

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام و الإتصال



تحت موضوع:

دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة  
الخدماتية الجزائرية

دراسة وصفية تحليلية على عينة من العمال في مؤسسة المسرح  
الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال  
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

سميرة تكلال

من إعداد الطالبين :

-سليمان قاصدي

-نادية بلكالم

السنة الجامعية: 2022/2021

## كلمة الشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا على إنجاز هذه المذكرة.

أتقدم بالشكر الجزيل والإحترام والتقدير والإمتنان إلى الأستاذة "كلال سميرة" التي قبلت الإشراف على مذكراتنا. والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والسديدة، ولم تدر جهدا في مساندةنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

"سليمان قاصدي"

"نادية بلالو"

## الإهداء

\*إلى الذين قال فيهما المولى عزّ وجلّ: "وبالوالدين احسانا "  
\*إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من  
قلبها "أمي الغالية"

\*إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل  
دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي لسلم الحياة بحكمة وصبر  
"أبي الغالي"

\*إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي "أخواتي الغاليات"  
\*إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع الى من  
تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا "صديقاتي وزميلاتي"

\*إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من إسمى  
وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة  
تتير لنا مسيرة العلم والنجاح "أساتذتي الكرام"

\*أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عزّ وجلّ أن يجد القبول  
والنجاح.

الإهداء:

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّتي وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات والدعوات إلى

أعلى إنسان في الوجود "أمي الحبيبة الغالية العزيزة"

إلى من عمل بكل جهد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح والنضال

وأوطنني إلى ما أنا عليه "أبي" الكريم أدامه الله لي وطال في عمره

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه...

إلى كل أصدقائي كل باسمه...

إلى كل طالب علم يسعى للنجاح

"سليمان قاصدي"

# خطة الدراسة

## مقدمة

### الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- الدراسات السابقة
- 9- أدوات الدراسة

## الإطار النظري

### الفصل الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

- المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
- المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي
- المبحث الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي
- المبحث الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي
- المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي
- المبحث السادس: معوقات الإتصال التنظيمي

## الفصل الثاني: تسيير المؤسسة

### • تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التسيير

المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن التسيير

المبحث الثالث: مبادئ التسيير

المبحث الرابع: خصائص وأهداف التسيير

### • خلاصة

## الفصل الثالث: المؤسسة الخدمائية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث: الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع: خصائص المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس: أهداف المؤسسة الخدمائية

المبحث السادس: وظائف المؤسسة الخدمائية

## الإطار التطبيقي

### عرض وتحليل بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

### • تمهيد

1- بطاقة فنية عن للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

2- الهيكل التنظيمي للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

3- مهام ووظائف المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

4- التحليل الكمي والكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول للجداول المركبة

5- عرض نتائج الدراسة

أ- عرض النتائج الجزئية

ب- عرض النتائج العامة

• خاتمة الدراسة

## • ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية بإعتبار الإتصال التنظيمي هو الذي يقوم بتنظيم وتنمية العلاقة الموجودة بين مختلف الأفراد ويجعلها كتلة واحدة متكاملة ومنسجمة بما يخدم المؤسسة وغيابه قد يؤثر سلبا عليها ويعتبر الإتصال التنظيمي عنصر مهم وفعال في المؤسسة الخدماتية.

من أهم تساؤلات هذه الدراسة نجد :

1\_ ما هي وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الخدماتية المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو؟

2\_ ما هي أنواع الإتصالات المستخدمة في المؤسسة الخدماتية المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو؟

3\_ ما هي معوقات الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية المسرح الجهوي "كاتب تيزي وزو" ؟

4\_ هل يعمل الإتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المسرح الجهوي كاتب ياسين تيزي وزو؟

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة يتمثل في المنهج المسحي ، دراسة وصفية لكونه المنهج الأمثل لجمع البيانات والمعلومات حول دراستنا،

أما أدوات هذه الدراسة فتتمثل في إستمارة الإستبيان حيث تعد أداة أساسية في جمع المعلومات والبيانات اللازمة، بالإضافة إلى الملاحظة بالمشاركة لكونها تعطي للباحث معلومات وفيرة .

إعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية حيث أخذنا عينة بطريقة عشوائية داخل المؤسسة الخدماتية المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو، المتمثلة في 32 موظف

يتمثل مجتمع البحث في دراستنا مجموع الموظفين العاملين داخل المؤسسة المسرح الجهوي تيزي وزو

توصلنا إلى أهم النتائج المتمثلة في:

\_وجود وسائل إتصال شفوية ومكتوبة داخل المؤسسة تضمن تدفق المعلومات الضرورية للعمال داخل المؤسسة .

\_ وجود إتصال رسمي داخل المؤسسة وذلك من أجل تحقيق التوازن والإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .

\_توصلنا إلى أن الإتصال التنظيمي يعمل على تقوية العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة.

\_كما توصلنا إلى أن للإتصال التنظيمي دور فعال في نجاح العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم رقابة

وهذا ما يضمن إستمرار وبقاء المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال التنظيمي ،التسيير ،المؤسسة الخدمائية .

## **Résumé de l'étude :**

Cette étude vise à identifier le rôle de la communication organisationnelle dans la gestion de l'institution de services, car la communication organisationnelle est celle qui organise et développe la relation qui existe entre les différents individus et en fait un bloc intégré et harmonieux pour servir l'institution et son absence peut l'affecter négativement, et la communication organisationnelle est un élément important et efficace dans l'institution de services.

Parmi les questions les plus importantes de cette étude, nous trouvons :

**1\_** Quels sont les moyens de communication organisationnelle utilisés dans l'institution de service de théâtre régional «katebYassine » Tizi Ouzou ?

**2\_** Quels types de communications sont utilisés dans l'institution de service de théâtre régional «katebYassine » Tizi Ouzou ?

**3-** Quels sont les obstacles à la communication organisationnelle dans la gestion de Théâtre régional «katebYassine » Tizi Ouzou ?

**4-** La communication organisationnelle renforce-t-elle les relations sociales entre les travailleurs de théâtre régional «katebYassine » Tizi Ouzou ?

L'approche adoptée dans cette étude est l'approche descriptive car c'est l'approche optimale pour collecter des données et des informations sur notre étude, et contribue à la description d'un phénomène afin d'atteindre des résultats très crédibles.

Les outils de cette étude sont un formulaire de questionnaire, qui est un outil essentiel dans la collecte des informations et des données nécessaires, en plus de l'observation par la participation car il donne au chercheur une information abondante.

Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur l'échantillon aléatoire, où nous avons prélevé un échantillon de manière aléatoire au sein de l'institution de service Théâtre régional Tizi Ouzou, représentée par 32 employés, et la communauté de recherche dans notre étude est représentée par le personnel total travaillant au sein de l'institution Théâtre régional Tizi Ouzou, et à partir de là, nous avons obtenu les résultats les plus importants:

L'existence de moyens de communication oraux et écrits au sein de l'institution qui assurent la circulation de l'information nécessaire aux travailleurs au sein de l'institution.

\_ La présence d'une communication officielle au sein de l'institution afin d'atteindre l'équilibre et la stabilité fonctionnelle au sein de l'institution.

Nous avons conclu que la communication organisationnelle contribue à renforcer les relations sociales au sein de l'organisation.

Nous avons également conclu que la communication organisationnelle joue un rôle efficace dans le succès des processus administratifs de planification, d'organisation et de contrôle, ce qui assure la continuité et la survie de l'institution.

**Mots-clés :**

Communication organisationnelle, gestion, institution de services.

مقدمة

## • مقدمة:

تعد المؤسسة مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة مثل: أهداف إقتصادية وخدماتية حيث تعمل على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقاسم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أعضائها، ولا يتم هذا إلا من خلال احد الأنساق الفرعية المتواجدة بالنسق العام(المؤسسة) ألا وهو الاتصال التنظيمي حيث يعمل على تسيير وتنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي وكيفية تأثير المشرفين على العمال، وكذلك الاتصال بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة بالمؤسسة.

وعلى غرار العديد من المؤسسات نجد أن المؤسسة الخدماتية تعطي إهتماما كبيرا لعنصر الاتصال فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، مما يخلق جو مناسب للعمل بين الموظفين، كما يمكنها أيضا من تحسين علاقاتها مع جمهورها الخارجي فهو وسيلة فعالة لحل مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة الخدماتية داخلية وخارجية، فكلما كان الاتصال فعال ومنظم داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحسين صورتها في الخارج لأنه بمثابة محرك رئيسي لنشاط المؤسسة ولإدراك أهمية الاتصال داخل المؤسسة.

ونظراً لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية وزيادة الحاجة إليها في المؤسسات وذلك تبعاً لفعالية ونجاح المؤسسة سوف نتناول هذه الدراسة موضوع " دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية الجزائرية " وذلك وفق الخطة التالية:

-الإطار المنهجي: تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينة الدراسة، الدراسات السابقة، أدوات الدراسة

-الإطار النظري: وقد قسمناه إلى ثلاثة فصول وهي:

-الفصل الأول: تحت عنوان "ماهية الإتصال التنظيمي" تطرقنا من خلال مباحثه إلى:

مفهوم الإتصال التنظيمي، أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي، خصائص الإتصال التنظيمي،  
أنواع الإتصال التنظيمي، وظائف الإتصال التنظيمي

-الفصل الثاني: تحت عنوان "تسيير المؤسسة" تناولنا من خلال مباحثه، مفهوم التسيير

نبذة تاريخية عن التسيير، مبادئ التسيير، خصائص وأهداف التسيير

-الفصل الثالث: تحت عنوان "المؤسسة الخدماتية" تطرقنا من خلال مباحثه إلى: مفهوم

المؤسسة الخدماتية، مراحل تطور المؤسسة الخدماتية، الهياكل التنظيمية في المؤسسة  
الخدماتية، خصائص المؤسسة الخدماتية أهداف المؤسسة الخدماتية، وظائف المؤسسة  
الخدماتية

-الإطار التطبيقي: تحت عنوان "عرض وتحليل بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية"

تناولنا من خلال عناصره بعد التمهيد، بطاقة فنية عن للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية  
تيزي وزو، الهيكل التنظيمي للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو، مهام ووظائف  
المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو، التحليل الكمي والكيفي للجداول للجداول  
البسيطة والمركبة، عرض النتائج الجزئية والعمامة، خاتمة الدراسة، قائمة المصادر والمراجع  
ملاحق الدراسة فهرس المحتويات، فهرس الجداول البسيطة والمركبة، فهرس المحتويات

الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أسباب إختيار موضوع الدراسة
- 5- منهج الدراسة وأدواته
- 6- مجتمع البحث وعينته
- 7- مفاهيم الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

إن الاتصال يلعب دورا هاما في حياة الأفراد والمجتمعات، فمن خلاله يتم نقل الأفكار والمعلومات والمعارف بين المرسل والمستقبل عن طريق الرسالة، وهي عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر، وقد لاقت هذه العملية اهتمام الباحثين في سيكولوجيا المنظمات من أمثال "شستر برنارد" نظرا لأهميتها داخل المنظمة وبهذا إرتبط مفهوم الإتصال بمفهوم التنظيم في شكل الاتصال التنظيمي.

فالإتصال التنظيمي يعتبر عملية حيوية وضرورة حتمية لأيئة منظمة، بحيث لا يمكن تصور منظمة معينة تبقى وتستمر وتتمو دون اتصالات، حيث يتم نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات والحقائق بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال، والإعتماد على الكلمات والرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها.

وعلى ذلك فإن الإتصال التنظيمي هو العصب الرئيسي للعملية الإدارية لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تفسير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي باعتبارها العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات إتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة.

فالمؤسسة هي وحدة إجتماعية أسست بشكل منظم تسود فيها علاقات متبادلة بين مختلف مكوناتها من أجهزة وافراد في هيكل تنظيمي معين، تسعى إلى تحقيق أهداف محددة تستند على وظائف متعددة التي تقوم بها المؤسسة من اجل المحافظة على استقرارها واستمرارها

لهذا ارتأينا إلى دراسة ميدانية للمسرح الجهوي تيزي وزو لمعرفة دور الاتصال

التنظيمي في تسيير نشاطاتها

وهذا ما دفعنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية على مستوى

المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الجوهري جملة من التساؤلات الفرعية والجزئية التالية:

- ما هي وسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الخدمائية المسرح

الجهوي كاتب ياسين تيزي وزو؟

- ما هي انواع الاتصالات المستخدمة في المؤسسة الخدمائية المسرح الجهوي

كاتب ياسين" تيزي وزو؟

- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية المسرح

الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو؟

- هل يعمل الاتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في

المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو؟

## 2-أهداف الدراسة:

لا يمكن أن ينجح أي بحث علمي إلا بقوة الأهداف التي يضعها الباحث والنتائج التي

يسعى الوصول إليها وتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة.

- الكشف على وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مهام المؤسسة الخدمائية.

- التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي.

- مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة والعمال.

## 3-أهمية الدراسة:

الدور الكبير الذي يقدمه الإتصال التنظيمي في جميع المنظمات، حيث لا تقوم أي

مؤسسة ولا تعمل إلا بالاتصال التنظيمي ولأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل

وإيصال المعلومات فهو عنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين المؤسسة وفي طريقة تسييرها.

كما تظهر أهمية الاتصال التنظيمي أيضا من خلال التخطيط والرقابة واتخاذ القرار حيث إن الاتصال الجيد يساعد على وضع خطط موضوعية وقابلة لتطبيق على أرض الواقع إضافة إلى مساهمة في نقل القرارات وتوصيلها إلى مختلف وحدات التنظيم والقيام بعملية الرقابة وفق شبكة اتصالية فعالة تجمع مختلف أقسام التنظيم.

#### 4-أسباب إختيار موضوع الدراسة

تتمثل أسباب إختيار موضوع دراستنا في:

أ-أسباب ذاتية:

-الميل نحو المواضيع التي تتعلق بالشؤون الفنية والثقافية

-الفضول نحو القيام بالبحوث الميدانية، بهدف المغامرة وتقصي الحقائق والبيانات

ب-أسباب موضوعية:

- إرتباط الموضوع بميدان التخصص " إتصال تنظيمي".

- أهمية الموضوع لأنه الإتصال من الموارد الأساسية في المؤسسة.

- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء من الناحية النظرية والتطبيقية.

#### 5-منهج الدراسة وأدواته:

أ-المنهج:

لا يخل أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة، تعطي للموضوع صبغته

العلمية، وتساعد الباحث على العمل وتدقيق النتائج وتحليلها بموضوعية.

وذلك يعرف المنهج على أنه خطوة رئيسية في ترتيب وتنظيم أفكار الباحث للوصول إلى

نتائج منطقية، فالمنهج يعرف على أنه الطريق المتبع للكشف عن هذه الدراسة بواسطة

إستخدام مجموعة من القواعد التي ترتبط أساسا بتجميع البيانات وتحليلها حتى تساهم في

التوصل إلى نتائج ملموسة.

كما يعرفه عبد "الرحمان بداوي" على أنه "هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وعن طريق مجموعة من القواعد العامة، التي تسيطر على سير العقل، وتحديد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (1)

دراستنا هذه الموسومة بدور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية الجزائرية تندرج ضمن منهج دراسة حالة، الذي يعتبر من بين المناهج الأساسية بل الأكثر شيوعا في الدراسات الوصفية التي تسعى الى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بهدف وصف ما يجري والحصول على حقائق ذات علاقات سواء بالمؤسسة أو الإدارة أو المجتمع، وكذلك الإعلان عن تلك الحقائق.

وعليه فالمنهج دراسة حالة "يعني هذا الأسلوب بدراسة حالة فرد ما أو جماعة أو مؤسسة ما عن طريق ما عن طريق جمع بيانات ومعلومات كثيرة عن الوضع الحالي للحالة والأوضاع السابقة لها ومن الواضح أن جمع البيانات لا يعن دراسة الحالة فالمعلومات هي المادة، التي يجمعها الباحث ليكون قادرا على إستخدامها للوصول إلى النتائج فالمعلومات تحتاج الى تفسير وتحليل قبل الوصول للنتائج كما أن المهم أن تكون المعلومات شاملة للحالة المراد دراستها"(2)

وفي هذه الدراسة قمنا بدراسة علاقة الإتصال التنظيمي في تسيير الخدمات على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو.

<sup>1</sup>-عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي، *مناهج البحث العلمي وطرق البحث الإجتماعي*، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، 2002، ص 126

<sup>2</sup>-سهيل رزق دياب، *البحث العلمي*، جامعة القدس ، فلسطين، ، 2003، ص 81

## ب- أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع وتتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين.<sup>1</sup> فطبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يتم استخدامها في البحث وعليه فقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

### أ- الاستبيان:

إعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية باعتباره الوسيلة الأنسب والأكثر تماشياً مع طبيعة الموضوع. ويعرف بأنه صحيفة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه.

ويعتبر الإستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع لبيانات خاصة في البحوث الوصفية وهو يشير إلى الوسيلة التي يستخدمها للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملؤها المجيب بنفسه. والاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المحددة تعرض على عينة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة عنها كتابة ولا يتطلب الأمر شرحاً شفوياً مباشراً أو تفسيراً من الباحث، وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى "إستمارة الإستبيان".<sup>2</sup>

ويشترط في الإستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة من أجل تحقيق النتائج والأهداف وتقديم وتقديم وتقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور وهي:

-المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية ويتكون من 5 أسئلة تتمثل في السن المستوى

التعليمي، الوضعية المهنية، الخبرة المهنية.

<sup>1</sup>-محمد عبيدات، منهج والبحث العلمي، طبعة 2، دار النشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 47.  
<sup>2</sup>-مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد رسائل الجامعة، مؤسسة الوراق للنشر، القاهرة، طبعة 1، 2000، ص 105.

- **المحور الثاني:** وسائل وأنواع الإتصال التنظيمي المعتمدة في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" ويتكون من (6-11) من الأسئلة.
  - **المحور الثالث:** العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" ويتكون من (7) أسئلة من (12-20).
  - **المحور الرابع:** الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في تسيير المؤسسة. ويتكون من (6) أسئلة (21-26).
  - **المحور الخامس:** معوقات الاتصال التنظيمي ويتكون من (8) أسئلة.
- ب-الملاحظة:**

تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات والملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث والأخر المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث<sup>1</sup>.

إعتمدنا على الملاحظة بالمشاركة التي تسمح لنا بالحصول على مختلف المعلومات والبيانات التي يصعب ويستحيل الحصول والوصول إليها كالمعلومات المتعلقة بطبيعة الإتصالات المستخدمة ونوعية العلاقات والأنماط والأساليب الإدارية المتبعة والوسائل المتاحة وطرق إستخدامها في المؤسسة الخدمانية المسرح الجهوي بولاية تيزي وزو. وهذا من خلال ملاحظة كافة أشكال الإتصالات والتفاعلات الموجودة بين الموظفين والإدارة على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو بهدف تسيير مختلف نشاطاتها وخدماتها

<sup>1</sup>-عليان ربحي مصطفى، عثمان محمد، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، طبعة 5، دار النشر والتوزيع، 2013، ص 210.

ج-المقابلة: تعد وسيلة مستقلة، شأنها شأن الإستمارة وتعرف بأنها "أداة في الحصول على البيانات الأولية، إذ تعد تفاعلا لفظيا، يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول الشخص القائم بالمقابلة، أن يستشير معلومات وأراء أو معتقدات لشخص، أو لأشخاص آخرين، كما تسمح المقابلة بإستقصاء الموضوعات، غير المعروفة وجمع البيانات، عن بعض الأمور الحساسة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة والمتسلسلة، ولكن تشترط إجراء لقاء بين الباحث والمبحوث" (1)

كما تعد المقابلة من بين الأدوات الرئيسية، في جمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع البيانات والمعلومات، وهي ذات فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث (2)

وقد إستخدمنا المقابلة غير المقننة أي بإستخدام أسلوب المقابلة، التي لا تحكمها أسئلة محددة ومعددة سلفا، كون هذه الأداة تجعلنا نحصل على معلومات أكثر وبيانات أوفر التعريف بالمرشح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو ومهامه ووظائفه وأهم أنشطته وقد قمنا بإجراء المقابلة مع السيد: "حسن حدو"، مسؤول عام للإعلام والإتصال على مستوى المرشح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو

## 6-مجتمع البحث وعينته:

يعد اختيار مجتمع البحث أو الدراسة وعينتها من أهم خطوات البحث العلمي الذي يساعد الباحث على دراسته والتوصل إلى النتائج المرغوب فيها بدقة. يعرف مجتمع البحث على أنه كل العناصر المراد دراستها، ويعرف أيضا بأنه المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة.

1-سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص 184

2-عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001

كما هو معروف علميا انه من الصعب على الباحث إجراء دراسة مسحية لجمع مفردات البحث حيث أن دراسة مجتمع البحث كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا وتكاليف مادية مرتفعة ولهذا يلجأ الباحثون عادة إلى أسلوب الأخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الأصلي حيث تعرف العينة على أنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة يحمل خصائص وسمات هذا المجتمع وتمثله تمثيلا دقيقا فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

وبناء على صغر مجتمع البحث الأصلي في المؤسسة والإعتماد على أسلوب المسح بالعينة ثم اختيار العينة العشوائية البسيطة من أجل دراسة مجتمع البحث حيث تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها العينة التي يكون لكل عنصر في المجتمع فرصة اختيار معلومة ومتساوية لان يكون في العينة دون تحيز من الباحث.

وقد تم اختيار مفردات العينة بصفة عشوائية حيث لم نراعي أي اعتبارات (لا تخصص...الخ) وقدّر مجتمع الدراسة بـ32 عامل.

## 7- مفاهيم الدراسة:

### 1- مفهوم الاتصال:

#### أ- لغة:

كلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل **communicante** وهي تعني المشاركة وهناك من يرى ان كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية **(communis)** ومعناه **(common)** وتعني أي مشترك أو عام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد بن مرسل، **مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات، الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص286.

<sup>2</sup>- محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء في العلوم الإدارية**، رسالة ماجستير قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص، 13.

## ب-إصطلاحا:

عرفه "بشير العلاق" أنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة الى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو أحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا. الإتصال عبارة عن نقل رسالة بين فردين أو أكثر بإستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة عبر إستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التواصل والتأثير.

فالإتصال يشير إلى تبادل الأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين.<sup>1</sup>

## ج-إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإتصال عملية نقل المعلومات بين طرفين الأول مرسل والثاني مستقبل، من خلال قناة معينة مع وجود التغذية الرجعية وذلك من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون والانسجام.

## 2- مفهوم الإتصال التنظيمي:

الإتصال وظيفة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ إن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.<sup>2</sup>

يعرفه "فضيل دليو" بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تسيير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-بشير العلاق، نظريات الإتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 14.

<sup>2</sup>-آمال زرفاوي، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى الدراسات المعرفية والحضارية جامعة بسكرة، مجلد 07 ، العدد: 02 ، 2021 ، ص 130.

<sup>3</sup>-فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله ، دار النشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 15.

نستنتج من خلال التعريف إن الإتصال التنظيمي هو حقل تتدفق فيه البيانات والمعلومات من مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي.

#### ب-إجراءيا:

هو عملية من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة رسمية وغير رسمية، من أجل تسيير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية نجاح المؤسسة.

#### 3- مفهوم المؤسسة:

إن المؤسسة هي قلب النشاط الإقتصادي، أي المؤسسة هي وحدة إقتصادية مستقلة بعملية مزج عناصر الإنتاج المختلفة نذكر منها رأس المال، العمل والإستهلاكات الوسطية لهدف إنتاج وبيع مواد وخدمات<sup>1</sup>.

- المؤسسة هي منظمة تختص في إنتاج، تبادل، توزيع السلع والخدمات التي تحتوي على إمكانيات مادية، مالية بشرية، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من اجله.

- المؤسسة هي مركز لصنع القرار، طبقا لأهداف محددة، بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية.<sup>2</sup>

#### أ-إجراءيا:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الخدمائية في الهيكل التنظيمي، تنظم الموارد المالية والبشرية وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-عزيز أحمد عكاشة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهماتها في التجارة الخارجية، رسالة الماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الدولي، الجزائر، 2013، ص 09.

<sup>2</sup>-رسيلة بن سعد، تقييم المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية، رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تخصص مالية مراقبة، في سيدي بلعباس، 2016، ص 08.

<sup>3</sup>-ريحانة سحنون، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة الماستر، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، تخصص: إتصالات وعلاقات عامة، أم البواقي، 2015، ص 28.

#### 4- مفهوم الخدمة:

هي مجموع النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون من جهة والهيكل والموارد البشرية، السلع والأساليب المهنية للإستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى<sup>1</sup>.

الخدمة هي عبارة عن نشاط أو سلسلة أنشطة ذات طبيعة أكثر أو أقل ملموسة، التي تأخذ من الطبيعي وليس من الضروري مكانا أو سلع وموارد مادية، وموردي الخدمات والتي تقدم اي الخدمة كحل للمشاكل يواجهها الزبون<sup>2</sup>.

#### - مفهوم المؤسسة الخدماتية:

عبارة عن منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الإقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأهداف وذلك عن طريق إشباع حاجات ورغبات الجمهور كما إن هذه المنظمة تسعى إلى تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدماتية العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم الإقتصادية، في الجزائر، 2007، ص 36.

<sup>2</sup>- أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدماتية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة تخصص التسويق، 2009، ص 50.

<sup>3</sup>- أنس محمد الحمود، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدماتية لدى الجمهور الأردني، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الاعلام تخصص: إعلام، 2019، ص 41

## 8- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة بناءا منهجيا وعلميا مهما لبناء البحث السوسولوجي، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث إذ إنها مصدر مهم من مصادر تزويد الباحث بالعديد من الأفكار حول مشكلات ذات قيمة علمية تستحق البحث وبيان موقع الدراسة الذي هو بصدد دراستها من خلال الإطلاع على الفروض التي إعتدتها هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها، وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا وفيما يلي عرض للدراسات التي تم التوصل اليها عن متغيري الدراسة " دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية " جاءت مرتبة في فئتين، الدراسة الخاصة بالإتصال التنظيمي والدراسات الخاصة بالمؤسسة الخدمائية<sup>1</sup>.

### - الدراسة الأولى:

للباحث "بوعطيط جلال الدين"، بعنوان "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعنابة وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

-هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟

### - الأسئلة الفرعية:

- ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟

- هل للمتغيرات التالية: السن الاقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين فب مؤسسة سونلغاز؟

<sup>1</sup>- جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص32.

-أما فرضيات الدراسة تتمثل في:

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل التقدمية.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

وقد إعتد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي الذي يهدف على وصف ظاهرة الإتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي لكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث، وقام الباحث باختيار عينة عن مجتمع البحث التي تقدر بـ 49 منفذ وطبيعة هذه العينة تتمثل في كونها عينة عشوائية بسيطة.<sup>1</sup>

**وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:**

- تم الكشف عن وجود علاقة إرتباطية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
  - تم الكشف عن نمطي الإتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وإنسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
  - تم الكشف عن علاقة إرتباطية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين فيما يعني تحقق هذه الفرضيات.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

- الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

للباحث "جمال الدين عاشوري" بعنوان الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة وهي رسالة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل 2015/2014، وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة؟

ولتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث فرضيات والتمثلة في:

-الفرضية الرئيسية:

يساهم الإتصال التنظيمي في تطبيق إجراءات السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية الجزئية:

-تعتمد مؤسسة اسمنت عين الكبيرة الاتصال التنظيمي الرسمي (النازل، الصاعد، الأفقي، خارجي).

-تعمل مؤسسة إسمنت عين الكبيرة من خلال لجان السلامة الداخلية والخارجية على تطبيق إجراءات السلامة الصناعية.

- يؤثر الإتصال التنظيمي على تطبيق إجراءات السلامة الصناعية بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات الفرضيات إعتد الباحث على أدوات جمع البيانات كالآتي:

<sup>1</sup>-جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل ، سطيف ، 2014-2015.

- **الملاحظة:** وقد إعتد الباحث على الملاحظة البسيطة في الحصول على المعلومات التي يصعب الحصول عليها وكذلك القيام بالمقابلات والاعتماد على السجلات.
- **الإستبيان:** والمتمثل في الإستمارة وبناء على خصائص الدراسة ومقتضياتها فقد احتوت الإستمارة على 03 محاور تضع 40 سؤال.  
وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج الآتية:  
تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تطبيق إجراءات السلامة لدى العمال التنفيذيين بإستعمال الاستمارة كأداة تدعمها المقابلة والملاحظة لقياس المتغيرين في شكلهما المتصل والمنفصل، تبعا لأهمية الإتصال التنظيمي في التعريف بنظم السلامة الصناعية المنتهجة في المؤسسات من حيث قواعدها وبرامجها، فإن ذلك يتحقق عن طريق الهيئات الداخلية والخارجية القائمة عليها والمشرفة على ترسيخ ثقافة السلامة الصناعية لدى العمال بإستعمال أساليب التوعية الوقائية المتاحة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،تخصص: تنظيم وعمل ، سطيف ، 2014-2015.

## الدراسة الثالثة:<sup>1</sup>

للتالبة "بوشليل ربيعة" بعنوان دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعشاشة، وهي مذكرة ماستر وتبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور الإتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

الأسئلة الفرعية كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

- ما هي وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة في تسيير نشاطات المؤسسة العمومية الخدمائية؟

فيما يكمن تأثير الإتصال التنظيمي في العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الخدمائية؟

-أما فرضيات الدراسة تمثلت فيما يلي:

-لإتصال التنظيمي دور هام في تحسين نشاطات المؤسسة الخدمائية.

-إن إستعمال تقنيات الإتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا

المعلومات والإتصال لها تأثير كبير على تسيير نشاط المؤسسة.

- يعمل الإتصال التنظيمي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة

الإستشفائية.

وقد إعتد الباحث من أجل الوصول إلى الإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج

الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة الإتصال التنظيمي ودوره في تسيير المؤسسة

الخدمائية لكونه أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث، بحيث قام الباحث باختيار عينة من

<sup>1</sup>-ربيعة بوشليل ، دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية ، مذكرة الماستر، قسم علوم الاعلام والإتصال، كلية العلوم الاجتماعية ، تخصص: إتصال تنظيمي ، بعشاشة ، 2019-2020.

المجتمع البحث التي قدرت بـ20 مبحوث وطبيعة هذه العينة تتمثل في كونها عينة عشوائية بسيطة، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تشير نتائج الدراسة أن المؤسسة الإستشفائية تعمل وفق نظام الاتصال النازل.
- كشفت الدراسة إن معظم أفراد العينة يتواصلون بشكل رسمي مع رؤسائهم.
- كما بينت الدراسة أن معظم أفراد العينة اجتمعوا على ان الاتصال التنظيمي يسهم في تقوية العلاقات الإجتماعية بين العاملين حيث يعمل على خلق روح التعاون بينهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-المرجع نفسه

الإطار النظري

# الفصل الأول

## الفصل الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي

المبحث الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي

المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي

المبحث السادس: معوقات الاتصال التنظيمي

**المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.****-مفهوم الإتصال التنظيمي:**

تختلف وتتعدد التعاريف حول الإتصال التنظيمي نذكر منها:

الإتصال التنظيمي هو العملية التي يقع بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار داخل المنظمة من شخص إلى آخر، للوصول إلى تحقيق أهدافها فهم يتفاعلون باستخدامهم وسائل الإتصال المتعددة، ولا يمكننا أن نتصور منظمة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الإتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها، وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها<sup>1</sup>.

يعرف أيضا أنه عملية يحصل من خلالها أعضاء المنظومة على المعلومات ذات الصلة بها والتغيرات المتعلقة بها، حيث يؤدي الإتصال التنظيمي وظيفة مصدر المعلومات لأعضاء المنظمة<sup>2</sup>.

كما أن الإتصال التنظيمي عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وهذا معناه أن هناك رسالة معينة بين طرفين<sup>3</sup>.

**المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.****1-أهداف الاتصال التنظيمي:**

- تحقيق التناسق في الأداء.
- تحقيق الفعالية لعمل الإدارة.
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-أمينة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر، رسالة ماجستير في علوم التربية ، قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية تخصص: ادارة وتسيير في التربية ، أم البواقي، 2013-2014 ، ص 76.

<sup>2</sup>-عبد الله عادل. الإتصال التنظيمي، دار الأمل، الجزائر، 1999.ص 20

<sup>3</sup>-عبد الجليل طواهير، مطبوعة في الإتصال والتحرير الإداري، قسم الاتصال والتحليل الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2020 ص 10.

<sup>4</sup>-أمينة عناب. مرجع سابق، ص ص 82-83

- توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من إتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
- تقليل الإشاعات في التنظيم .
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.
- كما أن هناك أهداف تتفرع عن التي من قبلها منها:
- نقل الآراء والأفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود فعلهم إتجاه التعليمات الصادرة إلى إدارة العليا كي تتصرف على ضوءها.
- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
- تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.
- أحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت المناسب والأسلوب المحدد له <sup>1</sup>.

## 2- أهمية الإتصال التنظيمي

- تتعدد الإتصالات بشكل عام وبأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمات والمؤسسات، مهما كان شكلها ونشاطها ويمكن إنجاز الأهمية التي تنطوي الإتصالات في المنظمة أو المؤسسات بما يلي:
- الإتصال نشاط إداري وإجتماعي نفسي داخل المنظمة حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-أمينة عناب. مرجع سابق، ص83

<sup>2</sup>-رجب الطاهر مسعود الختروشي. أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب العدد: 24. الجزء الثاني. ديسمبر 2017، ص 337.

أهدافها والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق.

-يؤدي الإتصال دورا هاما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

-الإتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة للمنظمة.

-يقوم الإتصال بإبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين من مرؤوسهم والتعرف على ردات الفعل (رجع الصدى).

-فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابة وإرشادية

-الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

-يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية وإيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع لديه.

-يعمل الإتصال بإعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي.

**1-الاتصال عملية ديناميكية:** الإتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس فالأفراد في التنظيم يتأثرون بالرسائل الاتصالية الواردة إليهم تغير معلوماتهم وإتجاهاتهم وسلوكياتهم فعلمية الاتصال التنظيمي بصفقتها عملية تفاعل إجتماعي تمكن من التأثير في الأفراد والتأثر بهم كذلك مما يساعد على التكيف مع الأوضاع المختلفة فعلمية الإتصال التنظيمي تعني التغير والتجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-رجب الطاهر مسعود الخنروشي، ص 337 .

<sup>2</sup>-إبراهيم أحمد أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1993

2-الإتصال عملية مستمرة: الإتصال التنظيمي حقيقة من حقائق الكون المستمرة فليس لها بداية ولا نهاية فالأفراد في إتصال دائم ومستمر مع أنفسهم ومجتمعهم ومؤسساتهم من أجل ضمان التفاعل.

3-الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الإتصال التنظيمي في خط واحد ومن شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري يتم فيه استقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتوثر يعتمد على إستجابات المرسل والمستقبل.

4-الإتصال عملية غير قابلة للتكرار: تتغير الرسالة الإتصالية أو المضامين في التنظيم بتغيير الزمن والمكان وكذلك معناها فرسائل ومضامين الأمس ليست هي نفسها رسائل اليوم أو الغد.

5-لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي يحصل من الرسالة الاتصالية في التنظيم وإن كان ذلك غير مقصودا. كزلة لسان أو خطأ في تغيير الزمان والمكان أو المواقف الاجتماعي.

6-الإتصال عملية معقدة: الإتصال التنظيمي عملية التفاعل الاجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال ووسائل وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الإتصال في التنظيم فهناك العشرات من الأمور التي يجب مراعاتها قبل القيام بالإتصال في المنظمة أو المؤسسة أو المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-إبراهيم أحمد أبو عرقوب، مرجع سابق، ص 49

## البحث الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي

## 1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

الإتصالات الرسمية هي عمليات الإتصال التي تتم في اطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الإتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الإتصالات نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من اعلى قمة في المؤسسة حتي ادنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس او بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة او الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

ويعرفه "بشير العلق" بأنه الإتصال الذي يتم من خلال السلطة الرسمية بناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لتدفق انسياب الاتصالات الرسمية وأن تكون قنواتها واضحة تعرفها جميع أعضاء التنظيم وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات<sup>2</sup>

وهذا النوع من أنواع من الإتصال يأخذ ثلاث إتجاهات هي:

## 1-الإتصال النازل:

## 1- مفهوم الإتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى الأسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم الى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الادارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا أو من العليا الى الدنيا مباشرة لذلك فإن هذا النوع من الإتصالات تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، وللاِتصال الهابط هدفان هما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-معن محمود عياصرة، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن طبعة 1. 2005، ص ص 174،175

<sup>2</sup>-بشير العلق، الادارة الحديثة، نظريات مفاهيم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 307.

<sup>3</sup>-رجب الطاهر مسعود الختروشي، مرجع سبق ذكره، ص 341.

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة.

ب- بول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس الى المرؤوسين. ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين.كتيبات، مجلات التنظيم، مجلات الحائط التقارير النمطية...<sup>1</sup>

ويمكننا التطرق الى مزايا هذا النوع من الإتصال ومعوقاته فيما يلي:

### 1- مزايا الاتصال النازل:

للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

1- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو متى؟

2- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام الإدارة وتقديرها في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الافراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.

3- تمكين العاملين من متابعة المتغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظومة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.<sup>2</sup>

### 2- معوقات الإتصال النازل:

إن فشل هذا النوع من الإتصال راجع الى معوقات عدة نذكر منها:

1- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- رجب الطاهر مسعود الخنروشي، مرجع سابق، ص 341.

<sup>2</sup>-بشار حزي، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2000، ص18

<sup>3</sup>-جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، 2008-2009. ص42.

2- وكتابية ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه)، مما يفقد للإتصال قيمته وصدقه.

3- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين ويتمثل في عدم إدراكهم بان هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نفلها للأخرين منهم في مستويات التالية، وهذا من شأن أن يحد من الإتصال الفعال.

4- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخبرات السابقة معه وكل هذا من شأنه ان يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.

5- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

#### 4- الإتصال الصاعد:

##### 1- مفهوم الاتصال الصاعد:

يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم، يمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال من أربعة نقاط:

✓ معلومات حول أداء المرؤوسين مدى تقدمه وخطئه المستقبلية.

✓ مشكلات العمل التي تحتاج إلى وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

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

✓ معلومة حول مشاعر العاملين حول جوانب العمل المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-بوعطيط جلال الدين. مرجع سابق، ص 43

**2-مزايا الاتصال الصاعد:**

- 1- تمكين الأفراد من التعبير عن حاجاتهم الاجتماعية.
- 2- التمكين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر عند بدايتها ومعالجتها بسرعة.
- 3-المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية الإتصالات المنتظمة مع الرئيس، وتبين أن المرؤوسين جزء هام في المؤسسة، مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل.<sup>1</sup>

**3-معوقات الإتصال الصاعد:**

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال وهي:

- 1- البعد المكاني والإداري بيني المرؤوسين كالمؤسسات الكبيرة التي لديها فروع كثيرة.
- 2- محاولة المرؤوسين الهيمنة والسيطرة والتحكم على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس ويحاول أن يترك أثرا ايجابيا لديه، وقد يتطلب ذلك إدخال تعديلات وتغييرات في محتوى الرسالة وفي بعض الحالات الإستثنائية والطارئة، يصل الى تزيف وتشويه بعض المعلومات والبيانات.
- 3- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس العكس، ويعتبرون الإتصال الصاعد إستثنائي بينما الإتصال النازل من أشكال الإتصال المعتادة والمألوفة
- 4- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين، ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاص بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حمزة بعلي، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، مجلد 04، العدد: 07، الجزائر، 2019، ص 104.

<sup>2</sup>-زيان عاشور، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. دراسات إتصالية، العدد: 33، 2003، ص 77.

**5- الإتصال الأفقي:****1- مفهوم الإتصال الأفقي:**

هو إنسياب المعلومات أي إرسالها وإستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الواقعون ذات المستوى التنظيمي، ويعد هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات لا نجاز واجبات معينة يتعاملون عليها وتحقيق غايات مشتركة ومحددة ويؤكد هنري فيولون أهمية الاتصال الأفقي داخل المؤسسات نظرا لدوره في إختصار الوقت وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد وإستمرارها وتساعد في تطوير الإنتاج. ويقوم الإتصال الأفقي علي أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل الجوانب والذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة.<sup>1</sup>

**2-مزايا الإتصال الأفقي:**

- 1- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب في كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم قراراتهم بالأستناد الي معلومات كافية.
- 2-يساعد على روح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الادارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة

**3-معوقات الاتصال الأفقي:**

- 1-بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بهل هذه الإتصالات الأفقية فان هناك معوقات عدة تعيق آدابها الفعال وهي:
- 2-إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها الي الحد الذي يحول دون تحقيقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال في الأداء، مجلة العلوم الانسانية الاجتماعية. العدد 07، الجزائر، 2012، ص 5.  
<sup>2</sup>-جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع. تخصص: تنظيم وعمل، 2015/2014.

3- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومن شدة التمسك بالتشكيليات والمبالغة في إطالة الاجراءات والتعقيدات.

## 2-الإتصالات غير الرسمية:

### 1- مفهوم الإتصالات غير الرسمية:

هي الإتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية بين العاملين من علاقات إجتماعية وصدقات شخصية فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، وقد تكون بعض هذه الإتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شروط ما دامت هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة. وهذا النوع من الإتصالات يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائما في أي مجتمع من الأفراد بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الإجتماعية، وينقسم إلى قسمين الإتصال اللغوي والإتصال الشفوي.

### 1- الإتصال اللغوي: وينقسم الي نوعين هما:

أ-الإتصال لفظي: (شفي أو كتابي). هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية وتتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل او عن اخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي من وسائله، التعليمات الشخصية، المقابلات، برامج التدريب، الإستشارات، إجتماعات اللجان المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، فيديو، النقابات.

ب-الإتصال المكتوب: التقارير السنوية، مطبوعات النقابات، الأوامر والتعليمات السنوية بيان الأجور، دليل العاملين، لوحات الاعلانات، الكتيبات، الملصقات، الجرائد الناطقة باسم المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-بشار حزي. مرجع سابق. ص 2.

2- الإتصال الشفوي: يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد علي الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود إتصال ذو إتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه وإستجاباته وإتجاهاته كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي.

يلعب الإتصال التنظيمي داخل المنشأة دور أساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الادارية، ويقصد بعض الباحثين بوظيفة الإتصال مدى إستعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف وتأثيره في عملية التنظيم بصفة عامة. فوظائف الإتصال ترتبط أساسا بمحتوى الإتصال، ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤدي الي القول بأن للإتصال عدة وظائف يمكن ان نلخصها فيما يلي:

1- وظيفة الإنتاج: لا يمكن بأي حال من الاحوال فصل الإتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج فتسرب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والآداء كتوجيه الإنذارات وإبداء الإعجاب.

هذا فيما يخص الإتصالات الرسمية، أما بالنسبة لتأثير الإتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل، فإنها تساهم في التحكم في الانتاجية حيث تكون الإتصالات غير الرسمية هي المتحكم في العملية الانتاجية، وغالبا ما تكون الإتصالات في هذه الحالة لفظية في شكل شائعات أو قد تكون غير لفظية في شكل إيماءات أو إشارات أو صور تحمل دلالات بحسب ثقافة مجموعة العمل. فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الإتصالي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-بوعطيط جمال الدين. نفس المرجع السابق. ص 54.

<sup>2</sup>-جمال الدين عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

تسمح لفعالية تبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به، كما تجعلهم في موقع جيد بالمؤسسة وتمنحهم نوعاً من السلطة.<sup>1</sup>

**1- وظيفة الإبداع:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعد وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة، وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي يبديها مختلف الأطراف لتغيير التنظيمي، فالروتين والتقنين بإعتبارها تقنيات تنظيمية، تشمل أداء العمل، تعد من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات، وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب ببذله أكثر، كلما كانت المقاومة لتغيير أكبر وأقوى، وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد. ولالإبداع بعد أن يجسدان وظيفته الانسانية.

✓ يتمثل الأول في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

✓ يتمثل الثاني في عملية تطبيق البعد الأول.

**2- وظيفة التنظيم:** يلعب الإتصال دور أساسيا في عملية التنظيم، إذ أن إتخاذ القرار لا يكون سليماً إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة. ففعالية القرار تكون مرتبطة بالإتصال السريع والسهل إذ يتجه الإتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة.

**3- وظيفة التنسيق:** يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، لهذا فالتنسيق بين مختلف الاقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الإتصال الأفقي وذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جمال الدين عاشوري، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup>-الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الإتصال في الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 12

والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى. وبالتالي الإسهام في الوصول على الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة.<sup>1</sup>

**4- وظيفة المعلومات:** يؤدي الإتصال التنظيمي وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرار وخلاف المشاعر والتأثير يكون الإتصال هنا توجيه تقني كون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الإتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.<sup>2</sup>

**5- وظيفة الرقابة:** ان المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الإتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي) كما نجد تقسيم آخر لوظائف الاتصال التنظيمي وهي:

- التبليغ
- الإقناع أو العرض
- التفهيم أو التعليم
- التقرير أو المساعدة في اتخاذ القرار

#### المبحث السادس: معوقات الاتصال التنظيمي

إن العملية الإتصالية داخل المؤسسات أو المنظمات تواجه العديد من المعوقات والصعوبات التي تعترض من فعالية عملية الإتصال، وتؤدي بها الي عدم تحقيق أهدافها المخططة وهي:

**أ- معوقات نفسية:** وهي معوقات تتعلق بالعناصر الانسانية في عملية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الهاشمي لوكيا، مرجع سابق ، ص 13

<sup>2</sup> - سعيدة عباس، الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، مذكرة الماستر، قسم علوم الاعلام والإتصال. تخصص: إتصال تنظيمي وعلاقات عامة. جيجل، 2017، ص 52.

<sup>3</sup> - رجب الطاهر مسعود الخنروشي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

الإتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق تتمثل فيما يلي:

**1- تباين الإدراك:** وهي تتمثل في عملية إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها. وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم إنتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.<sup>1</sup>

**2- معوقات تنظيمية:** وتتمثل فيما يلي:

**1- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات.**

**2- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الإتصال.**

**3- التخصص الذي قد يكون عائقا في الإتصال حيث أن الإختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة وخاصة.**

**4- التداخل بين الاختصاصات كإستشاري والتنفيذ يؤدي إلى إستمرار لغة العداء.**

**5- الإعتماد الفرط في استخدام اللجان.**

**6- عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات، مما يؤدي الي قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.**

**7- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الإتصال وعدم تحقيق الاهداف.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> -رجب الطاهر مسعود الخنروشي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

<sup>2</sup> -سوهيلة برقية، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية العدد: 12، جامعة ورقلة، 2016، ص220

ج- معوقات بيئية: وتقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي ترجع الى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها

ومن بين العوامل اللغة التي يستخدمها وإستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمة وتقاليد.

✓ عدم كفاية ادوات الإتصال وعدم وجود نشاط إجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر إن طريقة الإتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين. فدرجة التفاهم والإنسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الإتصال ومدى فعاليته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-سوهيلة برقية، مرجع سابق، ص220

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: تسيير المؤسسة

### • تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التسيير

المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن التسيير

المبحث الثالث: مبادئ التسيير

المبحث الرابع: خصائص وأهداف التسيير

### • خلاصة

## • تمهيد:

يعتبر التسيير في المؤسسة الخدماتية طريقة سليمة وعقلانية للتنسيق بين الموارد المادية والبشرية والمالية قصد تحقيق الاهداف المراد تحقيقها، فالتسيير له تأثيرات بالغة الأهمية وكبيرة على المؤسسة، إن التسيير الجيد في المؤسسة الخدماتية يعتمد على المعلومات السريعة والملائمة لتحليلها ومعالجتها وصياغتها، ومن ثم إختيار الحلول المناسبة التي تتماشى مع المشكل المطروح، إن التغيرات التي عرفت عناصر المؤسسة أثرت عليها ووضعت للمسيرين وضع آليات وتقسيمات لتسهيل مهمة سير الوظائف الإدارية.

## المبحث الأول: مفهوم التسيير

- هو مجموعة من الأنشطة الممارسة من طرف مجموعة مختارة من الأشخاص وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهي عملية تنسق جهود العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا وتشمل عدة عمليات منها: التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه والرقابة.<sup>1</sup>

- يعرف التسيير بأنه الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.<sup>2</sup>

- عرف "جون مي" التسيير بأنه فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.<sup>3</sup>

## المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن التسيير

التسيير قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة وبدرجة معينة والعمل على تحقيقها ، فالتاريخ اليوناني القديم وكذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة والشواهد على المعرفة التسييرية وخاصة في مجالات القضاء وعمليات الحكومة وتنظيم الجيش، ومع تطور المعاملات الإقتصادية وظهور الشركات التجارية خاصة في إيطاليا في القرن 15<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، مصر،2002 ، ص 50 .

<sup>2</sup>- حنان حاجي، حفصة عامر دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، ماستر تخرج تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية، الجزائر، 2020 - 2021 .

<sup>3</sup>-علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 32 .

<sup>4</sup>-محمد صخري، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، قسم الإدارة والاقتصاد، دراسات التنظيم والتسيير الجزائر، 2021، ص 15.

وإنتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطوراً لمفهوم الإدارة والتسيير خاصة بعد إستعمال الوسائل الكمية مثل: المحاسبة و إدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك، وقد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة و هم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الاوائل أمثال: "ادم سميث" أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم واستمرت هذه المحاولات بأعمال تايلور بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه، أعمال فايول بفرنسا حول الإدارة و تنظيم المؤسسات و تقسيم الوظائف وغيرها.

وكانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع خاص من العلوم ذو الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتقني بقصد متابعة الأعمال، مما كون عدة إتجاهات ومدارس تنظيمية وإدارية ركزت على جانب المؤسسة والمنظمة بشكل أوسع وانطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.

### المبحث الثالث: مبادئ التسيير

**التخطيط:** وهو التنبؤ بالمستقبل والإعداد له وإتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته، كما انه عملية لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف معين، وتحديد العمل الذي يتخذ بناء على هذه الحقائق بالإضافة لتفصيل الخطوات التي تتبع في إطار المهام الموكلة لمنظمة معينة لتحقيق أهدافها بشكل فعال.

**التنظيم:** ويمثل تهيئة وتنظيم وتطوير بقية الوظائف الإدارية بناء على متطلبات التخطيط وتوزيع المسؤوليات على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف ومن نتائج التنظيم تسهيل عملية التنسيق، وذلك عن طريق إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة وطرق الإتصال ومن المظاهر الأساسية للتنظيم التطوير والتنمية الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-صخري محمد ، مرجع سابق ، ص 15 .

**التوجيه:** يمكن تعريف التوجيه بأنها "عملية ممارسة من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والإتصال بهم وتحفيزهم على بذل المجهود وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة من خلال إتخاذ القرارات المناسبة.

ويقصد به أيضا إرشاد العاملين عن كيفية أداءهم للعمل وتحفزهم وتشجيعهم على العمل بكفاءة على المدى القصير والمدى البعيد.

**الرقابة:** هي وسيلة أو أداة تمكن المشرفين في كل مستويات العمل من تشخيص التعثرات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لغرض متابعة إستمرار الأداء بصورة سليمة والتأكد أن الأهداف قد أنجزت على أتم وجه بالكفاءة المطلوبة.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: خصائص وأهداف التسيير

#### خصائص التسيير:

- التسيير عمل جماعي حيث لا يتحقق في المؤسسة بصفة فعالة، إلا إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق فيما بين رغباتهم وطموحاتهم الشخصية.<sup>2</sup>

- التسيير له الصفة التنظيمية، فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ.

- يعتبر التسيير جهاز المؤسسة، وبالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات، المنافع، الفوائد الاقتصادية والاجتماعية، إبتداء من الموارد البشرية والمالية للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- هشام برو، تسيير المؤسسة، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: العلوم الاقتصادية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019، 2020، ص14

<sup>2</sup>-التحاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط و علاقته بتسيير المؤسسة، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع

تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015.2014، ص 57

<sup>3</sup>-صخري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

- يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن وتحمل المسير الممتن للمسؤوليات الاجتماعية وتحليه بأخلاقيات المهنة .
  - يعد فنا كونه يتطلب التقدير والمحاكمة الشخصية.
  - يعد كالحلقة الدائرية التي تبدأ بوضع الأهداف أي التخطيط وتنتهي بالرقابة.<sup>1</sup>
- أهداف التسيير:**

- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.<sup>2</sup>
- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف .
- تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير وتعرف الكفاءة على أنها الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن.

#### المبحث الرابع: مهارات التسيير

- المهارة التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم.<sup>3</sup>
- المهارة الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات وهذه المهارة كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - التحاني قاسمي، عبد الغني سعيد، مرجع سابق ص 123.

<sup>2</sup> -موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص125 .

<sup>3</sup> -إلهام إكرام، بهلول عبد العظيم، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص ص، 14، 15

<sup>4</sup> -نجاه بزاید، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سونا طراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010.2011، ص 180

ذات مصالح مختلفة وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض مع كل من يكون تعاونه معه حيويا و ضروريا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد الدور الرسمي، الذي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به .

**المهارة التنظيرية:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية، إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير والبلدان النامية على وجه الخصوص حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتها <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -نجاهة بزاید، مرجع سابق، ص 180

## ● خلاصة:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل نستنتج ان المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد وتحكمهم نظم وقوانين بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق الغايات وأهداف المؤسسة

وبما أن المؤسسة تحتوي على موارد مادية وبشرية ومالية فهي بحاجة الى فعالية التسيير من أجل المحافظة على مكانتها في السوق، فالتسيير عملية عقلانية حيث من خلاله يتم إنجاز العمليات الادارية بدقة وبسرعة.

فالوظيفة الإدارية للمؤسسة تقوم على تقسيم الدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الاهداف، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال التسيير الجيد لكافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة

## الفصل الثالث: المؤسسة الخدمائية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث: الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع: خصائص المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس: أهداف المؤسسة الخدمائية

المبحث السادس: وظائف المؤسسة الخدمائية

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية.

- مفهوم المؤسسة الخدمائية: هي تنظيم إنتاجي خدماتي يعمل به عدد من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف إذا كانت طبيعة إنتاجية خدمائية، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هذه واحد، حيث تهدف المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق مشروع لضمان الإشتراك في الربح بتقديم مختلف الخدمات.

## المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية.

✓ تمر المؤسسة الخدمائية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها بدء بمرحلة التأسيس وإنهاء عند مرحلة الإنحدار ومحاولة تجديد النشاط، وسنتطرق بالتفصيل لأهم مميزات وخصائص كل مرحلة فيما يلي:

- المرحلة الأولى: مؤسسة الأصل (**dorigine lentreprise**) تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس، وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة أو خدمة موجودة مسبقا ولكن بخصائص مختلفة.

وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية الإلتزام بالخطوات التالية:

- إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة.

- تجديد مستوى عرض الخدمة المطلوبة أو الأزمة.

- تحديد الفئات المستهدفة.

- تحديد نظام الإنتاج ووضع قيد التطبيق داخل المؤسسة.

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدمائية على تحديد وتطور الأفكار الانتاجية في صناعات الخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -بختة بطاش وكريمة قوادري، دور القائم بالعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية، تخصص إتصال: وعلاقات عامة ، خميس مليانة سنة 2020 ، ص ص 69، 70 .

**-المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع:**

هدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة إختبار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة) والمردودية (كسب عملاء جدد) ويجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الإلتزام بالنقاط الأساسية التالية:

- تنمية مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.
- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة.
- تحديد الإحتياجات المالية للمؤسسة وإختيار مصدر التمويل<sup>1</sup>.

**-المرحلة الثالثة: النمو.**

تنمو المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة بصورة سريعة بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق، من خلال الإستخدام المكثف والكبير لمختلف وسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها وخدماتها عبر مناطق عديدة، حيث تتبع المؤسسة في هذه المرحلة سلسلة من الخطوات التالية:

- حسن إختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو.
- إختار طريقة مناسبة للنمو والتوسع.
- بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد أدوار ومهام العاملين بالمؤسسة وتكوين الجدد ووضع نظام للرقابة.
- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالإتصال إلى جانب الوظائف الأخرى، كمراقبة التسيير والنوعية الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية وغيرها، الحرص على بناء علاقات جيدة مع الزبائن والعملاء<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -بختة بطاش وكريمة قوادري، مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> -عبد المؤمن غبغب وإسحاق عسيلة، دور الإتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص: إتصال تسويقي، جيجل 2018، ص ص، 88، 89.

**المرحلة الرابعة: النضج .**

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمائية ورقم أعمالها في حالة إستقرار وتكون السوق مشبعة وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على الزبائن جدد، ويجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة أن تكون لديها القدرة على:

- تطوير سياستها التسويقية والإتصالية لتحافظ على زبائنها والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها<sup>1</sup>.

**المرحلة الخامسة: الإنحدار أو الإستمرار والبقاء.**

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة، هناك إحتمال دخول المؤسسة الخدمائية في مرحلة الإنحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذا إلتزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل السابقة وتستمر المؤسسة الخدمائية في البقاء والإستمرارية في نشاطاتها الخدمائية وذلك من خلال شكلين هما:

✓ إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

✓ تطوير خدمات جديدة من خلال إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن ومحاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة وأيضا إقتراح خدمات جديدة للزبائن<sup>2</sup>

**المبحث الثالث: الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمائية**

لا يمكن توحيد الهياكل التنظيمية لجميع المؤسسات الخدمائية ولكن هناك أنماط أكثر شيوعا للهياكل التنظيمية، وأكثرها إنتشارا نمطان أساسيان هما:

<sup>1</sup>- عبد المؤمن غبغب وإسحاق عسيلة، مرجع سابق، ص 89

<sup>2</sup>- أحلام كلوش، مرجع سبق ذكره، ص 99.

**1-الهيكل التنظيمي المفلطح:**

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعاً ويتناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيه الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصال الرأسية وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات.

**2-الهيكل التنظيمي المصفوف:**

-يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الإكتفاء بالتنظيم على أساس واحد، بل يعتمد على هيكل تنظيمي إضافي، وهو ما يعني ازدواجية في السلطة وهو إنتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم والخاص بوحدة الامر، ويقوم هذا الهيكل على فكرة مجموعات المشاريع المؤقتة محددة الهدف الزمني وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين:

**1- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.**

**2- دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالإنضمام إليه لحين الانتهاء من إنجازه.**

ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط، التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، ومن ثم يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات وتتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عبد المؤمن غبغب وإسحاق عسيلة، مرجع سابق، ص 89 .

وعلى قدرتها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية.

وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمائية وبصفة خاصة شركات

الخدمات الإستشارية وغيرها من المنظمات التي تقدم ناتجا ماديا ملموس لعملائها.<sup>1</sup>

#### المبحث الرابع: خصائص المؤسسة الخدمائية

إن المؤسسة الخدمائية تتميز بخصائص مختلفة ومتعددة عن المؤسسات الأخرى

ومن أهم الخصائص نذكر ما يلي:

-**إستعمال الخدمات:** حيث ان المؤسسة الخدمائية تقوم بإعطاء فرص لزبائنها لإستعمال

الخدمات التي تقدمها والإستفادة منها، بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في

المؤسسة، في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الإستفادة منها كإستعمال الهاتف، الفاكس

للاتصال... الخ .

-**كراء الخدمات:** تعد خاصية الكراء والإيجار خاصة بالمؤسسة الخدمائية وغير متوفرة في

المؤسسة التجارية، الصناعية، فزيادة على منح المؤسسة الخدمائية إمكانية إستعمال أداة من

أدواتها، فهي تمنح لها أيضا إمكانية إستئجار خدمة معينة هذا لمدة قصيرة، متوسطة

أو طويلة الأجل، هذا تبعا لرغبة زبائنها ككراء المنازل، المحلات، السيارات.

-**صيانة الخدمات:** إن مهمة المؤسسة الخدمائية في مجال الخدمات، لا تتوقف في تأجير

وكراء الخدمة، بل تقوم أيضا بصيانتها، فهي تصون على الخدمة المقدمة من طرفها مثلا:

تصليح الاجهزة التي هي في حالة عطل، إصلاح السيارات وإعادة تركيب الأجهزة..... الخ

-**تقديم النصائح:** حيث يقوم عمال المؤسسة الخدمائية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح

متباينة ومتنوعة لصالح الزبون، ففي المؤسسة الخدمائية القانونية مثل النصيحة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شهيرة كواشي، اسمهان باجي، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة شهادة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة، أم البواقي، 2015، ص 64.

<sup>2</sup> صخري محمد، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص 40

التي يقدمها المحامي المعتمد عندها، فهو بذلك يقوم بإحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقه، وواجباته، كذلك يمكن أن تتمثل في مختلف الاقتراحات، أو الإستشارات التي يقدمها الطبيب لبعض مستخدمي الشركة أو المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: أهداف المؤسسة الخدمائية

إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى اتساع سمعة المؤسسة ونجد من بين الأهداف ما يلي:

- **المصداقية في سوق الخدمات:** وهي جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات وتهدف إلى توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج، الحضور قصد إظهار الثقة وإعطاء صورة للمؤسسة.<sup>2</sup>

- **صورة التوسيع والتدويل:** وهي تهدف إلى منح إمتياز في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات، تساعد المؤسسة على توريد خدماتها في سوق عالمي واسع وترقية النمو الإقتصادي والتطوير.

- **تطوير القدرات:** دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة.

### المبحث السادس: وظائف المؤسسة الخدمائية

- **وظيفة التخطيط:** تتلخص وظيفة التخطيط بتعيين الموظفين في المؤسسة وتدريبهم من أجل تطويرهم ليكونوا ملائمين للدور الذي سيعملون به داخل المؤسسة، ويحدث التطوير بشكل مستمر لشغل أي دور مطلوب في المؤسسة.

- **وظيفة التنظيم:** تقوم وظيفة التنظيم في مجملها على جمع الموارد المادية والمالية والبشرية وتنظيم العلاقة الإنتاجية فيما بينها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-صخري محمد، مرجع سابق، ص41

<sup>2</sup>-محمد دحماني، الخدمة التسويقية، قسم الإدارة والاقتصاد، الجزائر، ص20

<sup>3</sup>-رشا الصوالحة، وظائف المؤسسة الخدمائية، مرجع سبق ذكره، ص14

-وظيفة التوظيف: وهذه تشمل كل ما له علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ النشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية إستخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

-وظيفة التمويل: وتشمل كل ما له علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة بما في ذلك الإهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة أن تتجح وتبقى دون الإهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحدد الأموال الضرورية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حياة شكال، دور الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية، مذكرة الماستر، تخصص: علم الاجتماع تنظيم عمل كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019.2020 ، ص 60

الإطار التطبيقي

# الإطار التطبيقي: عرض وتحليل بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

## • تمهيد

- 1- بطاقة فنية عن للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو
  - 2- الهيكل التنظيمي للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو
  - 3- مهام ووظائف المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو
  - 4- التحليل الكمي والكيفي للجداول
    - أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
    - ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول للجداول المركبة
  - 5- عرض نتائج الدراسة
    - أ- عرض النتائج الجزئية
    - ب- عرض النتائج العامة
- ## • خاتمة

## • تمهيد:

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

في خلال هذا الفصل سوف نتناول بيانات الدراسة المتحصل عليها من إستمارات الاستبيان التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو وتبويب الإجابات في شكل جداول ومركبة تحمل التكرارات والنسب المئوية، تم التعليق عليها كميا وكيفيا وأخيرا عرض النتائج.

## 1- بطاقة فنية عن للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

تم بناء المسرح البلدي سنة 1972 تحت تأطير المهندس المعماري البلجيكي "كولي" كان تحت إدارة بلدية تيزي وزو حتى سنة 2005.

المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو، تم ترميمه كلية وأعيد تاهيله من طرف وزارة الثقافة وحول إلى مسرح جهوي سنة 2005، وتم إفتتاحه بتاريخ 09 نوفمبر 2009. المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بهندسته الراقية، تجهيزاته الحديثة وتوفره على مواصفات المسارح العالمية جعله مفخرة لدى سكان ولاية تيزي وزو.

بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 05-2018 مؤرخ في 06 جمادي الأولى عام 1426 الموافق 13 يونيو سنة 2005، يتضمن إحداث مسرح جهوي بتيزي وزو. يتكون المسرح الجهوي "كاتب ياسين" من:

-قاعة المسرح تحتوي على الأوركسترا الذي يتوفر على 648 مقعد والجانب العلوي على 218 مقعد، وإجمال القاعد 866 مقعد.

- خشبة المسرح على شكل مكعب بمساحة 136 م<sup>2</sup>

- قاعة تخزين الملابس والأكسيسوارات لديكور العروض المسرحية

- ورشة النجارة وتجهيز الديكور

- ستوديو للتوزيع الموسيقي.

- قاعة الرقص

- غرف تغيير الملابس للفنانين

- بهو للمعارض

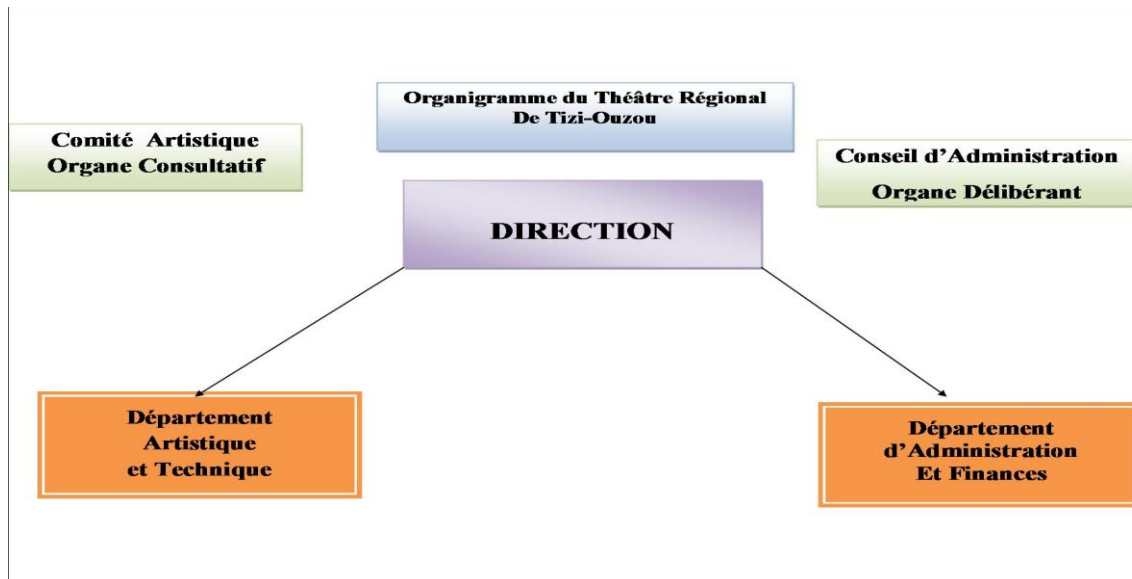
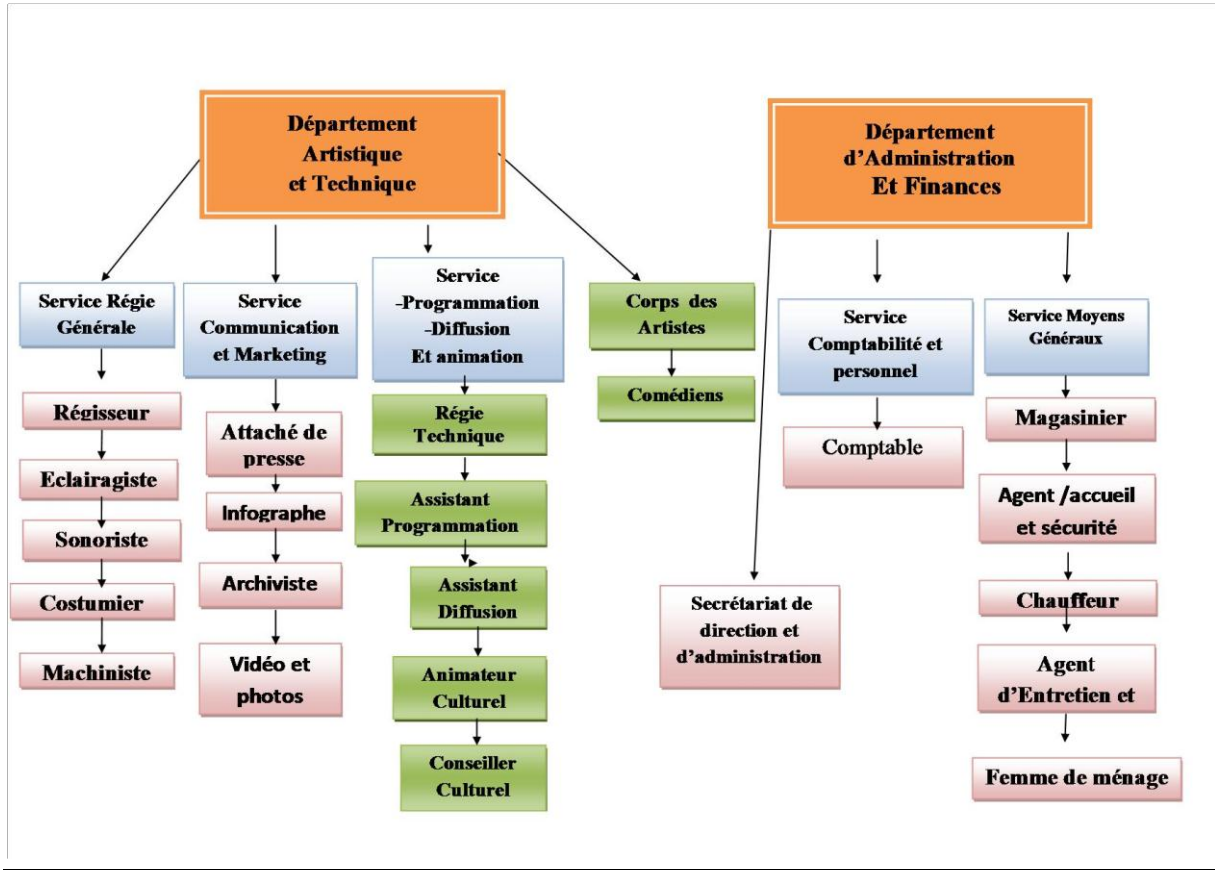
- قاعة الريجي

- القاعة الشرفية. (1)

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيد: "حسن حدو"، مسؤول عام للإعلام والإتصال على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو ، 16 فيفري 2022، على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو ، الساعة: 10:00

- شباك التذاكر

## 2- الهيكل التنظيمي للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو



شكل رقم (1)

المصدر: وثائق منشورة في المؤسسة الوطنية للمسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو

## 3- مهام ووظائف المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المسرح الجهوي كاتب ياسين تيزي وزو يحمل على عاتقه مهام ووظائف تتجلى في نشاطات ثقافية وهي:

- ينظم وينتج عروض مسرحية وتظاهرات ثقافية موجهة إلى جمهور عريض ويعمل على نشر الإرث الثقافي الوطني والعالمي .
- برمجة عروض مسرحية وطنية ودولية.
- يساهم في ترقية الفنون الدرامية الخاصة بالأطفال.
- يساهم في ظهور المواهب الشبانية عن طريق التشجيع على الإبداع في ميدان الفنون الدرامية.
- يساهم في تنظيم التظاهرات الموجهة لتكريم الوجوه الفنية الفاعلة في المنتج الثقافي.
- تقديم برنامج شهري ثري ثراء الثقافة الجزائرية وينشر عبر أغلب الوسائل الإعلامية.
- إنتاج عروض مسرحية للكبار وللأطفال.
- القيام بجولة فنية لمسرحيات الأطفال عبر مدارس مداشر وبلديات ولاية تيزي وزو
- جولات فنية وطنية للمسرحيات.
- الجولات الفنية لشهر رمضان المعظم وطنيا ومحليا.
- تقديم ما يعادل 20 عرض بما فيها للكبار والأطفال خلال أشهر السنة ماعد شهر رمضان المعظم.
- تقديم 29 عرض خلال شهر رمضان المعظم بمعدل عرض في كل سهرة.
- إستراحة الثلاثاء وصباحيات الجمعة والسبت للأطفال
- رعاية أيام مسرح للجمعيات الثقافية للولاية. (1)

<sup>1</sup> نفس المرجع

## 4- التحليل الكمي والكيفي للجدول:

## أ- التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة

الجدول رقم (1): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

المتغيرات	الإجابة	التكرار	النسبة
الإناث		14	43.75%
الذكور		18	56.25%
المجموع		32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن أكبر نسبة كانت من نصيب الذكور حيث قدرت نسبتهم ب 56,25% أي ما يعادل 18 ذكر، فيما تقدر نسبة الإناث 43,75%، أي ما يعادل 14 أنثى في المؤسسة

يعتبر متغير الجنس من المتغيرات الأساسية التي تؤثر على إبراز صورة المؤسسة، ولهذا نجد النسب متفاوتة لدى الذكور والإناث، وهذا من أجل أداء مختلف الوظائف والمهام التي تتناسب قدراتهم الفيزيولوجية والبدنية

## الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الإجابة المتغير
18.75%	06	من 20 إلى 30 سنة
59.37%	19	من 31 إلى 40 سنة
18.75%	06	من 41 إلى 50 سنة
3.12%	01	من 51 إلى 60 سنة
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا أن أغلبية العمال داخل المؤسسة (المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو) تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة - 40 سنة . حيث قدرت نسبتهم 59,37% أي ما يعادل 19 عامل، في حين يقدر عدد المنتمين إلى الفئة العمرية من 41 - 50 سنة بنسبة 18,75% أي ما يعادل 06 عامل، ونجد الفئة العمرية من 20 سنة - 30 سنة تمثلها نسبة 18,75% أي ما يعادل 06 عامل وفي الأخير تأتي فئة من 51 - 60 سنة بنسبة 3,12% أي ما يعادل عامل واحد.

ومن هذا الجدول يتضح لنا أن الفئة الغالبة في المؤسسة الخدمائية (المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو) هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 - 40 سنة وهذا راجع إلى أن الشباب أكثر نشاطا وحيوية من أجل تسيير هذه المؤسسة وأداء مهام مختلف الوظائف على أكمل وجه ممكن وهذا من خلال عملية الإتصال داخل المؤسسة ووجود علاقات وتفاهم وتنسيق وإنسجام وسيرورة المعلومات بين الموظفين .

## الجدول رقم (3) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
متوسط		07	%21,87
ثانوي		12	%37,5
جامعي		09	%28,12
تكوين مهني		04	%12,5
المجموع		32	%100

من خلال الجدول رقم (3) يتضح لنا أن نسبة 37,5% من العمال هم ذوي المستوى الثانوي ونسبة 28,12% من ذوي المستوى الجامعي، أما نسبة 21,87% فتعبر عن الأفراد ذوي المستوى المتوسط. وفي الأخير نجد الأفراد ذوي المستوى التكويني المهني بنسبة 12,5%.

ويمكن تبرير النسبة العالية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي إلى كونهم يقومون بمهام ووظائف تتناسب وتتلاءم مع مستوياتهم التعليمية الثانوية مع إجرائهم لدورات تكوينية وتدريبية من أجل تطوير مهاراتهم وأدائهم الوظيفي.

## جدول رقم (04): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائم		26	%81.12
مؤقت		06	%17.75
المجموع		32	%100

من خلال الجدول رقم (04) يتضح لنا أن أغلبية عمال مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين تيزي وزو، هم دائمون حيث قدرت نسبتهم 81.12% أي ما يعادل 26 عامل، في حين بلغت نسبة العمال المؤقتين 18.75% أي ما يعادل 06 عمال.

ومنه نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو، دائمون وهذا راجع إلى وفرة المناصب، وكذلك حاجتها للعمال لأن نشاطها واسع، بالإضافة إلى المحافظة على الإستمرار في المؤسسة مما يؤدي إلى القيام بمهامها على أكمل وجه.

جدول رقم (05): يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	31.25%	
من 5 إلى 10 سنوات	12	37.5%	
من 10 أو أكثر	10	31.25%	
المجموع	32	100%	

من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد مجتمع البحث تفوق خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات حيث قدرت نسبتهم 37.5%، أي ما يعادل 12 عامل، تليها نسبة 31.25% أي ما يعادل 10 عامل تجاوزت هذه عملهم من 10 أو أكثر، في حين قدرت نسبة الأقدمية المهنية للعاملين في فئة أقل من 5 سنوات بـ 31.25% ما يعادل 10 عمال.

نستنتج من هذا الأخير أن مؤسسة (المسرح الجهوي كاتب ياسين) تعتمد على الخبرة في العمل وأن عمال المؤسسة ذو خبرة مهنية جيدة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يستلزم الخبرة في تأدية المهام.

جدول رقم (06): يوضح نوع وسائل الإتصال التنظيمي الأكثر إستخداما على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المتغير
28.20%	11	شفوية
35.89%	14	مكتوبة
35.89%	14	إلكترونية
100%	39	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن نسبة 35.89% من أفراد عينة البحث يرون أن الوسائل والوسائل الإلكترونية هي الأكثر إستخداما في المؤسسة، بنسب متساوية تمثل 35.89% لكل واحدة منهما، أما نسبة 28.20%، من أفراد العينة يرون أن الوسائل الشفوية الأكثر إستخداما، وهذا ما يسمح لهم من تلقي التوجيهات والأوامر بصفة شفوية دون اللجوء إلى وسيلة معينة. (هذا الجدول يحتمل أكثر من إجابة)

ومنه نستنتج أن الوسائل المكتوبة والإلكترونية من أهم الوسائل الأكثر إستخداما (المسرح الجهوي كاتب ياسين تيزي وز) وهذا يعود إلى أن طبيعة الإتصال وطبيعة يستلزم من الإدارة الاعتماد بصفة أكبر على التقارير والوثائق والمراسلات المكتوبة والإلكترونية.

جدول رقم (07): يوضح نوع الوسائل المستخدمة في نشاطات المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المتغير
50 %	16	المحاضرات
21.87 %	07	الندوات
46.87 %	15	الاجتماعات
28.12 %	09	الاتصال الشخصي
68.75 %	22	الإعلانات
100 %	69	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن أفضل وسيلة مناسبة كإعلامهم في نشاطات المؤسسة من الإعلانات بنسبة 68.75% ما يعادل 22 عامل، عليها نسبة المحاضرات بنسبة 50% أي ما يعادل 16 عامل وبعدهما نجد الاجتماعات بنسبة 46.87%، أي ما يعادل 15 عامل، ثم يليه وسيلة الإتصال الشخصي بنسبة 28.12% أي ما يعادل وعامل وفي الأخير نجد الندوات بنسبة تمثل 21.87%.

(هذا الجدول يحتمل أكثر من إجابة)،

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستنتج أن كل وسيلة لما إستخداماتها الخاصة، ومن الواضح أن لكل وسيلة دور وتأثير والدليل على ذلك عدم وجود أي نسبة معدومة، أي أن كل الوسائل المستخدمة في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو. تستخدم حسب الموقف الإتصالي وحسب تفضيل العمال لنوع الوسيلة.

جدول رقم (08): يوضح نوع الإتصال السائد بمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة / المتغير
78.12%	25	الرسمي
21,87%	07	الغير الرسمي
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن الإتصال الرسمي هو الإتصال السائد في المؤسسة بنسبة 78.12%، ثم يليها الإتصال الغير الرسمي بنسبة 25%.

ومنه نستنتج أن الإتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة لأن موظفي المؤسسة يتعاملون به فيما بينهم.

جدول رقم (09): يوضح طبيعة الاتصال الرسمي السائد بمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة / المتغير
46,87%	15	نازل
12,5%	04	صاعد
18,75%	06	أفقي
21,87%	07	جماعي
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو تعتمد على الإتصالات النازل بنسبة تقدر

بـ46,87%، ثم نجد الإتصال الجماعي بنسبة 21,87%، والإتصال الأفقي بنسبة 18,75% وفي الأخير نجد الإتصال الصاعد بنسبة تقدر بـ 12,5%.

ومن خلال البيانات الرقمية، يؤكد أغلبية المبحوثين أن مؤسسة المسرح الجهوي تيزي وزو تستخدم الاتصال النازل، وهذا من أجل تسيير أحسن للمؤسسة وحسن سير القرارات داخل المؤسسة، حيث أن بالإتصال النازل يقوم الرئيس بإبلاغ الموظفين بالأوامر التوجيهات والتعليمات وقرارات المؤسسة.

ومن هنا أن الاتصال النازل هو الذي يطفئ على مؤسسة المسرح الجهوي تيزي وزو أي هو الإتصال من المسؤولين إلى العمال ويأتي على شكل أوامر والموظف يطبق هذه الأوامر.

جدول رقم (10): يتمثل في فعالية الإتصال التنظيمي على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المتغير
78.12 %	25	فعال
0 %	0	غير فعال
21.87 %	07	نوعا ما
100 %	32	مجموع

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإتصال التنظيمي في المؤسسة فعال بنسبة 78.12%، كونه يساهم في تحسين الأداء والرفع من الروح المعنوية للموظفين، وتحفيزهم على العمل، أما نسبة 21.78% أجابوا بغير فعال ويرجعون ذلك إلى أنه بعض الأحيان يمكن أن يتأثر الإتصال التنظيمي بعوامل كعوامل نفسية وسوء الفهم لبعض المضامين.

جدول رقم (11): يوضح الإتصال التنظيمي بين الموظفين والمدير على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما		17	53.12 %
أحيانا		14	43.75 %
نادرا		1	3.12 %
مجموع		32	100 %

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإتصال بين الموظفين والمدير إتصال دائم بنسبة تقدر بـ 53.12% في حين كانت نسبة الخيار الثاني (أحيانا) 43.75% وأخيرا قدرت نسبة الخيار الثالث (نادرا) 3.12%.

منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أن الإتصال بين الموظفين والمدير إتصال دائم، وهذا راجع إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها المدير.

جدول رقم (12): يوضح كيفية إيصال المعلومات للعمال على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما		28	87.5 %
أحيانا		01	3.12 %
نادرا		03	9.37 %
المجموع		32	100 %

من خلال الجدول رقم (12) نستنتج أن نسبة من المبحوثين كانت إجابتهم بأن الوسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات كانت مناسبة حيث قدرت نسبتهم بـ 87.5% أي ما يعادل 28 عامل، وهذا راجع إلى حسن اختيار الوسيلة من قبل المسؤولين وإدراكهم لمدى

فعاليتها في توصيل المعلومات في الوقت المناسب، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات لا تصل إليهم 9.37%، أي ما يعادل 3 عمال، وفي الأخير بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات تصل متأخرة 3.12% ما يعادل عامل واحد. ويرجع تأخر وعدم الوصول إلى وجود عوائق إتصالية تمنع المعلومات من الوصول إليهم ويمكن أن يكون العائق متعلق في اختبار نوع الوسيلة تجعل المعلومات بطيئة في الوصول وعدم وصولها.

جدول رقم (13): يمثل في تسهيل الإتصال من معرفة مسؤوليات الموظفين على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم		30	93.72%
لا		02	6.25%
أبدا		0	0%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يسهل عليهم معرفة مسؤولياتهم ويرجع ذلك إلى أن إتصالهم مع بعضهم ومع رؤسائهم يمكنهم من خلال التعليمات والأوامر والشروحات والتوجيهات التي يتقبلونها من معرفة وما يقع عليهم من مسؤوليات وكيفية تحملها على أكمل وجه وبالشكل المرغوب، أما نسبة 6.25% فكانت لمن أجابوا بـ "لا" حيث لا يسهل عليهم معرفة مسؤولياتهم، فقد لا يوضح الإتصال مسؤولياتهم في حالة غموض الرسائل والمعلومات.

ومنه نستنتج أن الإتصال في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو يساهم بشكل كبير في توضيح مسؤوليات الموظفين والتوجيه نحو الكفاءة في الإنتاج.

جدول رقم (14): دور الإتصال التنظيمي في نجاح عملية التنظيم على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أحيانا		14	43.75 %
دائما		18	56.25 %
نادرا		0	0 %
مجموع		32	100 %

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون للإتصال دور في نجاح عملية التنظيم داخل المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 56.25% ما يعادل 18 عامل، في حين كانت نسبة الخيار الثاني أحيانا 43.75% ما يعادل 14 عامل.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن الإتصال التنظيمي دورا في نجاح عملية تنظيم العمل داخل المؤسسة حيث أن التنظيم يقوم على أساس تقسم العمل في المنظمة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، كما يقوم الإتصال في التكفل بالتعاون بين وحدات التنظيم من أجل تحقيق الأهداف الموجودة بحيث يجب أن يكون التعاون منسق لمنع حدوث إضطرابات.

جدول رقم (15): يوضح مساعدة الإتصال التنظيمي في الإعتماد على التسيير الجيد على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المتغير
93.75%	30	دائم
6.25%	02	لا
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على مساعدة الاتصال التنظيمي للإعتماد في النسب الجيد للمؤسسة بنسبة تقدر بـ 93.75%، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك نسبة تقدر بـ 06.25%.

يتضح من خلال هذه الأرقام أن أغلبية المبحوثين يؤكدون مدى مساعدة الإتصال التنظيمي لإعتمادهم في التسيير الجيد للمؤسسة كونه عنصرا أساسيا للإستمرارية في المؤسسة، المسرح الجهوي "كاتب ياسين" ومن أجل أيضا تحسين العلاقة وتسييرهم الجيد والحسن

جدول رقم (16): يوضح اتجاهات العمال هو مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق		05	15.62 %
موافق		20	62.5 %
موافق جدا		07	21.82 %
محايد		0	0 %
المجموع		32	100 %

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 62.5% صرحوا بفعالية الاتصال في مؤسسة المسرح الجهوي تيزي وزو، أما الغير الموافقين تمثل نسبة 15.62% ثم تليها نسبة 21.87% الذين يوافقون.

ومنه نستنتج أن الإتصال فعال في المؤسسة نظرا للتطور الذي يعرفه الاتصال الداخلي.

جدول رقم (17): يوضح كيفية صدور التعليمات من المرؤوسين أثناء العملية الإتصالية على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تطبيقها مباشرة		18	56.25 %
تباعد من صحة مضمون الرسالة		07	21.87 %
تتعامل معها حسب المصدر الوارد		07	21.87 %
المجموع		32	100 %

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يطبقون مباشرة التعليمات الصادرة من الرؤساء من خلال السلسلة الإتصالية في حين كانت نسبة 21.87% من أفراد

العينة يتعاملون مع التعليمات الصادرة من الرؤساء من خلال السلسلة الإتصالية وأخيرا كانت نسبة 21.87% من أفراد العينة يتأكدون من صحة المعلومات دقيقة وليست إشباعات.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يطبقون مباشرة المعلومات الصادرة من الرؤساء في مؤسسة (المسرح الجهوي تيزي وزو).

وهذا يرجع إلى أن الموظفين ينقون تماما في التعليمات ولا يجد فيها أي إنهاء فيطبقها مباشرة.

جدول رقم (18): يوضح علاقة الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرار على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المتغير
81.12%	26	يسهل
18.75%	06	أحيانا
100%	32	المجموع

يبين الجدول رقم (18) أن نسبة 81.12%، أي ما يعادل 26 مبحوث أجابوا، بأن الإتصال التنظيمي سهل في إتخاذ القرار في المؤسسة باعتبار أن إتخاذ القرار عصب العملية الإدارية فهو يتوقف على كمية وسلامة المعلومات في أي مستوى من المستويات الإدارية في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "أحيانا" 18.75%.

أي أن الإتصال التنظيم لا يساعد في إتخاذ القرار السليمة وهي نسبة قليلة مقارنة بالذين أجابوا بأن الإتصال التنظيمي سهل في إتخاذ القرار.

جدول رقم (19): يوضح معوقات وصعوبات الإتصال بين الموظفين والإدارة العليا للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائم		13	40.62%
لا		19	59.37%
المجموع		32	100%

يبين الجدول رقم (19) بأن الموظفين أجابوا بأن الخلية تواجهها مشاكل بنسبة كبيرة قدرت بـ 59.37%، ما يعادل 19 عامل، أما الموظفين الذين أجابوا بأن الخلية تواجهها مشاكل فقد قدرت بنسبة 40.60% ما يعادل 13 عامل.

جدول رقم (20): يوضح أنواع الصعوبات على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تنظيمية		02	6.25%
شخصية		08	25.00%
مادية		04	12.5%
المجموع		14	100%

يبين الجدول رقم (20) أن أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسة هي مشاكل شخصية حيث تقدر بنسبة 25% أي ما يعادل 08 عمال وتليها مشاكل مادية وتقدر بنسبة 12.5%. أي ما يعادل 4 عمال وأخيرا مشاكل تنظيمية وتقدر بنسبة 6.25% أي ما يعادل 2 عامل.

جدول رقم (21): يوضح مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المتغير
34.37%	11	دائم
65.62%	21	لا
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين ينفون مواجهة صعوبات عند تقديم شكاوى بنسبة تقدر بـ 65.62% في حين يؤكد بقية المبحوثين ذلك بنسبة تقدر بـ 34.37%.

منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين ينفون مواجهة صعوبات عند تقديم شكاوى وعادة ما ترحب الإدارة بتلك الشكاوى وتتقبلها وتحاول حلها بأحسن الطرق، أما بقية المبحوثين المؤيدين لمواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى، فهذا يكون في غالب الأحيان بسبب عدم فهم الشكاوى من الأساس.

الجدول رقم 22: يوضح إتجاه وآراء الموظفين حول مدى فعالية الإتصال على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق		05	15.62%
موافق		20	62,5%
موافق جدا		07	21.87%
محايد		00	00%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم 22 الذي يوضح إتجاه وآراء حول فعالية الإتصال في المؤسسة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على موافقتهم في وجود فعالية الإتصال في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 62,5%، في حين آخر نجد أيضا الموافقين جدا بنسبة تقدر بـ 21,87%، أما من ناحية أخرى فنجد عكس الذين يؤكدون على فعالية الإتصال في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 15,62%.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون وجود فعالية الإتصال في المؤسسة " المسرح الجهوي كاتب ياسين"، وذلك لمدى قوة الإتصال في المؤسسة وكثرة نشاطاتهم وحيويتهم في العمل وتفاهم العاملين أو الموظفين مع الإدارة الموجودة في المؤسسة وكل هذا يؤدي أو يرجع الى نجاح العلاقة الإتصالية الموجودة المؤسسة سواء من الموظفين أو المدير أو الإدارة.

الجدول رقم (23): يوضح طبيعة المشاكل الإتصالية التي تعاني منها مؤسسة " المسرح الجهوي "كاتب ياسين " بولاية تيزي وزو

النسبة	التكرار	الإجابة المتغير
21,87%	07	مشاكل متعلقة بالإدارة
53,12%	17	مشاكل متعلقة بالوسيلة
32.25%	10	مشاكل متعلقة بالموظفين
100%	34	المجموع

من خلال الجدول رقم 23، أن أغلبية المبحوثين يؤكدون مواجهة المشاكل المتعلقة بالوسيلة وذلك يعود إلى سوء الاتصال بينهم بنسبة تقدر 53,33%، في حين آخر نجد هناك أيضا مشاكل أخرى وهي التي تتعلق بالموظفين وذلك لسوء التواصل أو الإتصال بين الموظف والمؤسسة بنسبة 32,25%، أما المشاكل المتعلقة بالإدارة نجد نسبتها منخفضة مقارنة مع المشاكل التي ذكرناها بنسبة 21,87%.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يواجهون مشاكل وعراقيل متعلقة بالوسيلة وذلك بسبب عدم توفر كل الإمكانيات اللازمة في مؤسسة " المسرح الجهوي كاتب ياسين " ومعظم الشكاوى والتغييرات التي يشارك العامل في إحداثها سواء تعلق الأمر بخدمات المؤسسة أو منعه من إيصال المعلومات عبر مختلف الوسائل.

الجدول رقم (24): يمثل مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
نعم		11	65,62%
لا		21	34,37%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينفون مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى بنسبة تقدر بـ 65,62%، في حين يؤكد بقية المبحوثين ذلك بنسبة تقدر بـ 34,37%.

منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين ينفون مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى حيث عادة ما ترحب المؤسسة بتلك الشكاوى وتقبلها وتحلها بأحسن الطرق وفي وقت قصير مع تلبية حاجات ورغبات الجمهور، أما بقية المبحوثين المؤيدين لمواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى فهذا يكون في غالب الأحيان بسبب فهم الشكاوى من الأساس.

الجدول رقم(25): يوضح أنواع الصعوبات المادية التي يواجهها العمال في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

النسبة	التكرار	الإجابة المتغير
50%	16	عدم كفاءة أدوات الاتصال
25%	08	نقص الموارد المادية
25%	08	عدم وجود نشاط اجتماعي
100%	32	المجموع

من خلال الجدول رقم 26 الذي يوضح أغلبية المبحوثين الذين أكدوا مواجهة الصعوبات المادية التي يواجهها العمال أكدوا على ان عدم كفاءة أدوات الاتصال من أهم الصعوبات التي تواجههم المؤسسة وذلك بنسبة تقدر بـ50%، وكذلك نجد صعوبات أخرى و هي التي تتمثل في نقص الموارد المادية، وعدم وجود نشاط اجتماعي و ذلك بنسبة تقدر بـ 25 % .  
بناء على هذه الحصيلة الرقمية يتضح لنا أن عدم توفر ووجود الأدوات اللازمة للاتصال من أهم الصعوبات المادية التي يواجهها العمال في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين ويعود هذا أيضا إلى عدم وفرة كل الإمكانيات اللازمة لاستعمال أدوات الإتصال وهذا يشكل عائقا كبيرا للعمال.

الجدول رقم (26): يوضح نجاح إدارة مؤسسة على نوع الخدمات التي تستخدمها مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
موافق		21	65,62%
غير موافق		05	12,5%
محايد		06	18,75%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن إدارة المؤسسة تعود إلى نوع الخدمات التي تستخدمها بنسبة تقدر بـ 65,62%، عكس الذين كانوا غير موافقين في رابهم أي كانوا ضد ذلك وتقدر نسبتهم بـ 12,5%.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون في نجاح إدارة المؤسسة يعود لاعتمادهم لنوع الخدمات التي يستخدمونها وذلك بسبب وفرة كل الإمكانيات والخدمات التي يستعملها العمال أي الموظفين في المؤسسة "المسرح الجهوي كاتب ياسين" وكلما كانت أنواع الخدمات كثيرة يزداد نجاح إدارة المؤسسة وكل هذا يشكل تطورا وتقدما للمؤسسة ويزداد العمال أكثر نشاطا وحيوية في العمل.

الجدول رقم (27): يمثل إستراتيجية إتصال في تعزيز الفريق والتعاون على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
موافق		19	59,37%
محايد		12	37.5%
غير موافق		01	03,12%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أو موافقين على أن إستراتيجية الاتصال تلعب دورا هاما في تعزيز الفريق والتعاون بنسبة تقدر بـ 59,37% أما نسبة المحايدون فتقدر نسبتهم بـ 37,5%، عكس المبحوثين الذين أكدوا على عدم موافقتهم والتي تمثل نسبة منخفضة جدا بـ 3,12%.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول أن إستراتيجية الاتصال تلعب دورا هاما في تعزيز الفريق والتعاون في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين، وذلك لنجاح نشاطاتهم في المؤسسة وانتشار التفاهم والتعاون اللذان يمثلان عنصرا مهما في المؤسسة ومن ذلك يكون الاتصال اقوى أي علاقة إستراتيجية الإتصال قوية في المؤسسة.

الجدول رقم (28): يبين اتجاهات الأفراد المبحوثين حول مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمرحح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
موافق		11	34,37%
محايد		16	50%
غير موافق		05	15,62%
المجموع		32	100%

يوضح لنا من خلال الجدول رقم 30 مدى مشاركة موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة ونلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على ذلك بنسبة تقدر بـ 50%، في حين نجد الذين أجابوا بموافقتهم في وضع إستراتيجية الإتصال الخاصة بالمؤسسة بنسبة 34,37%، ومن ناحية أخرى نجد أيضا الذين يؤكدون على عدم وجود أي مشاركة للموظفين في إستراتيجية الاتصال بنسبة تقدر بـ 15,62%.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين يشاركون في وضع إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة وذلك لوجود الاتصال في عملهم أي عدم إهمالهم له وإتباعهم لنجاح التنظيم الموجود في المؤسسة "المرحح الجهوي كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو وكل هذا أيضا يرجع إلى مساعدة الموظفين بينهم وتشاورهم في العمل وهذا كله يؤدي إلى تحسين سير المؤسسة.

الجدول رقم (29): يمثل رأي فعالية إستراتيجية الإتصال من أسباب عدم الرضا المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
غير موافق		08	25%
محايد		14	43.75%
موافق		10	32.25%
المجموع		32	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن رأي فعالية إستراتيجية الإتصال من أسباب عدم الرضا محايد وذلك بنسبة تقدر بـ 43,75%، ومن جهة أخرى نجد نسبة الموافقين على ذلك بـ 32,25%، أما من ناحية أخرى فنجد أيضا الذين يؤكدون على عدم الرضا بنسبة 25%.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية المبحوثين محايدون وذلك بسبب عدم إختلافهم في رأيهم وعدم فعاليتهم لإستراتيجية الإتصال وهذا يجعل أيضا نقص نشاط وحيوية الإتصال داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (30): يمثل طبيعة معيقات الإتصال الأكثر تأثيرا في مؤسسة "المسرح الجهوي "كاتب ياسين " بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
نفسية		17	53.12%
تنظيمية		20	62.5%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يواجهون معيقات الإتصال التي تشكل تأثيرا كبيرا في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين، ومن أهم هذه المعوقات نجد المعوقات التنظيمية بنسبة تقدر بـ 62,5 %، وفي حين آخر بقية المعوقات التي تتمثل في المعوقات النفسية والتي تقدر نسبتهم بـ 53,12%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات الأكثر تأثيرا في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، ويعود ذلك إلى سوء التنظيم وعدم وجود نشاط وحيوية التنظيم أو العلاقات التنظيمية بين الموظفين داخل مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (31): يمثل نوع الصعوبات التي يواجهها العمال في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو (إذا كانت الإجابة ب " نعم " )

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
تنظيمية		02	06,25%
شخصية		08	25%
مادية		04	12,5%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الصعوبات الشخصية من أهم الصعوبات التي يواجهها العمال في المؤسسة بنسبة تقدر 25 %، أما الصعوبات المادية بنسبة 12,5 %، والصعوبات التنظيمية بنسبة 06,25 %.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الصعوبات الشخصية هي التي تشكل عائقا كبيرا للعمال في المؤسسة، ويعود سبب ذلك إلى كثرة المشاكل النفسية التي يستطيع جميع العمال معرفتها لأنها خاصة بهم فقط لذلك تكون مشاكل شخصية خاصة بالعمال والإدارة فقط.

الجدول رقم (32): يمثل مواجهة العمال للمعوقات والصعوبات الاتصال في المؤسسة على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
نعم		13	40,62%
لا		19	59,37%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينفون مواجهة معوقات بينهم وبين الإدارة بنسبة تقدر بـ 59,37%، في حين يؤكدون بقية المبحوثين ذلك بنسبة تقدر بـ 40,62%.

منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين ينفون بأنهم لديهم معوقات مع الإدارة وهذا راجع لإشغالهم مناصب في الإدارة نفسها أو كون علاقتهم جيدة مع الإدارة بحيث لا يواجهون مشاكل عند الاتصال بها، أما بقية المبحوثين يواجهون مشاكل وعوائق بسبب سوء الإتصال بينهم وبين الإدارة حيث غالبا ما تتغاضى عن الشكاوى التي يقدمها العامل أو التغييرات التي يشارك في إحداثها سواء تعلق الأمر بخدمات المؤسسة أو ما يزعجه عن العمل

الجدول رقم (33): يوضح مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرار على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
يسهل		26	81,12%
أحيانا		06	18,75%
المجموع		32	100%

من خلال الجدول رقم 35 نلاحظ أن الاتصال التنظيمي يسهل في إتخاذ القرار بنسبة تقدر بـ 81,12%، في حين بقية المبحوثين يرون أن الإتصال التنظيمي قد يكون أحيانا في إتخاذ القرار بنسبة تقدر بـ 18,75%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على تسهيل الاتصال التنظيمي في إتخاذ القرار على مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين وذلك لتسهيل خدمات ونشاطات المؤسسة ووفرة الإمكانيات اللازمة أي تسهيل عملية إتخاذ القرار الذي يلعب دورا هاما في المؤسسة ويزداد أكثر نشاطا.

## ب- التحليل الكمي والكيفي للجدول للجدول المركبة:

جدول رقم (34): يوضح متغيرات علاقة الدراسة بمساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%56,25	18	%5,55	02	%88,88	16	ذكر	
%43,75	14	%00	00	%100	14	أنثى	
%100	32	%3,12	03	%93,75	30	المجموع	
%18,75	06	%0	0	%100	06	من 20 - 30 سنة	
%59,37	19	%10,52	02	%89,47	17	من 31 - 40 سنة	
%18,75	6	%00	00	%100	06	من 41 - 60 سنة	
%3,12	1	%00	00	%100	01	من 51 - 60 سنة	
%100	32	%6,25	02	%93,75	30	المجموع	
%25	8	%00	0	%25	8	متوسط	
%40,62	13	%7,69	1	%97,11	12	ثانوي	
%21,87	7	%0	0	%100	7	جامعي	
%12,5	4	%25	1	%75	3	تكوين مهني	
%100	32	%6,25	02	%93,75	30	المجموع	
%81,25	26	%7,69	02	%92,30	24	دائم	
%18,75	06	%00	00	%100	06	موقت	
%100	32	%6,25	02	%93,75	30	المجموع	
						الوضعية المهنية	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على مساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنسبة تقدر بـ 88,88%، مقارنة بنسبة الإناث المنخفضة، والتي تمثل 85,71% لكن رغم ذلك هناك تقارب في النسب.

من خلال هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا بأن إرتفاع النسبة لدى الذكور إلى كون الإتصال الداخلي يساهم مساهمة كبيرة في تسيير المؤسسة على المسرح الجهوي "كاتب ياسين" من خلال تمتع الذكور بالشجاعة والجرأة في التواصل مع الجمهور.

مقابل ذلك نلاحظ أن أغلبية الافراد من المبحوثين ينفون مساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة بنسبة تقدر بـ 56,25% مقارنة بنسبة الإناث المنخفضة التي تمثل 43,75%.

تلك النسب العالية لدى الذكور تعود إلى وجود طرق أخرى وأساليب بديلة أيضا وكثرة النشاط والحيوية في مساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة، ويعود أيضا إلى كثرة النشاطات والأساليب والمهام التي تواكب مختلف التطورات الحاصلة. منه نخلص في الأخير بأن الإتصال التنظيمي عنصر هام في تسيير المؤسسة على مستوى مسرح الجهوي تيزي وزو، وهذا من أجل نجاح العاملين أو الموظفين في المؤسسة وزيادة العلاقة الموجودة في المؤسسة محسن علاقتهم مع الإدارة وجميع الموظفين.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (20 . 30 سنة) والفئة العمرية الثالثة من (41 . 50 سنة) والفئة العمرية الرابعة من (51 . 60 سنة) يؤكدون مساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة، بنسبة 100% لكل منهما ثم تليه الفئة العمرية الثانية من (31 . 40 سنة) بنسبة تقدر بـ 89,47%.

وترجع تلك النسبة المرتفعة لدى المبحوثين من الفئة العمرية الأولى من (20 . 30 سنة) والفئة العمرية الثالثة من (41 . 50 سنة) والفئة العمرية الرابعة من (51 . 60 سنة) إلى كونها الفئة العمرية الأولى ذات نشاط وحيوية كبيرة من أجل مساهمة الإتصال التنظيمي في

تسيير المؤسسة، أما الفئة العمرية الثالثة يتمتعون بالإرادة الجيدة وزيادة رغبتهم في نجاح المؤسسة، أما الفئة العمرية الرابعة ذات نضج ورزانة وحكمة من أجل حسن سير المؤسسة والتمتع بالقدرة في إكتساب مختلف الخبرات.

مقابل ذلك نجد أن اغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من (31 . 40 سنة) ينفون مساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة على المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنسبة 10,52%، أما الفئة العمرية الأولى من (20 . 30 سنة) والفئة العمرية الثالثة من (41 . 50 سنة) والفئة العمرية الرابعة من (51 . 60 سنة) فنسبتهم مصفرة أي فارغة تماما لا يوجد أي مبحوثين يؤكدون على ذلك ويعني النسب التي تمثل 00%.

وترجع تلك النسبة العمرية الثانية من (31 . 40 سنة) كونهم يرون أن هناك تنسيق وتنظيم بين مختلف العاملين من أجل إنجاز وحسن تسيير المؤسسة أي حل المشاكل التي يواجهها المسرح الجهوي "كاتب ياسين".

منه نلخص في الأخير أن الإتصال التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة لدى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" في حل المشاكل التي يواجهها وكثرة أهم النشاطات التي تستخدمها المؤسسة.

. أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من المستوى الجامعي يؤكدون مساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة بنسبة تقدر بـ 100%، ثم تليه المستوى الثانوي نسبة تقدر بـ 97,11% والمستوى التكوين المهني بـ 75% وأخيرا المستوى المتوسط 25%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من المستوى الجامعي يمثلون نسبة كبيرة كونهم يتمتعون بالثقافة العامة أي كثرة ثقافتهم وامتلاكهم لمهارات الإتصال التنظيمي في تسيير المسرح الجهوي ببنيزي وزو.

مقابل ذلك نلاحظ بان أغلبية المبحوثين من المستوى التكوين المهني ينفون مساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنسبة تقدر بـ 25%،

في حين نجد المستوى الثانوي بنسبة 07,69% أما نسبة المستوى المتوسط والجامعي معدومة تمثل 00%

وتلك النسبة العالية لدى فئة التكوين المهني تعود إلى الاتصال التنظيمي ليس السبيل الوحيد لحل ونجاح مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" وليس الحل الوحيد للتعامل مع الجمهور وتفاهم مع الإدارة، إنما هناك آليات أخرى تسمح بالتسيير الحسن لمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين".

منه نلخص في الأخير إلى أن الإتصال التنظيمي على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" عنصر أساسي لإدارة مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية داخل المؤسسة، بشكل يسمح بتسيير مختلف نشاطاتها بالشكل اللازم.

أما الجدول المتعلق بمتغير الوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الوضعية المؤقتة يؤكدون مساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة بنسبة 100%، في حين نجد بقية المبحوثين من الفئة الدائمة بنسبة تقدر بـ 92,30%.

وترجع النسبة المرتفعة لدى المبحوثين ذات الوضعية المهنية المؤقتة إلى إمتلاكهم لمشاريع أخرى غير عملهم الحالي وكسب بعض الخبرات فقط من هذه المؤسسة "المسرح الجهوي كاتب ياسين" وحبهم أيضا للمسرح، أما الفئة المهنية الدائمة يعود إلى وجود ووفرة كل الإمكانيات اللازمة للمؤسسة ورغبتهم في الإلتحاق بها وإمتلاكهم للشجاعة والرغبة القوية الموجودة في المؤسسة.

مقابل ذلك نجد أن بقية المبحوثين من الوضعية الدائمة ينفون مساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة بنسبة تقدر بـ 7,69% أما نسبة الوضعية المؤقتة فهي نسبة معدومة تمثل 00%.

وترجع تلك النسبة المتمثلة في الوضعية الدائمة كونهم يرون أن الإتصال التنظيمي لا يمكنه من تحقيق كل أهداف العمال في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" ومنه أيضا يحقق أهداف أخرى خارج المؤسسة.

منه نلخص في الأخير أن الإتصال التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" وأنه عامل مهم في تسيير وإدارة مشاكل المؤسسة بطريقة منظمة وديموقراطية وهذا من خلال التعامل مع المؤسسة وكل موظفيها.

الجدول رقم (35): يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة الاتصال التنظيمي في نجاح الرقابة على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

الإجابة المتغيرات	نعم		لا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	31	96,8%	01	3,12%	32
	أنثى	00	00%	00	00%	00
	المجموع	31	96,8%	01	3,12%	32
السن	20 - 30 سنة	06	18,75%	00	00%	06
	31 - 40 سنة	17	53,12%	01	3,12%	18
	41 - 50 سنة	07	21,87%	00	00%	07
	51 - 60 سنة	01	3,12%	00	00%	1
	المجموع	31	96,8%	01	3,12%	32
المستوى التعليمي	متوسط	06	18,75%	1	3,12%	7
	ثانوي	13	40,62%	00	00%	13
	جامعي	08	25%	00	00%	08
	تكوين مهني	04	12,5%	00	00%	04
	المجموع	31	96,8%	01	3,12%	32
الوضعية المهنية	دائم	25	78,12%	1	3,12%	26
	موقت	06	18,75%	00	00%	6
	المجموع	31	96,8%	1	3,12%	32
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	31,25%	01	3,12%	11
	من 5 - 10 سنوات	11	34,37%	00	00%	11
	من 10 سنوات وأكثر	10	31,25%	00	00%	10
	المجموع	31	96,87%	00	3,12%	32

من خلال الجدول المتعلقة بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي له دور في نجاح الرقابة بنسبة تقدر بـ 96,8% مقارنة بنسبة الإناث المنخفضة التي هي معدومة بـ 00%.

من خلال هذه النسب المثوية يتضح لنا أن نسبة الذكور عالية كونهم يتمتعون بالشجاعة والقوة والقدرة على التركيز أيضا، أي بقوة نشاطاتهم داخل المؤسسة أما نسبة الإناث منعدمة لنقص التفاعل.

منه نلخص بأن الإتصال التنظيمي له دورا هاما في نجاح الرقابة كونها عنصرا أساسيا في الإتصال التنظيمي تساعده في حل بعض الأزمات والمشاكل المتعلقة بمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين".

أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من (31 . 40) سنة يؤكدون أن نجاح الرقابة يعود إلى وجود الاتصال التنظيمي بنسبة تقدر بـ 53,12%، ثم نجد الفئة من (41 . 40) سنة بنسبة 21,87% وفي المرتبة الثالثة من (20 . 30) سنة بنسبة تقدر بـ 18,75% وأخيرا المرتبة الأخيرة في الفئة العمرية من (51 . 60) سنة تقدر بـ 3,12%.

وترجع تلك النسب العالية للفئات (31 . 40) سنة إلى إهتمام الموظفين بتحسين عملية الرقابة في الإتصال التنظيمي، وجلب المزيد من المعلومات حول الإتصال التنظيمي لتسيير نجاح الرقابة.

منه نلخص في الأخير أن الإتصال التنظيمي له دور فعال وأساسي في تسيير عملية الرقابة وأيضا في تعامله مع الجمهور ومع جميع الموظفين والإدارة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي يؤكدون على دور الإتصال التنظيمي في نجاح الرقابة في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنسبة 40,62%، ونجد المستوى الجامعي بنسبة 25% والمستوى المتوسط بنسبة 18,75% وأخيرا مستوى التكوين المهني بنسبة تقدر بـ 12,5%.

من خلال المقارنات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي يمثلون نسبة كبيرة كونهم يتمتعون بمهارة الإقناع مع الجمهور والموظفين، وذلك من خلال الحجج والبراهيم رغم مستواهم الدراسي المتواضع أو نتيجة إكتسابهم مختلف المعلومات. منه نستنتج أن عملية نجاح الرقابة تلعب دورا هاما في الإتصال التنظيمي في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بمواكبة مختلف التغيرات والتطورات الخاصة في المؤسسة وتلبية مختلف حاجات ومتطلبات الجمهور.

أما الجدول المتعلق بمتغير الوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذات الوضعية الدائمة يؤكدون دور نجاح المراقبة في الاتصال التنظيمي في المؤسسة بنسبة 78,12% عكس الوضعية المؤقتة، والتي هي تشتمل نسبة منخفضة جدا بـ 18,75%. ترجع النسبة العالية للوضعية المهنية الدائمة إلى التمتع بالنشاط والتقدم في العمل والتفاهم مع جميع الموظفين حول الاتصال في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين". ومنه نستخلص أن دور الرقابة في الاتصال التنظيمي عنصرا أساسيا وفعالا في تسيير المؤسسة "المسرح الجهوي كاتب ياسين" وهي ركيزة أساسية تتمتع بكامل الرزانة وأهم المهارات التي تشكلها المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بالخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية أي من خبرتهم التي تتمثل في (5 سنوات على 10 سنوات) يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في نجاح عملية الرقابة بنسبة 34,37%، في حين نجد الخبرة المهنية الأولى أقل من 5 سنوات والخبرة المهنية الثالثة من 10 سنوات فأكثر متساوية من حيث النسب وعدد المبحوثين حيث تمثل نسبتهم 31,25%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من الخبرة المهنية (5 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن نجاح الرقابة يعود إلى الإتصال التنظيمي الموجود في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" كونهم يتمتعون بالقناعة اللازمة في المؤسسة

وإكتسابهم مختلف الخبرات والمعلومات ورغبتهم في عملهم ومدى نشاورهم وتفاهمهم مع الإدارة والمؤسسة.

نستنتج في الأخير أن عملية نجاح الرقابة تلعب دورا هاما في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" إذ يكون الاتصال التنظيمي يتمتع بسهولة نشر المعلومات وإكتسابهم مختلف الإجراءات التي يجب اتباعها في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" لولاية تيزي وزو.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الذكور يجتمعون على أن الاتصال التنظيمي يساعد في حل المشاكل التي يواجهها المسرح الجهوي لولاية تيزي وزو، بنسبة 28,57% مقارنة بالنسبة للإناث المنخفضة التي تتمثل بـ 25%.

ومن خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن نسبة الذكور عالية كونهم يؤكدون على أن الإتصال التنظيمي يساهم في تقوية العلاقات الإجتماعية بين العمال، حيث يعمل على تنمية روح التعاون والمشاركة بينهم، وأنه يعمل على حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، وذلك لتميزه بمهارات إتصالية (قراءة، كتابة، محادثة) بحيث تعتبر هذه المهارات أداة مهمة وفعالة في حل المشكلة، فتحديد المشكلة وتجميع المعلومات يتطلب مجموعة من الأسئلة، أما التحليل فيتطلب التشاور مع الأفراد الآخرين والذي ينتج عنه الحصول على المعلومات من أجل حل المشكلة والقضاء عليها.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن اغلبية المبحوثين من الفئة العمرية من (31 . 40 سنة) يؤكدون على أن الإتصال التنظيمي يساعد دائما في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة بنسبة 28,57%، ثم نجد في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (41 . 50 سنة) بنسبة تقدر بـ 12,5% وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية من (20 . 30 سنة) بنسبة تقدر بـ 9,37% وفي الأخير فئة من (51 . 60 سنة) بنسبة تقدر بـ 3,12%.

ومنه نستخلص أن الإتصال التنظيمي دائما يساعد في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة ذلك راجع إلى إمتيازه بالمهارات الاتصالية العالية التي تعتبر بحد ذاتها أداة فعالة

ومهمة في حل المشكلة، كالقراءة والكتابة والمحادثة وأيضا يعمل على تنمية روح التعاون والمشاركة والتشاور مع الافراد فيما بينهم للحصول على المعلومات لحل مشكلة ما.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي يؤكدون بأن الاتصال التنظيمي يساعد دائما على حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة بنسبة 25%، ثم يليه الافراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 19,62%، ثم يليه الافراد ذوي المستوى المتوسط بنسبة 12,5% وفي المرتبة الأخيرة ذوي المستوى التكوين المهني بنسبة 6,25%.

ومنه نستنتج ان الإتصال التنظيمي دائما يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة وهذا راجع إلى أن الإتصالي التنظيمي، يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم، فكل هذا يتم بالاتصال ففي كل المستويات الإدارية يتم الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والإتجاهات بين الافراد لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، وذلك بالتشاور والتحاور من أجل حلها والقضاء عليها فالإتصال التنظيمي يسهل ويساعد في السير الجيد للمؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة دائما بنسبة تقدر بـ 46,87% بالنسبة للدائمين في المهنة، وفي المرتبة الثانية المؤقتين بنسبة 12,5%.

ومن خلال هذه النسب المئوية يتضح لنا أن نسبة الدائمين في المهنة يؤكدون على أن الإتصال التنظيمي يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة بالنسبة العالية كونهم دائما يستعملون الإتصال في حل المشاكل التي تواجههم في حياتهم المهنية.

ومنه نستخلص أن عملية الإتصال لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق التواصل والتفاعل وبناء علاقات جيدة داخل المؤسسة، مما يقلل من إحداث المشاكل وحلها إن وجدت من خلال عملية الاتصال التنظيمي.

الجدول(36): علاقة متغيرات الدراسة يمثل إستراتيجية إتصال في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو له دور في تعزيز الفريق والتعاون.

المتغيرات	الإجابة		موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	12	%37,5	05	%15,62	01	%3,12	18	%56,25	18
	أنثى	07	%21,87	07	%21,87	00	%00	14	%43,75	14
	المجموع	19	%59,37	12	%37,5	01	%3,12	32	%100	32
السن	20 - 30 سنة	02	%6,25	04	%12,5	00	%00	06	%18,75	06
	31 - 40 سنة	08	%25	10	%28,57	01	%3,12	19	%59,37	19
	41 - 50 سنة	05	%15,62	01	%3,12	00	%00	06	%18,75	06
	51 - 60 سنة	01	%3,12	00	%00	00	%00	01	%3,12	01
	المجموع	16	%50	15	%46,87	01	%3,12	32	%100	32
المستوى التعليمي	متوسط	01	%3,12	05	%15,62	01	%3,12	07	%21,87	07
	ثانوي	09	%28,12	04	%12,5	00	%00	13	%40,62	13
	جامعي	06	%18,75	02	%6,25	00	%00	08	%25	08
	تكوين مهني	03	%9,37	01	%3,12	00	%00	04	%12,5	04
	المجموع	19	%59,37	12	%37,5	01	%3,12	32	%100	32
الوضعية المهنية	دائم	17	%53,12	08	%25	01	%3,12	26	%81,25	26
	موقت	02	%6,25	04	%12,5	00	%00	06	%18,75	06
	المجموع	19	%59,37	12	%37,5	01	%3,12	32	%100	32
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	06	%18,75	04	%12,5	00	%00	10	%28,57	10
	5 - 10 سنوات	06	%18,75	06	%18,75	00	%00	12	%37,5	12
	10 سنوات وأكثر	07	%21,87	02	%6,25	01	%3,12	10	%28,57	10
	المجموع	19	%59,37	12	%37,5	01	%3,12	31	%100	31

من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على وجود استراتيجية اتصال في المؤسسة تلعب دورا هاما في تعزيز الفريق والتعاون بنسبة تقدر بـ 37,5%، ونجد في حين آخر أن نسبة الإناث منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ 21,87% ولكن رغم ذلك نلاحظ أيضا أن هناك تقارب في النسب.

من خلال المراقبات الرقمية يتضح لنا أن هناك ارتفاع النسبة لدى الذكور وأن أغلبية المبحوثين من الذكور يؤكدون أن وجود إستراتيجية اتصال تعزز الفريق والتعاون في مسرح "كاتب ياسين"، وذلك يرجع على اهتمامهم في نجاح عملية التشاور والتفاهم بينهم وهذا يدل أيضا على استفادتهم من خدمات التشاور والتفاهم بينهم، وهذا يدل أيضا على استفادتهم من خدمات المؤسسة وكثرة ثقافتهم وأبحاثهم وتبادل المعلومات بينهم الذي يجعل العملية الاتصالية قوية وتكون جد متفاعلة في المؤسسة، أما نسبة البنات المنخفضة والتي يعود سبب ذلك إلى قلة نشاطاتهم وعدم استخدام النشاطات والخدمات التي تحتاجها المؤسسة وأيضا إلى قلة مردودياتهن وانجازهن في المؤسسة الخدمائية "كاتب ياسين" لولاية تيزي وزو. وفي المقابل نلاحظ أن اغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث اللواتي يرون تحايد في وجود استراتيجية اتصال في المؤسسة لها دور في تقرير الفريق والتعاون بنسبة تقدر بـ 21,87%، عكس نسبة الذكور والتي هي منخفضة بنسبة تقدر بـ 15,62% وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن نسبهم متقاربة جدا.

وترجع النسبة العالية والمرتفعة للإناث إلى وفرة وقوة الاتصال الموجود في المؤسسة ووجود علاقة تفاهم والجد في العمل مع موظفي المؤسسة والإدارة.

نستنتج أن وجود استراتيجية اتصال في المؤسسة تلعب دورا هاما في تعزيز الفريق والتعاون في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، وذلك من خلال استفادتهم من العلاقة الاتصالية الموجودة في المؤسسة وحسن خدماتهم ومشاريعهم المنتشرة والمستخدمة داخل المؤسسة، وأيضا يعود هذا إلى نجاح وتطور عملية التفاهم والتشاور في تعزيز الفريق والتعاون.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من (31 . 40 سنة) يؤكدون على وجود استراتيجية اتصال في تعزيز الفريق والتعاون في مؤسسة المسرح الجهوي تقدر بـ 25%، ثم يليها الفئة العمرية الثالثة من (41 . 50 سنة) ثم الفئة العمرية الأولى من (20 . 30 سنة) وأخيرا الفئة العمرية الرابعة من (51 . 60 سنة). وترجع النسبة المرتفعة للفئة العمرية من (31 . 40 سنة) إلى كثرة نشاطهم وتميزهم بالشجاعة والإصرار في عملهم وعدم التخلي عن الأعمال التي تساعد على نجاح الفريق والتعاون بينهم.

وفي المقابل نجد أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (31 . 40) سنة يتحدثون في وجود استراتيجية إتصال في المؤسسة والتي تعتبر عنصرا أساسيا في تعزيز الفريق والتعاون بنسبة 28,57%، في حين آخر نجد الفئة العمرية الأولى التي تقدر بنسبتها بـ 12,5% أما الفئة العمرية الثالثة فتمثل نسبتها 3,12%، وأخيرا الفئة العمرية الرابعة فهي معدومة بـ 00%.

ترجع هذه النسبة العالية إلى وفرة الوسائل والأدوات اللازمة ويعمل الفريق في الاتفاق على تعزيز التعاون بينهم داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين".

في حين نلاحظ من الجهة الأخرى أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من (31 . 40 سنة) غير موافقة في وجود اتصال في المؤسسة واعتبارهم الوسيلة الوحيدة في تعزيز الفريق والتعاون داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنسبة منخفضة جدا تقدر بـ 3,12%، أما باقي الفئات الأخرى من (20 . 30 سنة) و(41 . 50 سنة) والفئة من (51 . 60 سنة) فهي معدومة أي تمثل نسبة 00%.

وترجع تلك النسبة التي تمثل الفئة العمرية الثانية من (31 . 41 سنة) على إختيارهم لوسائل أخرة غير اعتمادهم على الاتصال داخل المؤسسة أو غير استعمالهم للعملية الاتصالية، بل لوفرة طرق أخرة تساعد على تطور ونجاح المؤسسة، أما عند الفئات الأخرى

بسبب اقتناعهم بوجود الاتصال الكامل والمرتبط بين الفريق داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو.

ومنه نستخلص أن وجود إتصال في المؤسسة يعتبر من أهم الوسائل التي تساعد الموظفين في تعزيز الفريق ونشر التعاون أيضا بينهم، ومنه تكون الإدارة منظمة من الناحية الداخلية والخارجية أيضا ومع الجمهور الذي يكون السبب في نجاح ونشر الإشهارات التي يريد الموظف نشرها عن استعمالهم لعملية الاتصال داخل مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذوي المستوى الثانوي يؤكدون على وجود اتصال في المؤسسة الذي يعزز الفريق والتعاون بينهم بنسبة 18,75%، وأيضا نجد المستوى الجامعي الذي تشمل نسبة 18,75%، أما المستوى التكوين المهني فنسبة تتراوح بـ 9,37% وأخيرا نجد المستوى المتوسط والتي هي نسبته منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ 3,12%.

من خلال هذه الإحصائيات الرقمية يتضح أن اغلبية المبحوثين من المستوى الثانوي يؤكدون على وجود اتصال في المؤسسة، وذلك يرجع إلى كثرة ثقافتهم وقراءتهم لمختلف الأبحاث التي تتعلق بمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" واعتمادهم أيضا على قراءة المجالات، وأيضا المذكرات التي يستخدمونها الطلبة في تربصهم واستخراج منها العديد من المعلومات التي يحتاجونها ويستخدمونها في مجالات عديدة مثلا استخراج دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة وتأثيره مع الإدارة.

وفي المقابل نجد أن أغلبية المبحوثين ذوي المستوى المتوسط متحدين على أن الاتصال في المؤسسة عنصرا أساسيا في تعزيز الفريق والتعاون بنسبة 15,62%، في حين آخر نجد المستوى الثانوي الذي تقدر نسبته بـ 12,5%، أما المستوى الجامعي فنسبته 6,25% وفي الأخير نجد مسبة مستوى التكوين المهني منخفض جدا بـ 3,12%.

وترجع نسبة المستوى المتوسط لامتيازهم بالقدرة على التطلع لنشاطات المؤسسة وإستعمالهم لأهم قدراتهم التي تمكنهم من معرفة أهداف المؤسسة وبرامجها المتعلقة بها وأيضا اتباعهم لكل ما يدور حول المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا.

ونلاحظ أيضا أن الجهة الأخرى من المستوى المتوسط غير موافق في استخدامهم الاتصال داخل المؤسسة بنسبة منخفضة جدا وهي تمثل 3,12%، عكس باقي المستويات الأخرى (المستوى الثانوي، الجامعي والتكوين المهني) فهي تمثل نسبة معدومة ب 00%

ترجع هذه النسب إلى اقتناع المبحوثين بوجود الاتصال في المؤسسة وزيادة فعاليتهم في العمل الذي هو طريقة مهمة في زيادة العمل مع الفريق، وانتشار التشاور والتفاهم بينهم داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" لولاية تيزي وزو.

. أما الجدول المتعلق بالوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الوضعية الدائمة يؤكدون على وجود اتصال داخل المؤسسة وبه يؤدي إلى تعزيز الفريق والتعاون بنسبة 53,12%، وهي نسبة مرتفعة جدا عكس الوضعية المؤقتة والتي تمثل نسبة منخفضة بنسبة 6,25%.

ومن خلال المقاربات الرقمية نجد أن الوضعية الدائمة يؤكدون على وجود الاتصال داخل المؤسسة وذلك راجع إلى ضمان مستقبلهم وأيضا ضمان أعمالهم ومجهوداتهم المتعلقة بالمؤسسة، واقتناعهم بالإدارة التي تسعى على إنجاز وتطور المؤسسة، أما الوضعية المؤقتة التي تمثل نسبة منخفضة ترجع إلى وجود طرق أخرى لعدم استعمالهم لمهارات مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"،

وفي المقابل نجد أن اغلبية المبحوثين من الوضعية الدائمة متحدين في استخدام العملية الاتصالية في المؤسسة وتعزيز الفريق والتعاون بنسبة تقدر ب 25%، أما الوضعية المؤقتة فتمثل نسبتها في 12,5% وهي نسبة منخفضة مقارنة مع الوضعية الدائمة ولكن مع الرغم من ذلك نلاحظ وجود تقارب بين النسب.

وترجع هذه النسبة المرتفعة للوضعية الدائمة إلى وجود عملية التشاور والتفاهم بين الفريق والذي يجعل الموظفين يساعدهم في تسهيل عملية التواصل داخل المؤسسة ويسهل أيضا التواصل مع الإدارة ورؤساء الإدارة باستعمال مختلف الوسائل.

أما من الجهة الأخرى فنلاحظ أن اغلبية المبحوثين غير موافقين من الدائمة نسبتهم 3,12% ، عكس الوضعية المؤقتة التي تمثل نسبتها معدومة ب 00%.

وترجع هذه النسب المختلفة لكلا الوضعيتين الدائمة والمؤقتة إلى تفاعلهم بالإدارة واعجابهم بوظائف المؤسسة وامتيازها لجميع خدماتها واستعمالها لأبرز المخططات التي تساعد الاتصال للعب دورا أساسيا في تعزيز الفريق والتعاون داخل مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو. نستنتج من الجدول أن وجود الاتصال داخل المؤسسة يمثل ركيزة أساسية في تعزيز الفريق والتعاون مع جميع العمال سواء داخليا وخارجيا، ويساعد أيضا في حل المشاكل والعوائق الموجودة مع المسؤولين والإدارة وأيضا مع العمال فيما بينهم.

الجدول رقم (37): علاقة متغيرات الدراسة في مساهمة الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التي تعاني منها مؤسسة المسرح الجهوي لولاية

تيزي وزو

المجموع		مشاكل العمل		مشاكل الوسيلة		مشاكل الإدارة		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%36,25	18	%18,75	06	%25	08	%12,5	04	ذكر	الجنس
%43,74	14	%9,37	03	%28,12	09	%06,25	02	أنثى	
%100	32	%28,12	09	%53,12	17	%18,75	06	المجموع	
%18,75	6	%6,25	02	%6,25	02	%6,25	02	من 20 - 30	السن
%59,37	19	%18,75	06	%31,25	10	%9,37	03	من 31 - 40	
%18,75	6	%3,12	01	%12,5	04	%3,12	01	من 41 - 50	
%3,12	01	%00	00	%3,12	1	%00	00	من 51 - 60	
%100	32	%28,12	09	%53,12	17	%18,75	06	المجموع	المستوى التعليمي
%21,87	07	%12,5	04	%6,25	02	%3,12	01	متوسط	
%40,62	13	%9,37	03	%25	08	%6,25	02	ثانوي	
%25	08	%3,12	01	%15,62	05	%6,25	02	جامعي	
%12,5	4	%3,12	01	%6,25	02	%3,12	01	تكوين مهني	
%100	32	%28,12	09	%53,12	17	%18,75	06	المجموع	الوضعية المهنية
%81,25	26	%25	08	%43,74	14	%12,5	04	دائم	
%18,25	06	%3,12	01	%9,37	03	%06,27	02	موقت	
%100	32	%28,12	09	%53,12	17	%18,25	06	المجموع	الخبرة المهنية
%31,25	10	%9,37	03	%12,5	04	%9,37	03	أقل من 5 سنوات	
%37,5	12	%06,25	02	%25	08	%06,25	02	من 5-10 سنوات	
%31,25	10	%12,5	04	%15,62	05	%3,12	01	من 10 وأكثر	
%100	32	%28,12	09	%53,12	17	%18,25	06	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن طبيعة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة (المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو) هي مشال متعلقة بظروف العمل بنسبة تقدر بـ 18,75%، وقد كانت أعلى نسبة أما الأفراد المبحوثين الذين كانت إجابتهم بطبيعة المشاكل المتعلقة بالوسيلة بنسبة تقدر بـ 25% وأخيرا نجد نسبة 12,5% من المبحوثين الذي أجابوا بأن طبيعة المشاكل متعلقة بالإدارة.

بناء على هذه الأرقام والإحصائيات يتبين لنا أن ارتفاع النسبة لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الجنس الذكور يرجع إلى أن عمال مؤسسة المسرح الجهوي يعانون من مشاكل بين العمال، وهذا ما صرح به مجتمع البحث، حيث نجد أن طبيعة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي مشاكل متعلقة بظرف العمل وهذا راجع لسوء الاتصال بينهم واختلاف طرقهم في الاتصال وسوء التسيير، وأيضا يجدون صعوبات في مشاكل تقديم شكاويهم للغدارة لعدم إعطاء الإدارة الأهمية لهذه الشكاوي وأيضا مشكل الاتصال راجع إلى أن غياب الاتصال الداخلي بين العمال الذي يكمن من عدم إيصال وتبادل المعلومات والآراء بينهم، وأيضا الاختيار الخاطيء للوسيلة حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، كذلك الاستخدام الخاطيء للوسيلة حيث تتوفر لدى الافراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة ويتم استخدامها بأسلوب سيء وأيضا سوء وضعف وسيلة الاتصال التي تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال.

اما الجدول المتعلقة بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية من (31 . 40) يؤكدون ان طبيعة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي مشاكل متعلقة بالوسيلة بنسبة تقدر بـ 31,25%، تليها نسبة 12,5% من أفراد المبحوثين الذين أجابوا بأن طبيعة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي مشاكل متعلقة بالوسيلة من (41 .

(50)، وأخيرا نجد نسبة 3,12% من افراد المبحوثين الذين كانت إجابتهم بطبيعة المشاكل المتعلقة بالوسيلة من (51 . 60 سنة).

ومنه نستنتج أن المشاكل التي تعاني منها مؤسسة المسرح الجهوي تيزي وزو هي مشاكل متعلقة بالوسيلة نظرا لاختيار الخاطئ للوسيلة، بحيث تفشل عملية الاتصال بصفة كلية عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة، وأيضا الاستخدام الخاطئ للوسيلة المتوفرة في المؤسسة يتم استخدامها بشكل سيء، فالاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد المؤسسة قيمته وسوء وضعف الاتصال التي تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال.

اما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي نلاحظ ان اغلبية الافراد المبحوثين من ذوي المستوى الثاني يؤكدون أن طبيعة المشاكل التي تعاني منها مؤسسة المسرح الجهوي بتيزي وزو هي مشاكل متعلقة بالوسيلة بنسبة 25%، ثم تليه أفراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة 15,62% ثم أفراد من ذوي المستوى المتوسط والتكوين المهني بنسبة 6,25%.

ومنه نستنتج أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي مشاكل متعلقة بالوسيلة وهذا راجع إلى افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وعدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم اخضاعها لدراسة معمقة، واستخدامهم الخاطئ للوسيلة، فمن المعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة التي ينبغي استخدامها.

أما الجدول المتعلق بمتغير الوضعية المهنية نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن طبيعة المشاكل التي يعاني منها المؤسسة هي دائما مشاكل متعلقة بالوسيلة بنسبة 43,75%، تليها نسبة 37,9% هي مشاكل متعلقة بالوسيلة وهي مؤقتة.

ومنه نستنتج أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي مشاكل متعلقة بالوسيلة دائما وهذا راجع إلى الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بنتائج المرجوة،

إضافة أن المعنيين بالإتصال لا يستخدمون الوسيلة الغير الملائمة بسبب الجهل أو الإهمال أو سوء الإدارة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية يتضح أن اغلبية المبحوثين يؤكدون أن طبيعة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي مشاكل متعلقة بالوسيلة بنسبة 25% من (5). 10 سنوات، تليها نسبة 15,63% من (10 أو أكثر) وأخيرا نجد نسبة 12,5% من فئة أقل من 5 سنوات.

ومنه نستنتج أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة هي مشاكل متعلقة بالوسيلة وهذا راجع إلى عدم استخدام الجيد للوسيلة واختيارها بشكل ملائم، فليس من المنطق أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال استخدام الفاكس والبريد العادي لبث رسائل عادلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الانترنت والبريد الصوتي وغيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري مباشرة.

جدول رقم (38): يمثل علاقة متغيرات الدراسة في وجود صعوبات التي تعيق الإتصال بين الإدارة والموظفين على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسن بولاية تيزي وزو

المجموع		صعوبات مادية		صعوبات شخصية		صعوبات تنظيمية		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%68,75	11	%25	04	%25	04	%18,75	03	ذكر	الجنس
%31,25	05	%06,25	01	%12,5	04	%00	00	أنثى	
%18,75	03	%31,25	05	%50	08	%18,75	03	المجموع	
%18,75	03	%6,25	01	%12,5	02	%00	00	من 20 - 30	السن
%75,00	12	%25	04	31,25%	05	%17,75	03	من 31 - 40	
%6,25	01	%00	00	%6,25	01	%00	00	من 41 - 50	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	من 51 - 60	
%100	16	%31,25	05	%50	08	%18,75	03	المجموع	
%25,00	04	%12,5	02	%6,25	01	%6,25	01	متوسط	المستوى التعليمي
%31,25	05	%12,5	02	%18,75	03	%6,25	01	ثانوي	
%12,5	02	%00	00	%12,5	02	%00	00	جامعي	
%31,25	5	%6,25	01	%12,5	02	%6,25	01	تكوين مهني	
%100	16	%31,25	05	%50	08	%18,75	03	المجموع	
%81,25	13	%25	04	%43,75	07	%12,5	02	دائم	الوضعية المهنية
%18,75	03	%6,25	01	%6,25	01	%6,25	01	موقت	
%100	16	%31,25	05	%50	08	%18,75	03	المجموع	
%25	04	%6,25	01	%12,5	02	%6,25	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%62,5	10	%18,75	03	%31,25	05	%12,5	02	من 5 - 10 سنة	
%12,5	2	%6,25	01	%6,25	01	%00	00	من 10 وأكثر	
%100	16	%31,25	05	%50	08	%18,75	03	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن نوع الصعوبات التي تعيق بين الموظف والمدير هي صعوبات شخصية بنسبة 25%. ومن خلال هذه النسب المئوية يتضح لنا أن نسبة الذكور عالية كونهم يؤكدون على أن نوع الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الموظف والمدير هي صعوبات شخصية وعذا راجع إلى عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وعدم تبادل المعلومة والآراء فيما بينهم والانطواء وعدم مخالطة الآخرين.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية من (31 . 40) سنة يؤكدون على أن نوع صعوبات الاتصال التي تعيق بين الموظف والمدير هي صعوبات شخصية بنسبة 31,25%، ثم نجد في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (20 . 30) سنة بنسبة تقدر بـ 12,5% وأخيرا الفئة العمرية من (51 . 60) بنسبة معدومة 00%.

ومنه نستخلص في الأخير أن الصعوبات الشخصية التي تعيق الاتصال بين الموظف والمدير وهذا راجع إلى سوء العلاقات الفردية بين العاملين إلى عدم التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة وهنا بدوره يؤدي إلى صعوبة الاتصال وعليه يمكن القول أن إختلاف الأهداف وعدم تجانسها بين الافراد العاملين في المنظمة يعد من العمليات المعرقة للاتصال وانسياب المعلومات وتبادلها.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الثاني يؤكدون على أن نوع الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الموظف والمدير هي صعوبات شخصية بنسبة تقدر بـ 18,87% ثم يليه الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 12,5%، وأخيرا المستويين المتوسط والتكوين المهني بنسبة 6,25%.

منه نستنتج أن الصعوبات الشخصية هي التي تعيق الاتصال بين الموظف والمدير وهذا راجع إلى تشويه المعلومات سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، فغن ذلك بدوره يؤدي إلى انحراف خلية الاتصال وأيضا عدم تحقيق الأهداف وعدم الانتباه والتركيز.

أما الجدول المتعلقة بمتغير الوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على ان الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الموظف والمدير في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو هي صعوبات شخصية بنسبة 43,75% وفي المرتبة الثانية المؤقتين بنسبة 6,25%

منه نستنتج أن الصعوبات التي تعيق بين الموظف والمدير صعوبات شخصية وذلك راجع إلى عدم توصيل الرسالة في الوقت المناسب، والاختلافات الثقافية مما ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة والتعقيد.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن اغلبية المبحوثين الذين لديهم الخبرة من (5 . 10) سنوات يؤكدون على أن الصعوبات التي تعيق الموظف والمدير في مؤسسة المسرح الجهوي بتيزي وزو هي صعوبات شخصية نسبة 31,25%، تليه في المرتبة الثانية فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 12,5% وأخيرا من 10 سنوات فأكثر بنسبة 6,25%.

خلال الأرقام والإحصائيات يتضح لنا أن ارتفاع النسبة لدى أغلبية المبحوثين من الخبرة من (5 . 10) سنوات يؤكدون على الصعوبات الشخصية هي التي تعيق الاتصال بين الموظف والمدير، وهذا يرجع إلى سوء العلاقات بين العمال وعدم التفاهم والتشاور واختلاف الأهداف والغايات وأيضا المبالغة في الاتصال وهذا يعني الإفراط في نقل المعلومات وعدم إيصالها.

جدول رقم (39): علاقة متغيرات الدراسة في حل المشاكل التي تواجهها المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%56,25	18	%3,12	01	%21,87	07	%28,57	10	ذكر	الجنس
%43,37	14	%00	00	%18,75	06	%25	08	أنثى	
%100	32	%3,12	01	%40,62	13	%56,25	18	المجموع	
%15,62	05	%00	00	%6,25	02	%9,77	03	20 - 30 سنة	السن
%62,5	20	%3,12	01	%28,12	09	%28,57	10	31 - 40 سنة	
%18,75	06	%00	00	%6,25	02	%12,5	04	41 - 50 سنة	
%3,12	01	%00	00	%00	00	%3,12	01	51 - 60 سنة	
%100	32	%3,12	01	%40,62	13	%56,25	18	المجموع	
%21,87	07	%00	00	%9,37	03	12,5%	04	متوسط	المستوى التعليمي
%40,62	13	%3,12	01	%12,5	04	%25	08	ثانوي	
%25	08	%00	00	%9,37	03	%15,62	05	جامعي	
%12,5	04	%00	00	%6,25	02	%6,25	02	تكوين مهني	
%100	32	%3,12	01	%37,5	12	%59,37	19	المجموع	
%81,25	26	%3,12	01	%28,57	10	%46,87	15	دائم	الوضعية المهنية
%18,75	06	%00	00	%6,25	02	%12,5	04	موقت	
%100	32	%3,12	01	%37,5	12	%59,37	19	المجموع	
%28,57	10	%00	00	%12,5	04	%18,75	06	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%37,5	12	%00	00	%15,62	05	%21,87	07	5 - 10 سنوات	
%28,57	10	%3,12	01	%9,37	03	%18,75	06	10 سنوات فأكثر	
%100	31	%3,12	01	%37,5	12	%59,37	19	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الذكور يجتمعون على أن الاتصال التنظيمي يساعد في حل المشاكل التي يواجهها المسرح الجهوي لولاية تيزي وزو بنسبة 28,57% مقارنة بالنسبة للإناث المنخفضة التي تتمثل بـ 25%.

ومن خلال هذه النسب المئوية يتضح لنا أن نسبة الذكور عالية كونهم يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث يعمل على تنمية روح التعاون والمشاركة بينهم وأنه يعمل على حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، وذلك لتميزه بمهارات اتصالية (قراءة، كتابة، محادثة) بحيث تعتبر هذه المهارات أداة مهمة وفعالة في حل المشكلة، فتحديد المشكلة وتجميع المعلومات يتطلب مجموعة من الأسئلة أما التحليل فيتطلب التشاور مع الأفراد الآخرين والذي ينتج عنه الحصول على المعلومات من أجل حل المشكلة والقضاء عليها.

. أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن اغلبية المبحوثين من الفئة العمرية من (31 . 40 سنة) يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي يساعد دائما في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة بنسبة 28,57%، ثم نجد في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (41 . 50 سنة) بنسبة تقدر بـ 12,5% وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية من (20 . 30 سنة) بنسبة تقدر بـ 9,37% وفي الأخير فئة من (51 . 60 سنة) بنسبة تقدر بـ 3,12%.

ومنه نستخلص أن الاتصال التنظيمي دائما يساعد في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة ذلك راجع إلى إمتيازه بالمهارات الاتصالية العالية التي تعتبر بحد ذاتها أداة فعالة ومهمة في حل المشكلة، كالقراءة والكتابة والمحادثة وأيضا يعمل على تنمية روح التعاون والمشاركة والتشاور مع الافراد فيما بينهم للحصول على المعلومات لحل مشكلة ما.

. أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن اغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي يؤكدون بأن الاتصال التنظيمي يساعد دائما على حل المشاكل التي

تواجهها المؤسسة بنسبة 25%، ثم يليه الافراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 19,62%، ثم يليه الافراد ذوي المستوى المتوسط بنسبة 12,5% وفي المرتبة الأخيرة ذوي المستوى التكويني المهني بنسبة 6,25%.

ومنه نستنتج ان الاتصال التنظيمي دائما يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الاتصالي التنظيمي يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية فالمؤسسة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم، فكل هذا يتم بالاتصال ففي كل المستويات الإدارية يتم الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، وذلك بالتشاور والتحاور من أجل حلها والقضاء عليها فالالاتصال التنظيمي يسهل ويساعد في السير الجيد للمؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية الباحثين يؤكدون على ان الاتصال التنظيمي يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة دائما بنسبة تقدر بـ 46,87% بالنسبة للدائمين في المهنة، وفي المرتبة الثانية المؤقتين بنسبة 12,5%.

ومن خلال هذه النسب المئوية يتضح لنا أن نسبة الدائمين في المهنة يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة بالنسبة العالية كونهم دائما يستعملون الاتصال في حل المشاكل التي تواجههم في حياتهم المهنية.

ومنه نستخلص أن عملية الاتصال لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة كونه يعمل على تحقيق التواصل والتفاعل وبناء علاقات جيدة داخل المؤسسة، مما يقلل من إحداث المشاكل وحلها إن وجدت من خلال عملية الاتصال التنظيمي

الجدول رقم (40): علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة الإتصال التنظيمي في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على مستوى مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المتغيرات	الإجابة		لا		نعم	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	17	3,12%	01	53,12%	17
	أنثى	14	00%	00	43,75%	14
	المجموع	31	3,12%	01	96,8%	31
العمر	20 - 30 سنة	06	00%	00	18,75%	06
	31 - 40 سنة	18	00%	00	56,25%	18
	41 - 50 سنة	06	00%	00	18,75%	06
	51 - 60 سنة	01	00%	00	3,12%	01
	المجموع	31	3,12%	01	96,8%	31
	متوسط	06	3,12%	1	18,75%	06
المستوى التعليمي	ثانوي	13	00%	00	40,62%	13
	جامعي	08	00%	00	25%	08
	تكوين مهني	04	00%	00	12,5%	04
	المجموع	31	3,12%	01	96,8%	31
الوضعية المهنية	دائم	25	3,12%	1	78,12%	25
	موقت	06	00%	00	18,75%	06
	المجموع	31	3,12%	1	96,8%	31
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	00%	00	31,25%	10
	من 5 - 10 سنوات	11	3,12%	01	34,37%	11
	من 10 سنوات وأكثر	10	00%	00	31,25%	10
	المجموع	31	3,12%	01	96,87%	31

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الذكور يؤكدون وجود دور للاتصال التنظيمي لتنظيم العلاقات بين الرئيس والمؤوسين بنسبة 53,12%، أما باقي المبحوثين من الإناث فتمثلت نسبتهم في 43,75%.

من خلال المقارنات الرقمية يتضح لنا ارتفاع نسبة الذكور إلى كون امتيازهم بالشجاعة وممارستهم لمختلف النشاطات وامتيازهم بالفعالية اللازمة داخل المؤسسة، والقدرة على استخدام الاتصال في مختلف أعمالهم سواء داخليا أو خارجيا، أما نسبة الإناث تعود على عدم وجود الفعالية اللازمة لانشغالهم في مجالات أخرى خارج المؤسسة.

وفي المقابل نلاحظ أن اغلبية المبحوثين من الذكور ينفون وجود دور الاتصال التنظيمي في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمؤوسين بنسبة 3,12% اما نسبة الإناث فهي منخفضة جدا أي هي معدومة تمثل 00%.

ونلاحظ من انخفاض نسبة المبحوثين الذين ينفون ذلك سواء الذكور والإناث لكون قوة حيوية العمال والرئيس والمؤوسين في إدارة أعمالهم ونشاطاتهم المتعلقة بالمؤسسة.

. أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ بأن اغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (31 . 40 سنة) يؤكدون على وجود دور للاتصال التنظيمي في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمؤوسين بنسبة 56,25%، أما الفئة العمرية الأولى من (20 . 30 سنة) والفئة العمرية الثالثة (41 . 50 سنة) متعادلتان بنسبة تقدر بـ 18,75%، وباقي المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (51 . 60 سنة) فنسبتها منخفضة جدا 3,12%.

من خلال المقاربات الرقمية نلاحظ أن اغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (31 . 40 سنة) نسبتهم مرتفعة لكون وجود تطابق مع أعمارهم وذكائهم المتميز في جعلهم يساهم في تقوية أبحاثهم الكثيرة وتقوية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وأيضا مع كثرة

الإستفسارات التي تجعل المؤسسات في الكثير من الاستفهامات وتجعل الرئيس يتشاور مع المرؤوسين ويحدث بينهم عملية التواصل في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين.

وفي المقابل نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة ينفون وجود دور في الاتصال التنظيمي بين الرئيس والمرؤوسين، وذلك بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 3,12%، أما باقي الفئات العمرية الأخرى (الأولى والثالثة والرابعة) فنسبتهم معدومة بـ 00%.

وترجع تلك النسبة العمرية الثانية والفئات العمرية الأخرى المنخفضة جدا كونهم يرون وجود تنسيق وتنظيم بين الرئيس والمرؤوسين، ووجود أيضا الاتصال التنظيمي الذي يقوي العلاقة بينهما في العمل داخل المؤسسة.

. أما الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي فنلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من المستوى الثانوي يؤكدون على وجود الاتصال التنظيمي في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وذلك بنسبة 40,52% ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 25% ثم المستوى المتوسط تقدر بـ 18,75% ثم المستوى التكويني المهني بنسبة 12,5%.

من خلال المقاربات الرقمية لمتغير المستوى التعليمي نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من المستوى الثانوي يتحصلون على أعلى نسبة لكونهم يتمتعون بكامل التركيز في أعمالهم وعدم إستقلالهم لوظيفتهم أي علاقتهم المهنية داخل المؤسسة.

وفي المقابل نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من المستوى المتوسط ينفون ذلك بنسبة قليلة جدا بـ 3,12%، أما باقي المستويات الأخرى (الجامعي والتكويني المهني) فنسبهم متساوية ومعدومة بـ 00%.

. أما الجدول المتعلق بمتغير الوضعية المهنية فنلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من الوضعية الدائمة يؤكدون في وجود دور للاتصال التنظيمي بين الرئيس والمرؤوسين بنسبة

تقدر بـ 78,12%، وعكس الوضعية المؤقتة التي هي نسبة منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ 18,75% ولكن مع الرغم من ذلك نرى وجود تقارب في النسب.

من خلال الإحصائيات الرقمية نلاحظ ارتفاع نسبة الوضعية الدائمة وذلك لحصول الرئيس والمرؤوسين على حسن العلاقة بينهما وتمتعهما بكامل نشاطات المؤسسة، والتفاهم مه جميع الإجراءات المتواجدة داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين".

وفي المقابل نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينفون ذلك ويرفضون فكرة عدم التقبل والتوافق في وجود دور للاتصال التنظيمي وتنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وذلك في الوضعية الدائمة التي تمثلها نسبتها 3,12%، في حين نجد الوضعية المؤقتة بنسبة معدومة بـ 00%.

ومن خلال الجدول لاحظنا وجود انخفاض كبير من كلا الوضعتين الدائمة والمؤقتة والسبب يعود إلى اكتشافهم.

جدول رقم (41) : يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة الإتصال التنظيمي في نجاح عملية التنظيم على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المتغيرات	الإجابة		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
النسب	ذكر	10	31,25%	08	25%	00	18%	18	56,25%	18
	أنثى	08	25%	06	18,75%	00	00	14	43,37%	14
	المجموع	18	56,25%	13	40,62%	01	3,12%	32	100%	32
السن	20 - 30 سنة	03	9,77%	03	9,37%	00	00	06	18,75%	06
	31 - 40 سنة	09	28,12%	10	31,25%	00	00	19	59,37%	19
	41 - 50 سنة	06	18,75%	00	00	00	00	06	18,75%	06
	51 - 60 سنة	01	3,12%	00	00	00	00	01	3,12%	01
	المجموع	19	59,37%	13	40,62%	00	00	32	100%	32
المستوى التعليمي	متوسط	04	12,5%	03	9,37%	00	00	07	21,87%	07
	ثانوي	06	18,75%	07	21,87%	00	00	13	40,62%	13
	جامعي	06	18,75%	02	6,25%	00	00	08	25%	08
	تكوين مهني	02	6,25%	02	6,25%	00	00	04	12,5%	04
	المجموع	18	56,25%	14	43,75%	00	00	32	100%	32
الوضعية المهنية	دائم	16	50%	10	31,25%	00	00	26	81,25%	26
	موقت	02	6,25%	04	12,5%	00	00	06	18,75%	06
	المجموع	18	56,25%	14	43,75%	00	00	32	100%	32
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	05	15,62%	05	15,62%	00	00	10	28,57%	10
	5 - 10 سنوات	04	12,5%	08	25%	00	00	12	37,5%	12
	10 سنوات فأكثر	08	25%	02	6,25%	00	00	10	31,25%	10
	المجموع	17	53,12%	15	46,87%	00	00	32	100%	32

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي له دور في نجاح عملية التنظيم في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 31,25% مقارنة بالنسبة للإناث المنخفضة التي تمثل 25%.

من خلال النسب والإحصائيات يتضح لنا أن نسبة الذكور عالية كونهم يؤكدون على أن للاتصال دور في نجاح عملية التنظيم في المؤسسة، حيث أن التنظيم يقوم على أساس تقسيم العمل في المنظمة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع المسؤوليات أن يكون واضحة ومحددة كما يساهم بشكل كبير في نقل المعلومات وتبادل الآراء ورفع روح المعنوية وزيادة انتماء وارتباط العاملين للمؤسسة.

. أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية من (31 . 40 سنة) يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي أحيانا له دور في نجاح عملية التنظيم بنسبة 31,25%، ثم نجد في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (41 . 50 سنة) من المبحوثين الذين يؤكدون أن الاتصال التنظيمي دائما له دور في نجاح عملية التنظيم بنسبة 18,75%، وأخيرا نجد الفئة العمرية من (51 إلى 60 سنة) من أفراد المبحوثين الذين يؤكدون أن الاتصال التنظيمي له دور في نجاح عملية التنظيم بنسبة 3,12%.

ومنه نستنتج أن للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم في المؤسسة وهذا راجع إلى أن الاتصال التنظيمي يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد، كما يسهل في السير الجيد للمؤسسة.

. أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي والجامعي يؤكدون أن الاتصال التنظيمي له دور في نجاح عملية التنظيم

داخل المؤسسة بنسبة 18,75%، يليه الافراد من ذوي المستوى المتوسط بنسبة 12,5% وفي الأخير يليه الافراد من ذوي المستوى التكوين المهني بنسبة 6,25%.

ومنه نستنتج أن الاتصال التنظيمي دائما دور في نجاح عملية التنظيم في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو، وهذا راجع إلى أن التنظيم يعد من أسس النجاح والتي بدونها لا يعد العمل الذي يقوم به ناجحا، ويساعد في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو اهداف وغابات مشتركة.

. أما الجدول المتعلق بمتغير الوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين الدائمين يؤكدون على أن للاتصال التنظيمي أحيانا له دور في نجاح عملية التنظيم بنسبة 31,25%، وفي المرتبة الثانية المؤقتين بنسبة 12,5%.

منه نستنتج أن للاتصال التنظيمي أحيانا دور في نجاح عملية التنظيم في مؤسسة المسرح الجهوي بتيزي وزو، حيث يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الافراد والمجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في المؤسسة.

. أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن اغلبية المبحوثين الذين لديهم خبرة من (5 . 10 سنوات) يؤكدون أن للاتصال التنظيمي أحيانا دور في نجاح عملية التنظيم في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنسبة 25%، ثم تليه المرتبة الثانية من 10 سنوات أو أكثر بنسبة 25% وأيضا أقل من 5 سنوات بنسبة 15,62%.

ومنه نستنتج أن للاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم في المؤسسة وهذا راجع إلى أن الاتصال يعد الشريان الذي يمكن المؤسسة من نقل التعليمات والتوجيهات إلى

العاملين، وتبادل الآراء ورفع المعنويات مما يزيد من الفعالية هذه المؤسسة، وإن نجاح أي مهنة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية كافة مستقلة قائمة بحد ذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها العمليات الإدارية كافة في المنظمة.

جدول رقم (42): علاقة متغيرات الدراسة في التأثير على نجاح الإتصال التنظيمي على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المتغيرات	الإجابة		لا تؤثر		أحيانا		المجموع		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	04	%12,5	07	%21,87	07	%21,87	18	%56,25
	أنثى	04	%12,5	03	%09,37	07	%21,8	14	%43,37
	المجموع	08	%25	10	%31,25	14	%43,75	32	%100
السن	20 - 30 سنة	01	%3,12	01	%3,12	04	%12,5	06	%18,75
	31 - 40 سنة	05	%15,62	07	%21,87	07	%21,87	19	%59,37
	41 - 50 سنة	02	%6,25	02	%6,25	02	%6,25	06	%18,75
	51 - 60 سنة	00	%00	00	%00	01	%3,12	01	%3,12
	المجموع	08	%25	10	%31,27	14	%43,75	32	%100
المستوى التعليمي	متوسط	03	%9,37	03	%9,37	01	%3,12	07	%21,87
	ثانوي	04	%12,5	03	%9,37	06	%18,75	13	%40,62
	جامعي	01	%3,12	02	%6,25	05	%15,62	08	%25
	تكوين مهني	00	%6,25	02	%6,25	00	%00	04	%12,5
	المجموع	08	%25	10	%31,25	14	%43,75	32	%100
الوضعية الوظيفية	دائم	08	%25	09	%28,12	09	%28,12	26	%81,25
	موقت	00	%00	01	%3,12	05	%15,62	06	%18,75
	المجموع	08	%25	10	%31,25	14	%43,75	32	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	03	%9,37	02	%6,25	05	%15,62	10	%28,57
	5 - 10 سنوات	03	%9,37	04	%12,5	05	%15,62	12	%37,5
	10 سنوات فأكثر	02	%6,25	04	%12,5	04	%12,05	10	31,25
	المجموع	08	%25	10	%31,25	14	%43,75	32	%100

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ ان اغلبية الافراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن زيادة المسؤوليات تؤثر أحيانا على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو بنسبة 21,87%.

من خلال هذه النسب المئوية يتضح لنا أن نسبة الذكور عالية كونهم يتمتعون بمهارات الاتصال وقادرين على التواصل مع الجمهور من أجل تقديم مختلف البرامج بهدف استقطاب الجمهور نحو خدمات مؤسسة المسرح الجهوي.

ومنه نستنتج أن زيادة المسؤوليات تؤثر أحيانا على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، وهذا راجع إلى أن عملية الاتصال عملية دقيقة تتطلب الكفاءة المرنة في التنفيذ والخبرة في الإقناع والتأثير.

. أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (31 . 40) سنة يؤكدون بأن زيادة المسؤوليات تؤثر أحيانا على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسسة المسرح الجهوي بنسبة 21,87%، ثم نجد (20 . 30) سنة بنسبة تقدر بـ 12,5% وفي المرتبة الثالثة (41 . 50) سنة بنسبة 6,25% وأخيرا من (51 . 60) سنة بنسبة تقدر بـ 3,12%.

وترجع تلك النسب العالية لدى الفئة من (31 . 40) سنة كونهم ذو مستوى عقلي ناضج يسمح لهم بالمسؤولية اتجاه الآخرين لمؤسسة المسرح الجهوي، ويتسمون بالهدوء والرزانة عند الاتصال.

ومنه نستنتج أن زيادة المسؤوليات تؤثر أحيانا على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسسة المسرح الجهوي تيزي وزو، وهذا راجع إلى أن الاتصال التنظيمي عملية يتبع من خلالها تبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذوي المستوى الثانوي يؤكدون بأن زيادة المسؤوليات تؤثر أحيانا على نجاح الاتصال التنظيمي بنسبة تقدر بـ 18,75%، أما لذوي المستوى الجامعي بنسبة 15,62% وأخيرا ذوي المستوى التكوين المهني والمتوسط بنسبة تقدر بـ 6,25%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من المستوى الثانوي يمثلون نسبة كبيرة كونهم يتمتعون بمهارات اتصال في زيادة المسؤوليات، وهذا من خلال التعامل مع الجمهور.

ومنه نستخلص في الأخير أن الإتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة المسرح الجهوي تيزي وزو عنصر أساسي لتنظيم العلاقات بين العمال ويمكنهم من القيام بمهامه.

. أما الجدول المتعلق بمتغير الوضعية المهنية فيتضح لنا أن أغلبية المبحوثين الذين لهم وضعية مهنية دائمة يؤكدون أن زيادة المسؤوليات تؤثر أحيانا على نجاح الاتصال التنظيمي في المؤسسة بنسبة 28,12%، تليه المرتبة الثانية المؤقتين بنسبة 3,12%. وتلك النسب العالية لدى الافراد المبحوثين الذي لهم وضعية دائمة تعود إلى الخبرة الكبيرة المكتسبة من خلال عملهم الطويل على مستوى المسرح الجهوي تيزي وزو.

. أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فيتضح لنا أن أغلبية المبحوثين الذين لهم خبرة من (5 . 10) سنوات ومن (10 وأكثر) يؤكدون على أن زيادة المعلومات تؤثر أحيانا على نجاح الاتصال التنظيمي بنسبة متساوية وتقدر بـ 12,5%، تليه المرتبة الثانية الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 6,25%.

ومنه نستنتج أن زيادة المسؤوليات تؤثر أحيانا على نجاح الاتصال التنظيمي في مؤسسة المسرح تيزي وزو، وهذا راجع إلى أنهم يتعودون على أجواء العمل وأن الاتصال التنظيمي

عامل مهم في تسيير مؤسسة المسرح الجهوي بتيزي وزو بطريقة منظمة وهذا من خلال التعامل مع الآخرين.

الجدول رقم (43): علاقة متغيرات الدراسة في تسهيل الاتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرار على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو

المجموع		لا يسهل		يسهل		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%56,25	18	%6,25	02	%50	16	الجنس	ذكر
%43,75	14	%12,5	04	%31,25	10		أنثى
%100	32	%18,75	06	%81,25	26		المجموع
%18,75	06	%6,25	02	%12,5	04	السن	من 20 - 30 سنة
%59,37	19	%9,37	03	%50	16		من 31 - 40 سنة
%18,75	06	%3,12	01	%15,62	05		من 41 - 50 سنة
%3,12	01	%00	00	%3,12	01		من 51 - 60 سنة
%100	32	%18,75	06	%81,25	26	المجموع	
%1,78	07	%3,12	01	%18,75	06	المستوى التعليمي	متوسط
%40,62	13	%12,5	04	%28,12	09		ثانوي
%25	08	%00	00	%25	08		جامعي
%12,5	04	%3,12	01	%9,37	03		تكوين مهني
%100	32	%18,75	06	%81,25	26	المجموع	
%81,25	26	%9,37	03	%71,87	23	الوضعية المهنية	دائم
%28,12	09	%9,37	03	%9,37	03		موقت
%100	32	18,75	06	81,25	26		المجموع
%31,25	10	9,37	03	21,87	07	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات
%31,25	12	3,12	01	34,37	11		من 5 - 10 سنوات
%31,25	10	6,25	02	25	08		من 10 وأكثر
%100	32	18,75	06	81,25	26		المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ ان أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون في تسهيل الاتصال التنظيمي لعملية اتخاذ القرار بنسبة تقدر بـ 50% مقارنة بنسبة الإناث المنخفضة التي تمثل نسبة 31,25% .

من خلال المراقبات الرقمية يتضح لنا ارتفاع نسبة الذكور ويعود هذا إلى كونهم يتمتعون بالقوة والشجاعة وأيضا الرزانة وكثرة معلوماتهم التي تسهل في عملية اتخاذ القرار وكثرة بحوثهم حول الموضوعات التي يحتاجونها في المؤسسة.

مقابل ذلك نلاحظ أن أغلبية من المبحوثين من الإناث ينفون أو يرفضون فكرة أن الاتصال التنظيمي يسهل في عملية اتخاذ القرار لدى مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بنسبة تقدر بـ 12,5%، عكس نسبة الذكور المنخفضة التي تمثل 06,25% .

وتلك النسبة العالية لدى الإناث تعود إلى وجود أساليب أخرى غير أن يسهل الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وذلك باستعمالهم مختلف الطرق الأخرى وذلك في إعتمادهم على مختلف النشاطات في المؤسسة.

منه نلخص في الأخير أن الإتصال التنظيمي يسهل في عملية اتخاذ القرار وذلك لعدم وجود معوقات أي مشاكل في المؤسسة وأيضا لكسب الثقة بين العاملين والإدارة وإعتمادهم أيضا على قراراتهم المتعلقة بالعمل في المؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية ( من 31 إلى 40 ) يؤكدون في تسهيل عملية اتخاذ القرار في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بنسبة تقدر بـ 50% , ونجد الفئة العمرية ( من 41 إلى 50 سنة ) بنسبة تقدر بـ 15,62%، أما الفئة العمرية التي تليها تتمثل في ( 20 إلى 30 سنة ) بنسبة تتمثل في 12,5%، وأخيرا الفئة العمرية الأخيرة وهي التي تشمل ( من 51 إلى 60 سنة ) والتي تتمثل نسبتها في 03,12% .

وترجع تلك النسبة العالية للفئة العمرية الثانية والتي تتمثل ( من 31 الى 40 سنة ) كونهم يتمتعون بالقوة الذهنية والتي تسهل في عملية اتخاذ القرار و كسب المعلومات من الموظفين التي تجعلهم في معرفة العديد من الأشياء لاتخاذ قراراتهم في المؤسسة , أما باقي الفئات العمرية الأخرى كونهم يتمتعون بالقليل فقط من الرزانة و الجد في العمل الذي يؤدي إلى تسهيل عملية إتخاذ القرار .

مقابل ذلك نجد إن بقية الباحثين من الفئة العمرية الثانية ينفون ويؤكدون عدم تسهيل عملية اتخاذ القرار في الاتصال التنظيمي لمؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين وذلك لعدم اعتمادهم على رزامة وبرامج المؤسسة واستعمالهم مختلف الطرق والإجراءات الأخرى المناسبة للمؤسسة الخدماتية للمسرح الجهوي كاتب ياسين .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي الثانوي يؤكدون تسهيل الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بنسبة تقدر 28,12% , أما باقي المستويات الأخرى فتتمثل المستوى المتوسط بنسبة 18,75% , المستوى الجامعي 25 , أخيرا المستوى تكوين المهني فهي نسبة منخفضة جدا تتمثل في 09,37% .

من خلال المراقبات الرقمية والإحصائيات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية الباحثين المستوى الثانوي يؤكدون على تسهيل الاتصال التنظيمي لعملية اتخاذ القرار ويعود ذلك إلى وفرة الإمكانيات اللازمة لاستعمالهم أهم البحوث والوسائل اللازمة حول اتخاذ قراراتهم التي تساعد في تسهيل الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" .

مقابل ذلك نلاحظ أن اغلبية الباحثين ينفون تسهيل الاتصال التنظيمي لعملية اتخاذ القرار والذي يتمثل في المستوى الثانوي إذ أغليبيتهم يرفضون هذه العملية بنسبة 12,5% ، ونجد أن المستوى المتوسط والمستوى التكوين المهني نسبتها متعادلات بنسبة 3,12% أما المستوى الجامعي فنسبتها معدومة ب 00% .

وترجع هذه النسبة التي يتم رفض الاتصال التنظيمي من تسهيل اتخاذ القرار إلى عدم وجود الثقة اللازمة لاتخاذ قراراتها الخاصة بهم والخاصة بالمؤسسة، وعدم إدخالهم في الشؤون الداخلية للمؤسسة مثلا لإجراءاتهم المتعلقة بمسؤولين وما يدور حول قرارات مسؤولي المؤسسة.

منه نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تسهل في الاتصال التنظيمي وتسمح لها في استعمال أهم الإجراءات اللازمة وتعلب دورا كبيرا في تسيير المؤسسة ونجاحها بمختلف الطرق.

. أما الجدول المتعلق بالوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين للوضعية الدائمة يؤكدون على تسهيل الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 71,87%، عكس الوضعية المؤقتة التي تقدر نسبتها بـ 9,37% والتي هي منخفضة جدا. ترجع النسبة العالية للوضعية المهنية الدائمة إلى اقناعهم وثقتهم بالاتصال التنظيمي وموافقة مسؤوليهم في اتخاذهم لجميع القرارات عبر الاتصال التنظيمي الذي يساعدهم أيضا في حل جميع العوائق والمشاكل التي يواجهونها داخل المؤسسة، أما النسبة المنخفضة والتي تمثل الوضعية المؤقتة وترجع على عدم تفاهمهم وتشاورهم بينهم ونقص الاتصال وعدم استخدامهم لوسائل الاتصال التي تساعدهم في اتخاذ أهم قراراتهم اللازمة داخل المؤسسة.

وفي المقابل نلاحظ أن من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين ينفون تسهيل عملية اتخاذ القرار في الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" وذلك نسبة متعادلة بين الطرفين أو الوضعية المهنية الدائمة والمؤقتة التي تشمل 9,37%.

وترجع هذه النسبة المنخفضة التي لاحظناها لتفاعل اغلبية المبحوثين للاتصال التنظيمي واستخدام مختلف الطرق والعوامل التي تؤدي إلى نشر معلوماتهم الخاصة بهم

وبالمؤسسة، وأيضا تضمن مستقبلهم الذي يعد من أهم العوامل الأساسية في المؤسسة ولجميع موظفي المؤسسة.

نستخلص في الأخير أن عملية إتخاذ القرار في الاتصال التنظيمي تمثل من أبرز وأهم العوامل التي تساعد المؤسسة الخدمائية المسرح الجهوي "كاتب ياسين" في نجاحها وتسيير مهامها في معظم وباقي الولايات الأخرى، ويساعد على تطورها وأيضا في سهولة اتخاذ قراراتها التي تمكن العمال والموظفين في انجاز وظيفتهم اتجاه المؤسسة في أحسن أحوالها وخدماتها وتدفعها في مختلف الطرق والإنجازات في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" لولاية تيزي وزو.

اما الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ بان اغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية يؤكدون في تسهيل عملية اتخاذ القرار في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنسبة تقدر بـ 50%، ونجد الفئة العمرية من (41 . 50) سنة بنسبة تقدر بـ 15,62%، اما الفئة العمرية التي تليها من (20 . 30) سنة تمثل نسبة 12,5%، وأخيرا الفئة العمرية الأخيرة هي التي تشمل من (51 . 60) سنة والتي تتمثل نسبتها في 3,12%.

وترجع تلك النسبة العالية للفئة العمرية الثانية والتي تتمثل من (31 . 40) سنة كونهم يتمتعون بالقوة الذهنية والتي تسهل في عملية اتخاذ القرار وكسب المعلومات من الموظفين التي تجعلهم في معرفة العديد من الأشياء لاتخاذ قراراتهم في المؤسسة، اما باقي الفئات العمرية الأخرى كونهم يتمتعون بالقليل فقط من الرزانة والجد في العمل الذي يؤدي إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

مقابل ذلك نجد أن بقية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية ينفون ويؤكدون عدم تسهيل عملية اتخاذ القرار في الاتصال التنظيمي لمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، وذلك

لعدم اعتمادهم على رزنامة وبرامج المؤسسة واستعمالهم مختلف الطرق والإجراءات الأخرى المناسبة للمؤسسة الخدماتية للمسرح الجهوي.

. أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي يؤكدون تسهيل الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بنسبة تقدر بـ 28,12%، أما باقي المستويات الأخرى فيتمثل المستوى المتوسط بنسبة 18,75%، المستوى الجامعي بـ 25% أما أخيرا مستوى التكوين المهني فهي نسبة منخفضة جدا تتمثل في 9,37%.

من خلال المراقبات الرقمية والاحصائيات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من المستوى الثانوي يؤكدون على تسهيل الاتصال التنظيمي لعملية اتخاذ القرار ويعود ذلك إلى تفاعلهم بالإدارة واعجابهم بوظائف المؤسسة وامتيانها لجميع خدماتها واستعمالها لأبرز المخططات التي تساعد الاتصال للعب دورا أساسيا في تعزيز الفريق والتعاون داخل مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو.

نستنتج من الجدول أن وجود الاتصال داخل المؤسسة يمثل ركيزة أساسية في تعزيز الفريق والتعاون مع جميع العمال سواء داخليا وخارجيا، ويساعد أيضا في حل المشاكل والعوائق الموجودة مع المسؤولين والإدارة وأيضا مع العمال فيما بينهم.

. أما الجدول المتعلق بالوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الوظيفة الدائمة يؤكدون على وجود اتصال داخل المؤسسة وبه يؤدي إلى تعزيز الفريق والتعاون بنسبة تقدر بـ 53,12%، وهي نسبة مرتفعة جدا عكس الوظيفة المؤقتة والتي تمثل نسبة منخفضة تقدر بـ 06,25%.

ومن خلال المقاربات الرقمية نجد أن الوضعية الدائمة يؤكدون على وجود الاتصال داخل المؤسسة، وذلك يرجع إلى ضمان مستقبلهم وأيضا إلى ضمان أعمالهم ومجهوداتهم

المتعلقة بالمؤسسة واقتناعهم بالإدارة التي تسعى على نجاح وتطور المؤسسة، أما الوضعية المؤقتة التي تمثل نسبة منخفضة ترجع إلى طرق أخرى لعدم استعمالهم لمهارات المؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين.

وبالمقابل نجد أن أغلبية المبحوثين من الوضعية الدائمة متحدين في استخدام العملية الاتصالية في المؤسسة وتعزيز الفريق والتعاون بنسبة تقدر بـ 25%، أما الوضعية المؤقتة فتمثل نسبتها في 12,5% وهي نسبة منخفضة مقارنة مع الوضعية الدائمة، ولكن مع الرغم من ذلك نلاحظ وجود تقارب بين النسب.

وترجع هذه النسبة المرتفعة للوضعية الدائمة إلى وجود عملية التشاور والتفاهم بين الفريق، والذي يجعل الموظفين يساعدهم في تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة ويسهل أيضا التواصل مع الإدارة ومع رؤساء الإدارة باستعمال مختلف الوسائل.

أما من الجهة الأخرى فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الدائمة غير موافقين بسنبتهم 3,12%، عكس الوضعية المؤقتة التي تمثل نسبتها معدومة بـ 00%.

وترجع هذه النسب المنخفضة لكلا الوضعتين الدائمة والمؤقتة

إوفرة الإمكانيات اللازمة لاستعمالهم أهم البحوث والوسائل اللازمة حول اتخاذ قراراتهم التي تساعد في تسهيل عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية كالمسرح الجهوي "كاتب ياسين".

مقابل ذلك نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينفون سهولة تسهيل الاتصال التنظيمي لعملية اتخاذ القرار والذي يتمثل في المستوى الثانوي إذ أغليبتهم يرفضون هذه العملية بنسبة تقدر بـ 12,5%، ونجد في حين أن المستوى المتوسط والمستوى التكويني المهني نسبتها متعادلتان بنسبة تقدر بـ 3,12% أما المستوى الجامعي بنسبة معدومة 00%.

وترجع هذه النسبة التي يتم رفض الاتصال التنظيمي من تسهيل عملية اتخاذ القرار إلى عدم وجود الثقة اللازمة لاتخاذ قراراتها الخاصة بهم والخاصة بمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، وعدم ادخالهم في شؤون الداخلية للمؤسسة مثلا لإجراءاتهم المتعلقة بمسؤولي المؤسسة وما يدور حول قرارات مسؤولي المؤسسة.

ومنه نستنتج أن عملية إتخاذ القرار تسهل في الاتصال التنظيمي وتسمح لها في إستعمال أهم الإجراءات اللازمة لها، وتلعب أيضا دورا كبيرا في تسيير المؤسسة ونجاحها بمختلف الطرق.

. اما الجدول المتعلق بالوضعية المهنية فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين للوضعية الدائمة يؤكدون على تسهيل الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنسبة تقدر ب 71,87% عكس الوضعية المؤقتية التي تقدر نسبتها ب 9,37% والتي هي منخفضة جدا.

ترجع النسبة العالية للوضعية الدائمة إلى اقتناعهم وثقتهم بالاتصال التنظيمي وموافقة مسؤوليهم في اتخاذهم لجميع القرارات عبر الاتصال التنظيمي، الذي يساعدهم هم أيضا في حل جميع العوائق والمشاكل التي يواجهونها داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، أما النسبة المنخفضة والتي تمثل الوضعية المؤقتية ترجع إلى دعم تفاهمهم وتشاورهم بينهم ونقص الاتصال وعدم استخدامهم لوسائل الاتصال التي تساعدهم في اتخاذ اهم قراراتهم اللازمة داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين".

. وفي المقابل نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين ينفون تسهيل عملية اتخاذ القرار في الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" وذلك بنسبة متعادلة بين الطرفين أو الوضعية المهنية الدائمة والمؤقتية التي تشمل 9,37%.

وترجع هذه النسبة المنخفضة التي لاحظناها لتفاعل أغلبية المبحوثين للاتصال التنظيمي واستخدام مختلف الطرق والعوامل التي تؤدي إلى نشر معلوماتهم الخاصة بهم وبالمؤسسة، وأيضا تضمن مستقبلهم الذي يعد من أهم العوامل الأساسية في المؤسسة ولجميع موظفي المؤسسة.

نستخلص في الأخير أن عملية إتخاذ القرار في الإتصال التنظيمي تمثل من أبرز وأهم العوامل التي تساعد المؤسسة الخدمائية "كاتب ياسين" على تطورها، أيضا في سهولة اتخاذ قراراتها التي تمكن العمال والموظفين في انجاز وظيفتهم اتجاه المؤسسة في أحسن أحوالها وخدماتها وتقدمها ومختلف الطرق والإنجازات في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بنيزي وزو.

## 5- عرض نتائج الدراسة:

## أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة:

1- أغلبية المبحوثين يؤكدون أن الاتصال داخل المؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو اتصال فعال بنسبة تقدر 5,62%، وذلك نظرا للتطور الذي يعرفه الإتصال داخل المؤسسة.

2- أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن طبيعة الاتصال الداخلي السائد بمؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو هي جميع الاتصالات الرسمية بنسبة 12,78%.

3- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن وسائل الإتصال التنظيمي الأكثر إستخداما في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو تتمثل في الوسائل المكتوبة والإلكترونية بنسبة تقدر 43.75%.

4- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن الإتصال التنظيمي في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو يساعد على التسيير الجيد بنسبة تقدر 93,75%، وهذا راجع إلى كثرة النشاطات الثقافية وتحسين العلاقة بين الموظفين في المؤسسة.

5- غالبية الافراد المبحوثين، يؤكدون أن الاتصال يسهل من معرفة مسؤوليات الموظفين في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو بنسبة تقدر 75,93%، وهذا راجع إلى زيادة كفاءة الإنتاج في المؤسسة.

6- معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن عملية توصيل المعلومات للعمال في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو تصل في الوقت المناسب بنسبة تقدر 87,5% وهذا راجع لحسن اختيار الوسيلة من قبل المسؤولين وإدراكهم لمدى فعاليتها في توصيل المعلومات في الوقت المناسب.

7- أغلبية أفراد عينة الدراسة أن الأنشطة الإتصالية كالمحاضرات والندوات الإجتماعات الاتصال الشخصي والإعلانات تساهم في تكوين الصورة الذهنية لمؤسسة المسرح الجهوي

"كاتب ياسين" بتيزي وزو، إذ نلاحظ أن الإعلانات من أهم الأنشطة التي يتعرض لها الجمهور بسهولة والتي تؤثر عليه بنسبة تقدر 68،78 %.

8-غالبية أفراد عينة الدراسة المبحوثين يؤكدون أن طبيعة المشاكل التي تعاني منها مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين هي المشاكل المتعلقة بالوسيلة بنسبة 53،12 %، وهذا راجع إلى الاختيار الخاطئ للوسيلة المتوفرة في المؤسسة.

9-معظم المبحوثين ينفون مواجهة معوقات بسبب سوء الاتصال في المؤسسة بين الموظفين والإدارة بنسبة 59،37 %، وهذا راجع إلى عدم التفاهم والتشاور فيما بينهم.

10-نستنتج أن أغلبية المبحوثين ينفون مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو بنسبة 65،62 %، وهذا راجع إلى وفرة الإمكانيات والخدمات اللازمة لتسهيل الاتصال داخل المؤسسة.

11-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن طبيعة الإتصال الرسمي السائد بمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزيوزو هو الإتصال النازل بنسبة تقدر 37،59 % وهذا راجع إلى حسن تسيير المؤسسة وإتخاذ القرارات

12-توصلنا أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن الاتصال التنظيمي يسهل في إتخاذ القرار بنسبة 26،81 % وهذا راجع إلى تسهيل خدمات ونشاطات المؤسسة ووفرة الإمكانيات اللازمة لها.

13-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن العمال يواجهون صعوبات مادية متعلقة بعدم كفاءة أدوات الاتصال بنسبة 50 %، وهذا راجع إلى عدم توفر الوسائل اللازمة للاتصال.

14-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن المعوقات التنظيمية هي الأكثر تأثيرا في المؤسسة بنسبة تقدر 5،62 %، وهذا راجع إلى كلما كانت عملية الاتصال منظمة وتعتمد على وسائل مناسبة كلما سهل عليهم أداء مهامهم.

15-معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الاتصال التنظيمي له دور في نجاح عملية التنظيم بنسبة تقدر 56،25 % وهذا راجع إلى التعاون بين وحدات التنظيم من أجل تحقيق

الأهداف الموجودة في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو يمنع حدوث مختلف الاضطرابات والمشاكل .

16-أغلبية الأفراد المبحوثين من المستوى الثانوي يؤكدون في وجود الإتصال التنظيمي داخل مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو، وهذا راجع إلى التناسب مع طبيعة العمل في المؤسسة حيث لا يعتمد على ذوي الشهادات العليا.

17-توصلنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة يؤكدون أن مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو تقوم بتخطيط استراتيجي حول كيفية التعامل مع الجمهور بنسبة تقدر 59,37%.

18-توصلنا أن معظم الافراد المبحوثين من الذكور أن طبيعة الاتصال داخل المؤسسة الخدماتية للمسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو إتصال فعال بنسبة تقدر 56,25% وهذا راجع إلى هيمنة الذكور في مجال العمل وحريرتهم في التنقل تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد خاصة طبيعة العمل في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو.

19-معظم أفراد عينة الدراسة المبحوثين من الإناث يؤكدون أن الإتصال التنظيمي في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين يساهم في تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة لدى الجمهور بنسبة 75,43%.

### ب-عرض النتائج العامة للدراسة:

1- إن وسائل الاتصال الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو هي الوسائل المكتوبة والإلكترونية، التي تساهم في تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام بين جميع المستويات الإدارية

2- الإتصال التنظيمي فعال ومؤثر على مستوى مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو وهذا من خلال تجسيد مبدأ التضامن والتساند الوظيفي في القيام بجميع الوظائف والأدوار المختلفة .

3-يساعد الإتصال التنظيمي على تقوية وتدعيم العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين العمال حيث يعمل الإتصال التنظيمي على جعل مكان العمل أشبه بالعائلة الثانية من خلال علاقات الود والحب والإحترام المتبادل

4-ان الإتصال الغالب في المؤسسة هو الإتصال الرسمي حيث يعمل هذا الأخير على ضبط مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة وفق اسس قانونية وتنظيمية ويعمل على ضبط سلوكات الأفراد وتنظيمها وفق تسلسل هرمي واضح

5-الإتصال التنظيمي يساعد في التسيير الجيد والإدارة الرشيدة في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بتيزي وزو وهذا من خلال الإستغلال الأمثل والأنسب للموارد المالية والمادية والبشرية

6-يقوم الاتصال التنظيمي بدورا أساسيا في تسيير وتنظيم مختلف العمليات الإدارية في المؤسسة حيث كافة العمليات الإدارية، تحتاج إلى معلومات وبيانات فالتخطيط يحتاج لمعلومات ،التي يتم الإستفادة منها في وضع خطط ذات إطار زمني معين، كما يرتبط نجاح التنظيم في المنظمة بالإتصال، حيث أن وظيفة التنظيم تقوم على أساس تقسيم العمل على مستوى الوحدات المختلفة حتى يسهل عملية تبادل المعلومات ، كما أن نجاح عملية الرقابة والمتابعة تعتمد على وجود إتصال فعال يضمن عملية وصول المعلومات بدقة.

7-يسهل الاتصال التنظيمي في التعرف على مختلف مسؤوليات الموظفين في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو وهذا لحسن العلاقة بينهم.

8-الأنشطة الاتصالية كالمحاضرات والندوات، الإجتماعات تساهم في تكوين صورة ذهنية جيدة وحسنة لمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" من خلال التركيز على بناء علاقات قوية وممتينة مع الجمهور الخارجي

9-الإتصال التنظيمي دور كبير في نجاح مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين"، وهذا من خلال التعاون مع مختلف المؤسسات الثقافية الأخرى من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية

10-الإتصال التنظيمي يسهل في عملية إتخاذ القرار في مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" وهذا راجع إلى تسهيل خدمات ونشاطات المؤسسة.

11-تواجه مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" معوقات مادية متمثلة بعدم كفاءة أدوات الإتصال التي يستخدموها العمال في المؤسسة، نتيجة عدم وجود التفاهم والتنسيق في كيفية أداء الأدوار والوظائف وعدم توفر الوسائل اللازمة للإتصال.

## خاتمة عامة:

نخلص في الإتصال التنظيمي له أثر فعال وكبير في الأداء الوظيفي للموظفين، كونه يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي يستطيع من خلاله أن تصل به لتحقيق أهدافها وإثبات وإستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لإنخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء العمال وأداء المنظمة.

فالإتصال التنظيمي يرفع من الأداء لابد أن يعتمد على أسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من أنماط السلطة الإدارية كلما كانت الحاجة من المركزية إلى اللامركزية والذي يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات المؤسسة الخدماتية خاصة مع التطور الذي تشهده الجامعات من خلال الإعتماد على الإدارة الإلكترونية ومن ثم لابد من توفير أهم الوسائل التي يعتمد عليها الإتصال التنظيمي ودمجها ضمن المهام اليومية للموظفين وذلك بالإعتماد على خلية الاتصال المخصصة في تكوين الموظفين والإطارات حول فعالية الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### • قائمة المراجع باللغة العربية

#### أ-الكتب:

- 1-أبو عرقوب إبراهيم أحمد، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1993
- 2-بن مرسللي أحمد، مناهج البحث في علوم الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط2، 2005
- 3-جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2002
- 4-حزي بشار، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2000
- 5-حسين سمير محمد، بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 1995،  
-بوحوش عمار، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 6-دحماني محمد، الخدمة التسويقية، قسم الإدارة والإقتصاد، الجزائر
- 7-دليو فضيل، الإتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار النشر والتوزيع، القاهرة
- 8-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق والتوزيع طبعة 5، 2013.
- 9-الشريف علي، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، مصر، 1996،
- 10-عادل عبد الله. الاتصال التنظيمي، دار الأمل، الجزائر، 1999.
- 11-عبيدات محمد، منهج والبحث العلمي، طبعة 2، دار النشر والتوزيع، عمان، 1999
- 12-مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد رسائل الجامعة، مؤسسة الوراق للنشر دون بلد، طبعة 1 ، 2000 .
- 13-العلاق بشير، الادارة الحديثة، نظريات مفاهيم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 14-العلاق بشير، نظريات الإتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن

15- عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن طبعة 1. 2005

## 2-المجلات والموسوعات:

16-بعلي حمزة، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، مجلد 04، العدد: 07، الجزائر 2019

17-صخري محمد، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، قسم الإدارة والإقتصاد دراسات التنظيم والتسيير، الجزائر، 2021

18-عاشور زيان، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. دراسات إتصالية، العدد: 33، 2003

19-لوكيا الهاشمي، تأثير برنامج الاتصال في الأداء، مجلة العلوم الانسانية الاجتماعية. العدد 07، الجزائر، 2012

20-برقية سوهيلة، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد: 12، جامعة ورقلة، 2016

21-الختروشي رجب الطاهر مسعود، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب العدد: 24. الجزء الثاني. ديسمبر 2017.

22-زرقاوي أمال، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى الدراسات المعرفية والحضارية جامعة بسكرة، مجلد 07، العدد: 02، 2021

## 3-المذكرات والرسائل الجامعية:

### أ-أطروحات الدكتوراه

23-برابنيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدماتية العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم الإقتصادية، الجزائر، 2007

24-بزاید نجاه، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك" أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية،

جامعة وهران، 2010-2011

## ب- رسائل الماجستير :

- 25-أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمائية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارة تخصص التسويق، 2009
- 26-بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية، رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص مالية مراقبة، سيدي بلعباس، 2016
- 27-بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علوم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة، 2008-2009
- 28-عاشوري جمال الدين، الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل سظيف ، 2014-2015.
- 29-عكاشة عزيز أحمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية، رسالة الماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصادي الدولي، الجزائر 2013
- 30-عنان أمينة، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير في علوم التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص: إدارة وتسيير في التربية، أم البواقي، 2013-2014
- 31-لحمود أنس محمد، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمائية لدى الجمهور الأردني، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الاعلام تخصص: إعلام، 2019
- 32-المانع محمد بن علي، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الاداء في العلوم الإدارية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006

## ج-مذكرات الماجستير

33-إلهام إكرام، بهلول عبد العظيم، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014

34-برو هشام، تسيير المؤسسة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019، 2020

35-بطاش بختة قوادي كريمة، دور القائم بالعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية، تخصص إتصال: وعلاقات عامة، خميس مليانة سنة 2020

36-بوشليل ربيعة، دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة الماجستير، قسم علوم الاعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية، تخصص: إتصال تنظيمي، بعشعاشة 2019-2020.

37-التحاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، مذكرة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015.2014

38-حاجي حنان، عامر حفصة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، ماجستير تخرج تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، الجزائر، 2020 - 2021 .

39-سحنون ريحانة، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة الماجستير، قسم علوم الاعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، تخصص: إتصالات وعلاقات عامة، أم البواقي، 2015

40-شكال حياة، دور الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية، مذكرة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019.2020

41-عباس سعيدة، الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، مذكرة الماستر، قسم علوم الاعلام والإتصال. تخصص: إتصال تنظيمي وعلاقات عامة. جيجل، 2017

42-غيبوب عبد المؤمن وعسيلة إسحاق، دور الإتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص: إتصال تسويقي، جيجل، 2018

43-كواشي شهيرة، باجي إسمهان، واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم علوم الاعلام والإتصال تخصص: إتصال وعلاقات عامة، أم البواقي، 2015

#### - المطبوعات:

44-طواهير عبد الجليل، مطبوعة في الإتصال والتحرير الإداري، قسم الإتصال والتحليل الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2020

#### المقابلات :

- مقابلة مع السيد: "حسن حدو"، مسؤول عام للإعلام والإتصال على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو ، بتاريخ 16فيفري 2022، على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" تيزي وزو



الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



إستمارة إستبيان

تحت عنوان:

**دور الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية**

دراسة وصفية مسحية على عينة من العمال في مؤسسة المسرح  
الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: إتصال تنظيمي

**ملاحظة:** هذه الاستمارة خاصة بإعداد بحث علمي لذا نرجو منكم مساعدتنا بوضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة، ونتعهد ان تبقى هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية .

تحت إشراف الاستاذة:  
تكلال سميرة

من إعداد الطالبين :  
-سليمان قاصدي  
-نادية بلكالم

السنة الجامعية: 2021 / 2022

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-السن.....

3-المستوى التعليمي:

تكوين مهني

جامعي

ثانوي

متوسط

4 الوضعية المهنية:

دائم

مؤقت

5-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

المحور الأول: وسائل وأنواع الاتصال المعتمدة في المؤسسة الخدماتية "المسرح الجهوي  
كاتب ياسين

6-ماهي وسائل الإتصال التنظيمي الاكثر إستخداما في المؤسسة؟

إلكترونية

مكتوبة

شفوية

أخرى أذكرها .....

7 - ما هي الوسائل التي تراها مناسبة في نشاطات المؤسسة ؟ يمكنك الاجابة على اكثر  
من إقتراح.

المحاضرات  الندوات  الاجتماعات

- الاتصال الشخصي  الإعلانات

أخرى اذكرها.....

8- ما هو نوع الاتصال السائد بكثرة في مؤسساتكم ؟

الرسمي ( داخل المؤسسة )

غير الرسمي ( خارج المؤسسة )

9- ما هو نوع الاتصال الرسمي الذي يطغى على المؤسسة الخدمائية "المسرح الجهوي كاتب

ياسين" ؟

نازل

صاعد

أفقي

جمعي

10- كيف ترى الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟

نوعا ما

غير فعال

- فعال

11- هل هناك إتصال بين الموظفين والمدير؟

نادرا

أحيانا

- دائما

\* إذا كان الجواب ب " نعم" ما نوع الاتصال القائم؟

تقديم الشكاوى

الإستفسار

أخرى اذكرها.....

12- هل الوسائل التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات تصل في:

- الوقت المناسب

- متأخرة

- عدم الوصول

- أخرى أذكرها.....

المحور الثاني: العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية " المسرح الجهوي كاتب ياسين "

13- هل سهل عليك الاتصال من معرفة مسؤولياتك داخل المؤسسة ؟

- نعم  لا  ابدا

14- هل الإتصال التنظيمي له دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين ؟

- نعم  لا

15- هل الاتصال التنظيمي دور في نجاح عملية التنظيم ؟

- دائما  أحيانا  نادرا

16- هل الاتصال التنظيمي له دور في نجاح عملية الرقابة ؟

نعم  لا

17- هل ان الإعتماد على الاتصال التنظيمي يساعد في التسيير الجيد للمؤسسة ؟

نعم  لا

18- يساهم الاتصال بكل انواعه في توضيح المعلومات الخاطئة و الغامضة ؟

غير موافق  محايد  موافق  موافق جدا

18- يعتمد نجاح ادارة المؤسسة على نوع الخدمات التي تستخدمها ؟

موافق  غير موافق  محايد

19- هل انتم راضون عن اسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة ؟

غير موافق  موافق  موافق جدا  محايد

20- في رأيكم هل الاتصال في مؤسستكم فعال ؟

غير موافق  موافق  موافق جدا  محايد

المحور الثالث: الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في تسيير المؤسسة الخدماتية " المسرح الجهوي كاتب ياسين "

21- إعداد استراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص ؟

موافق  غير موافق  محايد

22- وجود استراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز الفريق و التعاون ؟

- موافق  محايد  غير موافق

23- يشارك كل موظفي المؤسسة في وضع استراتيجية اتصال الخاصة بالمؤسسة؟

موافق  محايد  غير موافق

24- عدم فعالية استراتيجية الاتصال من اسباب عدم الرضا في العمل؟

غير موافق  محايد  موافق

25- حسب رأيك هل الاتصال التنظيمي يسهل عملية اتخاذ القرار ؟

- يسهل  لا يسهل

26 عند صدور تعليمات من مرؤوسيك اثناء العملية الاتصالية هل ؟

- تطبقها مباشرة

- تتأكد من صحة مضمون الرسالة

- تتعامل معها حسب المصدر الوارد

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية " المسرح الجهوي كاتب ياسين " .

27- حسب رأيك ما هي معوقات الاتصال الاكثر تاثيرا في المؤسسة ؟

- نفسية  تنظيمية

28 هل يساعد الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي تواجهها مؤسستكم ؟

دائما  - احيانا  - نادر

29 هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك و بين الادارة ؟

نعم  - لا

• اذا كانت الاجابة ب "نعم" ما نوع هذه الصعوبات؟

صعوبات تنظيمية

صعوبات شخصية

صعوبات مادية

30- هل تعتبر ان القرارات الصارمة تصدر من المدير احد اشكال التسلط ؟

غالبا  - احيانا  - ابدا

31- هل تواجه صعوبات عند تقديم شكاوي للإدارة ؟

نعم  - لا

اذا كانت اخرى اذكرها .....

32- هل لزيادة المسؤوليات تأثيرا على نجاح الاتصال التنظيمي ؟

تأثيرا

لا تأثر

احيانا

33- ما نوع الصعوبات المادية التي تواجهها مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين ؟

عدم كفاءة ادوات الاتصال

عدم وجود نشاط اجتماعي

- نقص في الموارد اما

- الاجابة اكثر من اقتراح.....

34- هل هناك معيقات تعيق الاتصال بينك و بين زملائك في العمل داخل المؤسسة "

المسرح الجهوي كاتب ياسين "

- نعم  لا

• اذا كانت الاجابة ب " نعم " فيما تتمثل هذه المعوقات ؟

- الاعتماد على الوسائل التقليدية

- الاهمال و اللامبالاة

- الاستغلال الخاطيء للمناصب

- الحالة النفسية الانفعالية

- عدم وجود جو ملائم للحوار والنقاش بين الزملاء في العمل

- الاجابة أكثر من اقتراح.....

35- ما هي طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها مؤسستكم ؟

- مشاكل متعلقة بالإدارة

- مشاكل متعلقة بالوسيلة

- مشاكل متعلقة بظروف الموظفين

- الاجابة على اكثر من اقتراح.....

## ملحق رقم: (2) دعوات لحضور حفل إفتتاح و إختتام:



# TINNUBGA INVITATION

Le Théâtre Régional Kateb Yacine de Tizi Ouzou, vous prie d'honorer de votre présence, la célébration de la **Journée Nationale du théâtre Algérien** qui aura lieu **le samedi 08 janvier à 14h** au niveau du théâtre régional Kateb Yacine de Tizi Ouzou.

### Au programme de cette cérémonie:

- la remise des diplômes aux lauréats des festivals.
- Remise des cartes d'artistes.
- Lancement officiel du concours de la meilleure production théâtrale en Tamazight 2021.

**SOYEZ NOMBREUX**



# TINUNUBGA INVITATION

Le directeur du Théâtre Régional Kateb Yacine, vous prie d'honorer de votre présence la cérémonie de clôture du Concours de la Meilleure production théâtrale en langue Amazigh 2021.

- Le Samedi 26 février 2022 à 14H00.
- Au Théâtre Régional Kateb Yacine

**soyez nombreux**

**Le directeur**

ملحق رقم (3) : ملصقة إخبارية لتظاهرة مسرحية :

Amazigh Cultural Center  
Tanzriqt tis 3 n Temzizelt n Tmazgunt  
Ifazen s Tmaziyt  
IImend usefugel n vennayer 2022  
الطبعة الثالثة لمسابقة  
أحسن إنتاج مسرحي بالأمازيغية  
في إطار الاحتفال بيناير 2022



DU 08 AU 20 JANVIER 2022  
A LA SALLE DU THEATRE REGIONAL KATEB YACINE TIZI-OUZOU

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET**  
**POPULAIRE**  
**MINISTERE DE LA CULTURE**  
**DIRECTION DE LA CULTURE DE TIZI-OUZOU**  
**THEATRE REGIONAL KATEB YACINE DE TIZI-OUZOU**  
**TEL/FAX : 026.19.02.68**

N° :...../T.R.T.O/2022

Tizi-Ouzou le :

A

*Monsieur le Directeur de la Chaine*  
*De télévision A3*

**Objet : Demande de Couverture Médiatique**

*Directeur du Théâtre Régional Kateb Yacine de Tizi-Ouzou, a l'honneur de vous inviter à la présentation dans le cadre de la tournée artistique, de la comédie théâtrale pour adultes intitulée «Si Muhan U mhand», texte et mise en scène MOKRAB Lyes, produite par le Théâtre Régional Kateb Yacine de Tizi-Ouzou.*

*A cet effet, J'ai l'honneur de venir par la présente vous demander de bien vouloir assurer la couverture de l'événement.*

*Veillez croire, Monsieur le Directeur général, l'expression de ma parfaite considération.*

*Le Directeur*

ملحق رقم (5): ملصقة إخبارية لعرض مسرحي (كوميديّة موسيقية من إنتاج المسرح

الجهوي تيزي وزو:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
Tagduda Tatzayrit Tagdudant akk d Tayerfant  
وزارة الثقافة والفنون  
Aylif n Yidles akk Tzurri  
مديرية الثقافة والفنون لولاية تيزي وزو  
Tanmahla n Yedles akk Tzurri N Tizi Wezzu  
المسرح الجهوي كاتب ياسين تيزي وزو  
Axxam N Umezegun Kateb Yacine  
بدعم من صندوق دعم الفنون والآداب  
S tallet n tsenduqt n usnefli n tzuriwin d tsekliwin

وزارة الثقافة والفنون الجزائر  
MINISTRE DE LA CULTURE ET DES ARTS

يقدم  
Tamellayt Tanzawant  
Si Muḥend U Mḥend

كوميديا  
موسيقية وغنائية  
«سي محمد اومحمد»

Yef asmi lly d acawtat  
Zab-iv yufat  
Ixedem-d baba fell-!  
Nekseb tuzza n Camlal  
Eudey d saba yerkull!  
Tura mi sendey s uftal  
Zzeher-iv mal  
Y echejjah yet zik-mi!

71 ملصقة

Texte et mise en scène : MOKRAB Lyes : النص والإخراج : (Abris d birtt s usayes)	Scénographie : KABIRI Abdellah : السينوغرافيا : (Amzenayes)	Musique : KALOUN Djamel : الموسيقى : (Agawan)
Chorégraphie : BOUZAR Sara : الكوريفرافيا : (Takurigrafit)	Réalisation des Décors : MESSAOUI Ferhat : إنجاز الديكور : (Aasgru n tegdelt)	Technicien Lumière : TIKOUBAINI Hakim : (Aliknik n tafat)
Techniciens Son : CHEKIR Mohamed/ KAIBI Kader : تقني الصوت : (Alkalk n ssut)	Machinerie : TOUMI Samir/ LOUHI Mohand : تقني الآلية : (alikhnik n usayes)	

Afares n Uxxam n umezgun Kateb Yasin n Tizi wezzu 2021

# ملحق رقم (6): مطوية إعلامية لعرض مسرحي (كوميديّة موسيقية من إنتاج المسرح

الجهوي تيزي وزو

## Agzul n tamellayt tanzawant Si Muḥend u Mḥend

Tamellayt tanzawant-agi, i d-yettmeslayen yef Si Muḥend u Mḥend, tebɗa yef waṭas n yisekkiren. Tettbeggin-d tignatin yesaan azal meqqen deg tudert n umeɗyaz-agi ameqqran.

Deg useggas n 1857, taddart n Yicerziwen ikcem-itt-id Ufransis. Ihudd kra yellan din, isbedd-d deg ubdi-is (umkan-is) leḥsin n Larebca n At Yiraten "Fort National". Tawacult n Si Muḥend, d yimezɗay akk n Yicerziwen, ttuhajin. Rewlen yer tudrin i ten-id-iqerben.

Cemmi-s "Cciɣ Arezqi n At Ḥmaduc", yella d amussnaw n ddiin. Yeldi tuncemert ideg yesselmad Leqran i warrac akk n taddart. Dya dinna i yebda Si Muḥend ilemmed awal n Rebbi.

Yiwen wass, ibedd-d yur-s Imelk, yenna-as : «Kečč hder nekk ad ssefruy», dya seg wass-nni Si Muḥend yuyal d amedyaz.

Si Muḥend yekker-d deg twacult d tamerkantit ; kra ur t-ixus. Adrim yella, yečča, yeswa, yelsa, yezha...atg. Yeyli deg temda n leceq, yemḥemmal netta d Yamina i yellan d taɣaret-is.

Deg tnekra-nni n 1871, tawacult-is tbedd yer yidis n Cciɣ Lmeqrani mgal amnekcam Afransis, i d-kecmen yer tmurt n Leqbayel. Baba-s n Si Muḥend, Muḥend Amezyan, nyan-t deg Larebca n At Yiraten, ma d cemmi-s Arezqi nfan-t yer Kayan, seg wass-nni ur mwalan. Ayen akk kesben Wat Ḥmaduc yuyal d ayia n dduwla n Fransa. Yuyal-as ugerruj d iyed.

Ala tayri i t-yezidin netta d Yamina i as-id-yegran, mezna ula d tinna ur tteɛtel ara, yegla yis-s ttrad. Dya seg yimir-nni amedyaz yerra-tt kan i unnemɗer, yettnadi dda i wul-is.

Tamnaɗt tettak-iti i tayed, armi i d-yemlal aḥbib-is aqdim ; Lbacir Amellah, amedyaz. Mbeddalen kra n yisefra, tezreɛ-d deg-sen terwiḥt di sin.

Seg wakken ixdem deg-s zzman ayen ixeddem usduz deg teylewt, amedyaz yuyal yerfa, yezga lebher-is yeḥcer.

Asmi ihulfa i tgecrit tulwa, izad fell-as waṭtan, yettnadi win ara yessiffen yef wul-is qbel sfer aneggaru. Yerza yer Cciɣ Muḥend u Lḥusin, yules-as tamedrurt-is.

Amedyaz Si Muḥend, yessuffey rruḥ ass n 28 di duḡember 1906 deg sbitar n Micli (Ein Lhemmam).

Amedyaz Si Muḥend, yessuffey rruḥ ass n 28 di duḡember 1906 deg sbitar n Micli (Ein Lhemmam).

## Mot du metteur en scène :

Deg uyurɗ, id nettaf iybula yefin;  
Di twahla ameddakkel umcin  
Di ṭlam id yettban uzal n tafat.

Aka is-teɣra i anazur meskin  
Ayen i yedder yur-nney d timsirin  
Tatut diri-tt i yelhan d cfawat

Ay amdan di tmusni gzu issin  
Tidyantin n meden d tmeɣyin  
Senqeg deg-sent ad affeɗ tifat

## BIOGRAPHIE

### MOKRAB Lyes

Auteur et metteur en scène

Né le 10 juin 1975, à Taourirt Mokran, LARBAA NATH IRATHEN, commune limitrophe de la wilaya de TIZI OUZOU, né d'une famille de la classe moyenne, il a très tôt manifesté du goût pour la poésie et le théâtre d'expression amazigh.



Il s'inscrit dès lors à l'école primaire et commençait à écrire des petits poèmes, ainsi ses parents découvrent en lui un artiste confirme. Dès son jeune âge, cet artiste militant de la cause berbère a sut donner un nouveau saut au théâtre d'expression amazigh (dont il aime l'appelé « LE THEATRE DES COLLINES - AMEZGUN N TEWRIRIN ») en s'inspirant d'un chemin tracé par son modèle favoris le regrette: HAMID BEN TAYEB et LAKHDAR MENSOUR.

Comédien, auteur et metteur en scène de plusieurs œuvres théâtrales dont « TACBAYLIT » de MOHYA, « MANDOLE EN JUSTICE », « AR K IFAT AR K YAJEB », « TAKNA ou : LA RIVALE », « TAQSIT N LEDYUR », « ASSIF N TISSELBI », « MUH TITTUH », « TAYRI TEJJE TMACINT », « TASKENA N MASSENSEN » « AFERKUS » ... Primés dans des festivals régionaux et nationaux. Assistant du metteur en scène « LAKHDAR MENSOURI » dans la pièce « NASS MECRIYA » produite par le théâtre régional KATEB YACINE de TIZI OUZOU en 2011 en suite metteur en scène de la pièce « AZAL N TLELLI » en 2012, « TIFI », en 2015 et « JUBA 2 » en 2018 toujours au TRTO.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
Tagduda Tatzayit Tagdudant akk d Tayerfant  
وزارة الثقافة والفنون  
Aylil n Yedles akk Tzurri  
عميرية الثقافة والفنون لولاية تيزي وزو  
Tamahla n Yedles akk Tzurri N Tizi Wezzu  
المسرح الجهوي كاتيب ياسين تيزي وزو  
Axxam N Umezgun Kateb Yacine  
بمعم من صندوق دعم الفنون والآداب  
S tallelt n tsendugt n usnefli n tzuririn d tsekiwlin  
يقدم

Tamellayt Tanzawant  
Si Muḥend U Mḥend

كوميديّة  
موسيقية وغنائية  
«سي محمد ارحم»

Yef asmi lly d acawtat  
Ixeddem-d baba fell-  
Zlip-iv yufar  
Ixeddem-d baba fell-  
Nkeseb tnyza n Camal  
Nema idurar  
Euday d sseba yerku!!  
Twa ma sendey s ugal  
Zzeḥc-iv tnal  
Y eḥentah yer zikant!

المسرح الجهوي كاتيب ياسين تيزي وزو  
Axxam N Umezgun Kateb Yacine  
بمعم من صندوق دعم الفنون والآداب  
S tallelt n tsendugt n usnefli n tzuririn d tsekiwlin

Afares n Uxxam n umezgun Kateb Yasin n Tizi wezzu 2021

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET**  
**POPULAIRE**  
**MINISTERE DE LA CULTURE ET DES ARTS**  
**THEATRE REGIONAL KATEB YACINE DE TIZI-OUZOU**  
**TEL/FAX : 026.19.02.68**

**Communiqué**

Le Directeur du Théâtre Régional Kateb Yacine, a le plaisir de vous informer qu'un **Casting** est organisé le **21 et 22 Mars 2021** au **théâtre** pour les besoins de la nouvelle production théâtrale **« SI MUHAND OUMHAND »** (comédie musicale), écrite et mise en scène par **MOKRAB Lyes**.

**Les profils recherchés sont :**

- femmes âgées de 20 à 40 ans.
- hommes âgés de 20 à 40 ans.

**Le Directeur.**

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
أ-ب-	مقدمة عامة
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
05	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
06	2- أهداف الدراسة
06	3- أهمية الدراسة
07	4- أسباب إختيار الموضوع
07	5- منهج الدراسة وأدواته
11	6- مجتمع البحث وعينة الدراسة
12	7- تحديد مفاهيم الدراسة
16	8- الدراسات السابقة
<b>الإطار النظري</b>	
<b>الفصل الأول : ماهية الإتصال التنظيمي</b>	
25	المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
26	المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي
27	المبحث الثالث: خصائص الإتصال التنظيمي
29	المبحث الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي
35	المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي
37	المبحث السادس: معوقات الإتصال التنظيمي
<b>الفصل الثاني: تسيير المؤسسة</b>	
42	-تمهيد

43	المبحث الأول: مفهوم التسيير
43	المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن التسيير
44	المبحث الثالث: مبادئ التسيير
45	المبحث الرابع: خصائص وأهداف التسيير
46	المبحث الخامس: مهارات التسيير
48	-خلاصة

### الفصل الثالث: المؤسسة الخدمائية

51	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية
51	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
53	المبحث الثالث: الهياكل التنظيمية في المؤسسة الخدمائية
55	المبحث الرابع: خصائص المؤسسة الخدمائية
56	المبحث الخامس: أهداف المؤسسة الخدمائية
56	المبحث السادس: وظائف المؤسسة الخدمائية

### الإطار التطبيقي

#### عرض وتحليل بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

60	-تمهيد
61	1-بطاقة فنية عن للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو
62	2-الهيكل التنظيمي للمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو
63	3-مهام ووظائف المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو
64	4-التحليل الكمي والكيفي للجداول
64	أ-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
91	ب-التحليل الكمي والكيفي للجداول للجداول المركبة
137	5-عرض نتائج الدراسة

142	خاتمة الدراسة
-----	---------------

	قائمة المصادر المراجع
	ملاحق الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول البسيطة والمركبة
	فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	64
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	65
03	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	66
04	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية	66
05	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	67
06	يوضح نوع وسائل الإتصال التنظيمي الأكثر إستخداما على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	68
07	يوضح نوع الوسائل المستخدمة في نشاطات المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	69
08	يوضح نوع الإتصال السائد بمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	70
09	يوضح طبيعة الاتصال الرسمي السائد بمؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	70
10	يوضح مدى فعالية الإتصال التنظيمي على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	71
11	يوضح الإتصال التنظيمي بين الموظفين والمدير على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	72
12	يوضح كيفية إيصال المعلومات للعمال على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	72
13	يوضح مدى تسهيل الإتصال من معرفة مسؤوليات الموظفين على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	73
14	دور الإتصال التنظيمي في نجاح عملية التنظيم على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	74

75	يوضح مدى مساعدة الإتصال التنظيمي في الإعتماد على التسيير الجيد على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	15
76	يوضح إتجاهات العمال هو مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	16
76	يوضح كيفية صدور التعليمات من المرؤوسين أثناء العملية الإتصالية على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	17
77	يوضح مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرار على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	18
78	يوضح وجود معوقات الإتصال بين الموظفين والإدارة العليا للمسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	19
78	يوضح الإجابة على السؤال: إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي مدة المشاكل على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	20
79	يوضح مدى مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	21
80	يوضح إتجاه وآراء الموظفين حول مدى فعالية الإتصال على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	22
81	يوضح طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها مؤسسة " المسرح الجهوي "كاتب ياسين " بولاية تيزي وزو	23
82	يمثل مدى مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	24
83	يوضح أنواع الصعوبات المادية التي يواجهها العمال في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	25
84	يوضح نجاح إدارة مؤسسة على نوع الخدمات التي تستخدمها مؤسسة المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	26

27	يمثل رأي في وجود إستراتيجية إتصال في المؤسسة له دور في تعزيز الفريق والتعاون على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	85
28	يبين إتجاهات الأفراد المبحوثين حول مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمسرح الجهوي "كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	86
29	يمثل رأي فعالية إستراتيجية الاتصال من أسباب عدم الرضا المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	87
30	يمثل طبيعة معوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في مؤسسة "المسرح الجهوي كاتب ياسين" بولاية تيزي وزو	88
31	يمثل نوع هذه الصعوبات التي يواجهها العمال في المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو (إذا كانت الإجابة ب " نعم " )	89
32	يمثل مدى مواجهة العمال للمعوقات أي لصعوبات الاتصال في المؤسسة على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	89
33	يوضح مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرار على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	90
34	يوضح متغيرات علاقة الدراسة بمدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة على مستوى المسرح الجهوي "كاتب ياسين" بتيزي وزو.	91
35	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في نجاح الرقابة على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	96
36	علاقة متغيرات الدراسة بوجود إستراتيجية إتصال في مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو له دور في تعزيز الفريق والتعاون.	101
37	علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التي تعاني منها مؤسسة المسرح الجهوي لولاية تيزي وزو	107
38	علاقة متغيرات الدراسة في مدى وجود صعوبات التي تعيق الإتصال بين الإدارة والموظفين على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	111
39	علاقة متغيرات الدراسة في حل المشاكل التي تواجهها المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	114

117	علاقة متغيرات الدراسة مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على مستوى مؤسسة المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	40
121	يمثل علاقة متغيرات الدراسة مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في نجاح عملية التنظيم على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	41
124	علاقة متغيرات الدراسة في التأثير على نجاح الإتصال التنظيمي على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	42
128	علاقة متغيرات الدراسة في تسهيل الاتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرار على مستوى المسرح الجهوي كاتب ياسين بولاية تيزي وزو	43

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
62	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمسرح الجهوي كاتب ياسين	01