصال مهارة إنسانية فهي احترام الإنسان وقيمة تفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم

مواجهة احتياجاتهم الأساسية ، فامتلاك الفرد لمهارات الاتصال الفعال و يجعله أكثر نجاحا في مجموعة العمل وأكثر توجهها للعمل الجماعي ، وتجعله أكثر قبولا في محيطه مما يساعده في الحصول على الجهد وجعل حياته أكثر سهولة و متعة¹.

خصائص الاتصال الفعال: إذا كان من الضروري -

- معرفة موقعك كمصدر للاتصال ، يتعين عليك التأكد من أن كل محادثة أو مذكرة أو اتصال هاتفي ، أو رسالة على الانترنت ، أو

محاضرة أو عرض مقترح أو تقرير، إنما يحمل أعظم تأثير ممكن له وعليه فإننا هنا نستهدف خصائص أساسية ومشاركة في أي من

المصادر الفعالة للاتصال في المؤسسة ، والغرض من استعراض هذه الخصائص ، هو معرفة وتحديد متى نكتب و متى نتحدث ؟ بما في

ذلك².

1 بلخيري شهرزاد: دور الاتصال الفعال في تنمية المهارات لدى الطالب الجامعي الجزائري ,دراسة ميدانية طلبة قسم العلوم الانسانية ,شعبة اعلام واتصال , جامعة ام البواقي , 2019,ص 53,52.

2 زكي محمود هاشم :الاتجاهات الحديثة في الادارة والافراد والعلاقات الانسانية ,مطابع سجل العرب,ط2, القاهرة, 1976, ص 131,130.

- الدقة: عندما تتوجه لجمهورك فإنك تتطلع حتما إلى ثقته ، فاذا لاحظ أحد أفراد الجمهور خطأ لديك ، فانك تواجه مشكلة حقيقية.
- إن عدم الثقة في العمل ينتج عنه نقص الاتصال والذي ينتج بدوره عن نقص المعلومات والشروط الضرورية والاساسية للاتصال.
- الوضوح: مطلب ضروري وصعب في الوقت نفسه ينجم عن عمل جاد، والمؤكد اليوم أن كل مؤسسة حريصة ، لا بد وأن تعتمد على معلومات مفهومة ودقيقة و كاملة ، ذلك أن وضوح القرارات والسياسات ... إلخ، في المؤسسة وحده قادر على قيادة صانعي القرار، سواء في الأوضاع العادية أو الغير العادية ، أما الغموض وسوء الفهم واللبس فإنها جميعا تهدر الوقت والجهد و المال و لا تحل وراءها سواء الفشل.
- وإن الوضوح في الكتابة و التحدث يتطلب:
- وضوح التفكير: فاذا لم تفكر في العمل بأسلوب منطقي مصحوب بعرض الاسباب الدائمة لمقترحك ، ومن ثم خطة العمل التي تعتمد بإنجاز هذا المقترح وكذلك النتائج والعراقيل المحتملة، فعليك ألا تتوقع إتباع جمهورك لك¹.
- سلامة اللغة: حيث لا بد أن تكون لغتك سليمة حتى تكون مؤثرة ، وكذلك تكون واضحة وفي متناول أفراد الجمهور المخاطب ، اذ كثيرا ما نلاحظ في واقعنا أن سوء استخدام اللغة يتسبب في صعوبة التواصل والتفاهم بل يعيق التفاعل الاجتماعي ويؤدي إلى كثير من المشكلات بين الأفراد على مختلف الاصعدة.
- قوة الإنصات : حيث أن حسن الانصات من طرف المرسل والمستقبل على حد سواء يزيد الاتصال قوة وفعالية ، مما ينعكس ايجابا على سلوك جميع أطراف العملية الاتصالية ودورهم في العمل و الادارة ... إلخ².

خطوات الاتصال الفعال:

- تحقق من جدوى الاتصال : اسأل نفسك قبل الدخول في اي عملية اتصال : ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحا ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب والا كان تركه أفضل.
- وسع دائرة التفكير لديك: تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

1 علي احمد وروحية السيد: الاتصالات الادارية والجمهورية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980، ص 18.

2. المرجع نفسه، ص 19.

- استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك: اجث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة ، فإنما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.
- ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام : وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادرا على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.
- صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين : اختر الكلمات والمفاهيم و الافكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية ومعرفة.
- اعرف ما ستحدث عنه: حيث ان التحدث مع الآخرين واقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
- كن واضحا ومحددا : لا تدور في الموضوع بالتحدث حول العموميات الغامضة، فإذا تحدثت بجديت عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.
- لا تخف من قول انا لا اعرف: فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من المشاكل الجهل، وقديما قال إمام من أئمة السلف {لست ادري نصف العلم}.
- تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال: الطرف المرسل غير مهتم كثيرا بالتفاصيل ، إن الحرص على الشكليات المقبولة ودون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته والسكون كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.
- ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/ أو) : وذلك لأن كثيرا من الأشياء لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.
- توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك : إذا خصصت وقتا للتواصل مع شخص، فامنحه الاهتمام والانتباه إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.
- لا تقاطع الشخص الآخر : فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الشخص الآخر بالعبارة التالية : من فضلك اسكت ... فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية¹.

1 عبيد حمدي: فن الاتصال الفعال، سما للنشر والتوزيع، 2015، ص ص: 44,45,46.

- حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين : فالموقع والاطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.
- تأكد أن الاتصال وجهها لوجه هو عملية مستمرة: حيث تشير الدراسات أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ستة رسائل مختلفة ضمنية وهي (6 ما):
 - (1) ماذا تعني قوله.
 - (2) ماذا تقوله فعلا.
 - (3) ما يسمعه الشخص الآخر.
 - (4) ما يعتقد الآخر أن عي سمعه.
 - (5) ما يقوله الآخر.
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله¹.

مقومات الاتصال الفعال:

- لا يتحقق نجاح الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصالات وتوفر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ... ولكن هناك بعض المعوقات التي تساعد على نجاحها فيما يلي:
- توفر مهارات الاتصال: الاتصال عملية تحتاج إلى اكتساب المهارة اللازمة لتحقيق الفعالية والنجاح للقائمين به، والعمل على تنمية هذه المهارات بحيث يستطيع المشارك في عملية الاتصال من التعبير الواضح والدقيق عن مشاعره أو استيعاب ما يقوله الآخرون.
 - الوضوح والتناسق المعرفي: تتحقق فعالية عملية الاتصال عندما يكون الأفراد المشاركون فيها على درجة عالية من الوعي بمكوناتها ومقوماتها وأهدافها.
 - القدرة على مقاومة المؤثرات الخارجية والذاتية: تمثل القدرة الداخلية للأفراد في مقاومة الاستجابة الخارجية أهمية كبيرة في فعالية الاتصال فالاستجابة للمؤثرات الخارجية يعني استسلام الفرد لهذه المؤثرات.

- تنشيط السلوك الاتصالي: الاتصال ظاهرة اجتماعية ونفسية، ويقف وراء الاتصال قوى محرّكة ، وموجهة لتنشيط عمليات التبادل المعرفي بين طرفي عملية الاتصال.
- بيئة الاتصال: يؤثر المناخ النفسي والاجتماعي الذي يسود بين الأطراف التي يتم بينها الاتصال على مدى دقة إدراكهم للمعارف والاتجاهات.

و عملية الاتصال يمكن أن تكون سبب ونتيجة للمناخ الاجتماعي، فالجماعة تمثل بيئة تصالية اجتماعية ، يتكون مناخها بعوامل نفسية مثل: الشعور بالخوف وعدم الأمان والتعص بويكو لذلك سبب في سوء عملية الاتصال¹.

استراتيجيات الاتصال الفعال:

تعريف الاستراتيجية: هي مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من اجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال

تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه . ويعرفها بيير قريغوري PIERRE GREGORY

مجموعة متناسقة من رسائل العمل في الاسواق

التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الزبائن ذوي القدرة الشرائية².

انواع استراتيجيات الاتصال حسب ما جاء به بشير العلاق هناك اربعة انواع تتمثل في :

استراتيجية أنشر و تأمل: لاتعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية كبيرة فيا لاتصال حيث يعتقد الكثيرون بأن الكم

الهائل من المعلومات التي يتم إيصالها للأفراد سيحقق اتصالا ناجحا ، بيد أن الأمر لا يبدو وبهذه الصيغة البسيطة

حيث أن كثرة المعلومات قد تربك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية وليس محمدا

وسبب ذلك يعود للاهتمام الزائد بالمعلومات الغير مجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحيح لمضمون ومعاني الاتصال

الفعال وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال .

استراتيجية اخبر ورغب: يقوم المدير ضمن حدود هذه الاستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما

هو عليه في الاستراتيجية السابقة مستهدفا بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها , كما ان محتوى الرسالة في هذه

1 سناء محمد سليمان :سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته ,عالم الكتب , القاهرة , 2014, ص 237,238.

2رضوان بلخيري , مرجع سابق ,ص 62.

الاستراتيجية يكون غنيا وواضحا، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة، ورغم ذلك فان هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها بمثابة وسط من ناحية الكفاءة لانها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة في عملية الاتصال.

استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع: تعد الاستراتيجية من افضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق افضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال كما يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث يتم في اطرافها تقدير الأفراد إيجابا وافساح المجال الكافي، من خلال استطلاع آرائهم فيا لمعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال. والواقع ان وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الاتصال ويشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاما مع ما تستهدفه الإدارة من غايات¹.

استراتيجية التقييد ثم التعزيز: في هذه الاستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة اليه ، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم .

وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من اهم الامور باعتبار ان المعلومات هي مصدر القوة للأساس الذي لا يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة اليه. ويسبب قلة المعلومات واساليب التحكم فيها، فان الاشاعات غالبا ما ترافق هذه الاستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير . وغالبا ما تبحث المنظمات على توليفة من هذه الاستراتيجيات الاربعة تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في اطار المواقف المختلفة وليس بالضرورة أن تكون الاستراتيجية المختارة هي الاستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال².

1 بشير العلق: نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص 140.

2 مرجع نفسه، ص 141.

أهداف الاتصال الفعال:

- تبادل المعلومات.
 - تحقيق التفاهم والانسجام.
 - الفوز بتعاون الآخرين .
 - وضوح الأفكار والموضوعات والمضمون.
 - إحداث التغييرات المطلوبة في الاداء والسلوك.
 - أداء الاعمال بطريقة أفضل.
 - منع حدوث الازدواجية أو التضارب في العمل من خلال التشاور .
- ويوصف الاتصال بأنه فعال، حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي بالفعل يصل للمستقبل ومن هنا يمكن تحديد أهدافا لاتصال بأثما: إقناعيه، إعلامية، أو ترفيهية.
- الإجراء المناسب.
 - التطلع إلى فرص تحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف و المغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات¹.

2 دور الاتصال الفعال في المنظمة:

1. مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال تنمو فرص اتخاذ قرارات متكررة غير فعالة ينتج عنها سوء استخدام للموارد ، والإمكانيات وإهدارها ومن ثم تهديد رسالة للمنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى إضعاف المنظمة وتهديد بقاءها.
2. مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال يتأسس مناخ عمل غير صحي فيه مستوى عال من الصراع و يترتب على ذلك تدهور الانتاجية والربحية و ضعف قدرة المنظمة على البقاء والنمو .
3. مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال تقل جاهزية المنظمة على التعامل مع نقاط الضعف والأزمات ومن هنا يقل بقاء المنظمة فضلا على أنها تزيد في الجهد والمال .

1مولاي عمار سمية , المرجع سابق ,ص 42.

4. مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال وجودة التواصل بين المنظمة وموظفيها لا يخلق جو تنافسي.
5. مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال تقل جودة العلاقة بين المنظمة والاطراف المختلفة في البيئة الخارجية من عملاء وموردين ومؤسسات وجمهور مما يؤدي إلى انخفاض جودة علاقة المنظمة بهذه الأطراف فضلا عن احتمال تكوين اتجاهات سلبية¹.

خصائص المنظمة الفعالة:

1. وجود محدد ومتفق عليه ، يعرفه الأفراد المديرين وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
2. تتخذ الخريطة التنظيمية وطرق العمل والتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي وهو طبيعة العمل ومتطلباته .
3. تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع.
4. القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الاسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
5. التطلع إلى فرص تحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف و المغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات².

3. دور الاتصال الفعال بالنسبة للأفراد:

(1) ثقافة الأفراد وتفاعلهم في عملية الاتصال:

ثقافة الأفراد وفعالية الاتصال :لولا التباين بين البشر ما كان هناك مبرر للتعاون والاتصال حيث تجد الأفراد ينتمون لثقافة واحدة لكن نجد اختلافات في سلوكهم. وتسمى الثقافة الفرعية ويعني هذا أن نجاح الاتصال يتطلب أن يفهم الأفراد ثقافة بعضهم لتجاوز العوائق فإذا كانت ثقافة الأفراد هي إحدى العوامل الرئيسية التي تحدد سلوك الأفراد فإن تفهم سلوك أطراف ونجاح تفاعلهم يتطلب تفهم ومراعاة تلك الثقافات في عملية الاتصال.

1مصطفى محمود ابو بكر , المرجع سابق ,ص ,69.

2مولاي عمار سمية , المرجع سابق ,ص ,42.

ونجد عدة تعاريف للثقافة اعتمادا على مداخل كثيرة كالمدخل التاريخي والمدخل النفسي وتختلف التعاريف أيضا حسب القضايا التي تركز عليها ولكن يمكن القول أن ثقافة الفرد هي تلك المعايير التي تحكم تفكير الفرد وتصرفه وهي مجموعة أسس وضوابط . حيث أن سمات وخصائص الأفراد والفئات الاجتماعية والوظيفية التي ينتسبون إليها هي مصادر تكوين ثقافة لدى الفرد وعادة ما تكون داعمة أو معوقة لعملية الاتصال.

مؤشرات تشخيص ثقافة الآخرين :

- ✓ الديانة والمعتقدات: وما يرتبط بها من تصورات ومفاهيم وأخلاق وقيم معينة وذلك من محددات فعالية الاتصال.
- الاصطلاحات أو الكلمات : والحركات والرموز التي تكون شائعة بين غالبية الأفراد وهذه عادة تستخدم في عملية الاتصال.
- ✓ العادات والتقاليد : حين يحصل غالبية الأفراد على الالتزام بها في تعاملاتهم مع الآخرين خاصة في مناسباتهم المشتركة . وكذلك يؤثر في عملية الاتصال.
- ✓ أنماط التعامل مع الأشياء: مثل المأكل والمشرب والملابس والانتقال وغيرها، ويظهر ذلك في عملية الاتصال.
- الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية: الذي ينسب إليه أطراف الاتصال.
- سياسات ونظم وقواعد العمل والنظرة إلى الاجراءات والوقت و غيرها ومراعاة ذلك في عملية الاتصال.
- المناخ الطبيعي : والظروف التضاريسية من درجة حرارة أو رطوبة استقرارها أو تقليدها وتأثيرها على الذهنية والنفسية على أطراف الاتصال¹.

(2) التفاعل بين أفراد الاتصال:

- يتطلب نجاح الاتصال بين الأطراف المختلفة أن يتفهم كل طرف الجوانب السلوكية في عملية الاتصال، ويعني هذا أهمية تفهم الاعتبارات النفسية والاجتماعية لدى الطرف الآخر حيث يساهم ذلك في تحقيق التفاعل بين الطرفين ويؤدي إلى جودة العلاقات في عملية الاتصال ، حيث توجد ثلاثة أشكال من أشكال التفاعل أو الاستجابة التي يمكن أن يقوم بها الطرف الآخر وهي:
- علاقة التفاعل المكتملة بين أطراف الاتصال: حيث تكون رد فعل الطرف الآخر موافقة لتوقعات الطرف الأول حيث يمارس الطرف الأول دور الأب و أو الناصح والموجه فيتلقى الطرف الثاني النصيحة ، وينفذ التعليمات و ثم تكون التفاعلات في نفس المسار أو نفس الاتجاه الذي يحقق اليسر والتفاعل الإيجابي بين طرفي الاتصال.

1مصطفى محمود ابو بكر : , المرجع سابق ,ص 61,60.

- علاقة التفاعل العكسي بين اطراف الاتصال :حيث تكون استجابة الطرف الثاني عكس توقعات الطرف الاول وعادة ما ينتج ذلك فجوة بين اطراف الاتصال مالم يبادر احدهم باتخاذ مسار جديد يحقق التكامل او التوافق او الانسجام مع مسارات اطراف اخرى في الاتصال .
- علاقة التفاعل غير الواضحة بين أطراف الاتصال : تكون استجابة الطرف الثاني تحمل أكثر من تفسير حسب إدراك الطرف الأول في عملية الاتصال وقد تكون هذه الاستجابة متعددة الاحتمالات مقصودة أو غير مقصودة من الطرف الثاني، وفي كل الأحوال عادة ما يترتب على التفاعل الخفي أو غير الصريح إحداث نوع من التشويش أو توتر العلاقة بين أطراف الاتصال ما لم يحرص أطراف الاتصال على ايضاح المقصود من الرسائل المتبادلة بينهم¹.

دور المدير في تحسين فعالية الاتصال

- نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام .
- حسن نظرة المدير إلى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري من حيث يكون الإنسان نشيط وقادرا على الابتكار
- عدم حرص المدير المعنى الجاف للسلطة وذلك من منطلق كونها مصدر القوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة بل يتعين أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على الاقتناع للعاملين وقد أثبتت الدراسات العمل القائم على الاقتناع يتميز من حيث الكم والنوع بميزات أفضل من العمل القائم بالضغط .
- عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي.
- تجنب المناقشات الحادة والانفعال².
- تنظيم العمل والتنسيق بين الإدارة التي يرأسها هذا المدير وغيرها من الادارات والأقسام الأخرى لضمان سير العمل بمعدلاته المخططة.
- السعي بشكل مكثف ومتواصل نحو تشخيص المشكلات وتحديد بدلة وتحليلها بغية الوقوف على مسبباتها³.

1مرجع نفسه, ص66,67.

2مدحت محمود ابو نصر, المرجع سابق . ص 48,49.

3بشير العلاق. المرجع سابق, ص 211.

4. شروط وعوامل نجاح الاتصال الفعال:

شروط الاتصال الفعال: لكي تجعل اتصالك فعالا يجب أن تراعي ما يلي:

- يجب أن تأخذ في اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية انسانية ، أي هي تأثير الناس على الناس .
- حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها ، وكلما أن عليك أن تفهم أهدافه التي تتعارض أو تختلف مع أهدافك.
- قبل الاتصال عليك أن تكتشف الأشياء التي تثير اهتمام الآخر والأشياء التي قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه.
- يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
- تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجدي للرسالة ، أي شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ، ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.
- تذكر أن في المقابلة الشخصية (وجها لوجه) غالبا ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيرا من المعنى
- تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هي: (الكلمات ووضع الجسم، وتعبيرات الوجه، ونبرة الصوت، و التركيز على المقاطع).
- تذكر أن لغة المشاعر والاحساس تكون أغلب الأحيان أكثر اقناعا من لغة العقل.
- تذكر تماما أنك مهما كنت حريصا فانك غير معصوم من الخطأ وان من الصعب على الانسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته.
- عليك أن تعطي الطرف الثاني وقتا كافيا للاشتراك في الحوار.
- حاول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر.
- تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك ، وعلى أسبابه.
- ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعدى هذه الحدود¹.
- مراعاة حالة الوضوح وتبادل المعرفة بين أطراف الاتصال من خلال القدر المناسب من المعلومات اللازمة لمعرفة أطراف الاتصال.

1 عبد النبي عبد الله الطيب: مهارات الاتصال الفعال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 28.

- مراعاة مستوى التحرر أو التحفظ بين أطراف الاتصال بمعنى أن استعداد أطراف الاتصال ليتحدثوا بجرية دون قيود تؤثر على احتمالات نجاح الاتصال¹.

عوامل نجاح الاتصال: يتوقف نجاح عملية الاتصال على نجاح كل عناصره في أداء الدور المطلوب منها ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

عوامل تتصل بالمرسل: يعد المرسل من أهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية اتصالية، ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها، فعلى ضوء ما يتمتع به المرسل من قدرات وكفاءات في الأداء يتحدد مصير عملية الاتصال برمتها .
ومن أهم العوامل الواجب توافرها في المرسل حتى يحقق الاتصال الناجح ما يلي:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله.
- ان تتوفر مهارات اتصالية عالية، من خلال مهاراته في عملية الترميز بأبعادها المختلفة وذلك عن طريق استخدام عنصريها اللفظي وغير اللفظي الأمر الذي ينعكس على مدى قدرته في صياغة الرسالة المعبرة عن هدفه بوضوح ومراعية في ذات الوقت لطبيعة المستقبل من الناحية الفكرية والاجتماعية والنفسية حتى تكون جاذبة ومفهومة بالنسبة له، وبالتالي توقع درجة تأثير عالية لها على المستقبل².

عوامل تتصل بالرسالة: عند إعداد الرسالة الاتصالية يجب مراعاة بعض الشرر وكل ضمان استجابة المستقبل لها ومن هذه الشرر :
أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل، من حيث اهتمام هو درجة استيعاب هو مستوى ادراكه، وتلبية احتياجاته حيث أن تأثير الرسالة هنا يتوقف على الفائدة المرجوة منها والجهد المبذول في استقبالها ومن ثم فهمها والاستفادة منها.
حسن صياغتها وتضمينها عنصر التشويق والاثارة، الذي يخاطب ادراك المستقبل، ويضمن قوة تفاعله معها، بالإضافة إلى حسن استخدام النسق الرمزي بما يتلاءم هدف الرسالة وطبيعة المستقبل لها

وهناك استمالات مستخدمة في الرسالة:

- ✓ الاستمالة العاطفية: تشمل إيجاد مشاعر ملائمة لدى المتلقي من خلال مخاطبة المشاعر والقيم والعواطف
- ✓ الاستمالة العقلية: تستخدم المنطق والشواهد التجريبية لتأييد الرسالة.
- ✓ استمالة التخويف: تخاطب غريزة الخوف عند المتلقي . فالرسائل ذات النتائج الواضحة أكثر فاعلية من الرسائل الضمنية .

1مدحت محمود ابو نصر، المرجع سابق، 67.

2منال طلعت محمود :مدخل الى علم الاتصال، جامعة الاسكندرية، 2001، ص82.

تزداد القابلية لتغيير الآراء عندما تناقش الرسالة سارة ومتفق عليها

ترتبط فعالية الرسالة بعرضها اجانب الموضوع وجانبي الموضوع بالجمهور والمصدر وخصائص الرسالة.

المواد التي تبدأ بها الرسالة يتم تعلمها بشكل أفضل ثم المواد التي تأتي في النهاية أفضل ثم المراد المواد التي تأتي في النهاية أما التي في

الوسط أقلها من حيث التعلم¹

عوامل تتصل بالمستقبل:

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص التي تتلقى الرسالة، ودور المستقبل هو فكر موز الرسالة ومحاوله فهم محتواها والتأثير بها، فهو

أساس تصميم الرسالة فكل عناصر عملية الاتصال تعمل من أجل المستقبل ويجب أن تتوفر لدى المستقبل بعض الشروط:

- تأهب المستقبل واستعداده لاستقبال الرسالة.
 - امتلاكها خبرة اللازمة لاستقبال الجيد للرسالة.
 - القدرة على الانصات الجيد للآخرين.
 - القدرة على تبادل الأدوار مع مستلم الرسالة.
 - القدرة على التفكير الناقد والابتكار.
 - شعوره بأهمية الرسالة.
 - تمكنه من اللغة اللفظية (شفهية وتحريرية)، وغير اللفظية (إشارات وحركات) بالقدر الذي يمكنه من استقبال الرسالة².
- عوامل تتعلق بالوسيلة: استخدام الوسيلة المناسبة في الوقت المناسب وسهولة استخدامها وتوفيرها وقلة التشويش فيها وقلة تكلفتها³.

1 عبد الحافظ عواجي صلوي , نظريات التأثير الاعلامية , | {د.ط} , ص 05.

2 خضرة عبد المفلح, المرجع سابق, ص 29.30.

3 تسير مشارفة: مبادئ في الاتصال, دار اسامة, للنشر والتوزيع, عمان, 2013, ص 27.

5. معوقات الاتصال: هناك بعض العقبات والعراقيل التي يمكن ان تواجه عملية الاتصال وتقلل من فعاليته والتي يمكن ان

نقسمها الى:

معوقات خاصة بالمرسل:

قصور القدرة الصياغة الرسالة .

يندرج تحت هذا العنوان: عدم وضوح الهدف من الارسال ، فقد يكون الهدف واضح انما المرء يجد نفسه في موقف حرج فلا يدري

كيف يعبر عما يريد. وقد يخطئ المرسل تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب.

المعوقات الذاتية للمرسل: تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة الصلاة معهم، فقد يكون المرسل انسانا مركزا حول

ذاته و يعتقد أن ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر

عدم قدرة المرسل على التعبير عن الفكرة التي يريد إيصالها أو قد يفتقد إلى القدرة على جذب الانتباه أو اختيار المفردات بدقة.

عدم اختيار القناة المرسل¹.

معوقات اللغة : ويقصد بذلك أمرين :

الامر الأول : أن تتم كتابة الرسالة او ترميزها بلغة لا يفهمها الطرف المستقبل ، وفي هذه الحالة لا يمكنه التفاعل مع الرسالة

والاستجابة لها بشكل أو بآخر.

الأمر الثاني: أن تتم كتابة الرسالة وترميزها باستعمال مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة وبالقدر الذي يحول دون أن يفهمها المستقبل

فهما دقيقا، كما أراد المرسل فعلا ، الأمر الذي يخلق فهما مغايرا أو ربما يؤدي إلى استجابات مغايرة وغير مطلوبة أيضا².

معوقات متعلقة بالعمل:

تدخل التخصصات في العمل وعدم وضوحها.

عدم تحقيق الأهداف بدقة.

صعوبة وجود نظام لقياس الانتاجية.

عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوحات نظام العمل للعاملين.

عدم تنمية قدرات الافراد.

1مصطفى حجازي, المرجع سابق, ص 151,152.

2عبدالمعطي عساف :مبادئ الادارة العامة , دار زهران للنشر والتوزيع, 2013, ص332.

قلة التفاعل بين الادارة والعاملين.

زيادة الفجوة بين الفروق الفردية للعاملين¹.

معوقات اخرى:

مقاطعة الآخرين.

التهكم والسخرية.

التركيز على الأخطاء²

التشويش الذي يمكن أن يطرأ على جميع مكونات العملية لاتصالية مما يؤدي إلى أن يكون التواصل غير سليم ويعود إلى المرسل أو المستقبل أو القناة أو الرسالة نفسها.

غياب التخطيط السليم لعملية الاتصال فكثير مما يقال، أو يثبت أ ويكتب لا يحمل أهداف محددة³.

1دعدع غنية :دور الاتصال في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر , قسم علم الاجتماع , جامعة المسيلة , 2013, ص45.

2علاء محمد القاضي ويكر محمد حمدان ,مهارات الاتصال, مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ,2010,ص 56.

3 هادي نحر ,المرجع سابق ,ص 90.



الفصل الثالث: تحسين الخدمة العمومية

الفصل الثالث :تحسين الخدمة العمومية

المبحث الاول :الخدمة العمومية ومجالات تقديمها

- المطلب الاول :مفهوم الخدمة العمومية .
- المطلب الثاني :خصائص ومميزات الخدمة العمومية .
- المطلب الثالث :مبادئ ونظم الخدمة العمومية
- المطلب الرابع :انواع الخدمة العمومية.

المبحث الثاني :المنظمات العامة وتحسين الخدمة العمومية

- المطلب الاول :مفهوم المنظمات العامة
 - المطلب الثاني :اسباب ودوافع المنظمات العامة
 - المطلب الثالث : انواع واهداف المنظمات العامة
 - المطلب الرابع :دواعي تحسين الخدمة العمومية
 - المطلب الخامس :اليات تحسين الخدمة العمومية
-

تمهيد :

تعتبر الخدمة العمومية عنصر جوهري في تحقيق التنمية و الرفاهية داخل المجتمعات المعاصرة ,بناء على هذا لطالما مثلت أهم المواضيع التي استحوذت على أولويات واهتمامات الاكاديميين خاصة مع التطورات المتسارعة و المستمرة التي عرفتتها الإدارة في متطلبات وحاجيات المواطنين الذين اصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة و متزايدة على نحو سريع وذات جودة و نوعية أحسن ,لهذا كان من الضروري البحث عن طرق و أساليب واليات لتحسين مستوى الخدمة العمومية المحلية ,ولهذا سنطرق في هذا

الفصل إلى الخدمة العمومية ومجالات تقديمها ودواعي واليات تحسينها في مبحثين :

-المبحث الأول :الخدمة العمومية ومجالات تقديمها .

-المبحث الثاني : المنظمات العامة تحسين الخدمة العمومية .

اولا :الخدمة العمومية ومجالات تقديمها

1. تعريف الخدمة العمومية :

الخدمة العمومية هي كل وظيفة يكون اداؤها مضمونا و مضبوطة ومراقبا من قبل الحاكمين ,لان تأدية هذه الوظيفة امر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي,¹ اما بشكل مباشر من خلال القطاع العام او عن طريق تنظيم تقديم الخدمات,² وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق بشكل كامل, لا يفضل تدخل الحاكمين وتمتع الخدمة العمومية بمعيار ثنائي من وجهة اقتصادية (صناعية, تجارية, و ادارية) ومن جهة اخرى مراقبة الدولة وما هو اساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف, فأى نشاط لا يهدف الى الفائدة العمومية و المصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر عن مصلحة عمومية.³

كما يعرفه خبراء الادارة على انها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته و التي يجب توفيرها لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على ان تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الاساسي لكل سياسي في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.⁴

يوحي هذا المصطلح اي الخدمة العامة او الخدمة العمومية الى تلك الرابطة التي تجمع بين الادارة العامة الحكومية و المواطن لذا يركز الدكتور ثابت عبد الرحمان ادريس "في تعريفه للخدمة العمومية على محورين الخدمة العمومية كعملية و كنظام.⁵

اولا :الخدمة العمومية كعملية :

حيث يمكن اعتبار الخدمة العمومية التي تقدمها المنظمات الحكومية او العامة على انها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي, تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات, وبالنسبة للمدخلات فان هناك ثلاثة انواع يمكن ان تخري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي

- 1 عبد الجليل طواهرية والبيامنة قوارح, دور عصرنة الخدمة العمومية في تحسين اداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية, مجلة بحوث الاقتصاد و الماجنت, العدد,2,2020, جامعة قاصدي مرياح, ورقلة, ص 189.
- 2 عبد السلام عبد اللاوي, اهمية الرقمنة الادارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر, مجلة صوت القانون, العدد,07, 2017, جامعة الجليلي بونعامة عبد اللاوي, خميس مليانة, ص 63.64.
- 3 عبد الجليل طواهرية والبيامنة قوارح, المرجع السابق, ص189.
- 4 العربي بوعمامة و حلينة رقاد, الاتصال العمومي و الادارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية, مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية, العدد,09, 2014, جامعة الوادي, ص 40.
- 5مصطفى بن شعبان وعبد الحق جعفري, تحسين الخدمة العمومية من خلال الجماعات المحلية الجزائر بلدية المعاضيد المصلحة البيو مترية, مذكرة مكملة لشهادة الماستر, قسم علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف الجزائر, 2018, ص 20.

الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة احد انواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة اي عندما تؤدي هذه الخدمة العمليات على

المواطن بذاته كعمليات العلاج و الوقاية و مختلف الخدمات الصحية التي تجرى عليه ¹.

الموارد: يمكن ان تكون الاشياء و الموارد احد انواع المدخلات في عملية الخدمة المقدمة من طرف المنظمات العامة, اي ان عمليات

الخدمة يتم اجراءها على الاشياء و يطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الاشياء المملوكة ².

المعلومات: من خلال استغلالها و يعكس هذا المدخل الجانب الحديث للخدمة العمومية كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات و

الاتصال ³.

ثانيا: الخدمة العمومية كنظام :

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر الى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام, يتكون من اجزاء مختلفة تشمل ما يلي :

أ/ نظام عمليات التشغيل او انتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة

بالخدمة .

ب/ نظم تسليم الخدمة ووفق هذا النظام تتم تجميع نمائى لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة , و ايضاها للمواطن طالب الخدمة

, ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين :

- خدمة عامة مرئية او منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)

- خدمة عامة غير مرئية او غير منظورة⁴

1 باحو مصطفى وعبد القادر عزيزي, المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر, مذكرة مكملة لشهادة الماستر, قسم الحقوق, جامعة احمد دراية ادرار, 2018, ص23.

2 حرشا ومفتاح, تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر, مذكرة مكملة لشهادة الماجستير, قسم العلوم السياسية, جامعة قاصدي مرياح ورقلة, 2015, ص40.

3 مصطفى بن يوسف, دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر, مذكرة مكملة لشهادة ماستار, قسم العلوم السياسية, جامعة الجيلالي بوعامة خميس مليانة, 2017, ص15.

4 ذهبية جمبية, الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة, مذكرة مكملة لشهادة الماستر, قسم العلوم السياسية, جامعة 8ماي 1945-قائمة, 2017, ص67, 68.

2. خصائص ومميزات الخدمة العمومية :

تتميز الخدمات العمومية بعدة مميزات و خصائص تتباين من خدمة لأخرى اهمها :

1/ مجانية الخدمات : تتميز الخدمات العامة المقدمة من قبل الهيئات العمومية بالمجانبة في عمومها او بسعر يؤول فيه الربح الى الصفر اي يدفع المرتفق المستفيد من الخدمة مبلغا رمزيا على شكل ضريبة او رسم غالبا .

2/ المنفعة العامة : بحيث تهدف الخدمة العامة الى تحقق المصلحة او المنفعة العامة كهدف اساسي وبالتالي فان النشاط الحكومي او المنظمات الخدمة العمومية تهدف اساسيا لتحقيق الصالح العام خاصة مع خضوع هذه الهيئات ومن ثم الخدمات العمومية للرقابة العامة من قبل اطراف متعددة كرقابة الوصايا ورقابة المجتمع المدني .

3/ قابلية الخدمة للتلف : تنتج هذه الخاصية من عدم قدرة الخدمة الى التخزين لذلك فان الكميات التي لا تستخدم خلال العرض ستختفي الى لايد وان تمتعت بإمكانية خزن المدخلات المتعمدة في انتاجها وتقديمها وتزامن انتاجها و استهلاكها

4/ عدم تماثل الخدمة : تتغير الخدمة حسب اوقات و ظروف تحقيقها وذلك راجع لكون الخدمة تعتمد على من يقدمها وكيف يقدمها و الطرف الذي تقدم فيه و بالتالي يصعب ممانلة الخدمات بالنظر اولا ان للمستهلك تأثيرا على نوعية الخدمة المقدمة .¹

5/ التفاعل بين الخدمة و المستفيد منها : تعتبر هذه الخاصية من خصائص الخدمة العمومية كعملية وليس كمنتج وتعني التفاعل العالي و المباشر بين مقدم الخدمة و المستفيد منها ومدى قوة و تأثير الاتصال بين الطرفين على اداء الخدمة و اشباعها للحاجة المطلوبة .²

6/ اللاملموسية : بالأصل ان الخدمات غير ملموسة اي من الصعب تذوقها و الاحساس بها و رؤيتها او شمها او سماعها قبل شرائها وهذا اهم ما يميزها عن السلعة ومن امثلتها خدمات الامن و الحماية.³

7/ التلازمية (عدم الانفصال) : وتعني بالتلازمية الترابط بين الخدمة ومقدمها اي انه يصعب الفصل بين الخدمة ومقدمها اي انه يصعب الفصل بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها لان وقت انتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها , فالعميل هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه ,اي يكون في اتصال شخصي بين العميل و مقدم الخدمة .

1 سهام راجحي ,تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر ,مذكرة مكملة لشهادة ,قسم الحقوق ,جامعة باتنة -1, 2018, ص41, 42.

2 ميسون علي حسين اللبلة ,الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ سياسات العامة ,مجلة جامعة بابل ,العدد 4, 2016, ص10.

3 نور محي الدين ومحمد سعد الله ,جودة الخدمات واثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية :البنك الاسلامي السوداني ,وبنك الادخار و التنمية الاجتماعية ,مذكرة مكملة لشهادة ماجستير ,قسم العلوم في ادارة الاعمال ,جامعة شندي , 2017, ص24.

8/الخدمات غير المتجانسة: يكون من الصعب المحافظة على مستوى نمطي للخدمة وذلك يعود الى المحددات التي تؤثر في مدخلات انتاج الخدمة و متمثلة في مهارة المورد, التوقيت, المورد, التوقيت, المكان, السرعة, الادوات المستعملة وغيرها وهذا ما يفسر عدم تجانس الخدمات وتمائلها على الدوام¹

3. مبادئ ونظم الخدمة العمومية

مبادئ الخدمة العمومية

هناك من يعتبر هذه المبادئ انها خصائص تميز الخدمة العامة عن غيرها من الخدمات, وقد ينظر الى هذه المبادئ التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين وفقا لجانين .

منها ما يتعلق بالجانب القانوني و الاداري لتقديم الخدمة العامة ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة الى تقديمها, ويمكن ان نعرض هذه المبادئ بصورة عامة, فيما يلي :

1-الاستمرارية: يجب ان يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية و الانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة, الا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة ان تستمر في تقديمها.

2-المساواة: هي مبدأ اساسي في تقديم الخدمة العامة كما انه عامل من عوامل الديمقراطية الادارية, مضمون هذا المبدأ انه ينبغي ان يحصل جميع افراد المجتمع على الخدمة العامة وان تتشابه الضريبة او الرسم في المواقع المتشابهة, وان يدفع الجميع بنفس الطريقة و يحصل

الجميع على الضمانات, هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق واطاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة

3-المواثمة: المنفعة العامة ومن ثم الخدمة العامة تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ ان تقدم الخدمة بكفاءة, وان يساير تقديمها تطور حاجات المواطن, الزبون على اعتبار ان هذه الحاجات تتغير و تتطور مع الزمن خاصة, وان المحيط بجميع مجالاته, يتميز بالتغير وعدم الثبات.²

1 بشير بودية وطارق قندوار, اصول ومضامين تسويق الخدمات, دار صفاء للنشر و التوزيع, ط1, عمان, 2016, ص126.

2 نسرين سليمان, تسيير الخدمات العامة المحلية دراسة حالة ولاية تلمسان, مذكرة مكملة لشهادة الدكتوراه, قسم تسيير المالية العامة, جامعة ابو بكر بلقايد -تلمسان -, 2017, ص 30 31.

نظم الخدمة العمومية :

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة الى نظامين :نظام الخدمة العمومية المفتوح,

نظام الخدمة العمومية المغلق

اولا :الخدمة العمومية كنظام المفتوح :

ان الوظيفة في هذا النظام ينظر اليها كمهنة مجتمعية يتم اعداد الفرد لها ويتفرع لممارستها طوال حياته العملية ,ولمعرفة الخدمة العمومية

في هذا النظام يستلزم التطرق الى نشأة وتطور هذا النظام

النشأة و التطور :ان هذا المفهوم للوظيفة العامة هو مفهوم الوظيفة الادارية نفسه الذي تبنته المدرسة الانجلو سكسونية و كان اول

ظهور له في ولايات المتحدة الامريكية ثم انتشر في كل من كندا و سويسرا و الدول الاشتراكية سابقا يعود سبب ظهور اسس هذا

النظام الى الظواهر التاريخية التي عرفتها هذه الاخيرة منذ القرن الثامن عشر .

لهذه الاسباب طبق في الولايات المتحدة الامريكية في المراحل الاولى التي مر بها هذا النظام مبدا تداول الوظيفة الذي يجمع بقاء الموظفين

اكثر من اربع سنوات في الخدمة وبعد انقضاء هذه المدة يرجع الموظف الى الحياة العامة¹.ومن خصائص هذا النظام نجد :

1-تعريف الوظيفة العمومية ووصفها وصفا مجردا في بداية الامر ,بعد ذلك يتم البحث عن الموظف الذي تتوفر فيه المؤهلات اللازمة

لشغل هذه الوظيفة ويتم التمييز بين الوظائف بعضها عن بعض على اساس ,نوع العمل ,درجة و مستوى الواجبات و المسؤوليات .

2-شغل الوظيفة من طرف الموظف العام بصفة مؤقتة اي الوظيفة هنا ليست دائمة ,كما تقوم هذه الوظيفة على اساس العلاقة

التعاقدية لا التنظيمية بين الموظف و الادارة .

-ارتباط الموظف بالوظيفة التي تم تعيينه لشغلها .

4-الترقية مرتبطة بالصلاحية و الجدارة فقط وليست حقا مكتسبا .

5-التوظيف يقوم على اساس موضوعي².

ثانيا :الخدمة العمومية كنظام مغلق :

1 فريد تالاش وعبد النور اجري, ازمة الخدمة العمومية في ظل النظام الاداري الجزائري من 2014 2019,دراسة حالة تزي وزو ,مذكرة مكملة لشهادة

الماستر ,قسم العلوم السياسية ,جامعة مولود معمري -تيزي وزو ,2018,صص 7 8.

2 محمد روبي وزهير سعودي ,النظام التعاقدى وتطبيقاته في نطاق الوظيفة العمومية في الجزائر ,مذكرة مكملة لشهادة الماستر ,قسم الحقوق ,جامعة محمد

بوضياف -المسيلة -,2017,صص 11 12.

ان هذا النظام يعتبر الوظيفة العمومية مهنة, للمنتسبين اليها بمسار مهني متنوع تحكمه النصوص التشريعية و التنظيمية, ولقد تبنى المشروع الجزائري هذا النظام كأصل في تولى الوظائف العمومية, عن طريق العلاقة التنظيمية .

ويقصد بالنظام المغلق ايضا بانه ذلك النظام الذي يميز الادارة العامة عن غيرها من المجموعات المهنية, لأمن حيث المهام المربوطة بها فحسب, ولكن من حيث الاطار القانوني الذي يتطور فيه الموظفون الذين يقومون بأداء هذه المهام باسمها ولحسابها فعليهم ان يكرسوا نشاطهم المهني لخدمتها, ولهم الحق في الترقية الاجتماعية بصفة تدريجية ومنتظمة وتكون هذه الحقوق ما يسمى بالاطار المهني .و النظام المغلق له عدة خصائص منها .

- 1-تعتبر الوظيفة العمومية مهنة يتفرغ لها الموظف ويكرس حياته لها وهي تتميز بالدوام و الاستقرار .
- 2-ان سياسة اختيار الموظفين تقوم على اساس اختيار افراد مؤهلين علميا .
- 3-عدم ارتباط الموظف بوظيفة معينة .
- 4-وضوح فكرة الترفيه الى وظيفة اعلى و اعتبارها حقا من الحقوق اللاحقة بالوظيفة عند توافر شروطها.¹

4.انواع الخدمة العمومية :

تتوفر الخدمة العمومية على تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية الا ان جميعها يشترك في الكثير من المحاور من بين هذه التقسيمات نجد:

1/خدمات ضرورية لبقاء المجتمع :وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية و الصحية وهي خدمات يفترض ان تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها .

2/الخدمات الضرورية لا افراد المجتمع باختلاف قطاعاته :ومستوياته خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل التموين بالماء ,الكهرباء, الغاز ,و النقل.....الخ

وما يلاحظ هذا النوع من الخدمات انها لم تعد حكرا على الدولة او المشروعات الخاصة وتتم ادارتها على اسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية .

1 بلال سعودي, الاسس و المبادئ العامة التي يقوم عليها القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية, مذكرة مكملة لشهادة ماستر, قسم الحقوق, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2016, ص ص 13 14 16.

- /خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية :يستفيد منها افراد المجتمع الا ان هذه الخدمات قد لا تكون ذات اهمية بالنسبة لبعض الافراد و المجتمعات ومن بين هذه الخدمات نذكر مثلا المكتبات العامة , المتاحف و المنتزهات العامة .¹
- 4/خدمات عمومية مرتبطة بسياسة الدولة :وهي خدمات مرتبطة اساسا بالدور التقليدي للدولة في مجال العدالة , الامن ,الدفاع الوطني ,المالية العمومية .²
- 5/خدمات ذات طبيعة اجتماعية :يمكن للأفراد ان يؤدوها بأنفسهم عن طريق امكاناتهم الخاصة , الا ان القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات يؤثر على المجتمع ,ويستدعي تدخل السلطات العمومية مثل (السكن....الخ).³
- 6/خدمات الصناعية و التجارية :وتعتبر ضرورية لجميع افراد المجتمع بغض النظر عن مستوياتهم و القطاعات التي ينتمون اليها و لا يمكن الاستغناء عنها ,وهي تقدم من طرف المؤسسات ذات الطابع التجاري و الصناعي كمؤسسة برد الجزائر ,مؤسسة الكهرباء و الغاز.⁴

1 حسن عبايدي , دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية ,مذكرة مكملة لشهادة ماستر ,تخصص اتصال في التنظيمات , جامعة تبسة ,2016, ص 31.

2 يونس تارقي , دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية ,مذكرة مكملة لشهادة الماستر ,قسم علوم التسيير ,جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ,2016, ص9.

3 عبد الكريم بن علي , دور عصنة الخدمة العمومية للجماعات المحلية في تحقيق التنمية في الجزائر دراسة حالة ولاية عين الدفلى ,مذكرة مكملة لشهادة ماستر ,تخصص ادارة محلية ,جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ,2018 ص17.

4 ايناس رغبس ,الاتصال العمومي الجوازي ودوره في تحسين الخدمة العمومية ,مذكرة مكملة لشهادة دكتوراه ,تخصص الاشهار و العلاقات العامة ,جامعة محمد لين سطيف ,2018,ص165.

ثانيا :المنظمات العامة وتحسين الخدمة العمومية

1. تعريف المنظمات العامة :

هي كل هيئة او جهاز يقوم بإنتاج و توفير خدمة عامة بغرض اشباع حاجات عامة من حاجات المجتمع او هي كل مشروع يعجز الافراد و الجماعات الخاصة عن القيام به اما لضخامة ما يتطلبه من موارد و امكانيات او لقلّة او انعدام الربح المتوقع تحقيقه من اجل القصير.¹

تعود ملكيتها في الغالب للدولة ,وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع انشطتها لقوانين و انظمة تهدف الى خدمة المواطنين ,فتقدم سلع او خدمات ,وتكون اسعارها عادة اقل من اسعار منظمات القطاع الخاص في مثل هذه الخدمة او السلع ,ومثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير وتوزيع المياه , و الكهرباء ,وانشاء الطرق ومد الجمهور ,و المؤسسات الاستهلاكية العامةالخ.²

2. اسباب ودوافع المنظمات العامة :

صحيح ان انتشار المنظمات العامة يجد مبررات في الدول الاشتراكية ,لان ذلك رديف بفلسفة النظام السياسي القائم في هذه البلدان ,الا انه يمكن القول ان التوسع في انشاء منظمات عامة تملكها الدولة كليا او جزئيا ,هو موجود في الانظمة التي تأخذ فلسفة نظمها السياسة بالرأسمالية , التي تؤمن بمبدأ الملكية الفردية ,وبذلك فان مبررات انشاء المنظمات العامة تعود في حقيقة الامر الى:³

مبررات تتعلق بعدم اقبال راس المال الخاص عليها بسبب ضخامة رؤوس الاموال اللازمة لإنشاء هذه المنظمات مثل :حالة النقل الجوي ,و السكك الحديدية ,واما لارتفاع تكاليف تشغيلها ,ومحاولة الحكومة تقديم منتجاتها بأسعار تكون في متناول طبقات المجتمع و احيانا بسبب انخفاض او انعدام معدلات العائد ,وكذلك صافي الارباح المتوقعة وتقديم مشاريع عامة معينة ,تقدم خدماتها لفائدة صغار المستخدمين بغية حمايتهم من استغلال الرأسمالية لهم .

دواعي تتعلق بتزايد المخاطر التجارية ,فتولى الدولة اقامة المشروعات التي تكون عرضة لأخطار تجارية عالية ,مما يجعل اصحاب راس المال من الافراد و الجماعات لا يرغبون فيها ويترددون في قبولها .

1 ثابت عبد الرحمان ادريس ,المدخل الحديث في الادارة العامة ,الدار الجامعية ,دون بلد نشر ,2001,ص92.

2 نور الدين تاويريت ,قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ,مذكرة مكملة لشهادة الدكتوراه ,تخصص علم النفس العمل و التنظيم ,جامعة محمود منثوري-قسنطينة -,2005,ص75.

3 حمزة حاكمي ,اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة بلدية سعيدة ,مذكرة مكملة لشهادة ماستر ,قسم العلوم السياسية ,جامعة الدكتور مولاي الطاهر ,2015,ص23.

اسباب مرتبطة بالأمن القومي , مثل انفراد الدولة بإنشاء مشاريع الاسلحة , والطاقة النووية.

اسباب تتعلق بالتأميم نتيجة اعتبارات قومية حيث تنقل الدولة ملكية بعض المنظمات اليها من اجل وضع حد للسياسات الانتهازية لأصحابها ,والتي يمكن ان تستغل طبقات المجتمع وتهدر ثروات وموارد المجتمع .

مبررات تتعلق بحماية الموارد , والتي ترتبط بحماية مظاهر الحياة في المجتمع ,وحماية الممتلكات و الموارد ,مثل منظمات اطفاء الحرائق و الشرطة .¹

3.اهداف وانواع المنظمات العامة :

اهداف المنظمات العامة :

الاهداف الاقتصادية :وتتمثل في توفير السلع و الخدمات اللازمة لبقاء المجتمع وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتنمية و زيادة كفاءة السياسة الاقتصادية المتبعة لضمان النمو الحقيقي للاقتصاد القومي و النمو الازدهار الاقتصادي للمجتمع يقود بالتالي الى مزيد من التوسع في انتاج السلع و الخدمات .

✓ الاهداف السياسية :وتشمل تحقيق النظام و الاستقرار السياسي وحماية النظام الاجتماعي السائد و التعامل مع المشاكل الخارجية و تحقيق اهداف السياسة الخارجية و حماية المجتمع و الدفاع عنه من اي اعتداءات خارجية .

✓ الاهداف الثقافية :وتتمثل في مسؤولية الحكومة على تسيير التعليم وتوفيره لأفراد المجتمع فالنهوض بمستوى التعليم ونشر الثقافة بين افراد الشعب وتشجيع الادب و الثقافة الجماهيرية , وتبادل الثقافات بين المجتمع وغيره من المجتمعات الاخرى انما يعكس طبيعة هذه الاهداف الاقتصادية .

✓ الاهداف الاخلاقية :ويقصد بها مجموعة الاهداف المتصلة بتحقيق العدل و المساواة و الحرية وما شابه ذلك ومثل هذه الاهداف لها تأثيرها الفعال في تحديد شكل ومضمون العديد من الاهداف الاخرى وبالتالي تؤثر على جميع المنظمات العامة في المجتمع لأنها تحدد اطار التصرفات التي يجب ان يسلكها الافراد و المنظمات وهي التصرفات التي تعد مقبولة من واقع المفاهيم الاخلاقية السائدة في المجتمع و العرف و التقاليد المتعارف عليها بين الافراد في المجتمع .²

1 احمد عثمان طلحة ,ادارة المؤسسات العامة في الدول النامية ,منظور استراتيجي , دار الحامد للنشر والتوزيع ,الاردن ,2008,ص94.

2 ثابت عبد الرحمان ادريس ,مرجع سابق ,94.

انواع المنظمات العامة :

- المرافق الادارية: وهي التي تؤدي الخدمات المرفقية التقليدية و تتميز بارتباطها بالجانب السيادي للدولة ,وبذلك تقوم الدولة بأداء هذه المهام و النشاطات بنفسها دون ان تعهد بها للأفراد , كما انها تدعمها ماليا و تسييرها بصفة مباشرة , وتعد وظيفة المنظمات الادارية من واجبات الدولة تجاه الافراد وابرز هذه المنظمات مرافق الدفاع , الامن , القضاء , الصحة , التعليم
- المرافق الاقتصادية: تزامنت نشأتها مع التطور الاقتصادي وتدخل الدولة في نشاطات كانت معقودة للأفراد ,وباعتبارها تخضع لمبدأ المنافسة فهي تحتاج الى تحرر أكبر من تعقيدات الاجراءات التي تتميز بها المنظمات او المرافق الادارية وتشمل المؤسسات ذات الطابع الصناعي و التجاري .
- المرافق الاجتماعية : وهي المرافق التي تستهدف تقديم خدمات اجتماعية لأفراد المجتمع و تخضع لقواعد القانونين العام و الخاص ,ومثال هذه المنظمات تلك التي تقدم إعانات ومساعدات للجمهور كمراكز الضمان الاجتماعي و التقاعد و مراكز الراحة .
- المرافق المهنية :وهي المرافق التي تهدف الى تنظيم بعض المهن في الدولة وتتسم بإجباريه الانضمام اليها من قبل ممارسي المهنة وتتخذ شكل التنظيمات النقابية , كما انها تسيير من قبل مجموعة من المنخرطين فيها عن طريق مجلس منتخب ,وهي منظمات تهدف للحفاظ عن حقوق اصحاب المهنة مثل منظمات المحامين , الاطباء ...
- وبالتالي تشمل منظمات الخدمة العمومية جميع المرافق التي تعنى بتقديم الخدمة للمواطنين و التي تتمثل في:¹
- مرافق عامة وطنية: وهي التي تستهدف تلبية حاجات مشتركة لجميع المواطنين المقيمين على اقليم الدولة ,حيث تشمل خدماتها اراضي الدولة ولا تقتصر على اقليم او جهة معينة ,كالمرافق القضاء , الامن ,الدفاع (الشرطة ,درك....),الضرائب و الجمارك
- مرافق عامة محلية: وهي المرافق التي تهتم بتقديم خدمات وتلبية حاجات سكان منطقة معينة كإدارة الولاية و البلدية ,ومجمل المرافق على المستوى المحلي .²

1 فريجة حسين ,شرح القانون الاداري (دراسة مقارنة),ديوان المطبوعات الجامعية ,ط3,الجزائر ,ص79.

2 ميسون على حسين اللبلة ,الحكومات المحلية و دورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات ,مجلة جامعة بابل ,العدد 4 ,2016,ص ص 15 .16

4. دواعي تحسين الخدمة العمومية .

*الدواعي الادارية :

يعتبر عجز اجهزة الادارة العامة في الدولة عن تقسيم خدمة عمومية تلقى القبول عند المواطن بسبب تفشي ظاهرة البيروقراطية و اللاعدالة في توزيع الخدمات سببا في تبني الدولة لعملية الاصلاح الاداري من اجل تحديث وترقية عمل المرافق العمومية للمواطن وتأديتها على الوجه المطلوب.¹

يتميز التسيير البيروقراطي بتضخيم النصوص القانونية التي تحكم قواعد العمل في المنظمات العمومية الادارية, وهو ما يساهم في تعقد اجراءات العمل وبنها, ويجول دون استفادة المواطنين من الخدمات العمومية في الوقت المناسب, و التسيير يعمل على توحيد اجراءات العمل في جميع المنظمات العمومية على الرغم من اختلاف بيئة عمل كل منها, وعليه فان النظام البيروقراطي كان صالحا عندما كانت المنظمات عبارة عن نظام مغلق وكانت البيئة مستقرة, اما عندما اصبحت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وازحت البيئة متقلبة واصبح تغيير النظام حتمي لأنه لم يعد صالح التطبيق في ظل الظروف الجديدة.²

*الدواعي الاقتصادية :

تعتبر التحولات الاقتصادية في زمننا الراهن من اهم العوامل التي تدفع بالدول الى اعادة تكييف عمل مرافقها العمومية بما يتلاءم مع متطلبات التغيير في السوق الاقتصادية, وذلك في ظل ما يطلق عليه بالعمولة الاقتصادية وانفتاح الاسواق الدولية وانضمام الكثير من الدول الى المنظمة العالمية للتجارة مما ادى الى زيادة حدة المنافسة الخارجية, دخول منافسين و العمل على ارضاء, التغيير المستمر في رغبات واذواق المستهلكين, مما يتسبب في تغيير النشاطات و الخدمات وطرق تقديمها .

الدواعي التكنولوجية :

لا يخظر على بال احد انه مع مرور الزمن صرنا نعيش ثروة معلوماتية تكنولوجية متسارعة اثرت بشكل كبير على الاساليب المتخذة من قبل الادارة العامة في تقديمها للخدمات العمومية وهذا التأثير تصاعد بشكل سريع جدا لان التطور التكنولوجي المستمر وكذا تقنية المعلومات اصبحت جزء من الاتجاه الهادف الى انجاز المهام و الخدمات بفاعلية اكبر ونتيجة لذلك نجد المرافق العامة نفسها اليوم مجبرة

1 عبد الجبار بابلي, ترقية المرفق العام في الجزائر, مذكرة مكملة لشهادة الماستر, قسم العلوم السياسية, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -, 2016, ص22.

2 بومدين طامشة, الحكم الراشد و مشكلة بناء قدرات الادارة المحلية في الجزائر, مجلة التواصل - جامعة عنابة -, العدد 26, 2010, ص28.

على مجارة التغيرات التكنولوجية الحاصلة من اجل الصمود امام المنافسة من خلال اتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي مما يساعدها على انجاز اهدافها بكفاءة وفاعلية .

مواكبة هذا التطور التكنولوجي الحاصل تستدعي ادخال العديد من الاصلاحات و التحسينات اللازمة على مستوى مختلف الهيئات في الدولة لتحقيق قدر من الكفاءة الادارية التي تسمح لها بتوفير احسن الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل ولأكبر عدد ممكن¹.

5.اليات و الاستراتيجيات تحسين الخدمة العمومية .

في ظل توقعات المواطنين المتنامية ,باتت خدمات القطاع العام التي تلي احتياجاتهم بكفاءة وجوده ,تتطلب تحسين و تعزيز كفاءة الخدمات العمومية اعتماد الهيئات الوصية منهجيات مبتكرة في عمليات تصميم الخدمات وتوفيرها وما من شأنه تحقيق ذلك تعزيز ثقافة التركيز على المواطن ووضعه في قلب مجاور تحسين الخدمات العمومية ,فالخدمات المصممة باستخدام مدخلات المتعاملين و ملاحظاتهم هي خدمات اعلى جودة واكثر ملائمة للاحتياجات بالإضافة الى الخروج بحلول جديدة تلائم الظروف المحلية وتتصدى التحديات التي تواجه الخدمات العامة ومن هذه الليات نجد :

1/ميثاق المواطن :

جاء هذا الميثاق بموجب مبادرات رئيس الوزراء البريطاني سنة 1991,وهو وثيقة بسيطة ومتاحة للجهات المعنية (المواطنين),جاء هذا الميثاق ليكرس المواد فعلا في تحسين جودة الخدمات العمومية ,حيث يتم اعداده بناء على التشاور بشكل موسع مع المواطنين و الادارة العليا بالمؤسسات و المنظمات الحكومية بهدف اخبار واعلام هذه الجهات عن مهام المؤسسات ذات الطابع العمومي و اولوياتها نحو الخدمات المقدمة ومعاييرها , و حقوق و واجبات متلقي الخدمات وتكاليف الخدمة والية تقديم الشكاوي و المعلومات اخرى تتعلق بالمؤسسات و خدماتها ,من حيث جعل مقدمي الخدمة اكثر استجابة للاحتياجات و متطلبات جمهور الخدمة العمومية من خلال التشاور معهم هذا من جهة, واعطاء الحكومة و المجتمع الحق في مساءلة و محاسبة مقدمي الخدمة من خلال استخدام اليات مراقبة الاداء و قياسه من جهة اخرى .

1 عبد الجبار بابلي ,المرجع السابق ,ص 25 26 27.

مبادئ ميثاق المواطن :

يحدد ميثاق المواطن مبادئ اساسية للخدمات العمومية منها :

وضع ومراقبة ونشر معايير واضحة للخدمات التي يتوقعها متلقو الخدة , ونشر الاداء الفعلي مقارنة بهذه المعايير وكذلك توفير المعلومات الدقيقة الواضحة حول اسلوب ادارة الخدمات العمومية و تكاليفها ومدى حسن ادائها وتحديد المسؤوليات .

الاختيار و المشاورة : حيث انه متى كان ذلك ممكنا يجب ان يكون هناك تشاور مستمر ومنتظم مع مستخدمي الخدمة العمومية واتخاذ القرارات بشأن المعايير و اولويات التحسين و التطوير التي يحددها بعين الاعتبار .

بموجب الميثاق : ينبغي ان يتقدم الموظفون العاملون الخدمة بأعلى درجة و من الاحترام و ضرورة تقديم الخدمة لجميع مستحقيها دون اي تمييز او محاباة . وفي حالة حدوث خطأ ما يطلب تقديم اعتذار و تفسير كامل سريع وميسرة وواسعة الانتشار للتقدم بالشكاوي ومراجعتها كلما امكن ذلك .

مراعاة تقديم الخدمات بشكل اقتصادي وفعال وضمن الموارد المتاحة و الاعلان عن الاداء مقارنة بالمعايير

-2- مؤشرات ميثاق المواطن :

تضمن الميثاق مجموعة من المؤشرات المستعملة وهي :

1- مؤشرات الاداء : والتي تقيس الكفاءة و الفعالية , لإعداد مؤشرات فعالية المنظمات الحكومية في اداء مهامها .

2- مؤشرات التكلفة : وهي تهتم بتكليف تقديم الخدمة او اداء النشاط وقيمتها بالنسبة للمستفيدين منها .

3- مؤشرات الجودة : وهي مؤشرات تهدف الى مساعدة جمهور المتعاملين مع الهيئات الحكومية في الحكم على جودة الخدمات المقدمة بصورة دورية .

4- مؤشرات تقديم خلفية من المعلومات : التي تهدف الى ربط مستوى الاداء بحجم الاعمال المطلوبة لتقديم الخدمات وتقديم معلومات

عن مدى الاستفادة من خدمات الاجهزة الحكومية في المناطق المختلفة .¹

الحكومة الالكترونية (الادارة الالكترونية) :

هي ادارة شاملة ينطوي عليها اجراء تغيير نوعي بهدف اعادة النظر في مفاهيم الادارة العمومية و مضامين الخدمات التي تقدمها .¹

1 ايناس رغبس , مرجع سابق , ص 192 193 194.

حيث

ترتبط كمفهوم بتعظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحرير حركة المعلومات و الخدمات من اجل التغلب لتحرير حركة المعلومات و الخدمات من اجل التغلب على القيود و العوائق المادية المعهودة في انظمة العمل الاداري التقليدية ,وهي تتعلق ايضا بالاستخدام التكاملي الفعال لتكنولوجيات الاعلام و الاتصال لتسهيل وتسريع التعاملات بدقة عالية بين مختلف المؤسسات الحكومية ,حكومة (g-g) بينها وبين المواطنين (g-c) او بينها وبين المؤسسات الاقتصادية حكومة -اعمال (g-b).²

1 عباس بدران , الحوكمة الالكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق ,المؤسسة العربية للدراسات والنشر ,بيروت ,ط1, 2004,ص 46.
2 محمد محمود الطعمانة و طارق شريف العلوش ,الحكومة الالكترونية في الوطن العربي ,المنظمة العربية للتنمية الادارية ,القاهرة ,2004,ص14.



الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

الفصل الميداني

تفريغ وتحليل البيانات

النتائج الجزئية

النتائج العامة

الاقتراحات والتوصيات

تمهيد :

إن الفصلين السابقين بدراستنا هذه تطرقنا فيهما إلى مختلف الجوانب النظرية للفعالية الاتصالية وكذا تحسين الخدمة العمومية , وهذا بغية التعرف على الاتصال الفعال و آليات تحسين الخدمة العمومية في البلدية , حيث أسقطنا دراستنا هذه ميدانيا على عينة من العاملين ببلدية الشريعة ولاية تبسه وذلك بغرض البحث عن إجابات لتساؤلات الدراسة.

ولهذا خصصنا هذا الفصل لتفريغ الجداول من خلال إجابة الباحثين و تحليلها للوصول الى إجابات موضوعية , وبالتالي الخروج بنتائج عملية دقيقة , يمكن على ضوءها تقديم اقتراحات بناءة للاستفادة منها

المحور الاول: البيانات السوسيوديمغرافية .

الجدول رقم (01) يمثل توزيع افراد العينة حسب النوع .

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	36	56.25%
انثى	28	43.75%
المجموع	64	100%

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(01) ان نسبة افراد الذكور تفوق نسبة الاناث , حيث ان 56.25% هي نسبة الذكور و43.75% نسبة الاناث.

ويرجع ارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة الى طبيعة المؤسسة.

الجدول رقم (02) يمثل توزيع افراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
25-20	09	14.06%
30-25	14	21.86%
30 فما فوق	41	62.5%
المجموع	64	100%

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول تبين ان معظم الموظفين ببلدية الشريعة تفوق اعمارهم 30 سنة بنسبة 62.5%، ثم تليها نسبة العمال الذي تتراوح اعمارهم بين 25-30 سنة بنسبة 21.86% و اقل نسبة هي الفئة التي تتراوح اعمارهم بين 20-25 سنة بنسبة 14.06%

ويرجع ارتفاع النسبة الاكثر من 30 سنة الى ان معظم الموظفين لديهم خبرة في العمل، اما الفئة ما بين 25-30 فهي نسبة ضئيلة ويمثلون فئة الشباب والمؤسسة تحتاج اليهم اكثر للاستفادة منهم اما اقل نسبة ترجع لفئة 20-25 سنة وهم اصحاب الادمج وموظفين جدد في مجال العمل .

الجدول رقم (03) يمثل المستوى التعليمي للموظفين .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
3.13%	02	متوسط
31.25%	20	ثانوي
65.62%	42	جامعي
100%	64	المجموع

يبين الجدول اعلاه والذي يمثل المستوى التعليمي ان اكبر نسبة قدرت ب 65.62% ترجع الى ذوي الشهادات الجامعية، ثم تليها

نسبة الثانويين 31.25% و اقل نسبة لأصحاب التعليم المتوسط، وقدرت بنسبة 3.13%

اما نسبة الابتدائي منعدمة، ويرجع سبب ارتفاع الجامعيين لا المؤسسة تحتاج لأصحاب التكوين العالي خاصة مع ادخالها الوسائل التكنولوجية وهذا ما يساهم في تحسين الخدمات، اما نسبة اصحاب التعليم الثانوي فنجدهم من الموظفين القدامى في العمل وبالنسبة للتعليم المتوسط فهم اصحاب المناصب الادارية الدنيا الذين لا يحتاج عملهم للجهد الفكري كثيرا ولا لمستوى عالي.

الجدول رقم (04) يمثل الاقدمية في العمل .

النسبة	التكرار	الاقدمية في العمل
%31.25	20	اقل من 05 سنوات
%68.75	44	اكثر من 05 سنوات
%100	64	المجموع

من خلال الجدول الموضح اعلاه (04) الذي يمثل الاقدمية في العمل , نلاحظ ان معظم الموظفين لديهم خبرة عمل اقل من 05 سنوات وتقدر نسبتهم ب%68.75 وهم يدركون جيدا سير العمل داخل المؤسسة ومتمكنين من العمل جيدا وما يجري من اتصالات داخلية وخارجية, لان مدة العمل تساعد في اصدار احكام اما نسبة 31.25 ترجع للموظفين ذوي الخبرة اقل من 05 سنوات وهم موظفين جدد معظمهم اصحاب الادمج وليس لديهم الخبرة والمهارات الكافية لقيامهم بسير العمل الجيد والاتصالات داخل البلدية.

وارتفاع نسبة ذوي الخبرة دليل على استقرار حركة العمل في البلدية .

المحور الاول: حول تأثير الفعالية الاتصالية وشروطها.

جدول رقم (01) يمثل وجود نشاط لخلية الاتصال .

النسبة	التكرار	وجود نشاط لخلية الاتصال
92.19%	59	دائما
7.81%	50	احيانا
100%	64	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) والذي يمثل وجود نشاط لخلية الاتصال ببلدية الشريعة اتضح لنا ان نسبة 92.19% تكون خلية الاتصال دائما على نشاط وهذا ما يدل على ان معظم الموظفين على اطلاع دائم بأخبار البلدية ويطلق على الصفحة خلية الاعلام والاتصال بلدية الشريعة , اما نسبة 7.81% الذين اجابوا باحيانا وهي نسبة ضئيلة وهذا راجع لقللة الاطلاع على الاخبار التي تدور داخل البلدية وهي فئة هدفها العمل وتقاضي الاجر فقط وكذلك عدم امتلاكهم الوسيلة لمعرفة نشاط الخلية ومدى تفاعل الجمهور معها. نستنتج ان البلدية تسعى دائما لايجاد السبل لتجعل المواطن قريب منها وعلى دراية بها.

جدول رقم(02) يمثل تحقيق البلدية اهدافها الاتصالية بفعالية .

النسبة	التكرار	تحقيق البلدية اهدافها بفعالية
%81.25	52	دائما
%18.75	12	احيانا
%100	64	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (03) التي تمثل ما اذا كانت البلدية تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية , وتحقيق الاهداف الفعالة مرتبط بالاتصال الفعال الذي يعتبر وسيلة اساسية في تحسين الاداء والتبادل الفكري وخلق التقارب بين الافراد ومن الاهداف الاتصالية في المؤسسة احداث تغيير في البيئة والآخرين واحداث تفاعل في الفكرة والعمل و التأثير في الطرف الاخر وتحقيق الاهداف من مؤشرات الفعالية الداخلية حيث اتضح لنا ان نسبة 81.25 % اجابوا بان البلدية تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية ,والاقلية اجابوا بان البلدية نادرا ما تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية بنسبة 18.75 % وهذا راجع ربما لان احيانا يكون ضغط مثل فترة الانتخابات او عدم توفر الامكانيات اللازمة او حدوث تشويش يحد من تحقيق الاهداف بفعالية, وكذلك سبب الاجابة باحيانا يعود لعدم رضا بعض الموظفين عن طريقة واسلوب التسيير المتبع في البلدية .وبهذا فان الموظفين داخل البلدية راضون عن الاعمال التي يقومون بها ويرون ان الخدمات التي يقدمونها مرضية .

جدول رقم (03) يمثل العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال في المؤسسة .

النسبة	التكرار	العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال
52.70%	39	مناخ العمل
32.43%	24	اسلوب الرئيس
9.46%	07	منصبك
5.41%	04	الوسائل المتوفرة
100%	74	المجموع

من خلال الجدول (03) والذي يمثل العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال , حيث اوضح لنا الجدول تكرار في الاجابات خاصة بين اسلوب الرئيس ومناخ العمل . اتضح لنا ان مناخ العمل يؤثر بنسبة كبيرة قدرت ب 52.70% وذلك لان الجو السائد بين العمال هو المؤثر الاساسي في سيورة العمل حيث يشمل العلاقات بين المصالح باعتبار ان لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها , ونوعية استقبال المعلومات ومرونة الهيكل اي قدرته على التكيف دون قيود , ثم يليها مباشرة اسلوب الرئيس بنسبة 32.43% لان الرئيس هو السلطة المسؤولة والمحرك في اداء باقي العمال , وله اهمية في تحسين الفعالية الاتصالية كحسن نظرتة للأخرين والا يستعمل السلطة مصدر للقوة فقط بل يعتمد احيانا على الاتصال الغير رسمي وبما لديه من مهارات اجتماعية لان المدير الاجتماعي يولد الحماس لدى الافراد . اما المنصب فلا يعتبر مؤثر كبير غلى فعالية الاتصال حيث ان نسبة 9.46% من يرون ان المنصب من العوامل المؤثرة , وهذا لان وضع كل شخص في مكانه يزيد من تحسين العمل داخليا , وهناك من المبحثين من اضافوا الوسائل الاتصالية كعامل يؤثر على فعالية الاتصال بنسبة 5.41% لان الوسيلة تزيد وتحسن من الخدمة المقدمة , وتحدد مدى استجابة المواطن ورضاه . اذن فكل فرد راض عن عمله وعن اداء زملائه ومتكيف جيدا مع ظروف العمل , وهذا ما خلق مناخ عمل يساعد ويزيد من فعالية الاتصال وبالتالي يكون الموظفين في راحة نفسية تجاه العمل .

الجدول (04) يمثل مشاركة الافراد و التعبير عن آرائهم في المؤسسة.

التكرار	النسبة	مشاركة الافراد والتعبير عن آرائهم
40.63%	26	دائما
51.56%	33	احيانا
7.81%	05	ابدا
100%	64	المجموع

من خلال الجدول (04) الذي يمثل مشاركة الموظفين في التعبير عن آرائهم فنلاحظ من خلال الاجابات ان معظم المبحثين صرحوا بانهم احيانا ما يشاركون ويعبرون عن آرائهم وهذا بنسبة 51.56% و 40.63% اجابوا ب دائما , ونسبة الذين لا يشاركون ولا يعبرون عن آرائهم ابدا قدرت ب 7.81% وسبب ارتفاع نسبة الاجابة باحيانا ان القرارات في مثل هذه المؤسسات تكون بيد السلطة العليا ولا يتدخل الكل فيها بإبداء رأيهم والتصريح به , اما الذين يستطيعون مشاركة آرائهم فهم من يكونون اقرب للسلطة العليا و يناقشون القضايا مع السلطة معها وهم كمساعد اساسي لها , ويتم الاستعانة بآرائهم , اما البقية فيقومون بتنفيذ الاوامر الموكلة اليهم . اذن ان مشاركة الجميع تتيح فرصة التعرف على اراء الاخرين .

جدول رقم (05) يمثل نتائج تطبيق شروط الفعالية الاتصالية.

النسبة	التكرار	تطبيق شروط الفعالية يزيد من:
25.97%	20	سرعة الخدمات
44.16%	34	تسهيل الخدمات
29.87%	23	تحسين الخدمات
100%	77	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول (05) والذي يمثل نتائج تطبيق شروط الفعالية الاتصالية , حيث تبين ان هناك تكرار لبعض الاجابات وهذا نظرا لتقاربها , نلاحظ ان معظم المبحثين والذين قدرت نسبتهم ب 44.16% اقروا ان تطبيق شروط الفعالية الاتصالية يسهل الخدمات , ثم تليها تحسين الخدمات بنسبة 29.87% واخيرا تحسين الخدمات بنسبة 25.97% وبهذا نستنتج ان هذه العناصر مرتبطة ومكاملة لبعضها البعض فلا يوجد تفوت بينهم الا ان معظمهم اعطى الاولوية لتسهيل الخدمات لان تسهيل الخدمات يحسن من الخدمة ويجعلها سريعة . لان الموظفين داخل البلدية تتأقلموا مع المواطنين وهم على دراية بطلباتهم وهذا من خلال من فهمهم لرسالة الجمهور الخارجي واعطائهم مجال لشرح ما يريدونه .

المحور الثاني: الوسائل الاتصالية لتقديم خدمة عمومية :

الجدول رقم (06) يمثل استعانة البلدية بوسائل لتحسين خدماتها العمومية .

النسبة	التكرار	استعانة البلدية بوسائل لتحسين خدماتها
%75	48	دائما
%25	16	احيانا
%00	00	ابدا
%100	64	المجموع

من خلال الجدول (06) والذي يمثل استعانة البلدية بوسائل بغية تحسين خدماتها العمومية ومن المعطيات الكمية الواردة فيه نلاحظ ان نسبة %75 صرحوا بان البلدية تستعين دائما بوسائل لتحسين الخدمات المقدمة لان التحسين يحتاج الى وسائل خاصة وجهود, لذلك تحاول البلدية دائما عقد اجتماعات ودورات لمناقشة الوسائل الملائمة ومحاولة تكريس افضل الوسائل .

ونسبة %25 صرحوا بان البلدية نادرا ما تستعين بوسائل معينة اي انها لا تحدد الوسيلة الافضل لتقديم الخدمة بل تقدم الخدمات باي وسيلة متوفرة او سهلة بالنسبة لهم . و00% صرحوا ب ابداء.

اذن فان اي مؤسسة لا بد ان تعرف ان تتوفر بها وسائل خاصة وملائمة لإرضاء الجمهور الخارجي وتحسين خدماتها , وان البلدية تهتم بتقديم الخدمات .

جدول رقم (07) يمثل الوسائل الاتصالية المتوفرة في البلدية.

النسبة	التكرار	الوسائل الاتصالية المتوفرة
46.75%	36	مكتوبة
36.37%	28	شفوية
16.88%	13	رقمية
00%	00	سمعية بصرية
100%	77	المجموع

من خلال الجدول (07) الذي يمثل الوسائل الاتصالية المتوفرة في البلدية، والمعطيات الكمية المتحصل عليها تبين لنا ان نسبة 46.75 % تمثل الوسائل المكتوبة والتي تتمثل في مذكرة المصلحة، تعليمات والملصقات للإعلام بالنشاطات والتقارير وسبب الاعتماد عليها بكثرة لان الوسائل المكتوبة تؤدي هدف اوضح وتكون مفهومة عند كافة الموظفين وهي اقل عرضة للتحريف ويستطيع ان يحفظها ليتم الرجوع اليها بكل يسر وسهولة، ثم تليها الوسائل الشفوية بنسبة 36.37 % لان اي منظمة لا بد ان تستخدم فيها الوسائل الشفوية كالاتصالات لأنها توصل المعلومة بسرعة وتحتوي على لغة الاشارات وتعبير الوجه لفهم استيعاب المتلقي، وكذلك لأنها بسيطة وتتيح فرصة المشاركة للتعبير عن آرائهم. واخيرا الوسائل الرقمية بنسبة 16.88 وهي بنسبة ضئيلة لأنه لم يتم تعميم استخدام التكنولوجيا وتستخدم في بعض المصالح فقط لان هناك اختلافات فردية فتكون هناك صعوبة عند استعمالها، اما السمي بصري منعقدة وهي تحتاج الى الخبرة والتكوين والامكانيات المادية.

جدول رقم (08) يمثل كيفية تواصل الادارة مع الموظفين .

النسبة	التكرار	وسيلة تواصل الادارة مع الموظفين
36.11%	26	الاستدعاء
41.67%	30	الهاتف
13.89%	10	الاعلان
8.33%	06	حسب الامر الاداري
100%	72	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول (08) والذي يمثل الوسيلة المعتمدة لتواصل الادارة مع الموظفين , وتم الحصول على الاجابات التالية ان نسبة 39.48 % تتواصل الادارة معهم عن طريق الهاتف , ثم الاستدعاء بنسبة 41.67% والاعلان بنسبة 13.89% , وهناك من اضاف ان وسيلة الاتصال التي تتواصل بها الادارة العليا مع الموظفين تكون حسب الامر الاداري المطلوب منهم , اي لم يحدد وسيلة معينة وهذا بنسبة 8.33% . فلاحظ ان الوسائل التي تتواصل بها الادارة وذلك لسرعة وسهولة وصول المعلومة به وكذلك الهاتف من اكثر الوسائل المستخدمة في الادارات والمنظمات لما يوغره من اختصار للوقت , والاستدعاء يتم الاعتماد عليه خاصة في الامور الرسمية بين المدير والموظف , وتعتمد على الاعلان في بعض الحالات مثل لتواصل مع عدد كبير من الموظفين او كتغيير اوقات العمل او الاخبار بأمر يهم الجميع او تعليمة .

جدول رقم (09) يمثل أكثر الوسائل الاتصالية التي تقدم خدمة عمومية حسنة .

النسبة	التكرار	أكثر وسيلة تقدم خدمة عمومية
52.88%	55	الاتصال المباشر
25.96%	27	الاعلانات
13.46%	14	المطبوعات
7.70%	08	مواقع التواصل
100%	104	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول (09) والذي يمثل أكثر الوسائل الاتصالية التي تقدم خدمة عمومية , حيث يحتل الاتصال المباشر أكبر نسبة وهي 52.88% ثم تليها الاعلانات بنسبة 25.96% والمطبوعات بنسبة 13.46% ونسبة 7.70% يرون ان مواقع التواصل أصبحت من الوسائل التي تقدم خدمة عمومية حسنة للمواطنين وذلك نظرا للإقبال الكبير عليها داخليا وخارجيا. وسبب ارتفاع الاعتماد على الاتصال المباشر يساهم أكثر في الفهم الجيد وإيصال المعلومة لأنه يحتوي على الاشارات وإيماءات الوجه والتي تسهل العملية الاتصالية ورجع الصدى يكون فوري إضافة الى الاتصال المباشر يبين علاقة التفاعل اذا كانت مكتملة او عكسية او غير واضحة , اما الاعلانات فهي تصل للعديد من المواطنين والجمهور الخارجي ولكن تحتاج الى الفئة المتعلمة اي لا تستطيع ان تمس كل قطاع المجتمع , اما المطبوعات لا تحتل نسبة كبيرة فهي نادرا ما يتم الاعتماد عليها ويعتمد عليها في حالات فقط مثل حملات التوعية , ومواقع الاتصال أصبحت هي الأخيرة تقدم خدمة عمومية من خلال ما يتم نشره عبر خلية الاعلام والاتصال للبلدية . نستنتج ان الاعتماد على الاتصال يبين علاقة التفاعل اذا كانت مكتملة او عكسية او غير واضحة .

جدول رقم (10) يمثل الطريقة التي توصل بها البلدية خدماتها .

النسبة	التكرار	توصل البلدية خدماتها عن طريق
62.5%	40	النشر عبر الصفحة الرسمية
20.31%	13	لجنة مختصة
17.19%	11	الاعلانات
100%	64	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول (10) الذي يمثل الطريقة التي توصل بها البلدية الخدمات , نلاحظ ان أكبر نسبة ترجع الى النشر عبر الصفحة الرسمية للبلدية بنسبة 62.5% ويطلق عليها خلية الاعلام والاتصال بلدية الشريعة , وهي صفحة رسمية في موقع التواصل الاجتماعي فايسبوك واخذت أكبر نسبة وهذا دليل على ان معظم موظفي المؤسسة من مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي ' ثم تليها اللجنة المختصة وهي التي توصل الخدمات مثل خدمة اصلاح السكنات او توزيعها او اللجنة التي توعي المجتمع ولكنها قد لا تلفت انتباه كافة المجتمع ولا تنشر كل الاخبار مثل الصفحة الرسمية , ثم الاعلانات بنسبة 17.19% لان الاعلانات لا يمكن ان يفهمها كل المواطنين او تفهم بطريقة خاطئة وكل يفسرها حسب رغبته ومن هنا يمكن ان تنتشر الاشاعة. اذن المواطنين داخل البلدية يعتمدون على التكنولوجيا وان الصفحة الرسمية ساعدت كثيرا وقربت الادارة من المواطن .

جدول رقم (11) يمثل الاساس الذي يتم الاعتماد عليه لاختيار وسائل اتصالية لتقديم خدمة عمومية.

النسبة	التكرار	الاساس الذي يتم الاعتماد عليه
41.84%	41	اقتراحات الجمهور
58.16%	57	امكانيات المؤسسة
100%	98	المجموع

من خلال المعطيات الكمية التي تحصلنا عليها في الجدول (11) الذي يمثل الاساس الذي يتم الاعتماد عليه لاختيار وسائل اتصالية لتقديم الخدمة العمومية , وتم التحصل على اكبر لامكانيات المؤسسة والتي تتمثل في قدرتها المادية والميزانية التي تسمح لهم وتحدد الوسيلة الاتصالية المعتمد عليها , والامكانيات البشرية والتي تتمثل في الافراد العاملين اذا كانت لديهم القدرة الفكرية للابتكار والتعامل مع الوسائل المتوفرة وان تسخير احسن الوسائل يتوقف على المادية للبلدية , وتم التحصل على اكبر نسبة للإمكانيات لان توفر الامكانيات يساهم في تكوين الافراد وبالتالي يستطيعون التعامل مع هذه الوسائل , ولكن عدم قدرة امكانيات المؤسسة جعلها تعتمد اكثر على الوسائل التقليدية , اما متطلبات الجمهور تم التحصل على نسبة 41.84% فهي تساهم في جعل المؤسسة تدرك النواقص فيها وتحاول مواكبة تطورات العصر اي ان توفير الامكانيات المادية والبشرية يقلل من اقتراحات وطلبات الجمهور التي تحد ما تحتاجه المؤسسة.

الجدول (12) الاهداف من الاعتماد على الوسائل الاتصالية الاكثر فعالية في تقديم الخدمة العمومية.

النسبة	التكرار	الاهداف من الاعتماد على الوسائل الاتصالية الفعالية
24.51%	25	تحسين صورة البلدية
21.57%	22	كسب رضا المواطن
53.92%	55	الرفع من مستوى الخدمات
100%	102	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول (12) الذي يمثل الاهداف من الاعتماد على الوسائل الاتصالية الاكثر فعالية في تقديم خدمة عمومية , نلاحظ أكبر نسبة هي الرفع من مستوى الخدمات بنسبة 53.92 % لان هذا هو الالهة من الخدمة العمومية , ثم تحسين صورة البلدية بنسبة 24.51% لان تحسين صورة البلدية يجعل المواطن يأخذ فكرة حسنة عن البلدية والمواطنين داخلها ثم كسب رضا المواطن بنسبة 21.57% لان رفع مستوى الخدمات يبين ان المؤسسة حققت ارباحها واعتمدت على الوسائل التي تراها تحقق احسن الخدمات وكذلك تحقيق تطلعات المواطن والمقيمين وبالتالي تتحسن صورة البلدية حتى يبني الجمهور انطباع ايجابي تجاه البلدية , وهذا يؤدي لكسب رضا المواطن.

الجدول (13) يمثل مساهمة الوسائل الاتصالية الفعالة في تحسين الخدمة العمومية .

النسبة	التكرار	مساهمة الوسائل الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية
40.62%	26	تحقيق الصالح العام
59.38%	38	تحقيق الاهداف المسطرة
100%	64	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول (13) الذي يمثل مساهمة الوسائل الاتصالية الفعالة في تحسين الخدمة العمومية نلاحظ ان اكبر نسبة هي تحقيق الاهداف المسطرة بنسبة 59.38% والاهداف المسطرة هي التي وضعتها البلدية التي تصبو للوصول اليها والتي كانت سبب في انشاء البلدية والتي تشمل اهداف داخل المؤسسة كتحقيق الامن من خلال وسائل المراقبة ومن اهدافها ايضا التركيز على كفاءة الخدمات وتسهيل حصول المواطن عليها والتنسيق بين الجهات الخارجية من خلال اعتماد وسائل تكنولوجية ومحاولة تعميمها على البلدية ككل وتطوير الموارد البشرية, وتحسين اداء الاجهزة التقنية وعند تحقيق الاهداف المسطرة المذكورة يتحقق الصالح العام الذي تحصل على نسبة 40.62% , ويتمثل في تحقيق مصلحة البلدية داخليا باعتماد الموظفين افضل الوسائل والتشاور بينهم وعلاقتهم مع بعض والعلاقات بين المدير وباقي الموظفين , ومعرفة كيفية التسيير الجيد وادراك اهمية الاتصال والوسائل الاتصالية ووضع كل شخص في مكانه المناسب ومعرفة كل فرد الموكله اليه والتمكن منها , وتحقيق مصلحة البلدية خارجيا بإعطاء صورة حسنة لها وتلبية متطلبات المواطن وتقديم الخدمة له لان البلدية انشئت لخدمة المواطن كسرعة انجاز الوثائق. اذن وسائل البلدية ساهمت في تحقيق الاهداف المسطرة, التي تحقق الصالح العام .

المحور الثالث حول "الاستراتيجية المعتمد في تقديم خدمة عمومية بالبلدية."

الجدول رقم (14): يوضح اعتماد البلدية استراتيجية لتحسين الخدمة العمومية

النسبة	التكرار	الاعتماد على استراتيجية
68.75%	44	دائما
31.25%	20	أحيانا
100%	64	المجموع

تبين البيانات المبوبة في الجدول (14) أعلاه اعتماد البلدية باستراتيجية لتحسين خدماتها, حيث 68,75% أبانت نسبة من المبحوثين انه "دائما" ما تعتمد البلدية استراتيجية لتحسين خدماتها, وعبرت ما نسبته أنها "أحيانا" ما تعتمد البلدية استراتيجية لتحسين خدماتها. 31,21% مما سبق, يتضح أن أكثر من نصف العمال يقرون أن البلدية دائما ما تعتمد استراتيجية لتحسين خدماتها, وتبرير هذه النتائج يعود لهيمنة البيروقراطية الإدارية الايجابية التي تفرض اعتماد استراتيجيات دائما لتحقيق أو السعي لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين وجعلها من أولوياتها, حيث يكون الهدف الأساسي للمسؤولين هو وضع استراتيجية ناجعة في تقديم خدماتها, فتقديم الخدمات ليس نشاط عشوائي ولا ينبع من فراغ بل هو عمل علمي استراتيجي, فعملية تقديم الخدمات بالبلديات الجزائرية تأخذ البعد الجدي لها من طرف المسؤولين

جدول رقم (15): يوضح إذا كانت الاستراتيجية من أسباب رضا المواطن

النسبة	التكرار	الاستراتيجية من اسباب رضا المواطن
42.19%	27	دائما
53.12%	34	احيانا
4.68%	03	ابدا
100%	64	المجموع

من خلال تفحص معطيات هذا الجدول , والتي تظهر أن نسبة 53,12% من المبحوثين "أحيانا" ما تكون الاستراتيجية سبب من أسباب رضا المواطن ونسبة 42,19% من المبحوثين "دائما" ما تكون الاستراتيجية سبب من أسباب رضا المواطن ونسبة 4,68% "أبدا" ما تكون الاستراتيجية سبب من أسباب رضا المواطن.

إذن من خلال قراءة نتائج الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف العمال الذين يعملون في البلدية يقرون أن الاستراتيجية "أحيانا" ما تكون سبب من أسباب رضا المواطن , وهو ما يمكن تبريره من عدة جوانب , أن هنالك أسباب أهم تجعله راضي كفن التعامل مع المواطن وتقليص الأخطاء والتركيز معهم وغيرها من الأسباب الرئيسية لرضا المواطن , حيث انه وبفضل معرفة أهم أسباب رضا المواطن تستطيع البلدية أن تحسن من صورتها لدى المجتمع المحلي وإيضاحها وتقديم خدمة عمومية تليق وتطلعهم

جدول رقم (16) : يوضح القائم بإعداد الاستراتيجية في البلدية

النسبة	التكرار	الذي يقوم بإعداد الاستراتيجية
11.94%	08	فريف خاص
64.17%	43	قائم بالاتصال معين
19.40%	13	موظف ذو خبرة
4.47%	03	مكلف بالاتصال مباشر
100%	67	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة ضئيلة مقدرة 4,47% من المبحوثين يرون أن القائم بإعداد الاستراتيجية في البلدية هو مكلف بالاتصال مباشر بينما يرى 8 مبحوثين أن القائم بإعدادها هو فريق خاص, في حين 19,40% كانت إجابتهم بأنه موظف ذو خبرة, أما النسبة المتبقية المقدرة بي 64,17% تؤكد أن القائم بإعداد الاستراتيجية في البلدية هو قائم بالاتصال معين وقد دلت المقابلات الحرة أن القائم بإعداد الاستراتيجية في البلدية هو قائم بالاتصال يكون قادر على إدارة المخاطر فإدارة المخاطر هي قلب الإنتاجية وإعداد الجيد لمستقبلها, أي حامل لمهارات القائم باتصال الجيد معين من طرف مدير البلدية.

جدول رقم (17): يوضح مدى مناقشة الاستراتيجيات في الاجتماعات.

النسبة	التكرار	مدى مناقشة الاستراتيجيات
37.5%	24	دائما
57.81%	37	احيانا
4.69%	03	ابدا
100%	64	المجموع

تشير البيانات الإحصائية في الجدول (5) أن أغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم 57,81 % انه أحيانا ما تناقش الاستراتيجيات في الاجتماعات ,بينما يؤكد 24 مبحوثا انه دائما تناقش الاستراتيجيات في الاجتماعات ,أما الثلاثة مبحوثين المتبقين فينفون ذلك. ولتحليل هذه الآراء المتباينة أوضحت نتائج الملاحظات الاستطلاعية للبلدية ,انه أحيانا ما يتم مناقشة الاستراتيجيات في الاجتماعات عند وجود قضية مهمة أو مشكلة من المشكلات لي الوصول إلى حل نهائي يكون سليم.

المحور الرابع : "المعوقات التي تحول دون تقديم الخدمة العمومية"

جدول رقم (18) : يوضح إلى ما ترجع المعوقات داخل المؤسسة.

اسباب المعوقات	التكرار	النسبة
ادارية	50	%67.56
معرفية	15	%20.27
التواصل اللغوي	05	%6.75
بيئية	04	%5.40
المجموع	74	%100

تشير معطيات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم %67,56 يرون أن دائما ما تكون المعوقات الإدارية هي سبب أساسي الذي يمنع تقديم الخدمة العمومية ,بينما يرى آخرون مقدره نسبتهم بحوالي %20,27 أن المعوقات المعرفية هي سبب وجود معوقات داخل المؤسسة ,أما نسبة % 7,14 ترى أن التواصل اللغوي هو السبب, فيما تؤكد النسبة المتبقية المقدره بي %6,25 أنها البيئية.

وقد دلت المقابلات الحرة أن هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق أهداف أو تقديم خدمة عمومية أفضل إلى انه دائما الخلل في الإدارة لكونها هي الأساس و العصب الحقيقي لنجاح المؤسسة و المنشآت ,في أي عمل حتى وان وجدت أسباب أخرى خارجة عن نطاقها ,فهناك حلول سريعة لمواجهتها.

جدول رقم (19): يوضح أكثر المعوقات التي تحول دون تقديم الخدمة العمومية

المعوقات التي تحول دون تقديم خدمة عمومية	التكرار	النسبة
عدم استجابة المواطن	30	37.5%
الظروف غير مناسبة	10	12.5%
قصور الموارد المالية	34	42.5%
اختلاف المدركات العقلية	06	7.5%
المجموع	80	100%

تشير الشواهد الكمية ان نسبة 12,5% من المبحوثين يؤكدون ان الظروف غير مناسبة هي أكثر المعوقات التي تحول دون تقديم

الخدمة العمومية, فهم يرون انه عندما تكون ظروف العمل غير مناسبة فهذا يؤدي إلى نقص الإنتاجية وغيرها....

بينما يصرح 30 شخص المقدرة نسبتهم بي 37,5% ان عدم استجابة المواطن هو المعوق الأساسي لعدم تقديم الخدمة العمومية

فالمواطن هو الأساس ورضاه من عوامل نجاح الخدمة العمومية.

أما النسبة الضئيلة المقدرة بي 6 أشخاص كانت إجابتهم بان أكثر معوق يحول دون تقديم الخدمة العمومية هو الاختلاف في المدركات

العقلية.

في حين يرى أغلبية المبحوثين و المقدرة نسبتهم 42,5% أن قصور الموارد المالية هو المعوق الغالب الذي يجد من تقديم الخدمة

العمومية, فهم يرون انه عندما يكون هناك نقص في المورد المالي لايمكن تقديم الخدمة فالمورد المالي ضروري من اجل قدرة البلدية على

العمل بفعالية وبما يكفي لتعزيز النجاح.

جدول رقم (20): يوضح المشاكل المهنية التي تعترض تقديم الخدمات العمومية.

النسبة	التكرار	المشاكل المهنية
29.69%	19	نقص التأطير
6.25%	04	سوء تقديم الخدمة
64.06%	41	ضعف التكوين والمتابعة
100%	64	المجموع

تشير البيانات الإحصائية ان أغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم حوالي 64,06 % ان المشكله المهنية التي تعترض تقديم الخدمات العمومية هي ضعف التكوين و المتابعة ,بينما يؤكد 19مبحوثا ان نقص التأطير هو الذي يعترض تقديم الخدمة العمومية ,أما الاربعه مبحوثين المتبقين فكانت إجابتهم ان سوء تقديم الخدمة هي التي تعترض تقديم الخدمات.

وكتحليل لهذه البيانات يمكن القول ان ضعف التكوين و المتابعة كان ضمن اغلب الإجابات لأنه لا يوجد تكوين للموظفين أثناء الخدمة في حين أصبح لا يمكن الاستغناء عنها إذا أرادت المؤسسة تحسين أداء موظفيها ومواكبة التطورات.

جدول رقم (21): يوضح مساهمة الوقت لتقديم الخدمة العمومية.

النسبة	التكرار	مدى مساهمة الوقت في تقديم الخدمة
67.19%	21	دائما
32.81%	43	احيانا
100%	64	المجموع

تبين الشواهد الكمية ان نسبة ضئيلة من المبحوثين يرون ان الوقت "دائما" ما يساهم في تقديم الخدمة العمومية ما قدرت بنسبة

32,81% في حين يرى باقي المبحوثين بنسبة 67,19% انه أحيانا ما يكون الوقت مساهم في تقديم الخدمة العمومية.

وقد تم تأكيد هذا المؤشر من خلال الملاحظات , حيث تبين ان العامل الوقت هو ليس ضمن شروط الأساسية لتقديم الخدمة ويعتبر من شروط الثانوية لتقديم الخدمة العمومية في البلدية .

جدول رقم (22): " يوضح مدى تأثير التفاهم في تقديم خدمة عمومية"

النسبة	التكرار	مدى تأثير التفاهم في تقديم خدمة عمومية
62.5%	40	دائما
25%	16	احيانا
12.5%	08	ابدا
100%	64	المجموع

تبين المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين و المقدره نسبتهم حوالي 62,5% بما يعادل 40 مبحوثا يرون انه دائما ما يكون التفاهم

لديه تأثير في تقديم خدمة عمومية ,بينما يؤكد 16مبحوثا انه أحيانا ما يكون مؤشر التفاهم لديه تأثير في الخدمة العمومية , في حين النسبة المتبقية 12,5% تنفي هذه الفكرة.

ولتحليل هذه الآراء المتباينة أوضحت نتائج الملاحظة الاستطلاعية للرؤساء و العمال انه عندما يكون هناك تفاهم يحصل على أفضل إنتاج من العاملين فان التواصل الاجتماعي داخل مكان العمل من شأنه التأثير بشكل ايجابي .

النتائج الجزئية للدراسة :

- خلية الاتصال على نشاط دائما .
- أكثر من نصف المبحثن يرون ان البلدية تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية .
- مناخ العمل هو أكثر عامل يؤثر في فعالية الاتصال الى جانب اسلوب الرئيس .
- الموظفين نادرا ما يشاركون في التعبير عن آرائهم اي ان القرار بيد الادارة العليا .
- تطبيق الفعالية يسهل الخدمات ويحسنها
- البلدية تستعين بوسائل لتحسين الخدمة العمومية وهذا حسب رأي اغلبية المبحثن بنسبة 75% .
- تتوفر الوسائل الاتصالية الشفهية والكتابية والرقمية لكن تتوفر الوسائل الاتصالية والشفهية اكثر .
- اظهرت الدراسة ان الادارة تعتمد أكثر شيء على الهاتف للتواصل بالموظفين .
- أكدت الدراسة انه بالرغم من تنوع الوسائل الاتصالية المتواجدة في البلدية الا ان الاتصال المباشر افضل وسيلة لتحسين الخدمة العمومية , و بذلك الاطلاع على مواقع التواصل يحسن الخدمة العمومية .
- توصل البلدية خدماتها مثل القيام بالإصلاحات سواء داخليا او خارجيا عن طريق النشر عبر الصفحة الرسمية للبلدية والتي تقرب المواطن أكثر من الادارة
- يتم اعتماد وسائل اتصالية لتقديم خدمة عمومية حسنة على اساس امكانيات المؤسسة, فعند توفر الامكانيات المادية والبشرية يمكن تلبية طلبات المواطن بفعالية .
- تبين الدراسة ان هدف المواطنين من اعتماد وسائل اتصالية فعالة في تقديم خدمة عمومية هو الرفع من مستوى الخدمات وتحسين صورة البلدية خارجيا .
- الوسائل الاتصالية الفعالة تساهم في تحقيق الاهداف المسطرة .

- أظهرت الدراسة أن بلدية الشريعة تعتمد على الاستراتيجيات وهذا لتحسين و تطوير أكثر لخدماتها.
- تبين من خلال الدراسة أن الاستراتيجية من أسباب الرضا لدى المواطن لكن ليس من الأسباب الرئيسة .
- أثبتت الدراسة أن القائم بإعداد الاستراتيجية في بلدية الشريعة هو القائم بالاتصال معين يكون حامل لمهارات خاصة دون غيره .
- نادرا ما يتم مناقشة الاستراتيجية في البلدية لانخفاض وعي العاملين بأهمية مناقشتها .
- المعوقات الإدارية هي التي تؤثر في تقديم وتحسين الخدمات العمومية .
- أكثر العوامل التي تعترض تقديم الخدمات هي ضعف التكوين و المتابعة من طرف البلدية لموظفيها .
- في معظم الأحيان توزيع الوقت يقلل من فعالية تقديم الخدمة العمومية فهو يجعل العامل محصور بمجال زمني لا يمكن له تخطيه .
- تأكد لنا أن التفاهم هو أساسي ومن أسباب الأساسية لتقديم وتحسين من الخدمة العمومية

النتائج العامة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في البلدية بعنوان الفعالية الاتصالية وتحسين الخدمة العمومية , ومن تحليلنا بيانات الاستبيان توصلنا الى:

- ان انشاء خلية الاعلام والاتصال ساهم في تحقيق اهداف البلدية بفعالية وهذه الاخيرة يؤثر مناخ العمل على نجاحها خاصة العلاقات غير الرسمية , والتشاور بين الزملاء لان المؤسسة لا تسمح دائما بالمشاركة والتعبير حيث ان تطبيق الفعالية الاتصالية جعل الخدمات حسنة وسريعة .
- تتوفر بالبلدية مجموعة من الوسائل الاتصالية تقليدية وتكنولوجية لكن المؤسسة لا تزال تعتمد أكثر شيء على الوسائل التقليدية سواء في اتصال الادارة مع المواطن او في تقديم الخدمة العمومية , لكن هناك مصالح تعتمد على الوسائل التكنولوجية اي ان البلدية في طور ادخال التكنولوجيا الحديثة وتعميمها أكثر .
- يتم اعتماد الوسيلة الاتصالية لتقديم خدمة عمومية حسب امكانيات المؤسسة, وهذا للرفع من مستوى الخدمات وتحسين صورة البلدية .

- تساهم الوسائل الاتصالية الفعالة سواء تقليدية او رقمية بتحقيق الاهداف المسطرة , وهذه الوسائل لعبت دورا في تحقيق فعالية اتصالية داخل البلدية وهذا ما لاحظناه عند الموظفين وتقديم خدمة عمومية ترضي المواطن .
- ايجابية الاستراتيجية في إنتاج وتطوير الخدمة و رضا المواطن وهو مايسهم في رسم الصورة الايجابية للبلدية في نظر المواطنين .
- إهمال بعض المضامين المهمة في علاقة المواطن بالإدارة من خلال عدم وجود استراتيجيات واضحة .
- تبني الإدارة الالكترونية كخطوة فعالة نحو تطوير و تحسين الخدمة العمومية .
- توفر آليات المساءلة و الرقابة .
- تكثيف مجهودات لضمان فعالية الاستراتيجيات المعمول بها .
- المورد المالي هو أساس جودة الخدمة .
- غياب الكفاءة الاتصالية وضعف التكوين و المتابعة سبب يعترض التقدم في إنتاج الخدمة العمومية في البلدية .
- معوقات الإدارية تؤثر بشكل كبير على تحسين الخدمة العمومية .
- للاستراتيجية دور فعال في تحسين الخدمات .

الاقتراحات والتوصيات :

- تدعيم الفعالية الاتصالية لدى الموظفين من خلال توفير الوسائل والعمل على التنسيق بين الاقسام .
- تعيين اشخاص ذو كفاءة واختصاص في مجال الاتصال .وتوفير الكوادر المتخصصة في مجال البرمجة واستخدام اجهزة الحاسوب المتطورة
- محاولة توعية المواطنين واقناعهم بان تقنية الاتصال عبر مواقع التواصل هي افضل طريقة لإبلاغ المعلومة وتوصيل الخدمة الافضل .
- المطالبة بموارد مالية لتحسين الخدمات وتفادي كل العوائق واجراء وتكثيف التكوين داخل البلدية .
- وضع برامج تكوينية وهيكلية مستمرة لفائدة العمال .
- توفير افضل الوسائل الملائمة لتقديم خدمة عمومية كالقيام باجتماعات ومحاوله اعلام كافة الموظفين بما يدور في البلدية .
- طرح المشاكل التي تخص العمل وجعل الموظفين يعبرون عن آرائهم للخروج بحلول ,مع اخذ اقتراحات وازاء الجمهور بالاعتبار.
- اعتماد استراتيجية خاصة بالبلدية لتسهيل وتحسين التواصل بين الموظفين والمسؤول والمواطنين, وتوفير مناخ عمل ملائم.
- العمل على تطوير اساليب المناقشة للرأي الاخر .



الخاتمة

ان اشكالية بحثنا هذه ارتبطت بدراسة مدى مساهمة الاتصال الفعال في تحسين الخدمة العمومية في البلدية من خلال دراسة نظرية ثم تركيزنا على كل ما يتعلق بالاتصال الفعال واليات تحسين الخدمة العمومية وميدانيا بتخصيصنا لبلدية الشريعة ميدانا لها , من اجل الاجابة على التساؤلات التي وضعناها التي اردنا الوصول من خلالها الى نتائج .

وما فرض علينا الاهتمام بهذا الموضوع هو مكانته داخل البلدية , فالاتصال الفعال يحتل اهمية بالغة في مختلف المؤسسات الاجتماعية,الاقتصادية , وغيرها الخاصة والعامة منها لامتلاكه العديد من الميزات على راسها تحسين الخدمة العمومية او صورة المؤسسة وتسريع اداء عملياتها الإدارية.

وتعد الفعالية الاتصالية لب تحسين الخدمة العمومية , ومن هنا تبرز الاهمية الموجودة بينهما ولهذا حاولنا دراسة مدى مساهمة الاتصال الفعال في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة.

حيث ان البلديات من خلال مصالحها تعمل على تلبية حاجيات ومطالب الافراد , بحيث تتدخل الاجهزة والمرافق المختلفة التابعة لها في انتاج وتوفير مختلف الخدمات والسهر على ضمان نجاحها وجودتها من خلال العديد من الاليات التي تسمح بتحسين الخدمات والحصول على مردود جيد , خاصة ان المرافق العمومية تعاني اختلالات عديدة منها المرتبطة بسلوكيات لموظفين ونظم التسيير ونقائص التي تفرز العديد من المعوقات التي لها اثر كبير في تراجع مستوى الاداء وكذا الصورة



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

المعاجم والقواميس :

1. احمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية , مكتبة لبنان للنشر , بيروت .

المؤلفات

2. احمد عثمان طلحة , ادارة المؤسسات العامة في الدول النامية ,منظور استراتيجي , دار الحامد للنشر والتوزيع,الاردن,2008
3. اكمال دشلي, منهجية البحث العلمي ,مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية , 2016 .
4. بشير العلاق : نظريات الاتصال "مدخل متكامل",دار اليازوري للنشر والتوزيع ,عمان ,2014.,
5. بشير العلاق :مبادئ الادارة , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,عمان ,2008.
6. بشير بودية وطارق قندوار ,اصول ومضامين تسويق الخدمات , دار صفاء للنشر و التوزيع,ط1,عمان ,2016
7. تسير مشاركة :مبادئ في الاتصال ,دار اسامة ,للنشر والتوزيع ,عمان ,2013.
8. ثابت عبد الرحمان ادريس ,المدخل الحديث في الادارة العامة ,الدار الجامعية , 2001.
9. حسن الجيلاني :التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر ,1983.
10. حميد الطائي وبشير العلاق :اساسيات الاتصال "نماذج ومهارات", دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ,عمان. 2009 .
11. خضرة عبد المفلح :الاتصال المهارات والنظريات واسس عامة , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2015 .
12. خيرى الجميلي :الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ,المكتب الجامعي ,الاسكندرية ,1997.
13. رحيمة عيساني :مدخل الى الاعلام والاتصال ,عالم الكتب الحديث .
14. رضوان بلخيرى :مقدمة الى الاتصال المؤسساتي ,قرطبة للنشر والتوزيع ,الجزائر , 2015 .
15. سناء محمد سليمان :سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته ,عالم الكتب , القاهرة , 2014.
16. صالح الشبكشي :العلاقات الانسانية في الادارة ,دار الفكر العربي ,بيروت , 1978.
17. صلاح الدين محمد الباقي :السلوك الفعال في المنظمات ,دار الجامعة الجديدة للنشر ,القاهرة ,2002.
18. عباس بدران , الحوكمة الالكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق ,المؤسسة العربية للدراسات والنشر ,بيروت , 2004 .

19. عبد الباقي دفع الله احمد ,رقية السيد الطيب العباس , مبادئ مناهج البحث العلمي , جامعة الخرطوم , الخرطوم .
20. عبد الحافظ عواجي صلوي , نظريات التأثير الاعلامية , | {د.ط} , ص05.
21. عبد الرزاق حسين :مهارات الاتصال اللغوي , جامعة الملك فهد للنشر , الرياض , 2010.
22. عبد النبي عبد الله الطيب :مهارات الاتصال الفعال ,الوراق للنشر والتوزيع ,عمان , 2016 .
23. عبدالمعطي عساف :مبادئ الادارة العامة , دار زهران للنشر والتوزيع , 2013 .
24. عبير حمدي :فن الاتصال الفعال , سما للنشر والتوزيع , 2015 .
25. علاء محمد القاضي وبكر محمد حمدان ,مهارات الاتصال , مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , 2010.
26. علي احمد وروحية السيد: الاتصالات الادارية والجمهورية , مكتبة عين شمس , القاهرة , 1980 .
27. علي شقراوي :العملية الادارية , دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية , القاهرة , 2003.
28. عماد حسن مكاوي ولىلى حسن السيد .الاتصال ونظرياته المعاصرة , الدار المصرية اللبنانية للنشر , القاهرة , 1998 .
29. فريجة حسين , شرح القانون الاداري (دراسة مقارنة) ,ديوان المطبوعات الجامعية , ط3, الجزائر.
30. فضيل دليو :اتصال المؤسسة , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , 2003.
31. فضيل دليو : تاريخ وسائل الاعلام والاتصال , دار الخلدونية للنشر والتوزيع , الجزائر , 2013 ,
32. كامل بربير: الادارة عملية ونظام , المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع , 2006 .
33. ماهر ابو المعطي :البحوث الكمية والبحوث الكيفية , ودراسات الخدمة الاجتماعية , المكتب الجامعي الحديث , مصر , 2014.
34. محمد سرحان علي المحمودي , مناهج البحث العلمي , مكتبة الوسطية للنشر و التوزيع , ط 3, صنعاء , 2019.
35. محمد صاحب سلطان , مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان , 2014.
36. محمد قاسم القريوتي , مبادئ الادارة , دار وائل للنشر , ط4 , 2009,
37. محمد محمود الطعمانة و طارق شريف العلوش , الحكومة الالكترونية في الوطن العربي , المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة 2004,
38. محمود حسن اسماعيل ,مهارات الاتصال , المكتب المصري للمطبوعات , 2016 .

39. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة, المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع, بيروت, 1990.

40. مصطفى محمود ابو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البريدي: الاتصال الفعال, الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية, 2008.

41. منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال, جامعة الاسكندرية, 2001.

42. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2011.

43. هادي نحر واحمد محمد الخطيب: ادارة الاتصال والتواصل, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, عمان, 2009.

الرسائل والمذكرات :

44. ايناس رغبس, الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية, مذكرة مكملة لشهادة دكتوراه, تخصص الاشهار و العلاقات العامة, جامعة محمد لمين سطيف, 2018.

45. بكوش لطيفة, مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة "مجمع صيدال"), أطروحة لنيل شهادة دكتوراه, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2016.

46. بلال سعودي, الاسس و المبادئ العامة التي يقوم عليها القانون الاساسي العام للتوظيف العمومية, مذكرة مكملة لشهادة ماستر, قسم الحقوق, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2016.

47. حرشا ومفتاح, تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر, مذكرة مكملة لشهادة الماجستير, قسم العلوم السياسية جامعة قاصدي مرياح ورقلة, 2015.

48. حسن عبايدي, دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية, مذكرة مكملة لشهادة ماستر, تخصص اتصال في التنظيمات, جامعة تبسة, 2016.

49. حمزة حاكمي, اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر دراسة حالة بلدية سعيدة, مذكرة مكملة لشهادة ماستر, قسم العلوم السياسية, جامعة الدكتور مولاي الطاهر, 2015.

50. ذهبية جمبية, الادارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة, مذكرة مكملة لشهادة الماستر, قسم العلوم السياسية, جامعة 8ماي 1945-قلمة, 2017.

51. زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في الادارة والافراد والعلاقات الانسانية, مطابع سجل العرب, ط2, القاهرة, 1976,

ص 130,131. سهام راجي, تحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المحلية في الجزائر, مذكرة مكملة لشهادة, قسم الحقوق, جامعة باتنة -1-, 2018.

52. سعاد خرخاش: دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, قسم علوم التسيير, جامعة المسيلة, 2015.
53. شهرزاد بلخيري: دور الاتصال الفعال في تنمية المهارات لدى الطالب الجامعي الجزائري, دراسة ميدانية طلبة قسم العلوم الانسانية, شعبة اعلام واتصال, جامعة ام البواقي, 2019.
54. صبرينة رماش, الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه, جامعة منتوري, قسنطينة, 2008.
55. ضالع بالخالد, آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر (دراسة المصلحة البيو مترية لبلدية أولاد إبراهيم, أطروحة لنيل شهادة ماستر, جامعة الدكتور مولاي الطاهر, سعيدة, 2017.
56. الطاهر اجعيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية, رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, قسم علم الاجتماع, جامعة قسنطينة, 2005.
57. عبد الجبار بابلي, ترقية المرفق العام في الجزائر, مذكرة مكملة لشهادة الماستر, قسم العلوم السياسية, جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -, 2016.
58. عبد الكريم بن علي, دور عصرنه الخدمة العمومية للجماعات المحلية في تحقيق التنمية في الجزائر دراسة حالة ولاية عين الدفلى, مذكرة مكملة لشهادة ماستر, تخصص ادارة محلية, جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة, 2018.
59. غنية ددع: دور الاتصال في زيادة فعالية اداء الموارد البشرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر, قسم علم الاجتماع, جامعة المسيلة, 2013.
60. فريد طلاش وعبد النور المحري, ازمة الخدمة العمومية في ظل النظام الاداري الجزائري من 2014 2019, دراسة حالة تزي وزو, مذكرة مكملة لشهادة الماستر, قسم العلوم السياسية, جامعة مولود معمري - تيزي وزو, 2018.
61. لمين دلال, واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية للجمهور الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة, أطروحة لنيل شهادة الماستر, جامعة محمد بوضيا ف, المسيلة, 2015.
62. مازن سليمان الحوش: الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية, دراسة ميدانية بمؤسسة اذاعة الاوراس, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير, قسم علم الاجتماع, جامعة باتنة, 2006.
63. محمد روي وزهير سعودي, النظام التعاقدى وتطبيقاته في نطاق الوظيفة العمومية في الجزائر, مذكرة مكملة لشهادة الماستر, قسم الحقوق, جامعة محمد بوضيا ف - المسيلة -, 2017.

64. مصطفى بن شعبان وعبد الحق جعفري, تحسين الخدمة العمومية من خلال الجماعات المحلية الجزائر ببلدية المعاضيد المصلحة البيو مترية, مذكرة مكملة لشهادة الماستر , قسم علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف الجزائر , 2018.
65. مصطفى باحمو وعبد القادر عزيزي , المرفق العام ورهان تحسين الخدمة العمومية في الجزائر , مذكرة مكملة لشهادة الماستر , قسم الحقوق , جامعة احمد دراية ادار , 2018.
66. مصطفى بن يوسف , دور الرقمنة الادارية في تحسين الخدمة العمومية وانعكاساتها على التنمية المحلية بالجزائر , مذكرة مكملة لشهادة ماستر , قسم العلوم السياسية , جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة, 2017 .
67. مولاي عمار سمية :الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم , دراسة ميدانية مديرية الاتصال بادرار , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر , قسم علم الاجتماع , جامعة ادار , 2018.
68. نادية علاق :اساليب الادارة وتأثيرها على فعالية الاتصال في الجامعة الجزائرية , دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر , قسم اتصال في تنظيمات , جامعة تبسة , 2016.
69. نسرين سليمان , تسيير الخدمات العامة المحلية دراسة حالة ولاية تلمسان , مذكرة مكملة لشهادة الدكتوراه , قسم تسيير المالية العامة , جامعة ابو بكر بلقايد -تلمسان - , 2017.
70. نور الدين تاويريت , قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي , مذكرة مكملة لشهادة الدكتوراه , تخصص علم النفس العمل و التنظيم , جامعة محمود منثوري-قسنطينة - , 2005 .
71. نور محي الدين ومحمد سعد الله , جودة الخدمات واثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية :البنك الاسلامي السوداني , وبنك الادخار و التنمية الاجتماعية , مذكرة مكملة لشهادة ماجستير , قسم العلوم في ادارة الاعمال , جامعة شندي , 2017.
72. وهيبه بلحاجي : الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي , مذكرة ماجستير , قسم الاعلام والاتصال , جامعة الجزائر , 2002.
73. وهيبه فراحي , الإدارة الالكترونية كألية لتحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية البويرة - , أطروحة لنيل شهادة الماستر , جامعة اكلي محند أو بحاج , البويرة , 2018.
74. يونس تارقي , دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية , مذكرة مكملة لشهادة الماستر , قسم علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح -ورقلة - , 2016 .

المجالات :

75. بومدين طامشة, الحكم الراشد و مشكلة بناء قدرات الادارة المحلية في الجزائر, مجلة التواصل -جامعة عنابة -,العدد 26, 2010.

76. سامية خبيزي :مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة, مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية, العدد 01-02- 2020.

77. عبد الجليل طواهرية واليامنة قوارح, دور عصرنة الخدمة العمومية في تحسين اداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية, مجلة بحوث الاقتصاد و الماچنت, العدد, 2, 2020, جامعة قاصدي مرياح, ورقلة .

78. عبد السلام عبد اللاوي, اهمية الرقمنة الادارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر, مجلة صوت القانون, العدد 07, 2017, جامعة الجيلالي بونعامة عبد اللاوي, خميس مليانة .

79. العربي بوعمامة وحليمة رقاد, الاتصال العمومي و الادارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية, مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية, العدد 09, 2014, جامعة الوادي .

80. ميسون على حسين الليلة, الحكومات المحلية و دورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات, مجلة جامعة بابل, العدد 4, 2016.

81. ميسون على حسين الليلة, الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ سياسات العامة, مجلة جامعة بابل, العدد 4, 2016.

المؤتمرات

82. مركز البيان للدراسات و التخطيط , خطوات كتابة البحث العلمي في الدراسات الإنسانية, العراق, 2017, .



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول

الفعالية الاتصالية وتحسين الخدمة العمومية
دراسة ميدانية ببلدية الشريعة

تحت اشراف الاستاذ:

البار الطيب

اعداد الطالبتان /:

زرزالي ضحي

قاسمي لندة

اخي/اختي ,تحية طيبة

* نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بعناية علما أن المعلومات المقدمة سوف تستخدم في مجال البحث العلمي ولن تستغل الا لأغراض علمية .

البيانات السوسيو ديمغرافية

النوع: ذكر انثى

السن: من 20 الى 25 من 26 الى 30 من 31 فما فوق

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الاقدمية في العمل: اقل من خمس سنوات اكثر من خمس سنوات

الجزء الاول : حول تأثير الفعالية الاتصالية وشروطها :

س1- هل هناك نشاط لخلية الاتصال في مؤسستكم ؟

دائما احيانا

س2- هل البلدية تحقق اهدافها الاتصالية بفعالية؟

دائما احيانا

س3- ما الذي يؤثر في فعالية الاتصال في البلدية ؟

مناخ العمل اسلوب الرئيس منصبك

..... اخرى تذكر.

س4- هل تسمح لك المؤسسة بالمشاركة والتعبير؟

دائما احيانا ابدا

س5- تطبيق شروط فعالية الاتصال يزيد من :

تحسين الخدمات سرعة الخدمات تسهيل الخدمات

..... اخرى تذكر.

المحور الثاني: الوسائل الاتصالية في تقديم خدمة عمومية :

س6- هل تستعين البلدية بوسائل بغية تحسين خدماتها العمومية؟

دائما احيانا ابدا

س7- ماهي الوسائل المتوفرة في البلدية ؟

مكتوبة شفوية رقمية سمعية بصرية

اخري تذكر.....

س8- كيف تتواصل معك الادارة ؟

عن طريق:

الهاتف الاستدعاء الاعلان

اخري تذكر.....

س9- ما هي اكثر الوسائل الاتصالية التي تقدم خدمة عمومية حسنة ؟

الاتصال مباشرة الاعلانات المطبوعات

اخري تذكر.....

س10- توصل البلدية خدماتها مثل القيام باصلاحات عن طريق :

النشر عبر الصفحة الرسمية لجنة مختصة اعلانات

اخري تذكر.....

س11- على اي اساس يتم اعتماد وسائل اتصالية لتقديم خدمة عمومية ؟

على اساس اقتراحات الجمهور حسب امكانيات المؤسسة

اخري تذكر.....

س12- ماهي الاهداف من اعتمادكم على الوسائل الاتصالية الاكثر فعالية في تقديم خدمة عمومية ؟

تحسين صورة البلدية كسب رضا المواطن الرفع من مستوى الخدمات اخرى

تذكر.....

س13- تساهم الوسائل الاتصالية الفعالة في تحسين الخدمة العمومية من خلال :

تحقيق الصالح العام تحقيق الاهداف المسطرة

اخرى تذكر.....

المحور الثالث : محور حول الاستراتيجية المعتمدة في تقديم خدمة عمومية بالبلدية :

س14- هل تعتمد البلدية استراتيجية خاصة بما ؟

دائما احيانا

س15- هل وجود استراتيجية من اسباب رضا المواطن ؟

دائما احيانا ابدا

س16- من يقوم باعداد الاستراتيجية الاتصالية ؟

فريق خاص قائم بالاتصال معين موظف ذو خبرة

اخرى تذكر.....

س17- هل تناقش الاستراتيجية في الاجتماعات لكي تصبح واضحة ومعروفة عند الجميع ؟

دائما احيانا ابدا

المحور الرابع: حول المعوقات التي تحول دون تقديم الخدمة العمومية :

س18-ترجع المعوقات داخل المؤسسة الى :

معوقات ادارية معرفية التوصل اللغوي

اخرى تذكر.....

س19- ماهي اكثر المعوقات التي تحول دون تقديم خدمة عمومية ؟

عدم استجابة المواطن الظروف غير مناسبة قصور الموارد المالية

اخرى تذكر.....

س20- ماهي المشاكل المهنية التي تعترض تقديم الخدمات العمومية ؟

نقص التأطير سوء تقديم الخدمة ضعف التكوين والمتابعة

اخرى تذكر.....

س21- هل توزيع الوقت لتقديم الخدمات للمواطن يقلل من فعالية تقديم خدمة عمومية ؟

احيانا دائما

س22- هل انعدام التفاهم داخليا يؤثر ويعيق تقديم خدمة عمومية للمواطن

دائما احيانا ابدا

حسب رايتك ماهي الحلول المقترحة لدفع الفعالية الاتصالية وتقديم احسن الخدمات العمومية ؟

.....
.....
.....
.....

تقديم عام للبلدية

(1) لمحة عامة عن بلدية الشريعة :

بلدية الشريعة هي احدى بلديات ولاية تبسة ، تقع جنوب غرب عاصمة الولاية تبسة وتبعد عنها بحوالي 50 كلم ويربطهما محور الطريق الوطني رقم 83 ، وتعتبر من أكبر دوائر الولاية من حيث عدد السكان حيث قدر حسب الاحصاء العام للسكن والسكان لسنة 2008 بـ 75344 نسمة .

يقع مجال الدراسة بالجنوب الغربي لولاية تبسة ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 317.89 كلم² ، في حين تتمثل حدودها الادارية في :

- الشمال : بلديتي بنر مقدم وقريقر
- الجنوب : بلدية تليجان
- الشريق : بلدية العقلة المالحة
- الغرب : بلدية المزرعة .

(2) التضاريس:

بلدية الشريعة تعتبر إحدى بلديات الهضاب العليا أرضيتها شبه معتدلة ذات إرتفاع يقدر بحوالي 1050م فوق مستوى سطح البحر، ونميز وجود جبل لمهادة الواقع بالجهة الشرقية لمدينة الشريعة ، حيث تقدر اعلى نقطة به بـ 1364 متر ، كما أن البلدية مناخها قاري ويتميز بعدم الاعتدال في نسبة التهاطلات وكذا درجات الحرارة .

(3) المعطيات المناخية :

إن المناخ السائد في مجال الدراسة (بلدية الشريعة) متقلب بمعدل 250 مام ، حيث يكون باردا جدا شتاءا يسوده الجليد خاصة في بداية النهار ونهايته وحار صيفا .

في حين يقدر معدل الحرارة المتوسطة بـ 15،85 م أما العليا فتتجاوز 45،50 م في حين تقدر الدنيا بـ 5،00 ملم .

الهيكل التنظيمي

أولاً: المصالح الإدارية

01 : الأمانة العامة

— مكتب الأمانة

— مكتب التوثيق و المحفوظات — مكتب ممتلكات البلدية.

02 : مديرية التنظيم العام و التشبث و الشؤون الاجتماعية و الثقافية

أ — مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و المنازعات .

— مكتب المنازعات — مكتب التنظيم العام .
— مكتب الانتخابات — مكتب السكن و الإحصائيات .

ب — مصلحة الشؤون الاجتماعية و الصحية و الثقافية.

— مكتب الشؤون الاجتماعية — مكتب حفظ الصحة و الوقاية
— مكتب الجمعيات و الشؤون الثقافية و لرياضية و الترفيه . — مكتب النشاط الاجتماعي و التشغيل

ج — مصلحة الحالة المدنية :

— مكتب مسك السجلات و استخراج الوثائق — مكتب التسجيلات
— مكتب الخدمة الوطنية .

03 : مديرية الإدارة و المالية.

أ — مصلحة التسيير الإداري :

— مكتب تسيير الموظفين و التكوين — مكتب متابعة الحياة المهنية للموظفين .

ب — مصلحة التسيير المالي

— مكتب الميزانية و الحسابات — مكتب الرواتب و الفاتورات
— مكتب الصفقات و التجهيز .

ثانياً: المصالح التقنية

— مديرية التعمير و الاحتياطات العقارية :

— مصلحة التعمير و الهندسة المعمارية :

— مكتب التعمير و الاحتياطات العقارية — مكتب الهندسة المعمارية و متابعة البناء
— مصلحة الشبكات

— مكتب التطهير و المياه الصالحة للشرب — مكتب الطرقات و النقل .

مديرية التجهيز و الاستثمار :

— مصلحة الوسائل و الصيانة :

— مكتب تسيير حضيرة البلدية و وسائل النقل و تسيير الورشات — مكتب التموين و التخزين .

— مصلحة التجهيز :

— مكتب البيئ و تسيير الأثاث الحضري و المساحات الخضراء — مكتب التجهيز و

الأشغال الجديدة .

— مصلحة الاستثمار :

— مكتب متابعة الدراسات المبرمجة

— مكتب الاستثمار و الإنجاز .

رئيس المجلس الشعبي البلدي .



الملخص :

يدور موضوع الدراسة حول الفعالية الاتصالية وتحسين الخدمة العمومية للبلدية ,وتناولت اشكالية عن مساهمة

الاتصال الفعال في المؤسسات العمومية وتأثير العوامل الداخلية بالفعالية الاتصالية لتقديم افضل الخدمات .وقد طرحنا

التساؤل الرئيسي التالية . كيف يساهم الاتصال الفعال في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة .

وتدرج ضمنه مجموعة تساؤلات فرعية

- ماهي شروط تحقيق الفعالية الاتصالية في بلدية الشريعة ؟
- ماهي وسائل الاتصال الفعال في تقديم خدمة عمومية جيدة في بلدية الشريعة ؟
- فيما تتمثل أهم استراتيجيات الاتصال الفعال في بلدية الشريعة لتحسين الخدمة العمومية فيها؟
- ماهي الصعوبات و المعوقات التي تحول دون تحقيق الفعالية الاتصالية و تحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة؟
- مقترحات لدفع الاتصال الفعال في تحسين الخدمة العمومية في بلدية الشريعة ؟

وقد اتبعنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي تمثل في وصف الاتصال داخل البلدية ومساهمته في خلق فعالية

اتصالية تحسن الخدمة العمومية ,بالاعتماد على ادوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة والاستبيان الذي يحتوي

على اربعة محاور يمكن من خلالها الاجابة على تساؤلات الدراسة, اما مجتمع الدراسة فتمثل في 64 من الموظفين

اعتمدنا على العينة القصدية .

والبلدية كمؤسسة عمومية تحاول اعتماد افضل الوسائل وتطبيق شروط الاتصال والاعتماد على استراتيجية ملائمة

لتحقيق الفعالية الاتصالية الى جانب نوع الاتصال لا نه ايضا له دور في تحقيق النجاح داخليا وخارجيا بالإضافة الى

دور تفاعل الافراد مع بعضهم وتأثير المدير على تفاعلهم واسلوب عملهم .

وكذلك طرق تحسين الخدمة العمومية وانواع الخدمات العمومية ومبادئها وميزاتها والليات اللازمة لتحسينها من خلال

اقتراح الحلول المناسبة لذلك .

حيث تم تحقيق بعض النتائج الايجابية الفعالة تخدم في زيادة فعالية الاتصال وايضا مسار الاصلاح والتنمية واقترح بعض افاق البحث تبين لنا ان الفعالية الاتصالية مساهمة في تحسين الخدمة العمومية من خلال وجود تفاعل وتفاهم بين العاملين في البلدية لتقديم خدمة عمومية ,ومن النتائج المتحصل عليها :

● تحقيق اهداف البلدية بفعالية يؤثر مناخ العمل تحقيق اهداف البلدية بفعالية خاصة العلاقات غير الرسمية ,والتشاور بين الزملاء.

● تساهم الوسائل الاتصالية الفعالة سواء تقليدية او رقمية بتحقيق الاهداف المسطرة , وهذه الوسائل لعبت دورا في تحقيق فعالية اتصالية داخل البلدية

الكلمات المفتاحية : الفعالية الاتصالية - الاتصال الفعال -الخدمة العمومية.

Summary :

The subject of the study revolves around the communication effectiveness and the improvement of the municipal public service, and it addressed a problematic about the contribution of effective communication in public institutions and the impact of internal factors on communication effectiveness to provide the best services. We raised the following main question. How effective communication contributes to improving the public service in the Cheria municipality.

It includes a set of sub-questions

- What are the conditions for achieving effective communication in the Cheria municipality?
- What are the effective means of communication in providing a good public service in the Sharia municipality?
- What are the most important effective communication strategies in the Cheria municipality to improve the public service in it?
- What are the difficulties and obstacles that prevent achieving effective communication and improving public service in the Cheria municipality?
- Suggestions to advance effective communication in improving the public service in the municipality of Cheria?

In this study, we have followed the descriptive approach, which is represented in describing communication within the municipality and its contribution to creating a communicative effectiveness that improves the public service, depending on the data collection tools represented in the form and questionnaire that contains four axes through which it is possible to answer the questions of the study. As for the study community, it represents In 64 employees we relied on intentional sampling. The municipality, as a public institution, tries to adopt the best means, apply the conditions of communication, and rely on an appropriate strategy to achieve communication effectiveness, in addition to the type of communication, because it also has a role in achieving success internally and externally, in addition to the role of the interaction of individuals with each other and the influence of the manager on their interaction and style of work.

As well as ways to improve the public service, the types of public services, their principles and features, and the mechanisms needed to improve them by proposing appropriate solutions for that.

Where some effective positive results have been achieved that serve to increase the effectiveness of communication, as well as the path of reform and development, and to suggest some prospects for research. It turns out that communication effectiveness is a contribution to improving public service through the presence of interaction and understanding between workers in the municipality to provide a public service.

- Achieving the objectives of the municipality effectively. The work environment affects the effective achievement of the objectives of the municipality, especially informal relations and consultation between colleagues.
- Effective communication means, whether traditional or digital, contribute to achieving the established goals, and these means played a role in achieving effective communication within the municipality.

Keywords: communication effectivités - effective communication – public service -