

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الإعلام والإتصال  
تخصص إتصال تنظيبي

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور إستراتيجية الإتصال الإداري في تفعيل  
الخدمة العمومية بالمؤسسة  
دراسة حالة - إتصالات الجزائر - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ  
د/البار الطيب

من إعداد الطلبة:

- ركيص شيماء
- سعد شهيناز

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/ العابدي لدمية	أستاذ تعليم عالي	رئيس
د/ الطيب البار	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
د/نعيمه عطوي	أستاذ محاضر(ب)	عضوا ممتحن

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## محضر تعديل مذكرة الماستر

يشهد الأستاذ: د. الطيب المار الرتبة: أستاذ محاضر الصفقة: ماستر  
يشهد الأستاذ: د. المصطفى خابو الرتبة: أستاذ محاضر الصفقة: ماستر  
بأن الطالب (ة): ز. كريس. نتمسأء  
قد تمت مناقشة مذكرته

بعنوان: ماستر في الاتصال بالدار في تفصيل

وقام بالتعديلات المطلوبة الآتية:

<input checked="" type="checkbox"/>	لا	<input checked="" type="checkbox"/>	الجانب الشكلي: نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input checked="" type="checkbox"/>	الجانب الملهجي: نعم
<input type="checkbox"/>	لا	<input checked="" type="checkbox"/>	الجانب المضموني: نعم

-  يسمح للطالب بإيداع مذكرته على مستوى الكلية  - لا يسمح للطالب بإيداع مذكرته

إمضاء الأستاذ رئيس اللجنة: أ. د. المصطفى خابو  
إمضاء الأستاذ المشرف: د. الطيب المار

تبسة في: 22/06/2022



تأشيرة رئيس القسم

# شكر ونفاق

قال الله تعالى

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقنا لأتمام هذا العمل، و نصلي و نسلم على خاتم الأنبياء  
و المرسلين محمد "صلى الله و عليه و سلم" .

بعون الله و توفيقه " و ما توفيقنا إلا بالله" أنهينا إنجاز هذا البحث بعد مشوار طويل  
حافل بالعياء و الرجاء و الصبر و الطموح و هدف الوصول إلى مبتغانا .

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الإمتنان على ما وجدنا و ما أوتينا و ماكان لنا من  
نصح و توجيه و إرشاد لمن تستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر و التقدير فإننا نبدأو نضع  
بصمة الشكر و التقدير إلى الدكتور المشرف و المحترم "د/البار الطيب".

كما نتقدم بالشكر للمؤطرة في إتصالات الجزائر "بوفح إكرام" و "سعد فريال" و كل  
الموظفين في إتصالات الجزائر تبسة

الشكر لجميع المارين على الموضوع ، و إن الشكر يمتد إلى جميع من وجه و أرشد و  
قدم المساعدة لنا، و أخص الذكر و جزاء الإحسان إلا الإحسان.



# إهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على الرسول الكريم و من قوله تعالى

" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

إلى قرة عيني إلى من جعلت الجنة تحت قدميها ، إلى التي حرمة نفسها و أعطتني، من نبع حنانها سقتني الحب و الحنان، ربتي بلطف و علمتني كل شيء ،إلى تلك المرأة العظيمة ،  
أمي الحنونة "كوثر"

إلى أعظم الرجال صبورا و رمز الحب و العطاء، إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي،  
وأفنى حياته من أجل تعليمي، وتوسم في درجات العلا و السمو، إلى ذلك الرجل الكريم  
،أبي،

العزیز "رؤوف"

إلى من جمعتهم معي صلة الرحم ،إلى من يعيش في ظل وجودهم أملي ،إخوتي "فاطمة  
الزهراء، إيمان " و ابن أختي "محمد خليل"

إلى الأستاذ المشرف الذي ساعدني و أرشدني إلى الطريق الصحيح "د. البار الطيب" و  
لا انسى الأساتذة الذي قاموا بتوجيهي في مشواري الدراسي "بوطفرة أسماء و أيمن  
سلطاني"

إلى من تحلو بالإخاء و بالوفاء و العطاء و سعدت برفقتهم في دروب الحياة و مشواري  
الدراسي و تقاسمت معهم حلو الحياة و مرها "عيادي فؤاد ، خليف مشيرة ، قربوسي رفيدة  
،سعد شهيناز ، خلف الله ريمة،بوزيد مروى، قنر بلقيس، نحالي إيمان ، أشواق منصوري"

الى كل موظفين المكتبة و كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية





# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :الحمد لله الذي وفقنا لتتيمم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى من قال الحق تعالى فيهما" : وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ."

إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته وادخله فسيح جناته "جمال"

إلى والدتي العظيمة حفظها الله ورعاها برعايته "كريمة"

إلى اخوتي و إلى من لهم مكانة في قلبي "فريال" و "آية" و "أمين"

إلى من له مكانة في قلبي " طرابلسي زهير".

إلى الأستاذ المشرف الذي ساعدني و أرشدني إلى الطريق الصحيح "د. البار الطيب " إلى من تحلو بالإخاء و بالوفاء و العطاء و سعدت برفقتهم في دروب الحياة و مشواري الدراسي و تقاسمت معهم حلو الحياة و مرها " عياد سلسبيل ،قربوسي رفيدة ،ركيس شيماء"

إلى كل موظفين المكتبة و كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية



# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: إشكالية الدراسة و الإجراءات المنهجية
3	1. تحديد الإشكالية
3	2. صياغة الفرضيات الدراسة
4	3. أهداف الدراسة
4	4. أهمية الدراسة و اسباب اختيار الموضوع
4	5. الدراسات السابقة
7	6. تحديد مصطلحات و مفاهيم الدراسة
9	7. مجالات الدراسة
10	8. مجتمع الدراسة و عينة الدراسة
12	9. منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
13	10. الخلفية النظرية للدراسة
	الفصل الثاني: إستراتيجية الإتصال الإداري
15	تمهيد
15	1. إستراتيجية الإتصال
16	1.1 مفهوم استراتيجيية الاتصال
16	1.2 أنواع إستراتيجيية الإتصال الإداري و أهميته
20	1.3 مبادئ الاستراتيجيية الاتصالية



21	1.4 أهداف وضع استراتيجية اتصال
22	1.5 معوقات استراتيجيات الاتصال
23	1.6 أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال
25	2. الإتصال الإداري
25	2.1 مفهوم الاتصال الإداري و أهميته
26	2.2 أنواع الاتصال الإداري وخصائه
27	2.3 عناصر الاتصال الإداري و وسائله
32	2.4 وظائف الاتصال الإداري و أهدافه
33	2.5 نظريات الاتصال الإداري
34	2.6 معوقات الاتصال الإداري
36	خلاصة
	الفصل الثالث: الخدمة العمومية في المؤسسة الخدماتية
38	تمهيد
39	1. الخدمة العمومية
39	1.1 مفهوم الخدمة العمومية
40	1.2 انواع الخدمة العمومية
41	1.3 خصائص الخدمة العمومية
42	1.4 معايير الخدمة العمومية
43	1.5 مبادئ الخدمة العمومية
44	1.6 مشكلات و عوائق تقديم الخدمة العمومية
45	2. المؤسسة الخدماتية
45	2.1 تعريف المؤسسة الخدماتية
45	2.2 أسس المؤسسة الخدماتية

45	2.3 خصائص المؤسسة الخدمائية
47	2.4 عناصر المؤسسة الخدمائية
47	2.5 وظائف المؤسسة الخدمائية
48	2.6 عوائق المؤسسة الخدمائية
51	خلاصة
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
53	تمهيد
54	1. تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
56	2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر
59	3. تفرغ و تحليل البيانات
76	4. نتائج الدراسة
76	5. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج
78	الخاتمة
78	توصيات و المقترحات
	فائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

# فهرس الجداول و الأشكال

## فهرس البحروال و الأئكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	يوضح توزيع المبحوثن حسب متغير النوع	1.
60	يوضح توزيع المبحوثن حسب متغير السن	2.
60	يوضح توزيع المبحوثن حسب متغير المستوى الدراسي.	3.
61	يوضح توزيع المبحوثن حسب الأقدمية في المؤسسة.	4.
61	يوضح توزيع المبحوثن حسب المنصب الذي يشغلونه بالمؤسسة	5.
62	معنى إستراتيجية الاتصال الإداري	6.
63	يوضح توزيع المبحوثن حسب آراءهم حول العوامل المساعدة على تنفيذ إستراتيجية عامة للمؤسسة	7.
63	إتاحة الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة لفرصة التفاعل الاتصالي أكثر	8.
64	توزيع المبحوثن حسب آرائهم حول كيفية مساعدة الإستراتيجية الاتصالية لهم داخل المؤسسة	9.
65	يمثل الدور الأساسي لإستراتيجية الاتصال داخل المنظمة	10.
66	يوضح مدى مساهمة إستراتيجية الاتصال الإداري في تقييم الخدمة العمومية	11.
67	يمثل الوسائل الأكثر فاعلية التي تعتمد عليها الإدارة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل	12.
68	مدى مساهمة الوسائل التكنولوجية الحديثة في القيام بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية.	13.
68	العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية	14.
69	الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض	15.
70	يساهم الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة	16.
70	يساهم الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم	17.
71	يساهم الاتصال الهابط والصاعد في تحسين العلاقات داخل الشركة	18.
72	طبيعة إستراتيجية الاتصال الإداري السائدة في إدارة المبحوثن.	19.
72	اعتراض معوقات اتصالية للموظف أثناء القيام بعمله	20.
73	طريقة الاتصال عند مواجهة مشكل أو قصد الاستشارة	21.
74	المعوقات التي يواجهها الموظفون أثناء القيام بالعمل	22.
74	طريقة تقديم الخدمة العمومية التي تصدرها المؤسسة	23.
75	دور الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في تفعيل الخدمة العمومية	24.

## فهرس الجداول و الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	يوضح عناصر عملية الاتصال	01
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	02

مقدمته



ظل ولا زال الاتصال من اهم المواضيع التي تستقطب اهتمامات الدارسين والباحثين خاصة العلوم الإنسانية وبصورة أدق في علوم الاعلام والاتصال.

من خلال أهمية الاتصال كعلم وكعملية اصبح هذا الأخير يتعدى حدود الدراسات فقد تخلل جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الاتصال الإداري في تحقيق أهدافها وخططها العامة ومواكبة تطور المؤسسات.

وهذا ما دفع بالمؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية للعمل على وضع استراتيجيات تساعد على البقاء في السوق أو تحسين صورتها للأفضل أو حتى المحافظة عليها في مواجهة الضغوط الخارجية وفي ظل البيئة التنافسية المتغيرة أصبحت المؤسسات لا تكتفي بنوعية الخدمات المقدمة بل باتت تركز اهتمامها على وضع استراتيجية تساعد على التوسع في مجالها واكتساب أكبر قدر ممكن من المستهلكين مع ملاءمتها للمحيط الذي تعمل فيه من جهة أخرى.

إن العلاقة الأساسية التي تربط المؤسسة الإدارية جمهورها هي أداء الخدمة العمومية اللازمة لتحقيق المصلحة العلمية وذلك بإشباع الحاجات العامة للمستهلك بغية تحقيق النفع العام.

وتضم الخدمات العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية المنظمة من طرف المؤسسة كخدمات إدارية وتستند عملية تسيير نشاطات هذه الخدمات على قواعد مشتركة تستمد منها شرعيتها وصفاتها أهمها قاعدة المساواة، وكذلك الاستمرار والتطور، الأمر الذي يسمح بتقديم خدمة عمومية للجميع دون تمييز على سبيل الاستمرار وكذا تكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

كما تلعب دور استراتيجية الاتصال الإداري، دورا جوهريا في تفعيل الخدمة العمومية بالمؤسسة، وهذا ما نسعى للتعرف عليه من خلال موضوع بحثنا "دور استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بالمؤسسة" دراسة حالة اتصالات الجزائر بنسبة.

وهذا ما جعلنا نهتم بهذا الموضوع وجعلنا محل الدراسة التي تم تقسيمها إلى ثلاثة أطر (الإطار المنهجي، الإطار النظري، الإطار التطبيقي).

فبالنسبة للإطار المنهجي تم فيه ضبط "إشكالية الدراسة، صياغة فرضيات الدراسة، وأهداف الدراسة، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، الدراسات السابقة تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة، مجالات الدراسة، ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والخلفية النظرية للدراسة".

أما الإطار النظري فقد تم تقسيمه إلى فصلين: "الفصل الثاني استراتيجية الاتصال الإداري تضمن قسمين: القسم الأول تمت فيه معالجة ماهية استراتيجية الاتصال وتم تقسيمه إلى ستة عناصر تطرقنا فيه إلى: المفهوم، أنواع، مبادئ، أهداف، معوقات وأساليب التخطيط استراتيجية الاتصال.

القسم الثاني: بعنوان الاتصال الإداري وتم تقسيمه إلى ستة عناصر: المفهوم وأهميته، أنواع وخصائصه، عناصر ووسائله، وظائف وأهدافه، نظرياته، ومعوقات الاتصال الإداري."

أما "الفصل الثالث: الخدمة العمومية في المؤسسة الخدماتية تضمن قسمين: القسم الأول: تمثل في الخدمة العمومية وينقسم إلى ستة عناصر تطرقنا فيها إلى مفهوم الخدمة العمومية، أنواع الخدمة العمومية، خصائصها، معاييرها، مبادئها، مشكلات وعوائق تقديم الخدمة العمومية.

القسم الثاني: تحت عنوان المؤسسة الخدماتية وينقسم إلى ستة عناصر: تعريف، أسس، خصائص، عناصر، وظائف، وعوائق المؤسسة الخدماتية."

أما الفصل "الرابع تمثل في دراسة ميدانية لعينة من موظفي اتصالات الجزائر -بنسبة- واعتمادا على نتائج واستمارة الاستبيان تم التفسير وتحليل البيانات ونتائج الدراسة."



# الفصل الأول:

## إشكالية الدراسة و الإجراءات المنهجية

1. تحديد الإشكالية
2. صياغة فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة و أسباب إختيار الموضوع
5. الدراسات السابقة
6. تحديد مصطلحات و مفاهيم الدراسة
7. مجالات الدراسة
8. مجتمع الدراسة و عينة الدراسة
9. منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
10. الخلفية النظرية للدراسة

## 1. تحديد الإشكالية

يعتبر الاتصال من ضروريات الحياة، بل إن أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته هو الاتصال يعبر عن حاجاته، فالأفكار والآراء والمقترحات ليس وجود لها في أرض الواقع إلا بنقلها للغير من خلال الاتصال.

فاستراتيجية الاتصال هي الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء فلا يمكن لأي مؤسسة أن تضع على بناء استراتيجية اتصال بين جميع مستوياتها وتحديد الاستراتيجيات الاتصالية هو وضع السياسات العامة والطرق التي تبنى عليها بحيث أن يكون هناك طريقة واضحة لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية، هذه الطريقة التي تنظم القرارات التي يجب اتخاذها بشأن اختيار المرسل أو المصدر والرسالة والوسيلة وقد تتبع الاستراتيجية الاتصالية غالباً خطط واضحة لكي تنجح دمجها في كل عناصر العملية الاتصالية من مرسل ومتلقي ورسالة (قناة) ويتم تقويم وقياس من تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية للتعرف على النتائج التي تترتب على هذا التنفيذ، وتتمثل الاستراتيجية الاتصالية الصورة اللائقة الموجودة أو القابلة للتحسين والتي توضح مع مختلف مصالح المؤسسة الخدماتية.

إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدوداً في الاستراتيجية وموافقة تنفيذ المشاريع بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، وإدخال البعد الاتصال في هذا الاتجاه يعتبر ضرورياً فهو ثري التفكير في إطار الوضع المالي والمستقبلي للمؤسسة، وهذا قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم، وتحسين أداء المؤسسة الخدماتية في الجزائر من خلال تطبيق استراتيجية اتصال إداري فعالة، كما تلعب استراتيجية الاتصال الإداري دوراً هاماً في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي مؤسسة كانت لاسيما فيما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات باعتباره الجسر الأساسي الذي تبنى عليه العلاقات الاتصالية التفاعلية التي تتم بين العاملين واتصالات الجزائر كمؤسسة خدماتية وعمومية ومعلوماتية تهدف أساساً إلى تطوير وتحسين خدماتها وهي تطمح الوصول إلى ذلك من خلال إبراز مكانة معتبرة للاتصال الإداري لذلك يمكن اعتبارها بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الجاد والهادف بين أفرادها من جهة وبينها وبين البيئة المحيطة من جهة أخرى لأنها لا بد أن تكون في اتصال دائم بمحيطها الداخلي والخارجي وبصفة مستمرة فالإتصال إداري مهم في مؤسسة-اتصالات الجزائر-هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته و لا يمكن تصور ان هناك عمل في مؤسسة-اتصالات الجزائر- أن يتم دون إتصال إداري أو تغيير أو تطوير يمكن إحداثه دون توفره و هذا ما تنحصر عليه دراستنا في معرفة دور استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية في المؤسسة و من خلال هذا يتدرج التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

ما دور استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة؟  
ومن هنا نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم استراتيجية الاتصال الإداري المتبعة في اتصالات الجزائر-تبسة؟
- ما هي أنواع استراتيجيات الاتصال الإداري المعتمدة في اتصالات الجزائر -تبسة؟
- فيما تتمثل العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية؟
- ما أهمية استراتيجية الاتصال الإداري بالاتصالات الجزائر-تبسة؟
- ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة في اتصالات الجزائر-تبسة-لتفعيل الخدمة العمومية؟
- ما هي المعوقات التي تعرقل بناء استراتيجية اتصال فعالة من طرف اتصالات الجزائر -تبسة؟
- ما هي المقترحات المقدمة لتحسين الخدمة العمومية بالاتصالات الجزائر-تبسة؟

## 2. صياغة فرضيات الدراسة:

- تستدعي إستراتيجية الإتصال الإداري عامل وفرة فريق عمل خاص دون بقية العوامل.
- تصنف تقارير المؤسسة في آخر سلم الترتيب مقارنة ببقية الوسائل المتاحة.
- تسيطر المعوقات الشخصية على أداء الإتصال الإستراتيجي مقارنة ببقية المعوقات

**3. أهداف الدراسة:**

لكل دراسة أو بحث علمي هدف، أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها و قد تم تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- معرفة استراتيجية الاتصال المتبعة في اتصالات الجزائر-تبسة-بالنسبة لكل عامل.
- التعرف على أنواع الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في اتصالات الجزائر-تبسة.
- التعرف على العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية.
- إبراز أهمية استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية.
- التعرف على أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في اتصالات الجزائر-تبسة- لتفعيل الخدمة العمومية.
- التعرف على أهم المعوقات التي تعرقل بناء استراتيجية فعالة من طرف اتصالات الجزائر.
- التعرف على آراء العاملين.

**4. أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع :****✓ أهمية الدراسة:**

بناء على تحديد إشكالية الموضوع و الفرضيات الأساسية فإن أهمية هذا البحث تظهر فيما يلي :

- التعرف على الدور الذي يلعبه الموظف داخل المؤسسة العمومية الخدماتية العمومية.
- إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة وتبيان أهمية استراتيجية الاتصال بالنسبة للمؤسسة.
- أهمية الاتصال الذي يلعب دورا هاما في تحقيق ما تطمح إليه المؤسسة ومختلف أقسامها وخلق الجو الملائم الذي يزيد من روح العمل، وإرضاء العاملين بما يخدم مصالحهم.
- تسليط الضوء على أهمية وخصائص الاستراتيجية الاتصالية والدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية.
- توضيح كيفية عمل الإستراتيجية في المؤسسة.

**✓ أسباب إختيار الموضوع:****✓ أسباب شخصية:**

- معرفة مدى تطابق النظرية مع ما هو موجود في الواقع.
- الميل الشخصي للبحث في مجال الخدمات.
- موضوعنا له علاقة بمجال تخصصنا.
- الاهتمام البالغ بالاتصال الإداري والرغبة على التعرف على استراتيجياته داخل المؤسسة.

**✓ أسباب موضوعية:**

- التعرف على مدى استراتيجية الاتصال الإداري.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العمال في الاتصال بالإدارة في اتصالات الجزائر-تبسة.
- أهمية العلاقة بين استراتيجية الاتصال الإداري والخدمة العمومية.
- تحسين وتطوير معارفنا العلمية في تخصص اتصال تنظيمي.
- ملانمة ميدان الدراسة لطبيعة الموضوع.

**5. الدراسات السابقة:**

إن الدراسات السابقة في مجال البحث العلمي هي مجال واسع الذي يمكننا من فهم الموضوع والاستفادة مما توصل إليه الباحثون من قبل والابتعاد عن الأخطاء قدر الإمكان ومن خلال إعدادنا لهذا

الموضوع سجلنا بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بدور استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بالمؤسسة والتي تم إعدادها لنيل شهادة الماجستير.

### الدراسة الأولى :

**دراسة للباحثة: قبايلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2007/07/10.**

### مشكلة الدراسة وأهدافها:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة الاتصال وجعله اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة علة تنفيذ إستراتيجية المنظمة مما استدعى وضعه في إطار إستراتيجي والذي يمثل وضع تعاون في مختلف أشكال الاتصال الداخلي في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة وتحقيقها عبر تطوير علاقات بشرية وإجتماعية بين الأفراد والمؤسسة وبعد ذلك تقوم بالتحليل وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتحديد الوسائل لتنفيذ هذه الخطة مع ما يتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وعلى هذا الأساس كان الإشكال الرئيسي:

– ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟

وجاءت هذه الإشكالية لتحقيق أهداف معينة هي:

- إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وهوية المؤسسة والتأثير المتبادل بينهما.
- ضرورة التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة.
- إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتكها الاتصال في المنظمة وبالتالي التكامل بينهم.
- بحث إشكالية عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية وبحث مدى إحترامها للإستراتيجية.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على منهجين التحليلي الوصفي وهذا ما يسمح بشرح عملية الاتصال الداخلي وأهدافها، كما اعتمدت في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة حالة بالإضافة إلى الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية لجمع وتفريغ المعلومات والبيانات.

### نتائج الدراسة:

- يتطلب الاتصال الداخلي إستراتيجية في تحقيق غايات وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- يستند الاتصال في المنظمة على الرسائل التي تزود بها المديرية لكل وسيلة الاتصال مزايا وحدود، ويتطلب الاتصال التنظيم في إطار تبني إستراتيجية.
- تعتبر صورة المنظمة القاعدة الأساسية لأي إستراتيجية لذلك يجب على المكلف بإعداد إستراتيجية أن تسعى إلى تحسين هذه الصورة والعمل على ضمان التنسيق والانسجام بين الصورة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف الوصول إلى الصورة المبتغاة لذلك وجب على إستراتيجية الاتصال البحث في تاريخ، ثقافة وهوية المنظمة.
- لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، وكلما توفرت تلك الوسائل كما ونوعا أتاح ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود وتتناسب مع الرسالة ومع طبيعة الجمهور المستهدف وخصائصه.

### أوجه الإستفادة:

أفادتنا هذه الدراسة كونها عالجت أحد المتغيرات الرئيسية لموضوعنا وهو إستراتيجية الاتصال الإداري وساعدتنا على التعرف على أنواع إستراتيجية الاتصال الإداري.

### أوجه الاختلاف:

اختلفت هذه الدراسة على موضوعنا في المنهج حيث استخدمت المنهج المسحي بينما استخدمنا منهج دراسة حالة بالإضافة أنه عالج الباحث الإدارة الاستشفائية بولاية الأغواط بينما خصصنا نحن في دراستنا دور إستراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية.

دراسة حالة اتصالات الجزائر-تبسة-

### الدراسة الثانية:

**دراسة للباحث: بن قيط الجودي،** بعنوان إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط هذه المذكرة تدرج ضمن مذكرات الماجستير في علوم الإعلام والاتصال.

لقد عالج الباحث دراسته الاستراتيجية الاتصالية المطبقة في قطاع الصحة وعلى وجه الخصوص الإدارة الاستشفائية بولاية الأغواط باعتبار أن الاتصال في إدارة المؤسسات الصحية له دور كبير، بل هو جوهر الحملة التحسيسية التي تقوم بها على حد تعبير الباحث لذلك نجد أن هذا الأخير قد اختار خمس حملات تحسيسية للأمراض المنتشرة في الولاية على وجه الخصوص من أجل صب اهتمامه على عنصر الاتصال وفي دراسته لم يتطرق إلى تساؤل رئيسي بل إلى تساؤلات فرعية وتمثلت في:

- إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية بالأغواط موجودة أم لا؟
- أين تظهر إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية من خلال الإدارة الاستشفائية بالأغواط؟
- إستراتيجية الاتصال للإدارة مطبقة أم لا؟
- ما مدى نجاح إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية؟

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على منهج المسح وهذا ما يسمح له بتحليل وتفسير الوضع كما يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وذلك للإستفادة منها في المستقبل.

### نتائج الدراسة:

- من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:
- الإستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية الخمسة التي رأيناها للإدارة الاستشفائية لولاية الأغواط غير مطبقة، ومن خلال القابلات والملاحظات يمكن القول إن هناك بعض من مبادئ إستراتيجية اتصالية، ألا أنها تفتقد لعنصر الإستمرارية.
- عدم استعمال المطويات بكثرة وبصفة دائمة وذلك في أغلب الحملات فلا نجدها حتى عند القائمين على الإدارة الاستشفائية.
- الملصقات تكاد تنعدم في أغلب المؤسسات العمومية الاستشفائية والجوارية وكذلك مديرية الصحة والسكان.
- قلة المحاضرات وإن نظمت ففي أماكن معدودة وغير مستمرة.
- قلة الاجتماعات في الآونة الأخيرة على مستوى الولاية التي لها إلزامية القرارات هذا حسب العاملين في الإدارة الاستشفائية مما أدى إلى تدهور الحالة الصحية وعدم تفعيل إحدى وسائل الاتصال الفعالة التي لها دور في الحد من إنتشار هذه الأمراض.

### أوجه الإستفادة:

أفادتنا هذه الدراسة كونها تناولت أحد المتغيرات الرئيسية من موضوعنا وهو إستراتيجية الاتصال الإداري بالإضافة إلى أنها ساعدتنا في الحصول على المراجع والتعرف على الدور إستراتيجية الاتصال في تفعيل الخدمة العمومية.

### أوجه الإختلاف:

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج حيث إستخدمنا منهجين التحليلي الوصفي بينما استخدمت دراستنا منهج دراسة حالة بالإضافة إلى أنها عالجت إستراتيجية الاتصال داخلي في المنظمة دراسة حالة للشركة الوطنية لإنجاز القنوات، بينما عالجت دراستنا دور إستراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية. دراسة حالة اتصالات الجزائر-تبسة.

### الدراسة الثالثة:



دراسة الباحثة بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس 2012/2011

### مشكلة الدراسة:

تمثلت في: كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس؟ وماهي الأبعاد التي يمكن أن تحققها في ظل البيئة التنافسية؟ وتفرعت عنها عدة تساؤلات منها:

- ما هي أهمية إستراتيجية الاتصال في مؤسسة موبيليس؟
- كيف تستطيع مؤسسة موبيليس "أن تنجح في إعداد إستراتيجية إتصالية كمواجهة المنافسة؟
- هل تملك مؤسسة موبيليس إستراتيجية إتصالية تمكنها من مجابهة التنافس والسيطرة على سوق خدمات الهاتف النقال؟

### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي وكذا الإعتماد على منهج دراسة حالة وقد غطت هذه الدراسة عينة قصدية من إطارات وأعوان على مستوى المديرية العامة لمؤسسة "موبيليس" ومن أجل جمع البيانات وإستعادة الباحثة باستمارة إستبيان.

### نتائج الدراسة:

- من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:
- إن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيق دون التخطيط لإستراتيجية إتصالية محكمة مبنية على أسس ومناهج علمية مدروسة.
- إن الإستراتيجية الإتصالية الناجحة هي التي تستطيع أن ترسم معالم الصورة الجيدة للمؤسسة وذلك لمالها من أهمية بالغة في تحديد مستقبل النشاط التنافسي للمؤسسة.
- تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي والخارجي لتحديد نقاط قوتها وضعفها والبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها.

### أوجه الاستفادة:

افادتنا هذه الدراسة كونها تناولت أحد المتغيرات الرئيسية من موضوعنا وهو استراتيجية الاتصال بالإضافة الا انها ساعدتنا في الحصول على المراجع والتعرف على استراتيجية الاتصال، واعتمدنا على نفس المنهج وهو منهج دراسة حالة.

### أوجه الاختلاف

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا لأنها اعتمدت منهج المسحي اختلفت في هذا المنهج لأنها اعتمدت على منهجين بالإضافة الا انها عالجت استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، بينما عالجت دراستنا دور استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية. دراسة حالة اتصالات الجزائر -تبسة-

### 6. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

**تعريف الاتصال: Communicate** وهو لفظ مشتق في الأصل اللاتيني للفعل communication أ. لغة:

- كلمة إتصال يعني طريق المشاركة، أي عام ومشترك، أي إشتراك مع الغير سواء كان شخص أو مجموعة من الأشخاص في المعلومات أو الإتجاهات.
- كلمة إتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين إثنين، الأول هو الربط بين شيئين الأول شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو البلوغ والإنتهاء إلى غاية معينة.

– يعرف قاموس أوكسفورد الاتصال بأنه: نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات.<sup>1</sup>

### ب. اصطلاحاً:

يعرفه كارل هوفلاند بأنه: العملية التي ينقل الفرد بمقتضاها –القائم بالاتصال- منبهات يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبلي الرسالة.

ويرى محمد عبد الحميد: بأنه العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة أهداف معينة.

عرفه جيهان رشتي بأنه: العملية التي يتفاعل بمقتضاها ملقئ ومرسل الرسالة مع كائنات حية أو بشرية في مضامين إجتماعية معينة ويتم خلال هذا التفاعل نقل أفكار ومعلومات وإستجابات بين الأفراد عن قضية معينة أو واقع معين.<sup>2</sup>

### تعريف الإستراتيجية:

#### أ. لغة:

هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الإستشراافية وكلمة إستراتيجية اشتقت من المصطلح اليوناني startegos والذي يعني فن الإدارة والقيادة.

### ب. اصطلاحاً:

تعريف Drucker الإستراتيجية هي تحيل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض إستخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.

تعريف براون واوكونور: الإستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم إختيار البديل المناسب.

إن الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى، ووسائل تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك يتم إتخاذها وإختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة ويعمل على تضافر جهودها وتعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها.<sup>3</sup>

### ج. إجرائياً:

#### الإستراتيجية الاتصالية:

نقصد بالإستراتيجية الاتصالية في موضوع دراستنا على أنها خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا.

#### المؤسسة:

#### أ. لغة:

حسب ما ورد في المنجد الأبجدي أن كلمة المؤسسة مأخوذة من الفعل أسس وتعني "جمعية وشركة".

### ب. اصطلاحاً:

يمكن إعطاء عدة تعاريف للمؤسسة لكن أهم هذه التعاريف تكمن في إعتبرها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن تعريفها بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 22.

<sup>2</sup> حسام عبد الرحمن المشاقبة: الاعلام الأمني، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 29.

<sup>3</sup> محسن حسين العيساوي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الورق للنشر، ط 01، 2012، ص 31.

<sup>4</sup> عبد الكريم بويقوب: المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 15.

كما يعرفها ناصر دادي عدون على أنها كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. ولعل التعريف الأنسب للمؤسسة هو التعريف الذي يعتبرها تنظيماً يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

## تعريف الخدمة العمومية:

### 1. لغة:

هي كلمة مأخوذة من اللاتينية *servetium* أخذ هذا المفهوم بعداً من الأدبيات بداية الثورة الصناعية وما أفرزته من الدراسات ميدانية حول ولّغ العمل والإنتاج والإستهلاك.

### 2. اصطلاحاً:

يعرف الفقيه *jean.ludois silicami*: أن الخدمة العمومية هي مجموعة من النشاطات الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف مماثلة.

أما خبراء الإدارة العامة على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب أن تكون بالنسبة غالبية الشعب وأن تكون هذه الغالبية من المجتمع هي المحرك لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>1</sup> يقصد بمصطلح الخدمة العمومية على أنها الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية المواطنين وذلك عن طريق تلبية وإشباع الحاجات الضرورية والمختلفة للأفراد من طرف الوحدات الإدارية والمنظمات العامة.

### 7. مجالات الدراسة:

#### المجال المكاني:

أجريت دراسة ميدانية باتصالات الجزائر-تبسة-

#### المجال الزمني:

وهو المدة التي إستغرقها الباحث في إجراء بحثه وذهابه إلى المكان الذي أجريت فيه دراسته لجمع المعلومات ثم الانتقال إلى تفريغ البيانات وتحليلها.

#### الإطار النظري:

مرحلة جمع المعلومات والبيانات وزيارة المكتبات وذلك من تاريخ نوفمبر 2021 إلى غاية فيفري 2022.

#### الدراسة الميدانية:

قمنا بدراسة ميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية "2021/2022" قمنا من خلال الفترة الممتدة ما بين 07 مارس 2022 بدراسة إستطلاعية والتي تم فيها التعرف على المؤسسة ومختلف مصالحها.

<sup>1</sup> عشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 40.

أما من 09 مارس إلى غاية 23 مارس 2022 كانت بداية الدراسة الميدانية للمؤسسة والتي تم فيها معرفة كل ما تقوم به كل مصلحة في اتصالات الجزائر-تبسة-والقيام بمقابلات وتوزيع استمارة إستبيان على كل مجتمع البحث وذلك يوم 21 مارس 2022 وجمعها يوم 23 مارس 2022 وتفرغ البيانات وتحليلها والتعليق عليها يوم 24 مارس 2022.

## 8. مجتمع وعينة الدراسة:

### ✓ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة دراسة وهو المجتمع الذي يرغب في تعميم النتائج عليه، ويعتبر مجتمع البحث جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها، فقد يكون مجموعة من الأشخاص.<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا:

عبارة عن جميع وحدات المعاينة التي تقوم بدراسته أي تقوم بجميع وحدات المعاينة التي نريد الاستدلال على خواصه عن طريق العينة بعبارة أخرى تشير عبارة أخرى تشير عبارة مجتمع البحث إلى مجموعة من المقاييس أو الأفراد أو الأشياء التي لها خصائص مشتركة.<sup>2</sup>

### ✓ عينة الدراسة:

تعتبر دراسة العينات من الدراسات الأساسية في بحوث الإعلام والاتصال لأن الباحث يعتمد في إجراء دراسته على إختيار العينات التي تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا، وتعرف العينة على أنها جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته.<sup>3</sup>

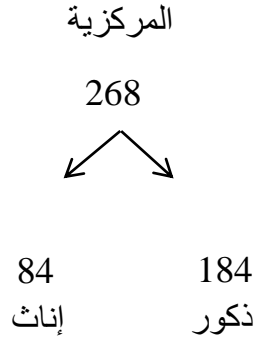
ويتمثل مجتمع هذه الدراسة كل العاملين في إدارة اتصالات الجزائر تبسة بصفة عامة أي تعتمد دراستنا على أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة وعينة الدراسة تبلغ 27 مفردة.

على هذا الأساس مادام أن مجتمع الدراسة محدد ومعروف في خصائصه و صفاته المكون من تعداده 268 مفردة و عليه (مؤشر العدد و مؤشر النوع و الجنس ) أين يحتل التجانس و عليه حسب هذه المعلومات فإننا سنختار العينة العشوائية الطبقية باستخدام أسلوب التوزيع المنتاسب و كان حساب النسب كالتالي

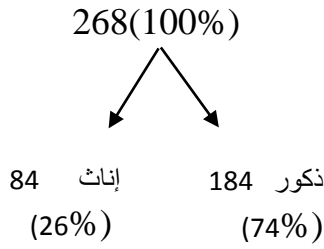
<sup>1</sup> فرج الكامل: بحوث الاعلام والرأي العام، تصميمها إجراءاتها تحليلها، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2001، ص 123.

<sup>2</sup> جابر عصفور: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار العروبة، الكويت، 1998، ص 164.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد: تحليل المحتوى في بحوث الاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979، ص 16-17.



إذن:



100% ← 268

184 ← ذكور

$$\text{ذكور} = \frac{100 \times 184}{268} = 74\%$$

معناه نسبة الإناث = 26%

و قد قمنا باختيار نسبة 10% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 268 من بينهم 84 إناث و 184 ذكور وعليه سيكون الحساب كالتالي:

بالنسبة للذكور:

100% → 268

74 % → ذكور

$$\text{ذكور} = \frac{74 \times 268}{100} \cong 198.32\%$$

نسحب منها 10% إذن: 20 مفردة هي نسبة السحب

بالنسبة للإناث:

100% → 268

26 % → إناث

$$\text{إناث} = \frac{26 \times 268}{100} \cong 69.68\%$$

نسحب منها 10% إذن: 7 مفردات هي نسبة السحب

ومنه قدرت نسبة الذكور 74% ونسبة الإناث ب 26% أي الذكور يقدر عددهم ب 20 مفردة والإناث يقدر عددهم ب 7 مفردات.

## 9. منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أي بحث علمي يحتاج إلى المنهج الذي يسير عليه من أجل الوصول إلى نتائج فمسألة المنهج أساسية في كل بحث من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة، والمنهج قبل كل شيء أسلوب منطقي ملازم لكل عملية التحليل، ترتدي الطابع العلمي، وهو أسلوب لكونه يجمع أكثر من عملية تتلاقى جميعا عند بلوغ هدف واحد، فالعمليات الجزئية تصبح مركبة في إطار المنهج يتسع كل منها بدور جزئي يخدم الهدف الشامل للبحث.

**فالمنهج:**

هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقول وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة،<sup>1</sup> مما يجب أن نشير إلى أن المنهج هو تلك الدراسة العلمية الدقيقة المنظمة لظاهرة معينة، باستخدام المنهج العلمي للوصول إلى حقائق والاستفادة منها والتحقق من صحتها.

وبالتالي تتجلى أهمية المنهج ودوره في سلامة الانتقال من خطوة إلى أخرى، وسلامة النتائج التي يتوصل إليها الباحث في الأخير.

وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة دور إستراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيسة-على منهج دراسة حالة لأنه ملائم مع طبيعة دراستنا.

**✓ منهج دراسة الحالة:****– دراسة حالة:**

هي دراسة متعمقة للعوامل المتشابهة التي تمثل جذور الحالة ومحتوياتها، وتتعدد مفاهيم دراسة الحالة، فبعضهم يراها شبيهة بالدراسة التاريخية للحالة أو المجتمع، وبعضهم يرى الفصل بينها لوجود بعض الفوارق المميزة بينهما، وبعض آخر يجعل دراسة الحالة جزء من المنهج الوصفي عندما تدرس به العلاقات المتبادلة وبعض يراه منهجا متميزا بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة، وبطريقة تفصيلية دقيقة.<sup>2</sup>

**✓ أدوات جمع البيانات:**

يتم عملية جمع المادة العلمية الميدانية من ميدان مجال الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة. فمن أهم أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هي:

**– استمارة الاستبيان:**

تعتبر استمارات البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأدوات سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة، أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا، واستمارة البحث نموذج يضم أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات يتم ملؤها مباشرة من طرف المبحوثين.<sup>3</sup>

ولقد تطلبت دراستنا إعداد استمارة إستبيان وذلك لتعرف على دور إستراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد حاولنا قدر المستطاع أن تكون الأسئلة الاستمارة واضحة ومعبرة عن إشكالية وتساؤلات الدراسة، وقد قمنا نحن بتصميم استمارة إستبيان وصياغة أسئلتها المتمثلة في المحاور التالية:

**المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية.****المحور الثاني: إستراتيجية الاتصال الإداري.****المحور الثالث: فيما تتمثل وسائل وأنواع إستراتيجية الاتصال المعتمدة في المؤسسة.****المحور الرابع: تأثير أنواع إستراتيجية الاتصال على تحسين العلاقات الداخلية.****المحور الخامس: المعوقات التي تعرقل بناء إستراتيجية اتصال فعالة لتفعيل الخدمة العمومية.****10. الخلفية النظرية للدراسة:**

**النظرية تعني:** خطة عقلية تم التأكد من صحتها بالملاحظة والتجربة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1985، ص 208.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 152.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 92.

<sup>4</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، دار المعرفة الجامعية ط 02، 2006، ص 60.



أما النظرية البنائية الوظيفية تعرف على أنها تلك الطريقة التنظيمية التي يتم بواسطتها تداخل وتفاعل الوظائف، التي تؤديها الأجزاء المكونة للظاهرة الاجتماعية ككل، بغية الحفاظ على تماسكها وتوازنها فأى خلل على مستوى أي جزء من الأجزاء يؤدي إلى إختلاف توازن الظاهرة ككل.<sup>1</sup> ويستخدم مفهوم الخلفية النظرية أو المدخل النظري العلمي approach للدلالة على المرجعية العلمية أو المعرفية التي يمكن طرح مشكلة البحث وتفسير نتائج دراستها في إطار هذه المرجعية.<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق قمنا بتوظيف النظرية البنائية الوظيفية كمرجعية علمية لدراسة موضوعنا " دور إستراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر" وتعتبر البنائية الوظيفية أساس الخلفية الوظيفية.

**ومن مسلمات هذه النظرية:**

- على الرغم من تعدد آراء العلماء وإختلافها حول مفهوم الوظيفة فإنهم في الغالب يجمعون على بعض المسلمات التي تتشكل بمجموعها الصياغة النظرية للإتجاه الوظيفي وهذه المسلمات هي:<sup>3</sup>
- النظرية إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- إستناد العملية الاجتماعية لتعدد العوامل الاجتماعية وتبادل التأثير والتأثر فيما بينها.
- إن الإنسان الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن الديناميكي الذي يسير إلى حالة الإستجابة للتغيير الخارجي المعزرة باليات التلاؤم والضبط الاجتماعي.
- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على إستقرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لإستمرار وجوده، وهذا الإستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجاته.
- أما بالنسبة لدراستنا فيعد المنظور البنائي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية باعتباره ينظر للمؤسسة على أنها شبكة من العلاقات الاجتماعية، كون "اتصالات الجزائر-تبسة- هو بناء إجتماعي وهو في حد ذاته ينتمي إلى بناء إجتماعي أكبر وهو المجتمع المحيط به، يسعى إلى التكامل مع بقية الأجزاء والبناءات الاجتماعية المكونة لهذا النسق الكلي، والتي بينها الموظفين الذين يمارسون أنواعا شتى من الأعمال والوظائف التي يسعون من خلالها إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وفق إستراتيجية اتصالية تحقق الفعالية في الأداء وزيادة في التنظيم، والتي تعبر عنها الخصائص التنظيمية من تنظيم العمل، قنوات الاتصال نظام المكافآت وكذلك مستوى رضاهم، فيتحقق من خلاله توازن و تنظيمك داخل النسق الاجتماعي.

<sup>1</sup> عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط 01، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2007، ص 221.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد: البحث العلمي وتكنولوجيا التعليم، ط 01، عالم الكتب للنشر والتوزيع، والطباعة، القاهرة، 2005، ص 66.

<sup>3</sup> بشير علاق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 63.

# الفصل الثاني:

## إستراتيجيات الإتصال الإداري

### تمهيد

#### 1- إستراتيجية الإتصال

- 1-1- مفهوم استراتيجية الاتصال
- 2-1- أنواع إستراتيجية الإتصال الإداري و أهميتها
- 3-1- مبادئ الاستراتيجية الاتصالية
- 4-1- أهداف وضع استراتيجية اتصال
- 5-1- معوقات استراتيجيات الاتصال
- 6-1- أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال

#### 2- الإتصال الإداري

- 1-2- مفهوم الاتصال الإداري وأهميته
- 2-2- أنواع الاتصال الإداري وخصائصه
- 3-2- عناصر الاتصال الإداري ووسائله
- 4-2- وظائف الاتصال الإداري وأهدافه
- 5-2- نظريات الاتصال الإداري
- 6-2- معوقات الاتصال الإداري

### خلاصة

**تمهيد**

أصبح الاتصال بمختلف أنواعه وسيلة حيوية، له دور بالغ الأهمية في نجاح المؤسسات وقوتها تشهده من تعقيدات سواء من ناحية التنظيم أو علاقاتها مع غيرها، فمن خلال الاتصال يتم نقل وتبادل المعلومات الذي يؤدي إلى تغيير السلوك نحو الأداء الجيد للعامة حتى يكون هناك تفاعل لخلق جو التواصل.

لهذا الغرض فإن عملية الاتصال ليست سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون. بل هي عملية معقدة وصعبة تتضمن عددا من العناصر والخطوات يجب التخطيط لها مسبقا قبل تنفيذها، لهذا نجد اليوم أن معظم المؤسسات الحديثة والرائدة تعتمد على مزيج من الاستراتيجيات الاتصالية الإدارية تتناسق مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة، مبنية أساسا على خطط علمية واضحة قابلة لتحقيق نتائج مرضية للمؤسسة والمساهمة في نجاحها.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مختلف النقاط التي تدور حول الاستراتيجية الاتصال الإداري للمؤسسة.

## 1. إستراتيجية الإتصال:

## 1.1. مفهوم استراتيجية الاتصال

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال كآلية لازمة من أجل تفعيل الأهداف التي حددتها، حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في التنسيق بين المؤسسات ومحيطها وترقية العلاقة بينهما وحتى تحقق المؤسسة أهدافها فإنه وجب عليها اعتماد استراتيجية اتصالية<sup>1</sup>.

## ✓ تعريف استراتيجية الاتصال:

هي مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من أجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.

ويمكن تعريف استراتيجية الاتصال على أنها نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام، واستراتيجية الاتصال هي عبارة عن نيق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صور، تظاهرات مختلفة)، تهدف إلى السماح المتلقي باتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلقاة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم<sup>2</sup>. تمتد استراتيجية الاتصال في المؤسسة من سنتين إلى خمس سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية. وفيها تجد العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية والمستهدفين والوسائل، الوسائط والتواريخ إلى التكاليف المتعلقة بها والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية<sup>3</sup>.

كما أنها تعني تقرير الكيفية والتي تيرر استمراره في الحصول على الموارد من هذه التي يتعامل معها لأن الهدف هو إحداث التوافق بين نظام الاتصال وبيئته، تعتبر استراتيجية الاتصال فن استخدام الوسائل لتحقيق الأغراض وهي تشمل أربعة نواحي:

- اختيار الأهداف وتحديدها.
- اختيار الأساليب العملية لتحقيق الأهداف وتحديدها.
- وضع الخطط التنفيذية.
- تنسيق النواحي المتصلة<sup>4</sup>.

## 2.1. أنواع إستراتيجية الإتصال الإداري و أهميتها:

## ✓ أنواع استراتيجية الاتصال:

## ✓ استراتيجية الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف استراتيجية الداخلية على أنها فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية العلاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة من جهة أخرى فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها، وثقافتها وقيمها تعرف أنها نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين المواطنين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي<sup>5</sup>.

ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي:

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.
- ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.
- توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الجزائر، 2015، ص 62.

<sup>2</sup> محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار مهندس للطباعة، ط 01، القاهرة، 2005، ص 105.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2004، ص 81.

<sup>4</sup> فاروق ناجي محمود: استراتيجية الاتصال مع الآخر، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط 02، العراق، ص 23.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 127.

- خلق درجة من التفاعل الإنساني والاجتماعي بين المرسل والمستقبل.
- تحسين في العمل داخل المؤسسة، وتوزيع المسؤوليات دعم التفاعل بين العاملين.
- تمكين الاتصالات الجيدة للعامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه مما يساهم في تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة إن هذه الأهداف ترتبط ارتباط وثيق بكافة أهداف الاستراتيجية الاتصالية العامة للمؤسسة، حيث أن استراتيجية الاتصال الداخلي تساعد على تحقيق التفوق التنافسي والميزة التنافسية المرغوبة.<sup>1</sup>

### ✓ استراتيجية الاتصال الخارجي:

إن استراتيجية الاتصال الخارجي هي عبارة عن برنامج متكامل ومسطر من حيث الأساليب ووسائل الاتصال من حيث الأساليب ووسائل الاتصال، وهي أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر التسويقي لأنها تعتبر أحد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع والخدمات، حيث تهدف إلى تعريف الجمهور المستهدف بالمؤسسة ومنتجاتها ومحاولة التأثير على آراءها لجعلهم يفضلونها على المؤسسات المنافسة الأخرى.<sup>2</sup>

كما تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي بأنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد مسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات تخلق وتوزع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج، ومن أهداف استراتيجية الاتصال الخارجية:

- تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.
- بناء سمعة طيبة تساهم في جذب المستثمرين.
- المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- بناء معرفة عن المستثمرين خلق علاقات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات أخرى.
- الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية.
- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين أطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.
- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.
- إيصال صورة إيجابية عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية بناء لتحقيق زيادة الوعي بأعمال وواجبات المؤسسة التي تواجهها.<sup>3</sup>
- وبالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، اختلف الباحثون في تحديد أنواع للاستراتيجية الاتصالية فكل واحد منهم منظور مختلف نذكرها كالاتي:

### ✓ استراتيجية أنشر وتأمل:

لا تعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال، حيث يعتقد المدير في ظلها بأنها الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالاً ناجحاً، غير أن الأمر يبدئ وبهذه الصيغة البسيطة فكثر المعلومات قد تفسد موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية وليس محددًا بسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات الغير مجدية التي تعيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، ففي هذه الاستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات الفعالية.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (اتصالات، معلومات، قرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، د.س، ص 132.

<sup>2</sup> دبي هاجر وآخرون: دور استراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدمانية في الجزائر، دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 23.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 23.

### ✓ استراتيجية أخبر ورغب:

يقوم المدير ضمن حدود هذه الاستراتيجية بتقديم كم من المعلومات، يكون أقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية يكون غنيا وواضحة وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه، فرغم ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها بمثابة وسط من ناحية الكفاءة، لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

### ✓ استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:

تعد هذه الاستراتيجية مهمة من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق وملائمة بين كمية المعلومات والمنقولة والمستوى العالي الفعالية الاتصال، كما يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابيا، وانسجام المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال، والواقع أو وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الاتصال والمعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاما مع ما تستهدفه من غايات.<sup>1</sup>

### ✓ استراتيجية التقييد ثم العزيم:

في هذه الاستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليهم لكنه يبلغهم عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم فقط، حيث تعد السرية والرقابة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة والأساس الذي يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه، و بسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها عن الأشاعات غالبا ما ترافق هذه الاستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المؤسسة بذلك نقل فعالية الاتصال بشكل جيد لكن عادة ما تلجأ الإدارة في المنظمة إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات وليس بالضرورة أن تكون الاستراتيجية المختارة هي الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال.<sup>2</sup>

أما "رولر" فقد قدم أربع استراتيجيات يمكن لممارسي الاتصال استخدامها، أو استخدام بعضها في الممارسات اليومية وفقا للمواقف التي يواجهونها، كما أطلق "رولر" النموذج الموقفي الذي يضمن أربع استراتيجيات اتصالية هي:

### ✓ استراتيجية الاعلام:

يكون الاتصال وفقا لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة، يعمل معاني ودلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات الى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين رأي واتخاذ قرارات ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة.<sup>3</sup>

### ✓ استراتيجية الاقناع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد هذه الاستراتيجية الاتصالية هي الأساسية في كل من الإلان والدعاية، وتستخدم في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات مع جمهورها الداخلي والخارجي حيث تسعى من خلالها إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

### ✓ استراتيجية بناء الاجماع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة والعاملين فيها أو بينها وبينها الخارجية وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منها في وجوده على الطرق الأخرى، فعلى سبيل المثال تعتمد

<sup>1</sup> بشير العلق: مرجع سابق، ص ص 148-151.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 151.

<sup>3</sup> هاشم محمد، محمد رضوان: الاتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا العربية بالدنمارك، 2010، ص 12.



المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر.

### ✓ استراتيجية الحوار:

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، وهي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل المنظمة والجماهير، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، فيتم اشراك الجمهور في عملية صنع القرار لذلك تسمى استراتيجية التسيير حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

### ب. أهمية استراتيجية الاتصال:

تكمن أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية في سياسة المنظمة في:

#### أ. الاتصال الداخلي:

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع استراتيجية أو خطة اتصالية مناسبة فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال وضع استراتيجية للاتصال الداخلي:

#### ✓ تحفيز المستخدمين:

اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، لأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص لابد للمؤسسة أن توجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.

#### ✓ تنسيق الأفعال:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أن يوفروا الشروط التالية:<sup>2</sup>

✓ على المسير أن يكون على علم بالأهداف الاستراتيجية وخطط العمل.

✓ لابد أن يكون المسير قادر على بث المعلومات الضرورية لمساعيه.

#### ✓ تغيير التصرفات والعقليات:

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء، ومن هذه المتغيرات تغيير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة لتطور التكنولوجيا والاستثمارات، قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة مجمل هذه المتغيرات، لكن رغم ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا كبيرا، يرجع السبب الرئيسي لذلك رفض التغيير بسبب تحجر الذهنيات، وتمكن الاستراتيجية الاتصالية هنا من مواجهة هذا التصلب في المواقف وتقديم الإجابات الضرورية، دون اهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة، غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض ويصعب التأقلم معه.

#### ✓ تحسين الإنتاجية:

الرهان الرابع الذي تعتمد المؤسسة على كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاشم محمد، محمد رمضان: الاتصال التسويقي، نفس المرجع، ص 12-14.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق: منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية والإدارية، ط 01، مصر، 2003، ص 21.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 23.

### ✓ في الاتصال الخارجي أو برامج العلاقات العامة:

مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدول زمنية محددة تتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة بدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة، أو الدفاع في سياسة معينة تنتهجها، وفي هذا السياق فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الاستراتيجية، فهي تعرف بأنها الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير بموضوع معين سواء كان هذه الموضوع يدور حول فكرة أو شخص فهي تستخدم التخطيط كأداة منهجية، فالعلاقات العامة تتعامل مع الانسان وأراءه ومواقفه ليس من السهل تغييرها أو تعديلها بين يوم وليلة، ولهذه نجد نوعان من برامج العلاقات العامة أحدهما يطلق عليه البرامج الوقائية والآخر البرامج العلاجية، فالبرامج الوقائية طويلة الاجل تستهدف تحقيق الفهم المشترك والمشاركة في المسؤوليات الاجتماعية فهي تنسم بالاستمرارية وتتصل بالسياسة العامة لكل مؤسسة.<sup>1</sup>

- ويمكن تلخيص أهمية الاستراتيجية الاتصالية فيما يلي:<sup>2</sup>
- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تعطي الخطة الاستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الخارجية والداخلية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة عن أسواق جديدة.
- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظم تدخل القرارات والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرارات من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المنظمة.
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الاعمال الإدارية الكفوة.
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- أهداف الاستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة باتجاه الصحيح.
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.
- تمكن الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.
- تفيد الاستراتيجية في اعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشراك المديرين في اعداد الاستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.
- تساعد الاستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

### 1.3. مبادئ الاستراتيجية الاتصالية :

لكي تحظى استراتيجية بالقبول من طرف المؤسسة أو المنظمة عليها أن تجيب على المبادئ الثمانية الأساسية التالية:

✓ **الوجود:** يجب على المؤسسة تعريف استراتيجيتها الاتصالية وزوايا اهتماماتها بحيث تكون لها أهداف (التعريف الحقيقي للمنافسة: أشغال السوق الاعلانية بفضل ميزانية قوية، متابعة للسير، البحث عن مستهلكين جدد والوفاء للزبائن الحاليين).

<sup>1</sup> عيسى بوكري موش: استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، فرع اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر، 2013، ص ص 43-46.  
<sup>2</sup> قيط الجودي: استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائر، مذكر لنيل درجة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، 2012، ص ص 48-49.

✓ **الاستمرارية:** استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، لتحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون استراتيجية الاتصال طويلة الأجل ونشطة لعدة سنين لكي تصبح فعالة ومقبولة، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.

✓ **التمييز:** أن واقع الأسواق المالية (استهلاك كبير صناعي خدماتي ....) يتميز غالبا بعروض خاصة، من أهم الأدوار للاتصال هو إضفاء التميز للمنتج الذي لا يوجد في العرض القاعدي، أن نوعية الاتصال تختلف عن بعضها في نوعية التميز الذي تخافه كل المؤسسات ويجب أن تكون الاستراتيجية مفهومة، وذات فعالية لابد من وضوح وبساطة الاتصال، وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.<sup>1</sup>

✓ **الواقعية:** يجب أن يكون الاتصال معبرا عن حقيقة المنتج لكي يقبل من طرف الجمهور لأن الكذب في عملية الاتصال يشوه صورة المنتج. ولا بد أن يكون الاتصال متماسكا مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالالاتصال الخادع أو الغير واقعي وكنتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.

✓ **الوضوح:** حتى يكون الاتصال مفهوم وفعلا يجب أن يكون واضحا بسيطا وسهلا للفهم ولا يحمل أي تناقضات وأن تكون الرسالة مفهومة لدى الجمهور المستهدف.

✓ **الاستغلال:** يجب على الاتصال أن يستغل مجموعة من التقنيات (اشهار، وسائل الاعلام، الاشهار المباشر، الاشهار الحدي، العلاقات العامة).

✓ **التلاحم:** يجب أن يكون الاتصال متوافق ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة خاصة قرارات التسويق، ويجب أن يكون الاتصال متماسكا مع قرارات المنظمة ككل.

✓ **القبول الداخلي:** يجب أن يكون مستخدمى المؤسسة متوافقين مع الاتصال الخارجي وإلا نشاطهم يولد عدم توافق أو رفض الرسالة للجمهور وقبول هذه الاستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها.<sup>2</sup>

كما أن الاستراتيجية الجديدة للاتصال تجيب عن خمسة أسئلة هي:<sup>3</sup>

- 1- ما هو الغرض من الاتصال؟ وما هي أهدافه؟ وهل هي محكمة ومحددة بحيث توضح العمل المرجو القيام به أو السلوك المرجو تغييره؟
- 2- من هو الجمهور المستهدف؟ وكيف يتم الوصول إليه؟ وهل تأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار؟
- 3- ما هي الفائدة الأساسية المرتقبة؟
- 4- ما هي العناصر الداعمة؟
- 5- ما هي الاستجابة المرغوب بها؟ أو ماذا تريد أن يقوم الجمهور المستهدف به؟

#### 1.4. أهداف وضع استراتيجية اتصال:

- من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع استراتيجية اتصالية نجد:
- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.
  - تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.
  - الوسائل التي تستعملها.
  - التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.<sup>4</sup>
- وهناك عدة أهداف أخرى نذكر منها:

<sup>1</sup> رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>3</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة "المبادئ، الوظائف، الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 01، لبنان، 2005، ص 138.

<sup>4</sup> رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، مرجع سابق، ص 63.

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من نشأته تحفيز الموظفين والرضاء الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو اشاعات مغرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيعة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.
- تحقيق بيئة معرفية اتصالية أكثر شمولا عل الصعيدين الداخلي والخارجي.
- المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وخارجها، ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرار في الوقت المناسب.
- توفير المعلومات وبيانات إحصائيات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستدامة.
- زيادة التنسيق والتعاون بين الجهات الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق الأمور المشتركة<sup>1</sup>.

### 1.5. معوقات استراتيجيات الاتصال:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم (المستقبل) وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش هذه المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في اعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال ومعوقات الاستراتيجية الاتصالية تكمن في:

#### ➤ المعوقات الشخصية:

يختلف الافراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره مستوى إدراكه، كما تلعب الدوافع لدى الافراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد:<sup>2</sup>

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

✓ **الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

✓ **حسب المعلومات معدم الادلاء بها:** المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والادلاء بالمعلومات.

✓ **سوء العلاقات بين الافراد:** وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشبوهة أو ناقصة.

➤ **الحواجز التعبيرية:** تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا الاختلافات في الشخصية بين الأفراد الخبرة والخلفية الثقافية. ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:

✓ **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجه الإرسال إلا إذا حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن على ذلك طريق ما يسمى بالتقصص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الأخر.

<sup>1</sup>توماس وهلين: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد المرسي: الإدارة العامة للبحوث الرياضي، 1990، ص 77.

<sup>2</sup>محمود سلمان العمياني: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط 02، عمان، 2004، ص 252.

- ✓ **العقبات التعبيرية:** فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات وثقافات أخرى.
- ✓ **القابلية للقراءة:** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.
- ✓ **التوقيت:** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الافراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.
- ✓ **التجريد:** نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما هي موجودة فعلا.<sup>1</sup>
- **معوقات التنظيمية:** إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد، ومن ذلك:
  - غموض الأدوار وتحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الاشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.
  - مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الامر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
  - تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقيمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.
  - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
  - عدم وجود إدارة المعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.
  - القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.<sup>2</sup>

### 1.5. أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال:

إن إعداد استراتيجيات اتصالية يتم بالاعتماد على العديد من الأساليب العلمية وأهم أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال نجد ما يلي:

➤ **أساليب التنبؤ والتحليل:** تهدف إلى الأساليب في الوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتحديات وتهديدات خلال فترة زمنية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها ورسائلها بناء على ما تصل إليه التنبؤات التي تعتمد على النتائج التي تصل إليها هذه الأساليب ويستخدم هذا الأسلوب في تحليل الاتصالي ووسائله ومؤسساته وفي تحليل الحاجات البيئية وإمكاناتها، وكذلك تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون وفي تحليل التي تعيق أو تقيد تطور النظام الاتصالي وهذا يعني تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية.

➤ **أساليب التحليل:** من بين هذه الأساليب نجد:

- **أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها:** وهو الأكثر توافقا لمتطلبات التخطيط الاستراتيجية الاتصال وترجع أهميته كونه يختص في تحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدراتها، كما يعمل على تقييم عناصر النظام الاتصالي ووسائله وقدراته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون ومتخذو القرار الاستراتيجي، سواء فيما يتعلق بالنواحي النباتية والبشرية، إن هذا الأسلوب يعتبر شكلا من أشكال معالجة المعلومات ومن خلال هذه المعلومات التي

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 267.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 253.

- يوفرها الأسلوب التحليلي يمكن تحديد واقع الاتصال وإمكاناته وقدراته، ونقاط ضعفه وقوته وهذا يؤدي إلى التزام المخططين بالإمكانات المتوقعة لهم حول النظام الاتصالي ودرجاته.<sup>1</sup>
- **أساليب التنبؤ:** هذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتطور الأوضاع المستقبلية للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته وتسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق ومن أهم أساليب التنبؤ نجد ما يلي:
  - **أسلوب التنبؤ الذاتي:** هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء الخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية محدودة.
  - **أسلوب التنبؤ الاحصائي:** هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى الاحتمالات والاتجاهات المستقبلية المطلوبة، ويمكن أن يغطي هذا الأسلوب فترات زمنية طويلة سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل يربط بينها برسوم بيانية.
  - **أسلوب التنبؤ التفسيري:** أيضا من الأساليب الكمية يعتمد على نماذج بحوث علمية لإحداث تصور مصطلح للأوضاع المستقبلية، لكي يتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية من أجل التعرف على كيفية التعامل معها.
  - **أسلوب النظم:** يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية ومع العناصر البيئية من ناحية أخرى.
  - **أسلوب السيناريو:** هو من الأساليب النوعية يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: متشائم، متفائل، معتدل، ولكل سيناريو احتمالاته ويكون المعتدل هو القاعدة لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة.
  - **أسلوب تحليل الأثر المتداخل:** هذا أسلوب نوعي وهو عبارة محاولة لاكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل.<sup>2</sup>
  - ✓ **أساليب الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار:** إن هذه الأساليب تبحث بصورة أساسية الإجابة على السؤال: كيف نواجه ما سوف يحدث؟ ويعتمد المخططون في بنائهم للقواعد الأساسية للاتصال على خيارات عديدة تقوم على نظريات الاتصال ذاته والاجتماع والاقتصاد والنفس والإدارة والمستمدة من الخبرات السابقة ومن خلال هذه الخيارات الاستراتيجية .... الفروض الجامد لهذه النظريات إلى أفعال مادية يفترض أنها سوف تحقق الأغراض المستهدفة، وذلك من خلال بناء السيناريوهات والتصورات المصطنعة والاعتماد على أساليب الحوار والنقاش عن طريق القيام بورشات عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة سياسة معينة أو خطة معينة وعلى الرغم من أهمية هذه الأساليب إلا أنها لا تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط لاستراتيجية الاتصال، وإنما يجب القيام باختيار واحدة من هذه الأساليب بما يتناسب والأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية للمجتمع وقد يضطر إلى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب الوصول إلى ما هو مناسب، وذلك يرجع إلى العديد من الاعتبارات التي تحكم الاختيار بين الأساليب وذلك لكل أسلوب قدراته ولكل أسلوب حدوده ومن بين هذه الاعتبارات نجد ما يلي:
  - عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلية يمكن حدوث تغيرات متوقعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع على المستوى الدولي.
  - عند تغير المدى الزمني للخطة الاستراتيجية: فإن كان التخطيط لاستراتيجية الاتصال يغطي مدة زمنية قدرها سبع سنوات، ورأت الإدارة زيادتها إلى عشر سنوات مثلا: فيكون على الإدارة أن تختار أسلوب للتنبؤ تتناسب قدرته مع مدة أطول.

<sup>1</sup> محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، نفس المرجع، ص 138.

<sup>2</sup> نفس المرجع، صص 138-139.



- تزايد الاعتماد على التنبؤ لتزايد الايمان بأهميته، مما يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة ويكون عمل الإدارة الاستراتيجية تحديد الأنسب.<sup>1</sup>
- مدى توفر المهارات البشرية القادرة على استخدام أساليب التنبؤ تؤدي إلى تفعيل أسلوب منها على الآخر إلى دمج أكثر من أسلوب منها.
- إن درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ، يتطلب إحداث مقارنة بين النتائج التي حققتها الأساليب التي اعتمدت عليه الإدارة الاستراتيجية من قبل لتحديد مدى دقة كل منها وتختار من بينها الأكثر دقة لتحقيق مزيد من الثقة والدقة فما تعتمد عليه من تنبؤات مستقبلية في مواجهة التحديات والتهديدات القادمة.

## 2. الإتصال الإداري:

### 1.2 مفهوم الاتصال الإداري وأهميته:

✓ **مفهوم:** الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي طرفين أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) لتوصيل الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفية أو لأكثر يهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.<sup>2</sup>

كما يعتبر الاتصال الإداري عاملاً أساسياً لتوجيه السلوك فهو الوسيلة الفعالة لإحكام الإشراف على المرؤوسين أو التابعين وإحاطة الجهاز الإداري علماً بمجريات الأمور داخل المؤسسة أو المنشأة كمتابعة أوجه النشاط والتنشيط من أن كل عمل قد تم أداءه في الوقت المحدد له وبالأسلوب المقرر.<sup>3</sup> لا شك أن هناك اتفاقاً تاماً على ضرورة وجود نظام الاتصال الفعال في المؤسسة.<sup>4</sup>

لكن هناك اختلافاً في تجديد تعريف دقيق للاتصال الإداري، كما عرفه خبراء العلاقات العامة هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغبات تجمعها في ذلك الصالح المشترك.<sup>5</sup>

ويعتبر الاتصال الإداري أيضاً نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة ربط كل أعضاء التنظيم.<sup>6</sup>

### ✓ أهمية:

إن أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات ضرورية لتنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال الإداري والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي، يطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية وربط المؤسسات بالمجتمع الذي يعيش فيه، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم في نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال والتقدم بالاقترحات للتغلب عليها وتقويم النتائج، ولكي يلقي الاتصال الإداري أهمية كبيرة لدى المؤسسات يمكن تقديم جملة من التوصيات والمتطلبات كالآتي:<sup>7</sup>

<sup>11</sup> محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، نفس المرجع، ص 146.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارية الجديدة، غريب الفجالة، 1996، ص 321.

<sup>3</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة، الأردن، 2014، ص 12.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص 225.

<sup>5</sup> حسين عماد مكاوي: الاعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2005، ص 21.

<sup>6</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 128.

<sup>7</sup> محمد محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض، ص 43.

- 1- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.
- 2- العمل على إظهار الود والاحترام للمرؤوسين.
- 3- الاستماع والاصغاء للمرؤوسين.
- 4- محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها معهم وعمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه.
- 5- التعرف على جماعة العمل، غير رسمية وكذلك القيادات غير الرسمية وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم ومتابعة توصيتهم للمعلومات.

## 2.2. أنواع الاتصال الإداري وخصائصه:

### ✓ أنواع الاتصال الإداري:

تنقسم الاتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين: اتصالات رسمية وغير رسمية.

#### أولاً: الاتصال الرسمي:

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والنشرات والقرارات، والتعليمات، داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة وتتخذ الطابع الكتابي وتسير وفقاً للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها القانونية.<sup>1</sup> ويقصد بها التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة والتي تتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي والاتصالات بهذا المعنى يمكن التي تسير في واحد من ثلاث اتجاهات رئيسية وهي:<sup>2</sup>

#### ✓ الاتصال الهابط:

هو اتصال رسمي صادر من المستوى أعلى في المؤسسة إلى المستوى الأدنى، أي من الرئيس إلى المرؤوسين، كالتعليمات والارشادات، والقرارات والتكليف، وخطابات الشكر والتقدير والنقل وما إلى ذلك.

#### ✓ الاتصال الصاعد:

وهو اتصال رسمي صادر من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرئيس، كالشكاوي، طلب العلاوات، التقارير، مقترحات وغير ذلك يقدمها المرؤوسين إلى الرئيس ويتوقع النظر فيها.

#### ✓ الاتصال الأفقي:

هو اتصال رسمي موظفي المستوى الإداري الواحد الذين يحملون نفس المسمى الوظيفي، كذلك الاتصال الذي يتم بين عمداء الكليات أو مديري المدارس أو رؤساء الأقسام أو المعلمين بغرض التنسيق أو تبادل الآراء ووجهات النظر.

#### ✓ الاتصال الجانبي:

هو اتصال رسمي يتم بين موظف وآخر يشغل كل منهما وظيفة تختلف بصيغتها عن الآخر.<sup>3</sup>

### ثانياً: الاتصال الغير الرسمي

هي أكثر الأنواع شيوعاً في العالم فهو اتصال لا يخضع للتنظيم الرسمي، لا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تتناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات، وتبادلها بين أكبر عدد من الناس وتعد قنوات الاتصال غير رسمي الأقصر بين جميع قنوات الاتصال الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات وغالباً ما تعتمد

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة: الاتصالات التسويقية، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 26.

<sup>2</sup> مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار الأمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 108.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة: الاتصالات التسويقية، مرجع سابق، ص 26.



الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضا.<sup>1</sup>

### ✓ خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية يمكن تحديدها كما يلي:

إن الاتصال الإداري تفاعل بين الطرفين:

سواء كانا شخصين، أم شخصا ومجموعة من الافراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل وردود فعل.

- إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية:

يمكن للقيادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة كما أن تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

- إن الاتصال الإداري عملية مستمرة:

بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة.<sup>2</sup>

### 3.2 عناصر الاتصال الإداري ووسائله:

#### ✓ عناصر الاتصال الإداري:

اختلف العلماء في تحديد عناصر عملية الاتصال، فالبعض وضعها في أسئلة ومن خلال الإجابة عليها يمكن إظهار العناصر الأساسية لعملية الاتصال والتعرف على مدلولاتها.

#### ✓ المرسل أو المصدر:

وهو المؤول عن اعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل منهم أفرادا أو جماعات في موقف معين رغبة في أن يتحقق المشاركة بينهم وبين من يتعامل معهم، وقد يكون المرسل شخص كالمدرس مع التلاميذ وقد يكون المرسل جماعة مثل الخبراء يناقشون مع جمهور في ندوة أو ربما هيئة أو مؤسسة.<sup>3</sup>

#### ✓ الرسالة:

وهي الأفكار، المفاهيم، الاحساسات، الاتجاهات، القيم، أو المبادئ التي يرغب المرسل في اشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إياها، أو بعبارة أخرى الرسالة هي المحتوى أو المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ففي المجال التعليمي مثلا الرسالة هي موضوع الدرس وما يتضمنه من المعلومات أو حقائق يقدمها المعلم لتلاميذه، كما أن المجال الوظيفي للرسالة هي مجموعة الأوامر والتعليمات والشكاوى وغيرها التي ترسل من قبل عامل إلى زميله على اختلاف مستوياتهم ثم أن هنالك شروط يجب أن تتوفر في الرسالة لتكون عنصرا فعالا في عملية الاتصال الإداري والتي يمكن في حصرها فيما يلي:<sup>4</sup>

- أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه.
- أن تكون ملائمة للوقت المحدد لها والجمهور المقدمة له.
- أن تكون الرموز المستخدمة واضحة المعاني ومألوفة بالنسبة للجمهور المطالب.
- أن تكون خالية من الحشو والمبالغة والتعقيد.

<sup>1</sup> بشير علق ووحيد الطائي: أساسيات الاتصال نموذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 61.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط 1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999، ص 20.

<sup>4</sup> مصطفى عبد السميع وآخرون: الاتصال والوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط 01، 2001، ص 31.

- أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل أي مثيرة لتفكيره.
- أن تكون مادتها مرتبطة ومتسلسلة بطريقة سهلة منطقية.

✓ **الوسيلة:**

وتعتبر الأداة المستخدمة لنقل الرسالة وهي قد تكون مرئية مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك، كما أنها تتعدد وتتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح يشكل مادة متخصصة، ووسائل الاتصال هي:

✓ **اللغة اللفظية:**

شفوية أو كتابية، وهي الشكل الأساسي للرسائل المستخدمة وكل الأشكال الأخرى وهي أشكال بديلة لها.

✓ **اللغة دون اللفظية:**

وتتضمن أشكالاً متعددة من اللغة الحركية أي التعبير بحركاتنا واتجاهاتنا الجسدية (الإيماءات، الإشارات، حركة الأصابع، اليدين، شكل الجلسة، شكل المشي) وهناك إضافة إلى ذلك اللغة الانفعالية الفسيولوجية، الملامح وتقاطيع الوجه، النظرات، اصفرار الوجه أو احمراره...<sup>1</sup>.

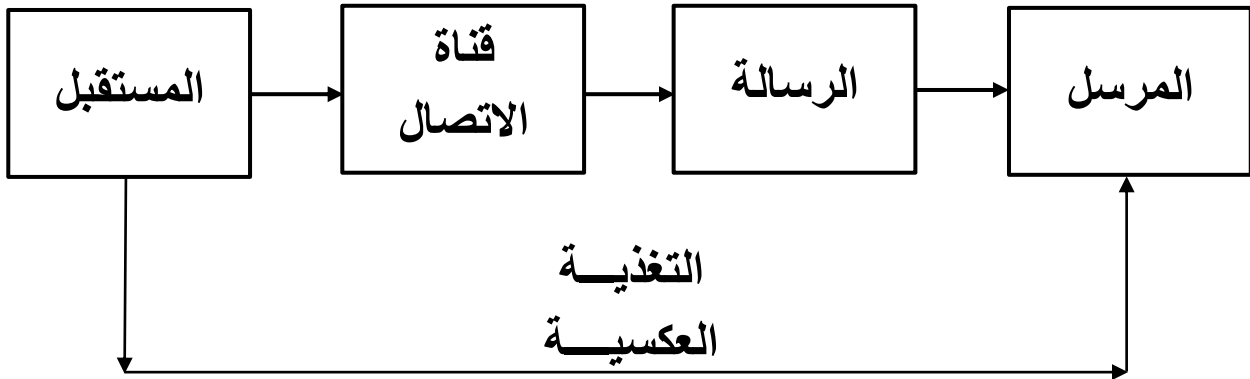
✓ **المرسل إليه أو المستقبل:**

وهو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته رغبة في إشراكه أو إشراكهم فيما يهتم به من أفكار أو مهارات أو غير ذلك. والمستقبل قد يكون فرد كالصديق الذي يستمع إلى صديقه أو العميل الذي ينصف للأخصائي.

✓ **الرجع أو التغذية المرتدة:**

وهي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها ردا على رسالة المرسل في توصيلها له ويظهر الوجد في أنساق حركية أو لفظية كأن يقول المستقبل نعم .... هذا صحيح أو يهز رأسه علامة على الموافقة.

**شكل رقم (01): يوضح عناصر عملية الاتصال**



المصدر: خيرى خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>1</sup>مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 29.

### ✓ وسائل الاتصال الإداري:

تتعدد أساليب ووسائل الاتصال الإداري في هذا العنصر الاتصالات والتقنيات الحديثة، ولكن يمكن تقييم وسائل الاتصال الرسمية بشكل رئيسي إلى ثلاث أنواع:<sup>1</sup>

- الاتصالات الشفوية.
- الاتصالات الكتابية.
- الاتصالات الحركية.

### ✓ الاتصالات الشفوية:

وهو أكثر أشكال الاتصال الإداري انتشاراً، يحدث في كل مكان في المنظمة ويشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات.<sup>2</sup> فهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الامامية بشكل أكبر، وتمكن من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات خاصة التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصة للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر، أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً.<sup>3</sup> غير أن هناك عدة سلبيات للاتصال الشفوي من أهمها:

عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث من أجل الرجوع إليه فيما بعد، وأيضاً يتطلب الاتصال الشفوي القدرة على الحديث حيث الكلام الواضح المفهوم والمعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصاً إذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكاً، كما يتطلب الخبرة والتجربة والممارسة كما أن الاتصال الشفوي لا يصلح دائماً في نقل المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلاً.<sup>4</sup> وللاتصال الشفوي عدة طرق منها:

### ✓ المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانباً مهماً من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة في إجراء مقابلات مستمرة وناجحة وتتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب والوصول إلى النتائج، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوى وقياس مدى استعداد الموظف للتعلم والتدريب.<sup>5</sup>

### ✓ الندوات:

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة، وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.<sup>6</sup>

### ✓ الاجتماعات والمؤتمرات:

تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات أحد أساليب الاتصال الشفهي الرسمي، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وقد يتم التحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط 03، 2005، ص ص 233-234.

<sup>2</sup> يوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 01، 1992، ص 36.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 233-234.

<sup>4</sup> صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي الدار الجامعية، القاهرة، ط 03، 2001، ص ص 269-270.

<sup>5</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 08، 2007، ص 367.

<sup>6</sup> محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، ط 06، 2003، ص 28.

في المنظمة أو قادة الوحدات التابعة للمنظمة مرة كل سنة، حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة.

### ✓ المكالمات الهاتفية:

كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية، سواء في مجال العلاقات الاجتماعية أو في مجال الأعمال، وبعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات كبيرة الحجم، لما يحققه من السرعة والمرونة في انجاز الأعمال وتمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعاب على الاتصال الهاتفي كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية حيث تساعد تعبيرات الوجه في تفهم معنى الرسالة المتبادلة وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة، إذ أجد استخدمه بمهارة أثناء التحدث والاصغاء أو المناقشة.<sup>1</sup>

### ✓ الاتصالات المكتوبة:

يعتمد اتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي ..... ليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، إذ يقومون يومياً بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل الأعمال الإدارية والمكتبية.

ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها:

أنه وسيلة اثبات يمكن الرجوع إليها عن الحاجة، وكذلك يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لعدد كبير من الأفراد كما أن بعض المواضيع توجب أن يكون الاتصال كتابياً لما فيها من تحديد المسؤوليات والاختصاصها وتحديد طرق العمل.

أما عيوب الاتصال الكتابي تتمثل في:

البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتاً طويلاً في عملية الأعداد والصيغة وأيضاً قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود، وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته وخبرته في العمل.<sup>2</sup>

### ✓ الرسائل الوظيفية:

هي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدراكية، الاجتماعية أي أن الرسالة الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلاً.<sup>3</sup>

### ✓ التقارير:

هي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة" شهرية أو سنوية" وإما التقارير عن موضوعات معين مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج وهناك بيروقراطية فاسد بالنسبة لفئات العمال، وهي التقارير السرية وغالباً ما تحمل هذه التقارير أحكام ظالمة طبقاً لمعلومات كاذبة نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العامل.<sup>4</sup>

### ✓ المذكرات والمقترحات:

وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم، لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور وعلى المسؤول الاهتمام باقتراح المرؤوسين وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقدير آرائهم واقتراحاتهم دائماً وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجديّة تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعيد عامر: الاتصالات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986، ص ص 86-87.

<sup>2</sup> محمود العميان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ط 03، 2001، ص ص 244-245.

<sup>3</sup> مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 120.

<sup>4</sup> درويش عبد الكريم، تكلي ليلي: أصول الإدارة العامة، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 488.

<sup>5</sup> حريم حسين: السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في المنظمة، دار الحامد، عمان، 2004، ص 26.

## ✓ الشكاوى:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات، أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى، وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة، حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة مما يجعلها يتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

## ✓ ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل مدخل الرئيسي للمؤسسة وتحتوي على قسمين، القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 3 أيام تقريبا، وهذه التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.<sup>1</sup>

## ✓ مجلات المنظمة:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري بداخلها سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، تعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليق وغيرها.

تكمن مزايا الاتصال الكتابي في أنها تحفظ المعلومات من الضياع والتحريف والتزوير، وتمكن من العودة إليها إذا دعت الضرورة إلى ذلك، كما أنها تختصر الوقت وتوفر الجهد والمال، إلا أنها ورغم محاسنها هذه يعاب عنها أنها في بعض الأحيان تعطل نقل المعلومات بالسرعة اللازمة لوصولها من خلال ما تم عرضه يتبين أن الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب ويتخذ وسائل متباينة أهمها الشكاوى والاقتراحات والدوريات والمجلات والكتب... إلخ.<sup>2</sup>

## ✓ الاتصالات الحركية:

يشمل هذا النوع من الاتصال استخدام لغة الجسم تغيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هنا وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال الصورة وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة، طبيعة تحوي الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي ستلزمها الوسيلة، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة.<sup>3</sup>

وهناك رموز تستعمل في لاتصالات الحركية وتتمثل في:

## ✓ استعمال الرموز السمعية:

الرموز الكلامية عبارة عن حوادث خارجية تحدث عن طريق توجيه لعضلات الصوتية لتتذبذب بنبضات وتنقل بواسطة الذبذبات الهوائية وتلتقط من قبل الشخص المستقبل للرسالة.

## ✓ استعمال رموز بصرية:

توجه الرموز البصرية نتيجة لتحريك عضلاتنا فتكون نماذج في اجسام خارجة عن اجسامنا، وهذه الاجسام الخارجة تعكس الضوء الصوتي بطريقة خاصة ولكن تميزها عن بعضها البعض، فهي بالنسبة للشخص الذي يشاهدها ما هي إلا حوادث حقيقية يمارسها ويمكنه تفسيرها داخليا كأى حدث حقيقي آخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بو عطيبي جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 52-53.

<sup>2</sup> قاسيمي ناصر: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 43.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 234-235.

<sup>4</sup> نهر هادي، خطيب محمود: إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب، ط 01، 2009، ص 225.

## 4.2. وظائف الاتصال الإداري وأهدافه:

### أ. وظائف الاتصال الإداري:

يؤدي الاتصال وظائف عديدة منها ما يلي:

#### ✓ التوجيه:

ويقصد به عمليات تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه<sup>1</sup>. ويتحقق التوجيه في عملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها حينما تكون مرغوبا فيها.

#### ✓ التثقيف:

وهو تزويد الأفراد أو الجماعات بعناصر معرفية جديدة والتثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام بها. ويكون الاتصال تثقيفيا حينما يتجه نحو تبصير وتوعية المستقبل بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم من أجل فهم ما يدور حولهم من أحداث.

#### ✓ الترفيه:

بما أن الترفيه قد أصبح نشاطا هاما وضروريا في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤدي للأفراد والجماعات كونه يحقق عنهم ولو لوقت محدود في أغلب الأحيان الضغوط. ولم يعد الاتصال قاصرا على تسلية الجماهير، بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي اتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة<sup>2</sup>. وهناك وظائف أخرى تمثلت في:

#### – تقديم المعلومات:

من أهم وظائف أي نوع وأي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تسعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة.

#### – إصدار الأوامر والتعليمات:

تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصالات لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة أي مكان أداء المهمة أو الوظيفة التي يجب أداء معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة.

#### – التأثير والإقناع:

توجه هذه الوظيفة غالبا على الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع حيث يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.

#### – تحقيق التكامل:

يعبر مفهوم الاتصالية التكاملية عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات في التأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وكذلك العلاقات بين هذه الوحدات<sup>3</sup>.

#### ✓ أهداف الاتصال الإداري:

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف رئيسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، تعديلها أو تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال الإداري في الآتي:

<sup>1</sup> السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص 50.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي: المرجع السابق، ص 32-33.

<sup>3</sup> مصعب إسماعيل طيش: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، الجامعة الإسلامية، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 20-21.



- **هدف تعليمي تثقيفي:**  
محاولة اكتساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة التواكب التطور المستمر في الحياة.
- **هدف ترويجي ترفيهي:**  
محاولة إدخال البهجة والفرح والاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل.
- **هدف اجتماعي:**  
يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.
- **هدف تنظيمي إداري:**  
يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>  
وتختلف أهداف عملية الاتصال الإداري تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف سياسية في أغلب عمليات الاتصال هي:  
1- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.  
2- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذ القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حيث يتمكنوا من صنع قرارات سليمة.  
3- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالهم الرئيسية في رسم سياسيات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها.  
4- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.<sup>2</sup>

## 5.2. نظريات الاتصال الإداري:

### ✓ نظريات التأثير:

جاء بهذه النظرية هارولد لا زويل، حيث يرى أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعاً جماهيرياً مجموعة من الأشخاص المنعزلين (تأثير بفكر فرويد) ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها بشكل متماثل، فكل شخص يتلقى المعلومات بشكل فردي ويستجيب بشكل فردي، لكنها لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد وافترض أن للإعلام تأثيرات عنيفة ومفاجئة وتكمن أهميتها في أنها كانت بداية بحوث تأثير الإعلام.

### ✓ نظريات التأثير الانتقائي:

#### ✓ نظرية الاختلافات الفردية

نقول ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقاً لاتجاهاتهم وبنيتهم النفسية، وصفاتهم الموروثة أو المكتسبة، وعليه فإن الرسائل تستقبل وتفسر بشكل انتقائي أو ذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص والذي يرجع إلى اختلاف التنظيم لدى كل شخص من المعتقدات للقيم والاتجاهات، ولأن الإدراك الانتقائي فالتذكير والاستجابة انتقائيين وبالتالي فتأثير الاتصال ليس متماثل.

### ✓ نظرية الفئات الاجتماعية

يرى رواد هذه النظرية أن جمهور الاتصال ليسوا مجرد أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية مختلفة، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في اتحادات وعائلات ونواد وغير ذلك من العلاقات إذن يجب أن توضع في الاعتبار.

<sup>1</sup> هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، دار المعرفة الجامعية، ط 01، الإسكندرية، 2000، ص 56.

<sup>2</sup> مصعب إسماعيل طيش: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص 19.

✓ نظرية التأثير غير مباشر:

✓ نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج:

وفقا لهذه النظرية فإن الفرد يتأثر باطلاعه على بعض نماذج السلوك التي تعرض عن طريق وسائل الإعلام، حيث أن هذه النماذج تعتبر مصدر من مصادر التعليم الاجتماعي مما يدفعه لتبني هذا النموذج في سلوكه اليومي.

✓ نظرية المعنى:

قد تقدم وسائل الإعلام معان جديدة لكلمات اللغة أو أن تضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة.

✓ نظرية الحاجات والاشباع:

وتقول هذه النظرية أن جزء هاما من الاتصال الذي يقوم به الناس موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع حاجاتهم

✓ نظرية الاتصال الإقناعي:<sup>1</sup>

✓ نظرية النفسية:

تعتمد على نظرية اختلاف الفردية، أي أنها تعطي أهمية كبيرة للفروق الموجودة بين الأفراد.

✓ النظرية الثقافية الاجتماعية:

تأثير أصحاب هذه النظرية بنظريات التأثير الانتقائي، حيث وفقا لهذه النظرية من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناء على المتغيرات النفسية وحدها لأنهم دوما ينصرفون داخل سياق اجتماعي.

## 6.2. معوقات الاتصال الإداري:

يقصد بها المشاكل والصعوبات التي تتعرض العملية الاتصالية وتؤثر على فعاليتها وقدرتها على إدراك الأدوار المنوط لها.

وتعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في وقت المناسب، وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصال مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه، أما القيورتي يحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي:

✓ المعوقات النفسية والاجتماعية:

حيث أن تفسير يتوقف على حاجة الفرد النفسية، وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه، ودرجة الانتقائية في الإدراك ودوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية عن عوائق الاتصال الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور أنانية والفرقة ويمكن أن ترتكز على أساس دينية أو عرقية وإقليمية.

✓ المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات.
  - مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصال.
  - قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءات، وعدم مناسبتها للرسائل المنقولة.
- ويمكن لنا أن نضيف عددا من المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال والتي منها:

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة ويكيبيديا شبكة الأنترنت <http://wikipedia.dz> بتاريخ 2021/12/13 الساعة 14:00.



### -اللغة:

يسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها.<sup>1</sup>

### -الرغبات والميول أو الاستيعاب:

ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغباته.

### -القدرة على فهم والاستيعاب:

حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على فهم الدقيق والسرعة في الفهم كذلك.

### -الخوف:

قد يغري بعض الأفراد الخوف من جراء إرسال بعض المعلومات الواجب إرسالها وتظهر بصورة واضحة في الاتصال الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء مثل شكاوى العاملين.

مما سبق يمكن أن تعيد تقسيم العوامل التي تعيق فعالية الاتصال بحيث تظهر على النحو التالي:

### ✓ المعوقات الشخصية:

والتي تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلالها ثقة المستقبل بالمرسل أو تضارب الاتجاهات والقيم والخبرات بين المرسل والمستقبل.

### ✓ معوقات تتعلق باللغة:

هي اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من شخص لآخر.

### ✓ معوقات تتعلق بفنائة الاتصال:

قد يستعمل المرسل رسالة غير لفظية مثل: الإيماءات وتعبير الوجه وحركات الجسم حيث لا تتناسب وطبيعة ومضمون الرسالة.

### ✓ معوقات مادية:

والتي تنشأ نتيجة وجود عوائق مادية كالضوضاء والتشويش.

### ✓ معوقات في الإصغاء:

حيث كثيرا من الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقط يتظاهرون بالانتباه، ولكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث وقد يكون ناتج عن عدم اللامبالاة وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 01، حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 174.

<sup>2</sup>معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 175.

### خلاصة

وخلص القول أن إستراتيجية الاتصال الإداري لها أهمية بالغة على مستوى المؤسسات خصوصا في ظل محيط يتميز بالتغير من خطة إلى أخرى، فالإتصال هو أحدث العلوم الإجتماعية التي تسعى للوصول إلى الآخرين، لذا فقد ارتأت المؤسسات الحديثة التركيز على بناء إستراتيجيات إتصالية لجلب الجمهور إليها أينما كان وذلك بالإستناد إلى مختلف الأسس والأساليب العلمية التي تمكن من تسطير إستراتيجيات إتصالية ناجحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

# الفصل الثالث:

## الخدمة العمومية في المؤسسات الخدمائية

### تمهيد

#### 1. الخدمة العمومية

- 1.1 مفهوم الخدمة العمومية
- 1.2 انواع الخدمة العمومية
- 1.3 خصائص الخدمة العمومية
- 1.4 معايير الخدمة العمومية
- 1.5 مبادئ الخدمة العمومية
- 1.6 مشكلات وعوائق تقديم الخدمة العمومية

#### 2. المؤسسة الخدمائية

- 2.1 تعريف المؤسسة الخدمائية
- 2.2 أسس المؤسسة الخدمائية
- 2.3 خصائص المؤسسة الخدمائية
- 2.4 عناصر المؤسسة الخدمائية
- 2.5 وظائف المؤسسة الخدمائية
- 2.6 عوائق المؤسسة الخدمائية

### خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الخدمة العمومية من المفاهيم الرائدة والمتداولة في وقتنا الحالي، فهو يشكل مسعى ترمي السلطات العمومية إلى تحقيقه بغية التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.

الخدمة العمومية لها خصوصيتها وأهدافها وتتعلق بالحياة الاجتماعية لأفراد المجتمع وتهدف مباشرة إلى تلبية حاجاته وبما أن هذه الحاجيات تزداد وتتطور نوعا وكما خاصة في ظل نمو الوعي المدني فيجب أن يواكبها تطور المؤسسة الخدمانية لاسيما في طرق تسييره والتي تتسايير وتتماشى مع نوعية النظام السائد.

إن إلزامات المؤسسة الخدمانية أو ما يعرف بالأداء الإداري في معاملة المواطن وفي تقديم الخدمات العمومية يعتبر كمعيار ومؤشر لجودة هذه الخدمات وتحسينها.

مع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات أخذت المؤسسة الخدمانية في إحتكار مكانة هامة في حياة المجتمعات التي تساهم في رفاهيتهم وإستقرارهم ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث حيث إهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة عليها وقسمت الخدمات بالشكل الذي يساعد مقدم الخدمة على الوصول لهدفه من إرضاء الزبائن، وهذا ما جعل لمؤسسات الخدمانية ضرورة ملحة لتسيير مختلف الخدمات المقدمة، ففي هذا الفصل حاولنا التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية ومبادئها وإلى مفهوم المؤسسة الخدمانية ووظائفها

**1. الخدمة العمومية:****1.1. مفهوم الخدمة العمومية :**

**تعرف الخدمة العمومية بأنها:** جميع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها الا في إطار جماعي تتوفر بشكل اجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث اداءها ومراقبتها.<sup>1</sup> ومصطلح الخدمة العمومية يوحي الى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات واشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.<sup>2</sup>

كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدم العمومية بانها: «الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على ان تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.<sup>3</sup>

اما بالنسبة للمشرع الجزائري نجد انه حاول وضع تعريف للخدمة العمومية في مجال السمي البصري وذلك بموجب القانون رقم 04-14 المؤرخ في: 2014/02/24 المتعلق بقانون السمي البصري، حيث عرفت المادة 07 منه الفقرة السادسة.

الخدمة العمومية للسمي البصري هي: "نشاط للاتصال السمي البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الاتصال السمي البصري في ضل احترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكليف والاستمرارية". كما نصت المادة 08 منه على انه: "يتشكل القطاع العمومي للسمي البصري في الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الأسهم، وتضطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية.

وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمدة باديس ابابا بتاريخ 31 جانفي الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها "أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة 2011 يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة".<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج أن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية تتخلص بشكل عام في عنصرين أساسيين هما:

- الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة.
  - الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تجدر بنا الإشارة هنا إلى أنه في تعريف الخدمة العمومية يمكن تمييز زاويتين ينظر منهما إلى الخدمة العمومية تتمثلان في النظر إلى الخدمة العمومية كعملية والخدمة العمومية كنظام وهو ما سنوضحه من خلال التالي:

**✓ الخدمة العمومية كعملية:**

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تتطور على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

<sup>1</sup>ضالع خالد: آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017، ص 10.

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمن ادريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، د.ب.ن، 2001، ص 455.

<sup>3</sup>العربي بوعامة: الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014، ص 40.

<sup>4</sup>المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 2012/12/11 يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد باديس أبابا بتاريخ 2011/01/31، الجريدة الرسمية، العدد 68، المؤرخة في 2012/12/16، ص 05.

-الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته كعمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية التي تجرى عليه.

-الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات.

-المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.<sup>1</sup>

### ✓ الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

-نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: ووفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

-نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

-خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة(المواطن).

-خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقاً من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فيقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمة.

ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ثم عليه بالانتظار لكي تنتهي الخدمة، وهنا يمكن القول إن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجرى داخل مكتب الخدمة العامة مثل:

الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة والمخالفات، التسجيل، المراجعة الداخلية، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن وهو أمر ضروري لاستكمال الخدمة وتقديمها.

### 1.2. أنواع الخدمة العمومية:

تشمل الخدمة العمومية مجموعة كبيرة من الخدمات المنظمة من طرف الدولة والتي يمكن تصنيفها من حيث طبيعة نشاط الخدمة وكذلك من حيث طبيعة الخدمة المقدمة وأخيراً من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة وهو ما سنوضحه من خلال الفروع الثلاث الآتية:

### ✓ من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

تصنف الخدمة العمومية من حيث طبيعة نشاط الخدمة إلى خدمات إدارية وأخرى ذات طابع اقتصادي وخدمات اجتماعية وثقافية.

### -الخدمة الإدارية:

هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المستوى المحلي مثل: خدمات مرفق الحالة المدنية وغيرها من الخدمات الأخرى التي تقدمها الإدارة العمومية، ويعد هذا النوع من الخدمات العمومية الأكثر انتشاراً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس: مرجع سابق، ص 458

<sup>2</sup> قوادري عائشة و شيروف سارة: دور الإتصال الخارجي في تسحين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2016-

2017 ص ص55-54

**-الخدمات ذات الطابع الاقتصادي (الصناعية والتجارية):**

ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية وهي تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية التجارية، مثل خدمات مؤسسة المياه ومؤسسات الكهرباء والغاز والصرف الصحي وتوزيع الوقود وغيرها وهي خدمات تتعلق بمستلزمات الحياة الضرورية ويتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

**-الخدمات الاجتماعية والثقافية:**

وهي تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدرس والخدمات الصحية وغيرها، وهي خدمات يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها لأنها ضرورية لبقاء المجتمع سلامته، وقد تطورت هذه الخدمات بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر.

**✓ من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:**

تنقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة الدمة المقدمة إلى خدمات فردية وخدمات جماعية:

**-خدمات فردية:** تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها، مثل الخدمة الصحية التي يحظى بها بمفرده.

**-خدمات جماعية:** وهي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم الفرد بطلب توفيرها مثل توفير الإدارة العمومية.

**✓ من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة:**

تأخذ الخدمة العمومية من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة ثلاثة أشكال خدمة مجانية وخدمة بالمقابل وأخيرا خدمة مدعمة.

**1.3. خصائص الخدمة العمومية:****-غير ملموسة:**

هذا ما يميز الخدمات عن السلعة بأن الخدمة غير ملموسة وليس لها وجود مادي وصعوبة معاينتها، غير أن هناك مسوقوا الخدمة لجؤوا إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة كالاهتمام بالبيئة التي تقدم فيها من التصميم الداخلي أو الخارجي للمقر المقدم فيه الخدمة كالمطاعم مثلا أو في الفنادق عملية تجميل الديكور وتقديم الهدايا أو الزهور للنزلاء.<sup>1</sup>

**-التلازمية:**

وتتمثل هذه الخاصية بالترابط بين الخدمة ذاتها والشخص أو الفرد الذي يتولى تقديمها وهذا ما يميز الخدمة عن السلعة بأنه ضرورة حضور طالب الخدمة في الكثير من الخدمات إلى أماكن تقديمها كمجال الصحة فإن الخدمة تكون موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة الطبية وغيرها من المجالات.

**-عدم التماثل أو عدم التجانس:**

وهو عدم القدرة لمقدم الخدمة في كثير من الحالات وخاصة المقدمة للإنسان بشكل كبير بحيث لا يمكن المحافظة على جودة الخدمة في شكل معين مثل السلع.

**-تذبذب الطلب :**

أي أن الطلب على الخدمة غير مستقر وتذبذب بين فترات من الزمن وأحيانا من يوم لآخر أو أسبوع لآخر، فالخدمة السياحية على سبيل المثال تزداد في موسم الصيف وتقل في الشتاء وغيرها من المواسم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مريزق عدنان: التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة، ط 01، جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص 16.

<sup>2</sup> بشير العلاق، حميد الطائي: المرجع السابق، ص 25-27.

**1.4. معايير الخدمة العمومية:**

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي تخلص إليها معظم العلماء والباحثين في مجال التسيير العمومي (علم الإدارة العمومي) أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها والمتمثلة في المعايير التالية:

**-معايير المساواة:**

ويعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقدات أو اللون أو الانتماء الحزبي.....إلخ. هذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة، ويستمد هذا المبدأ وجوده في الدساتير والمواثيق العامة وإعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية.

**-معايير التطور والتكيف:**

هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية من التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية لمجارات التطورات التكنولوجية وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات.

**-معايير الاستمرارية:**

والذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة كونها مرتبطة بحاجات متواصلة لعموم الناس مما يتطلب من الدولة وضع خطط تحفظ الخدمة العامة عن التوقف.

**-خدمة مجانية:**

وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، وتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة كإدارة الشوارع، الأمن العمومي، حملات التلقيح.....إلخ.

**-خدمة بالمقابل:**

وهي الخدمات التي يتحملها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل خدمة الهاتف العمومي، كهرباء المنازل.... إلخ

**-خدمة مدعمة:**

وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين بحيث يتحمل تكلفة هذه الخدمة جزئيا المستفيد منها والباقي يكون على شكل دعم حكومي مثل: النقل العمومي، السلع الاستهلاكية الأساسية.....إلخ. ننوه في الأخير إلى أن هذا التقسيم لأنواع الخدمات العمومية ليس تقسيما ثابتا بل هناك عدة تقسيمات أخرى تختلف بحسب الزاوية التي ينظر منها إلى الخدمة العمومية، ولكن كلها في نهاية المطاف لا تخرج عن نطاق الخدمة العمومية التي هدفها تلبية الحاجات العامة للأفراد والمجتمع.

**-معايير المجانية النسبية:**

إمتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة اختلاف وضعياتهم المادية يتم اعتماد سلم يبين هذا الاختلاف في أعلاه تدرج الخدمات العمومية التي يكون الوصول لها مجانيا كالصحة والأمن، ثم ترتيب تنازلي حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التغيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالوصول على الخدمة العمومية بمقابل مثل: أغلب الخدمات ذات الصفة التجارية والصناعية.

**-معايير الشمولية:**

إنطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل مواطن لأنها تعتبر ضرورية ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدرتهم ومستويات معيشتهم.

**-معايير الفاعلية:<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>قوادري عائشة و شيروف سارة: دور الإتصال الخارجي في تسحين الخدمة العمومية ، المرجع السابق، ص ص55-54



تعتبر الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل أو الغاز أو الكهرباء... إلخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحافظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.<sup>1</sup>

### - معيار التضامن:

تعتبر الخدمة العمومية تعبير عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين، تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، بالمساهمة بتقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية، الفقر والحرمان، لذا تصنف الخدمة العمومية لثلاث مهام وفق معيار التضامن وهي كالآتي:

أ-مهام تهدف لجعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.

ب-مهام تهدف للمحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

ج-مهام تهدف للمساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.<sup>2</sup>

### 1.5. مبادئ الخدمة العمومية:

اتفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقديمها للخدمة العمومية، والتي استقر عليها القضاء وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى.

وتتجلى هذه المبادئ الأساسية من خلال ثلاث صور سوف نوضحها من خلال الفروع الثلاثة التالية:

#### ✓ مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية:

تقوم المرافق العامة بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالتزويد بالمياه، النظافة، الغاز، النقل... إلخ، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المنتفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما (غير متقطع) ومستمر دون انقطاع أو توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خلاا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية، فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها.<sup>3</sup>

ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة، فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 90 من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016 والمادة 6/99 منه.

حيث نصت المادة 90 على أن رئيس الجمهورية يسهر على استمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط للسير العادي للمؤسسات...

وقد جاء في المادة 06/99 منه " أن الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية"<sup>4</sup>

#### ✓ مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين:

يقوم هذا المبدأ على أساس إلزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بأن تؤدي خدماتها لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي.

ويعد هذا المبدأ عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية فينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية أو تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا

<sup>1</sup>قوادري عائشة و شيروف سارة: دور الإتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية ، المرجع السابق، ص ص55-54

<sup>2</sup>ضالعخال، مرجع سابق ، ص ص14-13

<sup>3</sup>ضربيفي نادية : تسيير المرفق العام و التحولات الجديدة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق فرع الدولة و المؤسسات العمومية ،كلية الحقوق ، جامعة الجزائر ،1،2008/2007،ص 22

<sup>4</sup> دستور الجزائر لسنة1996، المعدل و المتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ ف03-062016 -الجريدة الرسمية العدد 14،

المؤرخة في 07-03-2016

على جميع الضمانات، ويتضمن هذا المبدأ ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

ويستمد هذا المبدأ أساسه من الدساتير والمواثيق وإعلانات الحقوق التي تقضي بمساواة الجميع أمام القانون ولا تميز بين أحدهم، وهذا ما تجسد في الدستور الجزائري ضمن مادتي 10 و 34 التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة العمومية دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين.<sup>1</sup>

### ✓ مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها:

يقضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن وتتطور بتطور المجتمع ومن ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.<sup>2</sup> وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية منها:

المرسوم التنفيذي رقم 188/90 المؤرخ في 1990/06/23 يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات، حيث تنص المادة 8/2 منه على أنه تتولى الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات على الخصوص ما يلي:

- تسهر على تحسين نوعية خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.<sup>3</sup>

### 1.6. مشكلات وعوائق تقديم الخدمة العمومية:

#### ✓ مشكلات تقديم الخدمة العمومية:

تتمثل مشكلات تقديم الخدمة العمومية فيما يلي:

-البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة. سوء تقديم الخدمة.

-الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات والأكاديمية البحثية.

-سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العمومية وذلك بسبب الإهمال واللامبالاة وعدم الخبرة والدراسة.

-نقص التأطير، وعدم الاهتمام بالتكوين.

-قدم أنماط التسيير.

-فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها.

-عجز وقصور في الجانب الاستشرافي.

-ضعف نظم المتابعة والتقديم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات إلى المواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.<sup>4</sup>

#### ✓ عوائق الخدمة العمومية:

بذلت الدولة مجهودات كبيرة من أجل تزويد الإدارات الحلية بمنشآت قاعدة وتجهيزات ضرورية لأداء مهامها، وذلك بإنجاز تجهيز ز تهيئة العديد من المقرات الإدارية وتعزيز مواردها البشرية لضمان تأطيرها، بالإضافة إلى تفعيل برنامج طموح يهدف إلى عصرنة المرافق العمومية الإدارية وإدخال المعلوماتية في إدارتها وأداء مهامها.

غير أنه لا تزال نوعية الخدمات التي تقدمها تبقى دون مستوى الطموحات الأمر الذي يشكل مصدر إنشغال السلطات العمومية وإحباط لمستعملي المرافق العمومية من خلال النقائص التالية:

1-نقص فيما يخص استقبال المواطن والتكفل بانشغالاته وطلباته سيما:

<sup>1</sup> حمريط سهام: تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق السياسة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2015-2016 صص 14-15

<sup>2</sup> نفس المرجع، صص 15-16

<sup>3</sup> المرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 1988 /07/06 ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 1988/07/06، ص 1017

<sup>4</sup> مخطط عمل الحكومة الجزائرية، جوان 2014، ص ص 07-08

- أن بعض المسؤولين المحليين لا يستقبلون المواطنين.
- يقوم البعض بتكليف بعض مرؤوسيه لاستقبال المواطنين والذين غالبا ما يفتقرون للمؤهلات والقدرات التي تسمح لهم بالمعالجة الملائمة لطلبات المواطن والتكفل بانشغالاتهم.
- 2- نقص التوجيه والاتصال وإعلام المواطنين لاسيما في:
  - الإجراءات الواجب إتباعها في إعداد الملفات.
  - آجال معالجة الملفات.
  - غياب اتصال فعال ويثمن مجهود الإدارة فيما يخص خدمات المرفق العمومي المقدم.
- استقبال وتوجيه المواطنين من قبل أعوان غير مؤهلين، مهمتهم الأصلية هي الرقابة والأمن.<sup>1</sup>

## 2. المؤسسة الخدمانية:

### 2.1. تعريف المؤسسة الخدمانية:

تعرف الدليل الفرنسي سنة 1999 الذي اعتبر أنها كل وحدة قانونية مكونة من أشخاص طبيعيين ومنعوتين بحرية القرارات في انتاج السلع والخدمات.

كما تعرف أيضا أنها وحدة اقتصادية تضم عدد من الأشخاص وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات.<sup>2</sup>

كما تعرف المؤسسة الخدمانية كذلك على أنها منظمة تقوم على أساس قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن طريق إتساع حاجيات ورغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة ولتحقيق إسمها التجاري وسمعتها على المؤسسة إتباع الخطوات التالية:

- تعيين وتحديد طبيعة الزبائن المعنيين بالخدمة.
- معرفة رغبات وحاجيات الزبائن.
- محاولة تكييف الخدمة المقدمة مع رغبات الزبائن ومواصفات الجودة والميزة الخاصة للشركات العامة في مجال الخدمات.<sup>3</sup>

### 2.2. أسس المؤسسة الخدمانية:

يوجد عدة أسس تبنى عليها المؤسسة الخدمانية تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية التي تقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة.
- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف استراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة.
- جودة الخدمة وتعتبر المحور الرئيسي بحيث يجب الانتظام في تقديمها بأعلى المستوى من خلال العلاقات والتفاعل بين عملاء المؤسسة.
- النظر إلى عملاء المؤسسة ليس على أنهم أهداف لإتمام عملهم وواجباتهم، ولكن لكونهم أطراف وعلاقات مع المؤسسة ومن الضروري الحفاظ عليها وتنميتها دائما.
- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متنسقا دائما بالنسبة لكل العملاء والعاملين في المؤسسة الخدمانية.

### 2.3. خصائص المؤسسة الخدمانية:

<sup>1</sup> عدنان مريزق: التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية و الإتجاهات الحديثة ، جسور للنشر و التوزيع ، ط1، الجزائر، ص 21

<sup>2</sup> عيساوي ودبعة، نهاري كريمة: واقت الاتصال التسويقي في المؤسسة الخدمانية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة، مذكرة ماستر علوم تجارية، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014، ص 14.

<sup>3</sup> محمد دحماني: الخدمة التسويقية دراسة حالة جودة الخدمات في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، فرع التسيير، جامعة يوسف بن خدة، ص 53.

<sup>4</sup> سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمانية، دط، الدار الجامعية، 1997، ص 24.

للمؤسسة الخدمية عدة خصائص نذكرها فيما يلي:

المؤسسة الخدمية تقوم بتحويل المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادية ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها الخدمة المقدمة، مثلا خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية كالكتب، أقلام، أوراق ومعلم إلا أنها في خدماته ليست ملموسة معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديدها المادية، كذلك الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية فهي تتطلب أيضا وجود كيانات مادية تمارس من خلالها نشاطاتها إلا أنها في حد ذاتها نتائج لتجارب وخبرات غير ملموسة.<sup>1</sup>

كما تتميز أيضا بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها حيث نجد أن عملاءها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات وذلك من أماكن انتاجها بل ويشاركون في انتاجها مباشرة، ولا يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها استهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائما متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب عميل أو مجموعة من العملاء.

وجود ميزة أساسية للمؤسسة الخدمية وهي الجودة الشاملة وذلك لأن الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات.

تعتمد المؤسسة الخدمية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقييم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي للقوة التنافسية لها، لأن الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير إيجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدمية وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق اعتمادا تاما عن طريق إرادات كلية.<sup>2</sup>

إن المؤسسة الخدمية هي مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، لأن المؤسسة الخدمية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليها في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرضية قصد تحديد لفظ قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرار استراتيجي أو إداري أو قرار آخر. ومن خلال ما سبق نستنتج أن خصائص المؤسسة الخدمية كالآتي:

#### -اللاملموسية:

إن الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي أنه من الصعب الإحساس بها، ورؤيتها قبل شرائها، وهذا ما يميزها عن السلعة، فشرائها هو شراء غير ملموس.

#### -اللاتزامية:

ونعني بها درجة الارتباط بين درجة الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، لأن السلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك.

#### -الهلامية أو الفناء:

ونقصد بذلك أن الخدمات لا يمكن تخزينها، فالعديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين فكما زادت درجة اللاملموسة الخدمة انخفضت فرصة تخزينها، وأن درجة عدم اللاملموسة تزيد أو ترتفع من درجة الفئائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإبداع منخفضة نسبيا وخاصة في المنظمات الخدمية.

#### -الملكية:

إن عدم انتقاء الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي وذلك أن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثال:

غرفة فندق أو مقعد في الطائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء بينما في حالة شراء السلعة فالمستهلك له الحق في التصرف بها.

<sup>1</sup> اسعيد أكيل: فنيات المحاسبة التحليلية، دار الأفق للنشر والتوزيع، ج 01، الجزائر، د.س.ن، ص 05.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 45.

-تعتبر القيم النقدية بمصطلحات أخرى غير السعر في المؤسسة الخدمانية.<sup>1</sup>

## 2.4. عناصر المؤسسة الخدمانية:

نجد من بين أهم العناصر التي تساعد على نجاح المؤسسة الخدمانية الآتي:

### -إدارة المؤسسة:

ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لأن هؤلاء هم النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف.

### - السياسة العامة للمؤسسة:

تعتبر سياسة المؤسسة الخدمانية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم به هذه المؤسسة مثل ترتيب وتوزيع السلطة الرسمية والتي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل، وكذلك دراسة خطوط الاتصال كيفية توزيعها في المؤسسة.

### - النظم الإدارية والمالية:

والتي تحدد في ضوءها الأجور، المكافآت تنظم الجزاءات والميزانية والتسجيل.

### -حجم المؤسسة:

ترتبط المؤسسة الخدمانية بحجمها وطبيعتها المقدمة، بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة القائمة وعلاقات غير شخصية، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها.

### -دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة:

وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم في الخدمات التي يؤدونها للتعرف على سلوكهم ولتحقيق أهدافهم، مع معرفة الطرق التي تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها.

### -العلاقة بين المشرفين والعمال:

تكمن هذه العلاقة في توفير جو ملائم بين المشرفين والعمال، كما يتحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن التصرف في مواجهة المشاكل التي يواجهها العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدمانية.<sup>2</sup>

### -هيكل المؤسسة:

ونقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدمانية لتحقيق أهدافها.

### -الأفراد:

هم الأفراد الذين يشكلون لمؤسسة الخدمانية، ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، وهذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة.

### -الأدوات:

يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدمانية والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.<sup>3</sup>

## 2.5. وظائف المؤسسة الخدمانية:

يوجد عدة وظائف تخضع لها المؤسسة الخدمانية نذكر منها كالاتي:

### -وظيفة الموارد البشرية:

تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة الخدمانية، من حيث اختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي خطار شطاوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 1991، ص 36.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985، ص 62.

<sup>3</sup> محمد شفيق طيب وآخرون: أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط 01، دار المستقبل، الأردن، 1997، ص 08.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 01، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 285.

فهذه الوظيفة تتمثل في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمية وتحدد نجاحاتها بوجود استقرار العمال وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

#### -الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدمية، حيث تضمن هذه الأخيرة إل كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى.<sup>1</sup>

#### -وظيفة الإنتاج:

تتكفل هذه بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي. ويتحدد نجاح هذه الوظيفة من خلال القدرة على صياغة الآلات وضمان تقديم خدمات في الوقت المناسب مع الاعتماد على مستوى التكنولوجيا.<sup>2</sup>

#### -الوظيفة التجارية للمؤسسة:

تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف احتياجاتها منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق. تشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما:

#### \*التسويق:

يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجتها المؤسسة ويشمل هذا النشاط خدمة ما بعد البيع.

#### \*التموين:

يقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من أجل توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه، من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة. يتدرج وفق هذا النشاط عمليتين أساسيتين تخضع لها المؤسسة:

#### -الشراء:

يقصد به تأمين وحصول المؤسسة الخدمية على ما تحتاج إليه من الموارد والآلات اللازمة لعملياتها.

#### -التخزين:

يقصد به دخول إلى المخزن للتأكيد من مرافقة الدخل المادي مع ما هو مسجل في الفواتير ثم يحفظ في المخزون، وترتب وتباع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات.

#### -وظيفة البحث والتطوير:

تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستعانة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات ويتحدد نجاحها كالاتي:<sup>3</sup>

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها.
- توفير القدرة المالية لإجراء البحث والتطوير.
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة منها.
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث.
- وجود إدارة راغبة في تغييرها وتطويرها.

## 2.6. عوائق المؤسسة الخدمية

توجد عدة عوائق تعيق المؤسسة الخدمية نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup>فايز الزعبي وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن، ط 01، 1997، ص 225.  
<sup>2</sup>حسن محمود ريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، دار الحامد، الأردن، ط 02، 2000، ص 11.  
<sup>3</sup>عبد المعطي محمد عساف وآخرون: أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 122.



**-معوقات شخصية:**

تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الألفاظ الواضحة، كما أورد الباحث آل علي والموسي أن أغلبية الغموض تكون في عدم الإصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة.

**-معوقات تنظيمية:**

تكمن في كبر حجم نطاق الاشراف وكثرة المستويات الإدارية، وهذا راجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يسير المؤسسة، كما يشير الباحث حمود إلى أن هذه المعوقات راجعة إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة والتي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

**-معوقات بيئية:**

إن المحيط الذي نعيش فيه يؤثر ونتأثر به من خلال درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، هذا ما يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدمية ويخلق التوتر لها.

**-معوقات نفسية اجتماعية:**

متى كانت هناك عوائق نفسية واجتماعية حتما تؤدي إلى خلق جو سيء بين العاملين والمديرين ولهذا ضرورة إلغاء هذه المعوقات من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق نجاح المؤسسة. كما يوجد أيضا نوعين من المشاكل تعرقل المؤسسة الخدمية وذلك من وجهان:

**✓ من وجهة نظر المؤسسة الخدمية:**

تتمثل هذه المشاكل من:<sup>1</sup>

**-المخزون:**

يعتبر المخزون من أصعب المشاكل التي تواجهها المؤسسات الخدمية و هذا نظرا لدوره في تحقيق التوازن بين الإنتاج بشكل عام من جهة و تقلبات الطلب من جهة أخرى، هذا ما يحدث في المؤسسات الصناعية، أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية فإن مشكلة التوفيق بين هذين العنصرين تكون بطريقة مختلفة ألا وهي الاحتفاظ بطاقة إنتاجية و ليس إنتاجا فعليا، إذا قامت المؤسسات بتحديد حجم طاقتها وفقا لأعلى مستوى للطلب و لكن هذا أيضا يخلق مشكلا آخر هو أن الطاقة المحفوظ بها تكلف المؤسسة أعباء إضافية ومثال ذلك أن الغرف الشاغرة في الفنادق السياحية خارج الموسم السياحي تكلف صاحب الفندق بأعباء التنظيف، التهوية، الإنارة، الحراسة، وكلها مصاريف إضافية.

**-الاتصالات:**

تكمن هذه الأخيرة في صعوبة تقديم صورة جيدة عن الخدمة سواء كان هذا موجها لعامة العملاء والمحتملين منهم، فعند الإعلان عن الخدمة كيف يمكن خلق صورة لشيء ليس له مظهر مادي بطبيعته على إظهار الفوائد المحتملة والتي يمكن الحصول عليها من الخدمة المقدمة، نذكر الراحة، السرعة، الأمان، وخدمة الطيران، كذلك بالنسبة لمؤسسة الاتصالات في خدمة الزبائن بتوفير الانترنت لهم.

**-الأسعار:**

إن حساب تكلفة السلع الملموسة ليست صعبة على الأقل بالنسبة للتكاليف المباشرة وعادة يضاف على التكلفة هامش الربح المناسب الذي يمكن من تحديد سعر البيع، بالرغم من أن هذه الطريقة تستن أساسا على النظرية الاقتصادية في تحديد السعر، فإن المنظمات اليوم تلجأ إلى طرق أخرى من التسعير ولكن مشكلة التسعير في قطاع إنتاج الخدمات أعقد وأصعب، حساب التكاليف المباشرة هي الجزء الذي يفترض سهولة حسابه، لكنها ليست كذلك بسبب عدم التعامل مع خامات أو مواد أولية إضافة الصعوبة القياس الدقيق للوقت الذي تستغرقه لإنتاج الخدمة.

<sup>1</sup>ميخائيل جميعان: أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983، ص 152.

**براءة الاختراع:**

إن اتسام الخدمات بأنها ملموسة يجعل من عملية حماية الخدمات الجديدة أمرا في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلا، فليس هناك براءات إختراع، والطريقة الوحيدة لمنع التقليد هي حماية الإسم التجاري للمؤسسة.

**✓ من وجهة نظر المستهلك:****-الثقة:**

تعتبر الثقة أحد المتطلبات الأساسية بقطاع الخدمات كما هي عليه في بقية القطاعات الاقتصادية، فمن الضروري توفر ثقة المستهلك في الجهة أو الشخص أو المؤسسة التي تقدم الخدمة.

**-عملية البحث:**

إن مشكلة البحث تمثل قيدا كبيرا من ناحيتين:

-صعوبة خلق الثقة.

-فترة عملية الشراء ونتيجة ذلك نجد أن خلق عملاء جدد يصبح أمرا صعبا.

**-شراء الخدمة:**

إن العملاء المحتملون يبحثون عن أكبر قدر ممكن من البيانات عن الخدمة وجودتها، ويلجؤون إلى أخذ آراء الآخرين ممن خيروا الخدمة جيدا ولهذا فإن ما يطلق عليه هو الشراء الفوري ويعتبر أمرا نادر الحدوث في حالة الخدمات.

-صعوبة التوافق بين الابتكار وسلوك العميل:

نظرا للتفاعل القائم بين المؤسسة الخدمية والعميل، فإن الابتكار والتطوير في الخدمة مرتبط بشكل حساس بسلوك هذا الأخير، من هنا نستخلص أن معدل الابتكار في مجال الخدمات يعتبر الأبطأ مما هو عليه في مجال السلع.

-تفاوت درجة تعاون المستهلك مع نظام الإنتاج:

إن نقطة البدء في السياسة التسويقية عند التخطيط هو دراسة السلوك الشرائي للعميل، ويضاف إلى ذلك دراسة مشكلة المساهمة في مجال الخدمات وتحديد ميله إلى التعاون بشكل مجدّد ماعدا الخدمة.

**-صورة الخدمة في ذهن العميل:**

نتيجة لعدم ملموسة الخدمة، فإن صورتها عبارة غير محدودة، فكل من لديه تصور معين عن العلامات المختلفة للسلع المادية ويختلف الأمر بالنسبة للخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ميخائيل جميعان: مرجع سابق، ص ص 153-154.



### خلاصة

يمكن تلخيص ما سبق ذكره في أن واقع الخدمات اليوم يكتسي أهمية بالغة في إقتصاديات كل الدول، ويعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح المؤسسة الخدمية ويستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص لاسيما اعتماد ميكانيكيوم السوق والاهتمام برأي المواطن (الزبون) وذلك بتحسين مستوى الخدمات المقدمة له.

# الفصل الرابع: دراسة ميدانية

1. التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات

الجزائر

3. تفرغ و تحليل البيانات

4. نتائج الدراسة

5. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

**تمهيد:**

سنقوم في هذا الجانب بالتقديم بالمؤسسة و استعراض مختلف الجداول التحليلية البسيطة منها والمركبة الخاصة بتحليل معطيات أسئلة الاستثمار. ويعقب كل جدول قراءة تحليلية، كما يعقب كل سلسلة من الجداول المرتبطة بسؤال من أسئلة الاستثمار استنتاج جزئي لنخرج بعد تحليل كل الجداول بالاستنتاجات العامة

## 1. تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وهي تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري الى غاية 2005 عدد العمال لاتصالات الجزائر تبسة 268 من بينهم 84 اناث

- 05 وكالات تجارية تبسة /ونزة /بئر العاتر /الشريعة/العوينات
- 10 نقاط بيع فاطمة الزهراء /عدل / سكانسكا /المرجة/الحمامات/ بوخضرة/ مرسط النقرين العقلة/الكويف.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسة الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الإتصال.

### ✓ نشأة المؤسسة وتطورها:

#### ✓ نشأة المؤسسة:

لقد نشأت المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست القطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة إقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مقدره: 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 02B183030 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

#### ✓ تطور المؤسسة:

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100 للدولة وأنشأت عبر تقسيم و زارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الأنترنت للزبائن وتوفير شبكات الأنترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

#### ✓ مكتب النقل:

ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة والعتاد.

- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

#### • مكتب البناء:

ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح.

- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.

- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

#### ✓ مكتب الامتداد:

ويقوم بالوظائف التالية

- شراء حاجيات المؤسسة.

- تسيير وسائل المؤسسة.

#### ✓ الدائرة التقنية:

#### ✓ مصلحة الشبكة:

تقوم المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتقسيم إلى ثلاث مكاتب:

#### ✓ تركيب الخطوط:

- ✓ مكتب دراسة المراجع.
  - ✓ مصلحة مراقبة الإنتاج.
  - ✓ مصلحة الممتلكات القاعدية:
- تقوم هذه المصلحة لإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كلالمرکز الهاتفية وتضم هذه المصلحة ما يلي:
- ✓ مكتب الإرسال والاستبدال.
  - ✓ مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.
  - ✓ مصلحة شبكات الانترنت.
- تقوم هذه المصلحة بمتابعة وصيانة الإتصالات والتكنولوجيات.
- ✓ الدائرة التجارية:
  - ✓ مصلحة علاقات الزبائن:
- تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.
- ✓ مصلحة الفاتورة وما قبل المنازعات:
- تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورة للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات.
- ✓ مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية:
- تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية وشهرية وسنوية لكل أنواع الممتلكات تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات والعقارات والإعلان عن أي نوع من أضرار التي تمس إتصالات الجزائر تقيمها هذه المصلحة المؤسسة لتعطي الأضرار.
- ✓ مصلحة الشؤون القانونية:
- تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر المصالح الأمن مناجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.
- ✓ مصلحة الميزانية:
- من وظائفها ما يلي:
- استلام ملفات الإستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام.
  - فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
  - إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.
- ✓ دائرة الموارد البشرية:
- وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين الكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.
- ✓ مصلحة الموارد البشرية:
- وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:
- ✓ مكتب تسيير المستخدمين:
- تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

✓ مكتب الأجور:

- ويقوم بالوظائف التالية:
- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.
- معالجة المنازعات والشكاوي.
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الإجتماعي.
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

✓ مكتب التسيير:

- ويقوم بالوظائف التالية:
- تسيير ملفات التوظيف بجمع فروعها.
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال.
- تسيير ملفات الترقية المختلفة.
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

✓ مصلحة تسيير الممتلكات:

- ويقوم بالوظائف التالية :
- تسيير المخزن.
- تعدد واحصاء ممتلكات المؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة إتصالات الجزائر

✓ مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن مديرية إتصالات الجزائر مؤسسة إقتصادية ذات طابع تجاري خدماتي تعمل على توفير وتسيلا لمبادلات والإتصالات بين أفراد المجتمع وتقسيم مديرية إتصالات الجزائر إلى أربعة خلايا وأربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح.

وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام الإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

✓ الخلايا:

توجد في المؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها و تتمثل فيما يلي:

✓ الخلية التفتيشية:

- وتقوم بالوظائف التالية:
- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل
- تطبيق القانون

✓ خلية العلاقات الخارجية:

- وتقوم بالوظائف التالية:
- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين
- تمثيل المؤسسة

✓ **خلية الأمن الداخلي للمؤسسة:**

وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل الأزمة لحماية المكاتب
- تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة وجميع هياكلها

✓ **الخلية النوعية:** وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج
- السعي وراء الاهداف المسطرة

✓ **الدوائر:** توجد في مؤسسة إتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر

التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

✓ **الدائرة المالية ومحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:**

✓ **مصلحة المالية:**

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورة الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

✓ **مصلحة المحاسبة:**

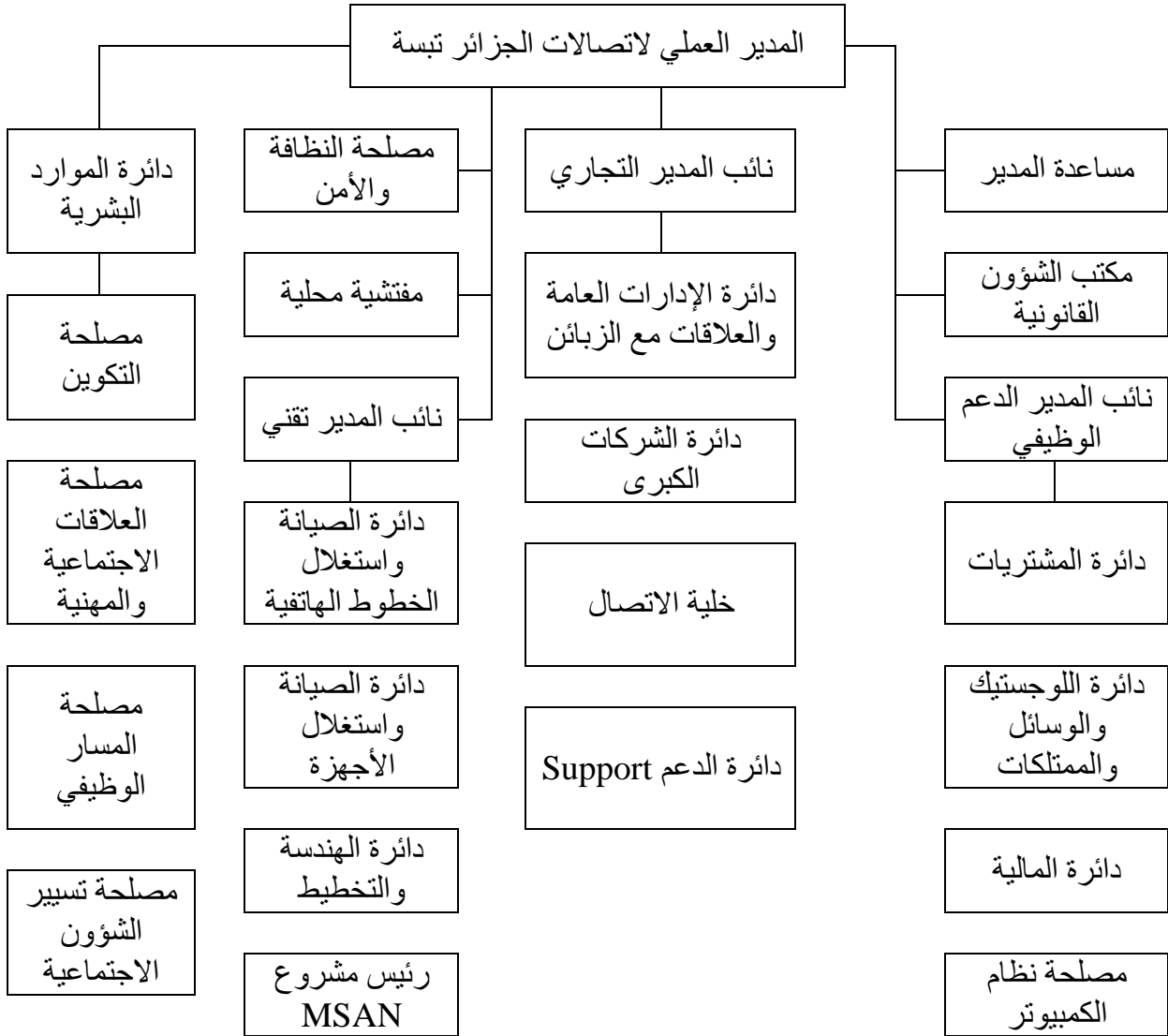
تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية-

جدول حسابات نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفعاً لالتزامات

على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.



الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر:



## 3. تفرغ و تحليل البيانات:

## 1/ تحليل وتفسير البيانات السوسيو ديموغرافية:

تساهم البيانات السوسيو ديموغرافية كالنوع والسن والمستوى الدراسي في معرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال الإداري بين الموظفين في تفعيل الخدمة العمومية بالمؤسسة، والهدف هو معرفة مدى تأثيرها على إستراتيجية الاتصال الإداري بين الموظفين في المؤسسة .

الجدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع.

النسبة %	التكرار	النوع
26%	07	الإناث
74%	20	الذكور
100%	27	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع جاء تقريبا ممثلا لحجمهم في المجتمع الأصلي للدراسة، حيث تحتوي عينة الدراسة على 07 إناث بنسبة 26%، و 20 ذكرا بنسبة 74%.

وتعتبر هذه النتائج منطقية، إذ أن الزيادة في عدد الذكور يمكن تفسيره بعددهم المرتفع مقارنة بعدد الإناث في معظم المؤسسات الاقتصادية. كذلك فإن طبيعة العمل ببعض المؤسسات تستدعي توظيف الذكور بنسبة عالية مقارنة بتوظيف الإناث لأسباب عديدة؛ فعلى سبيل المثال نلاحظ أن طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر كثيرا ما تتطلب البقاء في مكان العمل لوقت متأخر، الشيء الذي يستوجب توظيف الذكور بمعدل أكبر مقارنة بتوظيف الإناث حتى يتوافق هذا مع متطلبات العمل والمهام المهنية.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة %
[35-20]	09	%33
[50-36]	13	%48
[أكثر من 51]	05	%19
المجموع	27	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2): أن الموظفين الذين يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 50 سنة يمثلون أكبر عدد من العينة بنسبة 48% وهذا طبيعي لأنه عادة ما نجد المتوسط العمري للموظفين في المؤسسات من صنف الكهول.

في حين أن الموظفين الذين يتراوح سنهم بين 20 و 35 سنة يمثلون 33% من إجمالي المبحوثين. أما الموظفين الذين يفوق سنهم ال 51 سنة فيمثلون أصغر عدد من العينة بنسبة 19% الشيء الذي يؤكد أن غالبية الموظفين هم من فئة الكهول.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
متوسط	02	%07
ثانوي	04	%15
جامعي	21	%78
المجموع	27	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة لديهم شهادات جامعية بنسبة قدرت ب 78%، في حين أن الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي قدرت نسبتهم ب 15% من إجمالي المبحوثين، أما الموظفين الذين لديهم مستوى متوسط فيمثلون أصغر نسبة من إجمالي المبحوثين والتي قدرت ب 07%، الشيء الذي يؤكد أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة متحصلين على شهادات جامعية لأن هدفهم كان أولاً إكمال دراستهم ثم التوجه إلى الحياة المهنية بمؤهلات تمكنهم من أداء وظيفتهم على أحسن وجه وبقدرات تسهل عليهم التعامل ضمن بيئة العمل والتكيف مع الحياة المهنية لتقديم أحسن الخدمات للمستهلكين.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	04	15%
من 5 إلى 10 سنوات	10	37%
أكثر من 10 سنوات	13	48%
المجموع	27	100%

يبين الجدول رقم (4)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 48% قد بدؤوا العمل بالمؤسسة منذ أكثر من عشر سنوات، فيما تمثل نسبة 37% من أفراد العينة الموظفين الذين تتوسط سنوات عملهم بالمؤسسة من 05 إلى 10 سنوات، لتليها أصغر نسبة والتي قدرت بـ 15% من إجمالي المبحوثين وهم فئة الموظفين الذين تقل سنوات عملهم بالمؤسسة عن الخمس سنوات.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن غالبية الموظفين بالمؤسسة لديهم سنوات أقدمية تفوق العشر سنين، الشيء الذي يدل على الاستقرار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه بالمؤسسة.

المنصب	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	17	63%
مهندس دولة	04	15%
متصرف إداري	03	11%
ملحق إداري	00	00%
عون إداري	03	11%
موظف إدماج مهني	00	00%
المجموع	27	100%

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (5)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه بالمؤسسة، أن نسبة المبحوثين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة قدرت بـ 72% من إجمالي المبحوثين، بينما نسبة المبحوثين الذين يشغلون منصب مهندس دولة بلغت 15%، في حين بلغت نسبة

المبحوثين الذين يشغلون منصب متصرف إداري 11% والتي تساوت مع نسبة المبحوثين الذين يشغلون منصب عون إداري (11%). أما منسوبي ملحق إداري و كذا موظف في إطار الإدماج المهني فنسبتهم معدومة ضمن العينة (أي 00% من إجمالي المبحوثين)، وهذا راجع بالدرجة الأولى لطبيعة نشاط المؤسسة ومناصبها.

نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة تحتوي على العديد من المصالح والتي استوجبت توظيف رئيس مصلحة لكل منها حتى يتم التنسيق بينها على أكمل وجه، وكذا لإتمام مهام كل مصلحة منها بشكل منتظم وفي آجالها المحددة. أيضا نلاحظ أن المناصب في المؤسسة متعددة ومتنوعة وهذا راجع إلى اختلاف المهام بين الموظفين باختلاف شهاداتهم.

## 2/ تحليل وتفسير بيانات المحور الأول: إستراتيجية الاتصال الإداري.

الجدول رقم (6): معنى إستراتيجية الاتصال الإداري:

المعنى	التكرار	النسبة %
وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة	14	52%
أداة اجتماعية للتواصل بين الأفراد داخل المنظمة	06	22%
وسيلة لنقل المعلومات	07	26%
المجموع	27	100%

بينت لنا نتائج الجدول رقم (06)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول معنى إستراتيجية الاتصال الإداري، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 52% يعتبرون إستراتيجية الاتصال الإداري وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، أما المبحوثين الذين يعتبرون إستراتيجية الاتصال الإداري أداة اجتماعية للتواصل بين الأفراد داخل المنظمة فقدرت نسبتهم ب 22%، فيما تقدر نسبة المبحوثين الذين يرون أن إستراتيجية الاتصال الإداري هي وسيلة لنقل المعلومات ب 26% من إجمالي المبحوثين.

وعليه نستنتج أن أغلبية الموظفين يعملون على تحقيق أهداف المنظمة ويعتبرونها من أولوياتهم داخل المؤسسة، حيث أنهم يعمدون لاستخدام إستراتيجية الاتصال الإداري حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المسطرة ضمن خطط العمل وكذا تقديم الخدمات العمومية للمستهلكين على أكمل وجه معتبرين بذلك أن الإنتاج داخل المؤسسة من أساسيات المهنة.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع المبحوثين حسب آراءهم حول العوامل المساعدة على تنفيذ إستراتيجية عامة للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العامل
37%	10	إعداد إستراتيجية يتطلب فريق عمل خاص
30%	08	إستراتيجية اتصال تتطلب التقييم والمتابعة
33%	09	وجود إستراتيجية الاتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح الفريق والتعاون
100%	27	المجموع

كشفت لنا نتائج الجدول رقم (07)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب آراءهم حول العوامل المساعدة على تنفيذ إستراتيجية عامة للمؤسسة، أن المبحوثين الذين يرون أن إعداد إستراتيجية يتطلب فريق عمل خاص قدرت نسبتهم ب 37% من إجمالي المبحوثين، فيما قدرت نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن إستراتيجية اتصال تتطلب التقييم والمتابعة ب 30%، أما المبحوثين الذين يرون أن وجود إستراتيجية الاتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح الفريق والتعاون فقدرت نسبتهم ب 33% من إجمالي المبحوثين.

نستنتج من خلال ما سبق أن المبحوثين لديهم آراء متنوعة ومختلف حول العوامل المساعدة على تنفيذ إستراتيجية عامة للمؤسسة، فمنهم من يولي أهمية إلى تكوين فريق عمل خاص، ومنهم من يهتم بالتقييم والمتابعة بالدرجة الأولى، وكذا منهم من يؤكد على دور إستراتيجية الاتصال في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (8): إتاحة الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة لفرصة التفاعل الاتصالي أكثر.

النسبة %	التكرار	الرأي
67%	18	دائما
26%	07	أحيانا
07%	02	نادرا
00%	00	أبدا
100%	27	المجموع

كشفت لنا نتائج الجدول رقم (8)، والذي يمثل آراء المبحوثين حول إتاحة الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة لفرصة التفاعل الاتصالي أكثر، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 67% يرون أن الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة دائما ما تتيح للموظفين فرصة التفاعل الاتصالي بصورة أكبر، تليها فئة المبحوثين الذين يرون أن الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة أحيانا ما تتيح للموظفين فرصة التفاعل الاتصالي بصورة أكبر والتي قدرت ب 26% من إجمالي المبحوثين، أما المبحوثين الذين يرون أن الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة نادرا ما تتيح للموظفين فرصة التفاعل الاتصالي بصورة أكبر فقد مثلوا أصغر نسبة من إجمالي المبحوثين والتي قدرت ب 07%. فيما لا يوجد من يعتقد بأن الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة لا تتيح للموظفين فرصة التفاعل الاتصالي بصورة أكبر أبدا من بين أفراد العينة. ومن هنا يمكن القول أن أغلبية المبحوثين يدركون أهمية الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل المؤسسة في تعزيز فرص التفاعل الاتصالي ضمن المؤسسة.

الجدول رقم (9): توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول كيفية مساعدة الإستراتيجية الاتصالية لهم داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الرأي
48%	13	تحقيق بين الأنشطة والمصالح
22%	06	التعرف على الآفاق المستقبلية للمؤسسة
19%	05	الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة
11%	03	غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول كيفية مساعدة الإستراتيجية الاتصالية لهم داخل المؤسسة، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 48% يرون أن الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة تساعدهم على التحقيق بين الأنشطة والمصالح. أما المبحوثين الذين يعتقدون أن الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة تساعدهم على التعرف على الآفاق المستقبلية للمؤسسة فقدت نسبتهم ب 22% من إجمالي المبحوثين. أما فيما يتعلق بالمبحوثين الذين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة تساعدهم على الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة فيمثلون 19% من أفراد العينة، وفي



المرتبة الأخيرة وبالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة تساعدهم على غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة فقدرت نسبتهم ب 11% من المجموع الكلي للمبحوثين. ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين يدركون مدى أهمية الإستراتيجية الاتصالية في التحقيق بين الأنشطة والمصالح بين الموظفين داخل المؤسسة، كذلك نلاحظ أن الموظفين يدركون أن للإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة تساعدهم لتحقيق العديد من المهام في بيئة العمل.

**الجدول رقم (10):** يمثل الدور الأساسي لإستراتيجية الاتصال داخل المنظمة.

النسبة %	التكرار	الدور
33%	09	إنجاز الأعمال
37%	10	خلق التنسيق بين أقسام المنظمة
30%	08	اتخاذ قرارات سليمة
100%	27	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (10)، والذي يمثل الدور الأساسي لإستراتيجية الاتصال داخل المنظمة، أن المبحوثين الذين يرون أن الدور الأساسي لإستراتيجية الاتصال داخل المنظمة هو إنجاز الأعمال تقدر نسبتهم ب 33% من إجمالي المبحوثين، في حين أن المبحوثين الذين يعتقدون أن الدور الأساسي لإستراتيجية الاتصال داخل المنظمة هو خلق التنسيق بين أقسام المنظمة فيمثلون 37% من المجموع الكلي لأفراد العينة، ثم وبنسبة قدرت ب 30% جاء في المرتبة الثالثة المبحوثين الذين يرون أن الدور الأساسي لإستراتيجية الاتصال داخل المنظمة هو اتخاذ قرارات سليمة. وعليه نستنتج أن للمبحوثين آراء مختلفة حول الدور الأساسي لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة، وهذا ما يعكس أهميتها ضمن بيئة العمل وبين الموظفين داخل المؤسسة لما تقوم به من أدوار تسهل العمل وتحقق الأهداف المرجوة من الموظفين.

الجدول رقم (11): يوضح مدى مساهمة إستراتيجية الاتصال الإداري في تقييم الخدمة العمومية.

النسبة %	التكرار	المدى
04%	01	ضعيفة
63%	17	متوسطة
33%	09	جيدة
100%	27	المجموع

يبين الجدول رقم (11)، والذي يوضح مدى مساهمة إستراتيجية الاتصال الإداري في تقييم الخدمة العمومية أن جل المبحوثين بنسبة قدرت ب 63% من العدد الكلي لأفراد العينة يرون أن مساهمة إستراتيجية الاتصال الإداري في تقييم الخدمة العمومية متوسطة، أما المبحوثين الذين يعتقدون أن مساهمة إستراتيجية الاتصال الإداري في تقييم الخدمة العمومية جيدة فقدرت نسبتهم ب 33% من إجمالي المبحوثين. في حين أن المبحوثين الذين يرون أن مساهمة إستراتيجية الاتصال الإداري في تقييم الخدمة العمومية ضعيفة يمثلون نسبة 04% من إجمالي المبحوثين. ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يدركون أن إستراتيجية الاتصال الإداري تساهم إما بصورة متوسطة أو جيدة في تقييم الخدمة العمومية، الشيء الذي يؤكد على أهمية اعتماد إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

### 3/ تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني: فيما تتمثل وسائل وأنواع إستراتيجية الاتصال

#### المعتمدة بالمديرية

الجدول رقم (12): يمثل الوسائل الأكثر فاعلية التي تعتمد عليها الإدارة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل.

6		5		4		3		2		1		الوسيلة الرتبة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.70	01	3.70	01	3.70	01	11.11	03	22.22	06	55.55	15	الهاتف
3.70	01	7.41	02	7.41	02	48.15	13	14.81	04	18.52	05	الفاكس
00	00	00	00	00	00	11.11	03	62.96	17	25.92	07	الانترنت
7.41	02	3.70	01	66.67	18	22.22	06	00	00	00	00	التقارير
33.33	09	51.85	14	11.11	03	3.70	01	00	00	00	00	اللوحات الإعلانية
59.26	16	33.33	09	3.70	01	3.70	01	00	00	00	00	الاجتماعات والندوات

يوضح الجدول رقم (12)، الوسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل، مرتبة حسب الأكثر فاعلية، فكان الهاتف قد احتل المرتبة الأولى بنسبة 55.55%، ثم تليها الانترنت في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بحوالي 62.96%، ثم الفاكس بنسبة 48.15%، ونجد في المرتبة الرابعة التقارير (66.67%)، أما الخامسة فتحلتها اللوحات الإعلانية (51.85%)، وسادسا وأخيرا الاجتماعات والندوات (59.26%). وعليه نلاحظ التباين في واقع استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة، فمن جهة نجد استخدام الإستراتيجية الاتصالية كالهاتف والانترنت والفاكس، ومن جهة أخرى التعامل التقليدي بين الموظفين وفي الإدارة لنقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل كالمراسلات الإدارية، التقارير والاجتماعات. وعليه نستنتج أنه رغم الاستعمال المكثف للوسائل التكنولوجية في المؤسسة إلا أنها لا زالت تتبنى ثقافة الاتصال المكتوب ولو بصورة قليلة.

الجدول رقم (13): مدى مساهمة الوسائل التكنولوجية الحديثة في القيام بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية.

المدى	التكرار	النسبة %
تساهم بشكل كبير	10	37%
تساهم بشكل متوسط	11	41%
تساهم بشكل ضعيف	06	22%
المجموع	27	100%

كشفت لنا نتائج الجدول رقم (13)، والذي يبين مدى مساهمة الوسائل التكنولوجية الحديثة في القيام بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية، أن 37% من إجمالي المبحوثين يرون أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم بشكل كبير في القيام بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية، في حين 41% من مجموع المبحوثين يعتقدون أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم بشكل متوسط في القيام بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي المبحوثين الذين يرون أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم بشكل ضعيف في القيام بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية بنسبة 22% من إجمالي المبحوثين. وبالتالي، وبعد ملاحظة أن أغلبية المبحوثين يعتقدون أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم إما بشكل كبير أو متوسط في القيام بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية، نستنتج أن الموظفين يدركون مدى أهمية الوسائل التكنولوجية الحديثة في القيام بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية وكذا مساهمتها بشكل كبير في القيام بتطبيق إستراتيجية الاتصال ضمن المؤسسة.

جدول رقم (14): العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية.

العوامل	التكرار	النسبة %
دورات تدريبية حول مهارات الاتصال	18	67%
اشتراك العمال في اتخاذ القرارات	03	11%
توسيع نطاق الاتصالات بين العمال والإدارة	03	11%
استخدام تكنولوجيا حديثة	01	04%
تحسين ظروف العمل	02	07%
المجموع	27	100%

كشفت لنا نتائج الجدول رقم (14)، والذي يبين العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 67% من إجمالي مفردات العينة يرون أن العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية هي دورات تدريبية حول مهارات الاتصال، في حين 11% من مجموع المبحوثين يعتقدون أن العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية هي اشتراك العمال في اتخاذ القرارات، وهذا ما يساوي نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية هي توسيع نطاق الاتصالات بين العمال والإدارة، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية هي تحسين ظروف العمل والتي قدرت ب 07%، وأخيرا بنسبة قدرت ب 04% يأتي المبحوثين الذين يعتقدون أن العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية هي استخدام تكنولوجيا حديثة.

وبالتالي، وبعد ملاحظة أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية هي دورات تدريبية حول مهارات الاتصال، نستنتج أن الموظفين يدركون أهمية استخدام إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة، الشيء الذي يستوجب امتلاك مهارات عالية تمكنهم من استخدام هذه الإستراتيجية في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن مخطط العمل.

#### 4/ تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث: تأثير أنواع إستراتيجية الاتصال على تحسين العلاقات الداخلية.

الجدول رقم (15): الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض.

النسبة %	التكرار	الرأي
93%	25	نعم
07%	02	لا
100%	27	المجموع

يوضح الجدول رقم (15)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول كون الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 93% من إجمالي مفردات العينة يرون أن الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض، في حين 07% من مجموع المبحوثين يعتقدون أن الأنواع الاتصالية ليست مكملة لبعضها البعض.

وبالتالي، وبعد ملاحظة أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يرون أن الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض، نستنتج أن الموظفين يدركون مدى أهمية التنوع في استخدام الوسائل الاتصالية وهذا راجع لكون الواحدة منها تكمل الأخرى؛ فما تعجز عن تحقيقه وسيلة معينة تنجح وسيلة أخرى في تحقيقه.

**الجدول رقم (16):** يساهم الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الرأي
89%	24	نعم
11%	03	لا
100%	27	المجموع

كشفت لنا نتائج **الجدول رقم (16)**، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول مساهمة الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 89% من إجمالي مفردات العينة يرون أن الاتصال الأفقي يساهم في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة، في حين 11% من مجموع المبحوثين يعتقدون أن الاتصال الأفقي لا يساهم في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة. وعليه، وبعد ملاحظة أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الاتصال الأفقي يساهم في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة، نستنتج أن الموظفين على وعي بمدى أهمية الاتصال الأفقي في الربط بين مختلف أقسام المؤسسة والتنسيق بين موظفيها، الشيء الذي يؤكد على الدور المهم الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال الإداري في المؤسسة بمختلف أنواعها.

**الجدول رقم (17):** يساهم الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم.

النسبة %	التكرار	الرأي
74%	20	نعم
26%	07	لا
100%	27	المجموع

يوضح **الجدول رقم (17)**، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول مساهمة الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 74% من إجمالي مفردات العينة يرون أن الاتصال الصاعد يساهم في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم،

في حين 26% من مجموع المبحوثين يعتقدون أن الاتصال الصاعد لا يساهم في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم.

وعليه، وبعد ملاحظة أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الاتصال الصاعد يساهم في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، نستنتج أن الموظفين يدركون مدى أهمية الاتصال الصاعد في الربط بين المرؤوسين والإدارة والتنسيق بينهم، الشيء الذي يؤكد على الدور المهم الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال الإداري في المؤسسة بمختلف أنواعها.

**الجدول رقم (18):** يساهم الاتصال الهابط والصاعد في تحسين العلاقات داخل الشركة.

النسبة %	التكرار	الرأي
74%	20	نعم
26%	07	لا
100%	27	المجموع

كشفت لنا نتائج الجدول رقم (18)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم حول مساهمة الاتصال الهابط و الصاعد في تحسين العلاقات داخل الشركة، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 74% من إجمالي مفردات العينة يرون أن الاتصال الهابط والصاعد يساهم في تحسين العلاقات داخل الشركة، في حين 26% من مجموع المبحوثين يعتقدون أن الاتصال الهابط والصاعد لا يساهم في تحسين العلاقات داخل الشركة.

وعليه، وبعد ملاحظة أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن الاتصال الهابط والصاعد يساهم في تحسين العلاقات داخل الشركة، نستنتج أن الموظفين يدركون مدى أهمية الاتصال الهابط والصاعد في الربط بين المرؤوسين والإدارة والعكس صحيح والتنسيق بينهم، الشيء الذي يؤكد على الدور المهم الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال الإداري في المؤسسة بمختلف أنواعها، حيث أن استخدام الاتصال الهابط والصاعد يسهل الربط بين الإدارة والموظفين، الشيء الذي يساهم في تحسين الأداء وتفعيل الخدمة العمومية بالمؤسسة.



الجدول رقم (19): طبيعة إستراتيجية الاتصال الإداري السائدة في إدارة المبحوثين.

النسبة %	التكرار	طبيعة الاتصال
45%	12	نازلة
33%	09	صاعدة
22%	06	أفقية
100%	27	المجموع

يوضح الجدول رقم (19)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول طبيعة إستراتيجية الاتصال الإداري السائدة في إدارتهم، أن 45% من إجمالي مفردات العينة صرحوا بأن طبيعة إستراتيجية الاتصال الإداري السائدة في إدارتهم نازلة، في حين أن 33% من مجموع المبحوثين يرون أن طبيعة إستراتيجية الاتصال الإداري السائدة في إدارتهم صاعدة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي المبحوثين الذين يعتقدون أن طبيعة إستراتيجية الاتصال الإداري السائدة في إدارتهم أفقية بنسبة 22% من إجمالي المبحوثين.

وعليه نستنتج أن طبيعة إستراتيجية الاتصال الإداري السائدة في إدارة المؤسسة تشمل أنواع مختلفة؛ فمنها الاتصال النازل، الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي. ومنه يمكن القول أن التنوع في استخدام الوسائل الاتصالية مهم لتحقيق الأهداف المسطرة ولتفعيل الخدمة العمومية داخل المؤسسة.

#### 5/ تحليل وتفسير بيانات المحور الرابع: المعوقات التي تعرقل بناء إستراتيجية اتصال فعالة لتفعيل الخدمة العمومية.

الجدول رقم (20): اعتراض معوقات اتصالية للموظف أثناء القيام بعمله.

النسبة %	التكرار	الجواب
33%	09	دائما
60%	16	أحيانا
07%	02	أبدا
100%	27	المجموع

يبين الجدول رقم (20)، والذي يمثل اعتراض معوقات اتصالية للموظف أثناء القيام بعمله، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 60% من إجمالي مفردات العينة كان جوابهم ب "أحيانا" عند سؤالهم فيما إذا كانت

تعترضهم معوقات اتصالية أثناء القيام بعملهم، في حين أن 33% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنه دائما ما تعترضهم معوقات اتصالية أثناء القيام بعملهم، والغالبية من بين هؤلاء رجحوا أن هذه المعوقات الاتصالية ترجع إلى الوسيلة الاتصالية المختارة (67%)؛ أي إلى سوء الاختيار، فيما قال آخرون أنها ترجع إلى المحيط المهني الذي لا بد أن تحدث فيه مثل هذه المعوقات (33%). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتعرضون لأية معوقات اتصالية أثناء القيام بعملهم بنسبة 07% من إجمالي المبحوثين.

ومن هنا نستنتج أن أغلبية الموظفين يتعرضون لبعض المعوقات الاتصالية أثناء القيام بعملهم، حتى وإن لم يكن هذا بصورة دائمة. وعليه وجب الاهتمام أكثر بالإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة للتخلص من مثل هذه المعوقات وكذا لتفعيل الخدمة العمومية بصورة أفضل بالمؤسسة.

**الجدول رقم (21): طريقة الاتصال عند مواجهة مشكل أو قصد الاستشارة.**

النسبة %	التكرار	الطريقة
82%	22	فورا برئيسك أثناء أوقات العمل
11%	03	تلتقي برئيسك خارج المؤسسة
07%	02	عن طريق شخص وسيط
100%	27	المجموع

يوضح الجدول رقم (21)، والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب طريقة الاتصال التي يتبعونها عند مواجهة مشكل أو قصد الاستشارة، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 82% من إجمالي مفردات العينة يتصلون فورا برؤسائهم أثناء أوقات العمل في حالة مواجهتهم لمشكل أو من أجل الاستشارة في أمر معين، بينما 11% من إجمالي المبحوثين يلتقون برؤسائهم خارج المؤسسة في حالة مواجهتهم لمشكل أو من أجل الاستشارة في أمر معين، وأخيرا يأتي المبحوثين الذين يستخدمون وسيط للاتصال عند مواجهتهم لمشكل أو من أجل الاستشارة في أمر معين بنسبة 07% من إجمالي المبحوثين. وعليه نستنتج أن أغلبية الموظفين لا يجدون صعوبة في الاتصال برؤسائهم، الشيء الذي يدل على نجاح الاتصال المساعد في المؤسسة مما يمكنهم من طرح مشاكلهم وانشغالاتهم وكذا الاستشارة في أي موضوع يخص العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من مخطط العمل.

الجدول رقم (22): المعوقات التي يواجهها الموظفون أثناء القيام بالعمل.

النسبة %	التكرار	نوع المعوقات
22%	06	معوقات شخصية
19%	05	معوقات تعبيرية
59%	16	معوقات تنظيمية
100%	27	المجموع

بينت نتائج الجدول رقم (22)، المعوقات التي يواجهها الموظفون أثناء القيام بالعمل، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 59% من إجمالي مفردات العينة يواجهون معوقات تنظيمية أثناء القيام بعملهم، في حين أن 22% من مجموع المبحوثين يواجهون معوقات شخصية أثناء القيام بعملهم، وأخيرا يأتي المبحوثين تواجههم معوقات تعبيرية أثناء القيام بعملهم بنسبة 19% من إجمالي المبحوثين. وبالتالي، نستنتج أن أغلبية الموظفين يواجهون معوقات تنظيمية أثناء القيام بعملهم، الشيء الذي يستوجب تحسين وتعزيز إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة لتجنب مثل هذه المعوقات ولتحسين أداء الموظفين والتنسيق بينهم وكذا مع رؤسائهم (الإدارة)، هذا لا يعني أنه ليس هناك معوقات أخرى تواجه الموظفين أثناء قيامهم بعملهم (تعبيرية و شخصية).

الجدول رقم (23): طريقة تقديم الخدمة العمومية التي تصدرها المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الجواب
56%	15	سريعة
18%	05	بطيئة
26%	07	تأخذ وقت كافي
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23)، والذي يمثل إجابة المبحوثين حول طريقة تقديم الخدمة العمومية التي تصدرها المؤسسة، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 56% يرون أن تقديم الخدمة العمومية التي تصدرها المؤسسة سريعة. أما المبحوثين الذين يعتقدون أن تقديم الخدمة العمومية التي تصدرها المؤسسة بطيئة فقدرت نسبتهم ب 18% من إجمالي المبحوثين، ويرجع البعض منهم السبب في ذلك إلى سوء إستراتيجية

الاتصال وعدم التنسيق بين الموظفين بالشكل الأمثل. وبالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن تقديم الخدمة العمومية التي تصدرها المؤسسة تأخذ الوقت الكافي فتقدر نسبتهم ب 26% من المجموع الكلي للمبحوثين. ومن هنا نستنتج أن أغلبية الموظفين يرون أن تقديم الخدمة العمومية التي تصدرها المؤسسة تسير بطريقة إما سريعة أو تأخذ الوقت الكافي، مما يدل على نجاح الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل الخدمة العمومية بالمؤسسة.

الجدول رقم (24): دور الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في تفعيل الخدمة العمومية.

النسبة %	التكرار	الدور
08%	02	تحسين مزايا الخدمة العمومية
11%	03	توفير الوقت
81%	22	بدون إجابة
100%	27	المجموع

بينت نتائج الجدول رقم (24)، والذي يمثل دور الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في تفعيل الخدمة العمومية، أن 11% من إجمالي مفردات العينة يرون أن دور الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في تفعيل الخدمة العمومية هو توفير الوقت؛ أي تفعيل الخدمة العمومية في وقت قياسي عند إتباع إستراتيجية الاتصال، في حين أن 08% من مجموع المبحوثين يعتقدون أن دور الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في تفعيل الخدمة العمومية هو تحسين مزايا الخدمة العمومية، أما بالنسبة لبقية المبحوثين فاختروا عدم الإجابة عن هذا السؤال.

وبالتالي، نستنتج أن الموظفين يدركون أهمية الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في المؤسسة في تفعيل الخدمة العمومية، الشيء الذي يدفعهم للعمل على إتباع هذه الإستراتيجية لتحسين الأداء ولتحقيق الأهداف التي يعملون عليها.

#### 4. نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة وتحليل بيانات الاستبيان يمكننا الخروج بالنتائج التالية:
1. إعداد إستراتيجية الاتصال لإداري في المؤسسة تحتاج فريق عمل خاص ويمكن ان يشارك الموظفين في اعدادها.
  2. ان استراتيجية الاتصال تساهم وبشكل كبير في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة
  3. الاتصال من الوسائل التي تستعملها مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة لتحقيق استراتيجية الاتصال
  4. الهاتف بالنسبة لهم هو وسيلة اتصال يعتمدون عليها في التواصل بينهم.
  5. تهتمدج مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة على المزج بين مختلف الأساليب الاتصالية في التعامل مع زبائنها وهو ما يؤكد على تعدد اساليبها.
  6. تساعد استراتيجية الاتصال الموظفين على فهم وتوضيح المعلومات الخاطئة و الغامضة
  7. استراتيجية الاتصال الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة تسمو إلى تعزيز ثقتها بالجمهور.
  8. الهدف الاسمى إليه مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة من خلال تبنيها استراتيجية الاتصال هو الحفاظ على الزبائن وتحسين صورة المؤسسة.

#### 5. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج:

##### الفرضية الأولى :

نجد أن استراتيجية الاتصال الإداري تعني بالدرجة الأولى تحقيق الأهداف المنظمة بنسبة 52% وتعمل على إتاحة فرص التفاعل الاتصالية الأكثر بنسبة 67% وكذا تعمل على تحقيق بين الأنشطة والمصالح بنسبة 48% فهذا يتطلب إعداد استراتيجية تتطلب فريق عمل خاص من هنا نستنتج أن: تم تحقيق فرضية التي ترى أن استراتيجية الاتصال الإداري تستدعي عامل وفرة فريق عمل خاص ببقية العوامل جزئيا

##### الفرضية الثانية :

نجد في المرتبة الرابعة أن التقارير من السلم التدريجي التقارير بنسبة 66.67% اما في المرتبة الاخيرة من السلم التدريجي فنجد الاجتماعات والندوات بنسبة 59.26% ومنه نستنتج أن : الفرضية التي تصنف تقارير المؤسسة في أخر سلم ترتيب مقارنة ببقية الوسائل المتاحة غير محققة

##### الفرضية الثالثة:

بما أن النتائج بينت أن الصعوبات التنظيمية المسيطرة بنسبة 59% نستنتج أن الفرضية القائلة أن تسيطر المعوقات الشخصية على أداء الاتصال الاستراتيجي مقارنة ببقية المعوقات غير محققة

خاتمه

## خاتمة:

وكخاتمة للدراسة يمكن أن نقول في الأخير أن دور استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة، لأنها تعتبر من الأنشطة الأساسية لقيام المؤسسة بمهامها على أكمل وجه إذ أن غياب وعدم فعالية استراتيجية الاتصال يسبب الكثير من الاضطرابات وعراقيل للمؤسسة، مما فرض على المؤسسة الجزائرية وخاصة الخدماتية باعتبارها تعمل على التواصل وبصورة مباشرة مع الجمهور، الاهتمام باستراتيجية الاتصال لتحسين من أداء المؤسسة وتحقيق غايتها من خلال وجود فريق عمل خاص يعمل على متابعة وتحسين تسيير استراتيجية الاتصال الإداري. هذا من جهة وكذلك العمل على تعزيز الثقة وبالجمهور وتقديم أفضل النتائج والخدمات وإعطاء صورة مشرفة ومرضية للمؤسسة من جهة أخرى.

وقد ارتبطت إشكالية دراستنا هذه حول دور استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة؟ إذ يمكن القول أنه على المؤسسة تبني استراتيجية اتصال فعالة للحصول على أداء حسن ومتميز لتضمن الوصول إلى غايات وتحقيق الخطة العامة للمؤسسة. وكخلاصة عامة يمكن اعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تحسين وتطوير إستراتيجية الاتصال فيها , بمراعاة لكل الاعتبارات والأساسيات التي تسبق الإشارة إليها يمكننا القول بأن المؤسسة تسيير الطريق الأسلم و الأصح لتحقيق أهدافها .

## ✓ توصيات والمقترحات:

- بعدما تناولنا موضوع "دور استراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بالمؤسسة " ، و إستخلاص النتائج وأثبت صحة الفرضيات يمكننا اقتراح جملة من التوصيات تتمثل في الآتي:
- ✓ ضرورة وجود إستراتيجية اتصال الإداري داخل المؤسسات العمومية.
  - ✓ وجوب متابعة وتقييم استراتيجية الاتصال الإداري .
  - ✓ تتطلب فاعلية الاتصال التكامل بين جميع الأنواع الاتصالية.
  - ✓ فاعلية الاتصال داخل المؤسسة تعزز من نشاطها.
  - ✓ يجب إشراك العمال وإعلامهم بإستراتيجية المؤسسة لتكون فعالة



# قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

المعاجيم و القواميس:

1. بسام عبد الرحمن المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة، الأردن، 2014.

المؤلفات

1. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 08، 2007.
2. أحمد محمد المصري: الإدارة الاحديثة (اتصالات، معلومات، قرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، د.س.
3. بشير علاق ووحيد الطائي: اساسيات الاتصال نموذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. بشير علاق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري، الأردن، 2010.
5. بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 01، 1992.
6. توماس وهلين: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد المرسي: الإدارة العامة للبحوث الرياضي، 1990.
7. ثابت عبد الرحمن ادريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دب.ن، 2001.
8. جابر عصفور: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار العروبة، الكويت، 1998.
9. حريم حسين: السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في المنظمة، دار الحامد، عمان، 2004.
10. حسام عبد الرحمن المشاقبة: الاعلام الأمني، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
11. حسن محمود ريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل، دار الحامد، الأردن، ط 02، 2000.
12. حسين عماد مكاوي: الاعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2005.
13. خيرى خليل الجميلي: الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، ط 1، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 1999.
14. درويش عبد الكريم، تكلي ليلي: أصول الإدارة العامة، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 1976.
15. رضوان بلخيرى: مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الجزائر، 2015.

16. سعيد أكيل: فنيات المحاسبة التحليلية، دار الأفاق للنشر والتوزيع، ج 01، الجزائر، د.س.ن.
17. سعيد عامر: الاتصالات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.
18. سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدماتية، د.ط، الدار الجامعية، 1997.
19. سيد سالم عرفة: الاتصالات التسويقية، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
20. السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003.
21. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع.
22. صلاح عبد الباقي: السلوك التنظيمي الدار الجامعية، القاهرة، ط 03، 2001.
23. عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1985.
24. عبد الرحمن توفيق: منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية والإدارية، ط 01، مصر، 2003.
25. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
26. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
27. عبد الكريم بويعقوب: المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
28. عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، النظرية الكلاسيكية، دار المعرفة الجامعية ط 02، 2006.
29. عبد المعطي محمد عساف وآخرون: أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
30. عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط 01، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2007.
31. عدمان مريزق: التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية و الإتجاهات الحديثة، جسور للنشر و التوزيع ، ط 1، الجزائر.
32. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارية الجديدة، غريب الفجالة، 1996.
33. علي خطار شنتاوي: نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.
34. فاروق ناجي محمود: استراتيجية الاتصال مع الآخر، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط 02، العراق.
35. فايز الزعبي وآخرون: اساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن، ط 01، 1997.
36. فرج الكامل: بحوث الاعلام والرأي العام، تصميمها إجراءاتها تحليلها، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2001.

37. فضيل دليو: اتصال المؤسسة (إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003،
38. قاسيمي ناصر: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
39. محسن حسين العيساوي وآخرون: الإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الورق للنشر، ط 01، 2012.
40. محمد شفيق طيب وآخرون: أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط 01، دار المستقبل، الأردن، 1997،
41. محمد عبد الحميد: البحث العلمي وتكنولوجيا التعليم، ط 01، عالم الكتب للنشر والتوزيع، والطباعة، القاهرة، 2005.
42. محمد عبد الحميد: تحليل المحتوى في بحوث الاعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
43. محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998.
44. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، ط 03، 2005.
45. محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، ط 06، 2003.
46. محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار مهندس للطباعة، ط 01، القاهرة، 2005.
47. محمد محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض.
48. محمود العميان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ط 03، 2001.
49. محمود سلمان العمياني: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط 02، عمان، 2004.
50. مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار الأمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
51. مريزق عدمان: التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة، ط 01، جسور للنشر والتوزيع، 2015.
52. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
53. مصطفى عبد السميع وآخرون: الاتصال والوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط 01، 2001.
54. مصعب إسماعيل طيش: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص 19.
55. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 01، حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

56. موسى خليل: الإدارة المعاصرة "المبادئ، الوظائف، الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 01، لبنان، 2005.

57. ميخائيل جميعان: أسس الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983.

58. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 01، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

59. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2004.

60. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985،

61. نهر هادي، خطيب محمود: إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب، ط 01، 2009.

62. هاشم محمد، محمد رضوان: الاتصال التسويقي، كلية الدراسات العليا العربية بالدنمارك، 2010.

63. هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، دار المعرفة الجامعية، ط 01، الإسكندرية، 2000.

### الرسائل الجامعية:

1. بن قيط الجودي: استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائر، مذكر لنيل درجة

ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، 2012.

2. بو عطيظ جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير

في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

3. حمريط سهام: تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق السياسية، جامعة محمد بوضياف،

مسيلة، 2016-2015.

4. دبي هاجر وآخرون: دور استراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية

الخدمائية في الجزائر، دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة

مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

5. ضالع خالد: آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في

العلوم السياسية، تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017.

6. ضريفي نادية: تسيير المرفق العام و التحولات الجديدة، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في الحقوق فرع الدولة و المؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة

الجزائر، 2008/2007.

7. عشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات

المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق

والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.

8. عيساوي وديعة، نهاري كريمة: واقت الاتصال التسويقي في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة، مذكرة ماستر علوم تجارية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014.
9. عيسى بوكر موش: استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية، رسالة شهادة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، فرع اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر، 2013، ص ص 43-46.
10. قوادري عائشة و شيروف سارة: دور الإتصال الخارجي في تسحين الخدمة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016-2017.
11. محمد دحماني: الخدمة التسويقية دراسة حالة جودة الخدمات في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، فرع التسيير، جامعة يوسف بن خدة.
12. مصعب إسماعيل طبش: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، الجامعة الإسلامية، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.

### المجالات العلمية:

1. العربي بوعمامة: الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014.

### مواقع إلكترونية:

1. الموسوعة الحرة ويكيبيديا شبكة الأنترنت <http://wikipedia.dz> بتاريخ 2021/12/13 الساعة 14:00

### المراسيم التنفيذية:

1. المرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 06/07/1988 ينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن ، الجريدة الرسمية المؤرخة في 06/07/1988.
2. المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 11/12/2012 يتضمن التصديق على الميثاق الافريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد باديس أبابا بتاريخ 31/01/2011، الجريدة الرسمية، العدد 68، المؤرخة في 16/12/2012
3. دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل و المتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في: 06/03/2016 ، الجريدة الرسمية العدد 14، المؤرخة في 07-03-2016
4. مخطط عمل الحكومة الجزائرية ، جوان 2014.

ملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم : علوم الاعلام و الاتصال  
تخصص اتصال تنظيمي



استمارة بحث :

دور استراتيجية الاتصال الاداري في تفعيل الخدمة العمومية بالمؤسسة "دراسة حالة  
اتصالات الجزائر - تبسة -  
دراسة ميدانية على عينة من موظفين اتصالات الجزائر - تبسة-

تحت اشراف الدكتور :

البار الطيب

من اعداد الطالبان :

ركيس شيماء

سعد شهيناز

ملاحظة :

هذه الاستمارة ستقدم كأداة استعمال بحث ميداني للمذكرة المكتملة لنيل شهادة الماستر ، و  
كل ما يرد فيها سريريا و لا يستخدم الا في حدود البحث العلمي ، لذا نرجو منكم التعاون معنا  
باجاباتكم الدقيقة على كامل الأسئلة بوضع اشارة (x) فس الاطار المخصص له .

السنة الجامعية :

202/2021



## البيانات السوسيو ديمغرافية :

- 1- النوع: أنثى  ذكر
- 2- السن : 20 إلى 35 سنة  36 إلى 50 سنة  أكثر من 51 سنة
- 3- المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 5- ما هو المنصب الذي تشغله :

- رئيس مصلحة  مهندس دولة  متصرف اداري
- ملحق اداري  عون اداري  موظف في اطار الادمج المهني

## المحور الأول : استراتيجية الاتصال الاداري :

1- ماذا تعني لك استراتيجية الاتصال الاداري :

- وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة
- أداة اجتماعية للتواصل بين الأفراد داخل المنظمة
- وسيلة لنقل المعلومات

أخرى تذكر .....

2- كيف تعتبر تعتبر استراتيجية الاتصال الاداري عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ استراتيجية عامة للمؤسسة

- اعداد استراتيجية يتطلب فريق عمل خاص
- استراتيجية اتصال تتطلب التقييم و المتابعة
- وجود استراتيجية الاتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح الفريق و التعاون

أخرى تذكر ...

3- هل نتيج لك الاستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل المؤسسة فرصة التفاعل الاتصالي أكثر؟

- دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

4- باعتبار الاتصال مهم في سير العمل داخل المؤسسة ، هل الاستراتيجية الاتصالية داخل مؤسستكم تساعد على :

- تحقيق بين الأنشطة و المصالح

- اتعرف على الآفاق المستقبلية للمؤسسة
- الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة
- غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة

أخرى تذكر .....

5- ماهو الدور الأساسي لإستراتيجية الاتصال داخل المنظمة :

- انجاز الأعمال
- خلق التنسيق بين أقسام المنظمة
- اتخاذ قرارات سليمة

أخرى تذكر .....

6- ما مدى مساهمة استراتيجيية الاتصال الاداري في تقييم الخدمة العمومية :

- ضعيفة
- متوسطة
- جيدة

**المحور الثاني : فيما تتمثل وسائل و أنواع الاستراتيجيية الاتصال المعتمدة بالمديرية**

7- ماهي الوسائل الأكثر فعالية التي تعتمدھا الادراة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل ؟ رتبھا حسب الأولوية .

- الهاتف
- الفاكس
- الانترنت
- التقارير
- اللوحات الاعلانية
- الاجتماعات و الندوات

أخرى تذكر .....

8- إلى أي مدى تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في القيام بتطبيق الاستراتيجية الاتصالية .

- تساهم بشكل كبير
- تساهم بشكل متوسط
- تساهم بشكل ضعيف

9- ما هي العوامل الاتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية :

- دورات تدريبية حول مهارات الاتصال

- اشتراك العمال في اتخاذ القرارات
- توسيع نطاق الاتصالات بين العمال و الادارة
- استخدام تكنولوجيا حديثة
- تحسين ظروف العمل

أخرى تذكر ....

### المحور الثالث : تأثير أنواع استراتيجية الاتصال على تحسين العلاقات الداخلية

- 10- الأنواع الاتصالية مكملة لبعضها البعض
- نعم  لا
- 11- يساهم الاتصال الأنوقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة
- نعم  لا
- 12- يساهم الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آراءهم و مقترحاتهم ( من المرؤوسين إلى المدير )
- نعم  لا
- 13- يساهم الاتصال الهابط و الصاعد على تحسين العلاقات داخل الشركة
- نعم  لا
- ما طبيعة استراتيجية الاتصال الاداري السائدة في ادارتكم
- نازلة  صاعدة  أفقية

### المحور الرابع : المعوقات التي تعرقل بناء استراتيجية اتصال فعالة لتفعيل الخدمة العمومية

- 14- هل تعترضك معوقات اتصالية أثناء القيام بعملك
- دائماً  أحياناً  أبداً
- إذا كانت دائماً يرجع ذلك إلى :
- الوسيلة الاتصالية المختارة
  - عدم مصداقية المعلومات
  - المحيط المهني

أخرى تذكر .....

- 15- في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل :

- فوراً برئيسك أثناء أوقات العمل
  - تلتقي برئيسك خارج المؤسسة
  - عن طريق شخص وسيط
- 16- ماهي المعوقات التي تواجهك أثناء القيام بعملك

- معوقات شخصية
- معوقات تعبيرية
- معوقات تنظيمية

أخرى تذكر .....

17- كيف ترى طريقة تقديم الخدمة العمومية التي تصدرها المؤسسة .

- سريعة
- بطيئة
- تأخذ وقت كافي

إذا كانت بطيئة ما هو السبب برأيك ....

18- حسب رأيك ما هو الدور الذي تلعبه الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في تفعيل الخدمة العمومية .

.....  
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
\*جامعة العربي التبسي تبسة\*



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال  
الرقم : /ق.ع.ا.ا / 2021

من السيد // رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال

إلى السيد // مدير مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني متعلق بمذكرة التخرج لطلبة الماستر تخصص اتصال تنظيمي:  
نرجو من سيادتكم الموافقة على إجراء بحث ميداني للطلبة الآتية أسماؤهم

سعد شاهيناز

ركيس شيماء

ضمن مؤسستكم.

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام



ملحق رقم 03

**5 850 DA**

Disponible dans nos  
**Agences**

Garantie  
12 Mois



Modem Routeur Wi-Fi  
**D-Link** DSL-2750U  
N300 ADSL2+



ملحق رقم 04

**4 800 DA**

Disponible dans nos  
**Agences**

Garantie  
12 Mois



Modem **D-Link**  
DSL-124





## بيان داخلي

### تعبئة الأنترنت ودفق الفواتير الهاتفية متوفران الآن عبر تطبيق "WIMPAY-BNA"

يُنهى إلى علمكم أنه اعتبارا من هذا الثلاثاء الموافق لـ 24 ماي 2022، يمكن لزبائننا إجراء عمليات الدفع الإلكتروني باستعمال التطبيق المحمول للبنك الوطني الجزائري "WIMPAY-BNA".

حيث يمكن لزبائن اتصالات الجزائر الذين يملكون حسابا مفتوحا لدى البنك الوطني الجزائري والمشاركين في خدمة البنك عن بعد "E-Banking"، تسديد فواتيرهم الهاتفية وتعبئة مختلف اشتراكات إيدوم أنترنت ADSL، Fibre للاتصالات الجزائر وخدمة الجيل الرابع 4G LTE باستخدام هذا التطبيق

للقيام بذلك، ما على الزبون سوى تحميل تطبيق "WIMPAY-BNA" مجانا عبر متجر التطبيقات Play Store أو App Store والاشتراك في خدمة WIMPAY من خلال إدخال المعلومات المتعلقة بالحساب البنكي المفتوح لدى البنك الوطني الجزائري







## Clôture de la 2ème Édition du Sales Leaders 2021 Un grand Merci à tous les participants !

Après deux mois de compétition acharnée, la deuxième édition du challenge nationale « Sales Leader 2021 » a pris fin le 31 décembre 2021. Ce challenge s'est caractérisé, une fois encore, par un remarquable esprit d'équipe et la grande détermination des participants.

Toujours grâce au concours de chacun de vous, cette deuxième édition a été couronnée de succès comme la première. Ainsi, nous présentons nos vifs remerciements aux challengers du commercial, dont les actels et points de présence, mais également au personnel issu du technique, notamment des CMP lesquels se sont pleinement investis dans cette belle compétition.

Nous tenons aussi à rendre hommage à toutes les parties prenantes au niveau central qui ont contribué activement à faire de ce challenge une réussite.

Notez enfin que les résultats définitifs qui annonceront les heureux gagnants de chaque région seront publiés incessamment.







## LE CLASSEMENT PROVISOIRE DES PERFORMANCES " ACTEL ET CMP" EST DISPONIBLE !

Consultez le site web "Sales Leaders"



[salesleaders.at.dz](http://salesleaders.at.dz)

الطبخ

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور إستراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة - . تم الاعتماد على سبعة تساؤلات فرعية تعتبر المحاور الأساسية للدراسة. يتمثل المحور الأول: في إستراتيجية الاتصال الإداري والمحور الثاني: يتمثل في وسائل وأنواع إستراتيجية الاتصال المعتمدة بمؤسسة اتصالات الجزائر، أما المحور الثالث فيتمثل: في أنواع إستراتيجية على تحسين العلاقات الداخلية والمحور الرابع يتمثل: في المعوقات التي تعرقل بناء إستراتيجية اتصال فعالة لتفعيل الخدمة العمومية. اعتمدت هذه الدراسة عينة قدرت ب 27 مفردة من موظفي اتصالات الجزائر بتبسة، كما اعتمدت على منهج دراسة حالة وعلى استمارة استبيان في جمع البيانات والمعلومات حول هذه الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور لإستراتيجية الاتصال الإداري في تفعيل الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية الإتصال الإداري، الخدمة العمومية ، المؤسسة الخدمائية.

## Résumé

Cette étude a pour objectif l'identification du rôle stratégique de la communication administrative et son efficacité dans le service public de l'établissement de la communication Tébessa, Algérie (Algérie- télécom)

Puis on s'appuie sur de questions fondamentales dans cette étude :

- 1- La stratégie de la communication administrative
- 2- Les moyens et les différentes stratégies adaptées dans Algérie – télécom
- 3- Améliorer les relations internes
- 4- Handicaps et obstacles qui entravent la structure stratégique de la communication pour améliorer le service public.

Cette étude est basée sur 27 mots issus des employés de ce service ainsi que sur la méthode de l'étude d'un cas selon l'ensemble d'informations recueillies.

On est arrivé enfin à ce résultat qui montre que le rôle important de la stratégie de la communication administrative est efficace dans le service public de cette institution qu'est Algérie- télécom, Tébessa

**Les mots clé :** La stratégie de la communication administrative ، Service public ،Établissement de service

### **Abstract:**

The present study aims to identify the role of communicative strategy in activating the public service in the institution of Algeria telecommunications -Tebessa. In doing So, seven sub-questions have been used to be the main chapters in the current study. The first chapter is devoted for the administrative communicative strategy, the second one presents the tools and types of the communicative strategy used in the institution of Algeria telecommunications, the third one is devoted for the strategic types for enhancing the internal relations and the fourth chapter presents the obstacles that impedes the implementation of an effective communicative strategy for activating the public service. This study uses 27 participants from the employees of Algeria telecommunications as a sample. It, further, uses the case study method and the questionnaire to gather data. It concludes that the administrative communicative strategy has a role in activating the public service in Algeria Telecommunications.

**Keywords:** administrative communicative strategy, public service, service institution.