



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال  
تخصص اتصال تنظيمي

الموضوع:

## دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة ديوان ولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: إتصال تنظيمي

إشراف الأستاذة:

كريمة لمعوش

من إعداد الطالبتين:

- نسرين حمام

- مليسة حميسي

السنة الجامعية: 2022 - 2023

# كلمة الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول المولى عز وجل:

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

الآية 7 - سورة إبراهيم

الشكر لله وحده الذي أمدنا بيد القوة والعزيمة والمثابرة لإنجاز هذا العمل المتواضع نتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان العظيم والتقدير الخالص والوافر للأستاذة الفاضلة ، القديرة ، المحترمة المتميزة ، "المعوش كريمة" والتي لم تبخل علينا بنصحها الدائم ، ودعمها المستمر وإرشاداتها القيمة والقويمة والمفيدة ، وأفكارها النيرة ، السديدة ، السليمة، على مشايرتنا  
عناء وشقاء إنجاز هذا العمل بكل حب وإخلاص وتفان،  
كما نشكرها من أعماق قلوبنا على مساندتنا وتوجيهنا السليم والقويم وندعو الله عزو  
جل أن يجعل لها هذا الصنيع صدقة جارية في الدنيا والأخرة

"نسرين"

"مليسة"

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى والدي العزيز الكريم "أبي" الذي سهر على تربيتي ورعايتي أثناء الليل وأطراف النهار ،  
وكان لي نعم الأُنس والسلوى والحنان والحب الذي يعطي دون أن ينتظر ، حفظه الله  
وأطال الله في عمره .

إلى نبع الرحمة والعطف "أمي" ذات القلب الرؤوم والحنون والفياض الذي لا يجف و لا  
ينتهي .

إلى من عرفت معهم معنى الحياة إخوتي وأشقائي "مسينسا" و "إلياس"

إلى جميع الزملاء وزميلاتي الذين تشرفت بالتعرف عليهم خلال مشواري الدراسي الجامعي ،  
وأخص بالذكر زميلتي في العمل "نسرین حمام"

"حميسي مليسة"

# الإهداء

لك الحمد والشكر ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك  
إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدي العزيز ووالدتي العزيزة اللذان كانا عوناً لي  
أطال الله في عمرهما .

فقد كنتما على الدوام ملهمي وقد كنتما لي سندا طوال السنة الدراسية  
إلى إخوتي وأخواتي "ليلية" "صالح" "منال"  
إلى زملائي حفظهم الله ، وأخص بالذكر زميلتي في العمل "حميسي مليسة"  
إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع

"نسرين حمام"

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تسيير وإدارة مختلف مهام ووظائف ديوان ولاية تيزي، كون الإتصال يعد الشريان الأساسي والعنصر الرئيسي في تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام المشترك بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة والعمل على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، سواء على المدى القريب أو البعيد من خلال إستراتيجية إتصالية واضحة المعالم ومفهومة لدى المستويات التنظيمية بهذه المؤسسة الإدارية، ويكون من خلال التسيير الأمثل والأنسب للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة بهدف زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية ، وهذا من خلال تقديم خدمات إدارية عمومية ذات نوعية وجودة عالية موجهة ومقدمة للمواطنين .

ويتمثل التساؤل الجوهرى بما يلي :

**-كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير مهام ووظائف على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو ؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل الجوهرى جملة من التساؤلات الجوهرية التالية:

**1-ما واقع الاتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو؟**

**2-فيما تتمثل الأشكال والوسائل الإتصالية السائدة بهدف تسيير مهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو ؟**

**3-كيف يعمل الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو في تحفيز الموظفين على الأداء المهني الأمثل لمختلف المهام الرامية إلى تقديم خدمات إدارية ذات جودة عالية للمواطنين ؟**

أما منهج الدراسة فيتمثل في منهج دراسة حالة المنهج المناسب لهذه الدراسة، لأنه يقوم على التركيز والتعمق في جمع مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بديوان ولاية تيزي وزو من مجموع الأفراد الموظفين العاملين بهذه المؤسسة، حول واقع الإتصال التنظيمي ومدى مساهمته في تسيير مختلف مهام ووظائفها .

أما أدوات الدراسة فتتمثل في:

أ-إستمارة الإستبيان : وهي أداة أساسية على مستوى دراستنا الحالية كونها سمحت لنا بجمع قدر كبير من المعلومات والبيانات

ب-الملاحظة : وهي أداة مساعدة وقد إستخدمنا الملاحظة البسيطة في جمع المعلومات والبيانات

أما مجتمع الدراسة فيتمثل في مجموع الأفراد الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو. أما عينة الدراسة فتتمثل في العينة القصدية ، تقدر ب50 مفردة ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1-يعمل الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو على تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام المشترك بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية والموظفين،

2-يقوم الإتصال بتسيير وإدارة مختلف مهام ووظائف على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومفهومة ومن خلال الهيكل التنظيمي الذي يعمل على توصيف مختلف المهام والوظائف

3-إن الإتصال التنظيمي يقوم على أساس المشاركة الجماعية لمختلف موظفي مستوى ديوان ولاية تيزي وزو في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، خصوصا في أوقات وحالات الأزمات، التي تهدد هذه المؤسسة الخدمائية

4-يساهم الإتصال التنظيمي في إدارة مختلف نشاطات ومهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو في إطار نسق تعاوني تشاركي وتضامني بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تقديم خدمات عمومية إدارية ذات جودة عالية للمواطنين

5-يعمل الإتصال التنظيمي في تحقيق إستمرارية وديمومة في تقديم الخدمات العمومية الإدارية المقدمة والموجهة إلى المواطنين، من دون إنقطاع أو خلل أو توقف

**الكلمات المفتاحية:**

الإتصال التنظيمي، التسيير ، الجودة، التنسيق، الخدمة العمومية.

## **Résumé :**

Cette étude vise à identifier le rôle de la communication organisationnelle dans la gestion et la gestion des différentes tâches et fonctions du siège de l'État de Tizi, puisque la communication est l'artère principale et l'élément principal pour parvenir à la coordination, à la compréhension et à l'harmonie commune entre les différents niveaux administratifs de cette institution et travaillant pour atteindre les buts et objectifs de cette institution, tant à court terme. Premièrement, à travers une stratégie de communication clairement définie et comprise par les niveaux organisationnels de cette institution administrative, et c'est à travers la stratégie optimale et la gestion la plus appropriée des ressources financières, matérielles et humaines disponibles dans le but d'accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles, et cela à travers la fourniture de services administratifs publics de haute qualité dirigés et fournis aux citoyens.

La question fondamentale est la suivante :

-Comment la communication organisationnelle contribue-t-elle à la gestion des tâches et des fonctions au niveau du siège de l'Etat de Tizi Ouzou ?

De cette question fondamentale découlent un certain nombre de questions fondamentales suivantes :

1-Quelle est la réalité de la communication organisationnelle au niveau du siège de l'Etat de Tizi Ouzou ?

2-Quels sont les formes et moyens de communication prédominants visant à gérer les tâches et fonctions du siège de l'Etat de Tizi Ouzou ?

3-Comment la communication organisationnelle au niveau du siège de l'Etat de Tizi Ouzou contribue-t-elle à motiver les salariés à accomplir de manière professionnelle de manière optimale les différentes tâches visant à fournir des services administratifs de qualité aux citoyens ?

Quant à la démarche de l'étude, elle suit l'approche de l'étude de cas, approche appropriée pour cette étude, car elle repose sur une collecte ciblée et approfondie de diverses informations et données sur le siège de l'Etat de Tizi Ouzou auprès de l'effectif total des employés. travaillant dans cette institution, sur la réalité de la communication organisationnelle et l'étendue de sa contribution à la gestion de ses différentes tâches et fonctions.

Les outils d'étude sont :

A- Le formulaire questionnaire : C'est un outil essentiel dans notre présente étude car il nous a permis de récolter une grande quantité d'informations et de données

B- Observation : C'est un outil auxiliaire et nous avons utilisé une simple observation pour collecter des informations et des données

La population étudiée est représentée par le nombre total d'individus employés au niveau du siège de l'Etat de Tizi Ouzou, tandis que l'échantillon étudié est représenté par un échantillon raisonné, estimé à 50 individus.

Parmi les résultats les plus importants obtenus figurent :

1- La communication organisationnelle au niveau du siège de l'Etat de Tizi Ouzou œuvre à la coordination, à la compréhension et à l'harmonie commune entre les différents niveaux, les services administratifs et les salariés.

2-La communication gère et gère les différentes tâches et fonctions au niveau du siège de l'Etat de Tizi Ouzou à travers une stratégie clairement définie et compréhensible et à travers la structure organisationnelle qui œuvre à décrire les différentes tâches et fonctions.

3-La communication organisationnelle repose sur la participation collective des différents salariés au niveau du siège de l'Etat de Tizi Ouzou à la prise et à la prise des décisions administratives critiques, notamment dans les temps et situations de crise, qui menacent cette institution de service.

4-La communication organisationnelle contribue à la gestion des différentes activités, tâches et fonctions du siège de l'Etat de Tizi Ouzou dans le cadre d'un format coopératif, participatif et solidaire entre les différents niveaux administratifs afin d'offrir une administration publique de qualité. services aux citoyens.

5-La communication organisationnelle vise à assurer la continuité et la continuité dans la fourniture des services administratifs publics fournis et adressés aux citoyens, sans interruption, défaut ou cessation.

**les mots clés:**

Communication organisationnelle, management, qualité, coordination, service public

## خطة البحث

الإهداء

الشكر

الملخص

خطة البحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

مقدمة

### الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- منهج الدراسة وأدواته

6- مجتمع البحث وعينة البحث

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات

8- الدراسات السابقة

### الفصل الأول: الإتصال التنظيمي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : تعريف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث : أهداف الاتصال التنظيمي

المبحث الرابع : أهمية الاتصال التنظيمي

المبحث الخامس: وظائف الاتصال التنظيمي

المبحث السادس: أساليب الاتصال التنظيمي

المبحث السابع : معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المؤسسة الخدمائية

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث : وظائف المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس : الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية

المبحث السادس: تصنيفات خدمات المؤسسة

المبحث السابع : سمات خدمات المؤسسات الخدمائية

المبحث الثامن: أهداف المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع: أنماط الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس: خصائص الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

### الإطار التطبيقي

جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد

1-بطاقة فنية حول ديوان ولاية تيزي وزو

2-مهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو

3-هيكلية الديوان الولائي تيزي وزو

4-التحليل الكمي والكيفي للجداول

4-1-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

4-2-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

5-عرض نتائج الدراسة

5-1-عرض النتائج الجزئية للدراسة

5-2-عرض النتائج العامة للدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس المحتويات

-	الاهداء
-	الشكر
-	خطة البحث
-	المخلص
-	قائمة الجداول
أ	مقدمة
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
06	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
07	2- أسباب اختيار الموضوع
08	3- أهداف الدراسة
09	4- أهمية الدراسة
09	5- منهج الدراسة وأدواته
15	6- مجتمع البحث وعينة البحث
16	7- تحديد المفاهيم والمصطلحات
21	8- الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول</b> <b>الاتصال التنظيمي</b>	
29	تمهيد الفصل
30	المبحث الأول : تعريف الاتصال التنظيمي
32	المبحث الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
34	المبحث الثالث : أهداف الاتصال التنظيمي
35	المبحث الرابع : أهمية الاتصال التنظيمي
37	المبحث الخامس: وظائف الاتصال التنظيمي
40	المبحث السادس: أساليب الاتصال التنظيمي

41	المبحث السابع : معوقات الاتصال التنظيمي
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b> <b>المؤسسة الخدمائية</b>	
47	تمهيد للفصل
48	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية
50	المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية
51	المبحث الثالث : وظائف المؤسسة الخدمائية
53	المبحث الرابع : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
55	المبحث الخامس : الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية
57	المبحث السادس: تصنيفات خدمات المؤسسة
58	المبحث السابع : سمات خدمات المؤسسات الخدمائية
60	المبحث الثامن: أهداف المؤسسة الخدمائية
61	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية</b>	
64	تمهيد للفصل
65	المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية
65	المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية
66	المبحث الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية
71	المبحث الرابع: أنماط الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية
72	المبحث الخامس: خصائص الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية
74	خلاصة الفصل
<b>الإطار التطبيقي</b> <b>جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية</b>	
78	تمهيد

79	1-بطاقة فنية حول ديوان ولاية تيزي وزو
79	2-مهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو
79	3-هيكلية الديوان الولائي تيزي وزو
81	4-التحليل الكمي والكيفي للجداول
81	4-1-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
106	4-2-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
139	5-عرض نتائج الدراسة
139	5-1-عرض النتائج الجزئية للدراسة
143	5-2-عرض النتائج العامة للدراسة
147	خاتمة
149	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
81	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	01
82	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	02
83	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الجامعي.	03
84	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية.	04
85	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول وجود تنظيم العملية الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	05
86	يمثل آراء الأفراد المبحوثين أهم وسائل الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	06
87	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	07
88	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول إعتبار القرارات النازلة من المدير إلى المروسين عبارة عن أوامر على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	08
89	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تهيئة الإتصال التنظيمي لمناخ التعاون مع باقي الزملاء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	09
90	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى وجود إتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	10
91	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	11
92	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الإتصال في تحفيز الموظفين على العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	12
93	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتبار الوسائل المعتمدة في عملية الإتصال وسيلة لتحسين مستوى أداء الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	13

94	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتبار التفاعل بين الموظفين من إيجابيات الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	14
95	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرار على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	15
96	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساعدة إتصال الموظفين بالإدارة في حل المشاكل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	16
97	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساعدة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	17
98	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تبادل الأفكار بين الموظفين بديوان ولاية تيزي وزو.	18
99	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الإتصال في فهم توجهات الموظفين لتحقيق أهداف ديوان ولاية تيزي وزو	19
100	يمثل آراء الأفراد المبحوثين مدى تسهيل الإتصال التنظيمي من معرفة الموظفين لمسؤولياتهم ووضوحها على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	20
101	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم معوقات الإتصال التنظيمي الاكثر تأثيرا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	21
102	يمثل آراء الأفراد المبحوثين مدى التأثير على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بالعامل السوسيو ثقافي.	22
103	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتبار القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء شكل من أشكال التسلط على الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	23
104	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مراعاة القرارات الصادرة من الإدارة العليا لمصالح الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	24
105	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى ملائمة سلوكيات الرؤساء أثناء العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	25

106	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية حول أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	26
114	يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية حول أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	27
124	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية حول مدى وجود الإتصال بين الموظفين والرؤساء على ديوان ولاية تيزي وزو.	28
128	يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية حول مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	29
133	يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية حول مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.	30

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
55	النمط التنظيمي المفطح للمؤسسة الخدمية	01
56	نمط هيكل المصفوف	02

مقدمة

يقوم الإتصال التنظيمي بدور كبير وهام في إدارة وتسير مختلف مهام ووظائف المنظمات والمؤسسات، سواء كانت تجارية، غير ربحية أو حكومية. إذ يعمل الإتصال التنظيمي على تبادل مختلف المعلومات والبيانات، ذات الكمية والنوعية المناسبة واللازمة بين أفراد المؤسسة، مما يساهم في تحقيق غايات المؤسسة، إذ يحفز الإتصال التنظيمي الموظفين ويوجه جهودهم نحو تحقيق الأهداف بشكل متناغم ومتسلسل، كما يعزز التنسيق والتعاون والإنسجام بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية، من خلال مواجهة عوائق وعراقيل الإتصال وتبادل المعلومات بين الجماعات التنظيمية لتحسين مستوى الأداء المهني والوظيفي للأفراد العاملين، وبالتالي يسهل ويبسط الإتصال التنظيمي في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الهامة والحساسة والإستراتيجية على مستوى مختلف المؤسسات والمنظمات وهذا من خلال جمع مختلف المعلومات الضرورية اللازمة. كما يساعد أيضًا في إدارة الصراعات والنزاعات التنظيمية، التي تنشأ بين الجماعات التنظيمية، عن طريق تعزيز أسس الفهم والتنسيق والتعاون المتبادل بين الأطراف التنظيمية والإدارية، إذ يؤدي الإتصال التنظيمي إلى بناء وخلق العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين الموظفين، من خلال أسس الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة بين مختلف الفعاليات الإدارية والتنظيمية بهذه المنظمات

إذ يعد الإتصال التنظيمي ركنا أساسيا في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهو يساهم في تحقيق التفاعل والتواصل والحوار داخل المؤسسة، وبناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والابتكار والإبداع . مما يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، والتقليل من الاختلالات والأخطاء والتهفوات في مختلف العمليات والمهام والأنشطة والوظائف الإدارية وعندما يعمل الموظفون بفهم جيد للأهداف والتوجيهات، يكونون أكثر قدرة على إتخاذ القرارات الصائبة والتعامل مع التحديات بشكل فعال.

بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الإتصال التنظيمي الداخلي والخارجي للمؤسسة. فعندما يكون التواصل داخل المؤسسة سلسا وفعالاً، يحسن ذلك تنظيم العمل ويعزز التعاون بين الفرق المختلفة. أما الإتصال الخارجي، يساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة وتحسين علاقاتها مع العملاء والشركاء والجهات الأخرى المهمة.

وفي دراستنا الحالية، يعمل الإتصال التنظيمي على تحقيق أسس التفاعل والتواصل والنقاش الجيد بين مختلف المستويات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة، من خلال أداء مختلف المهام والوظائف والأنشطة والمسؤوليات الإدارية المسندة والموكلة إلى مختلف الموظفين الإداريين على أكمل وجه، وبناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وفق أسس الحوار والنقاش البناء من خلال المشاركة الجماعية في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، وفق نسق تعاوني وتشاركي وتضامني، مما يؤدي إلى تقديم خدمات إدارية عمومية ذات جودة ونوعية عالية للمواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة التنظيمية العمومية الخدمية .

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإتصال التنظيمي ومدى مساهمته في تسيير مختلف وظائف وأنشطة هذه المؤسسة .

وقد إقتضت طبيعة الدراسة تقسيمها بعد المقدمة العامة وملخص الدراسة إلى:

**الإطار المنهجي للدراسة:** تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينة البحث، تحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة.

**الإطار النظري:** وقد قمنا بتقسيمه إلى:

**الفصل الأول:** تحت عنوان "الاتصال التنظيمي" تطرقنا فيه بعد التمهيد له، تعريف الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال

التنظيمي، وظائف الاتصال التنظيمي، أساليب الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي، خلاصة الفصل.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان "المؤسسة الخدماتية": تطرقنا فيه بعد التمهيد إلى مفهوم المؤسسة الخدماتية، خصائص المؤسسة الخدماتية، وظائف المؤسسة الخدماتية، مراحل تطور المؤسسة الخدماتية، الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدماتية، تصنيفات خدمات المؤسسة، سمات خدمات المؤسسات الخدماتية، أهداف المؤسسة الخدماتية، خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، وتناولنا فيه تمهيد، مفهوم الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، أنماط الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، خصائص الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية، خلاصة الفصل.

**الإطار التطبيقي:** تحت عنوان "جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية" تناولنا فيه بعد التمهيد له إلى بطاقة فنية حول ديوان ولاية تيزي وزو، مهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو، هيكلية الديوان الولائي تيزي وزو، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، عرض النتائج الجزئية والعمامة للدراسة، خاتمة، قائمة المصادر والمراجع، ملاحق الدراسة .

الإطار المنهجي

# الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- منهج الدراسة وأدواته

6- مجتمع البحث وعينة البحث

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات

8- الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تتزايد أهمية الاتصال في عصرنا الحالي يوماً بعد يوم، إذ يعد الشريان الرئيسي للاتصالات الإنسانية والكونية، ولأن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه فهو لا يعيش بمعزل عن غيره، لهذا فإن الإتصال ضرورة اجتماعية وحضارية.

فمن خلاله يتم نقل الأفكار والمعلومات والمعارف بين المرسل والمستقبل عن طريق الرسالة وهي عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر. وقد لقت هذه العملية اهتمام الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات من امثال شستر برنارد نظرا لأهميتها داخل المنظمة وبهذا ارتبط مفهوم الاتصال بمفهوم التنظيم في شكل الاتصال التنظيمي.

فالاتصال التنظيمي يعتبر عملية حيوية وضرورة حتمية آلية منظمة بحيث ال يمكن تصور منظمة معينة تبقى وتستمر وتتمو دون اتصالات وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات على نحو فعال، حيث يتم نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات والحقائق والمشاعر بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام وسائل الاتصال، والاعتماد على الكلمات والصور والرموز المكتوبة والمرئية والمسموعة بهدف تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو من خارجها.

وعلى ذلك، فإن الاتصال التنظيمي هو كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.

فالمؤسسة هي وحدة اجتماعية أسس بشكل منظم تسود فيه عالقات متبادلة بين مختلف مكوناته من أجهزة وأفراد في هيكل تنظيمي معين تسعى الي تحقيق اهداف محددة تستند على وظائف متعددة التي تقوم بها المؤسسة من اجل المحافظة على استقرارها واستمرارها .

لكن رغم ذلك نجد بعض المؤسسات الخدمتية والاقتصادية تفشل في تحقيق أهدافها ولهذا ارتأينا إلى دراسة ديوان الولاية في تيزي وزو لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطاته وهذا ما دفعني لطرح التساؤل الرئيسي التالي :

**كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تسيير مهام ووظائف على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو ؟**

وينبثق عن هذا التساؤل الجوهري جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع الاتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو؟  
- فيما تتمثل الأشكال والوسائل الإتصالية السائدة من أجل تسيير مهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو ؟

- كيف يعمل الاتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو في تحفيز الموظفين على الأداء المهني الأمثل لمختلف المهام الرامية إلى تقديم خدمات إدارية ذات جودة عالية للمواطنين ؟

## 2-أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار الموضوع اعتباطيا وإنما نتيجة لجملة من الأسباب كانت على النحو الآتي:

### 2-1-أسباب الدراسة الموضوعية:

- الميل لاكتشاف المؤسسة الخدمتية الجزائرية من حيث الاتصال التنظيمي.
- تقديرنا لمدى أثر الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمتية لرفع وتيرة الأداء الوظيفي هناك.

- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا والرغبة في معرفة مدى استخدام المؤسسة الخدماتية الجزائرية للاتصال التنظيمي.

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا ومحاولة إثراءه.

## 2-2- أسباب الدراسة الذاتية:

- إثراء دائرة المعارف العلمية بدراسات في إطار الاتصالات بالوسط التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية.

- إثراء المكتبة بموضوع يتناول الدراسة الميدانية لمؤسسة الخدماتية .

- الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة .

- محاولة توضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى المؤسسات الخدماتية داخل الوطن.

## 3-أهداف الدراسة:

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

- التعرف على نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث

- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية

والأداء الوظيفي للعمال .

- التعرف على مدى إسهام الإتصالات التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه عمال

المؤسسة .

- معرفة مدي وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة

الخدماتية

- مدي اهتمام المؤسسة بتحقيق اتصال فعال بين الإدارة والعمال.

#### 4- أهمية الدراسة:

يعد الاتصال التنظيمي مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة وفي علم الاجتماع وعلوم الإعلام و الاتصال وغيرها من التخصصات، فالالاتصال التنظيمي يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته مع المستويات التنظيمية المختلفة، ويعتبر أيضا الأداة والبنية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الخدماتية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث يعمل الاتصال على التنسيق الجيد بين مختلف أقسام المؤسسة وذلك من خلال تسهيله و لسير المهام والفعالية في الأداء .

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

#### 5- منهج الدراسة وأدواته:

##### 5-1- منهج الدراسة:

المقصود بالمنهج العلمي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة، التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق علمية مقبولة حول موضوع البحث، وبناء عليه يمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة، تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين والمنهج ترجمة للكلمة الانجليزية Méthode و للكلمة الفرنسية Méthode وللکلمة نظائرها في مختلف اللغات، استعملها أفلاطون بمعنى البحث أو النظر أو المعرفة، واستخدامها أرسطو بمعنى البحث واستخدامها ابتداء من عصر النهضة الأوربية، بمعنى طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة

في العلم، واستخدمت الآن لتشير إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيئ إلى سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup>.

وبشكل عام يمكن تعريف المنهج بأنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة وموضوع الدراسة، ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه<sup>2</sup>.

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي تعمل على جمع مختلف البيانات و تحليلها و تفسيرها بهدف وصف و شرح ما يوجد من حقائق ومساءل بهدف الوصول الى نتائج ذات دقة و مصداقية و علمية.

ان المنهج الملائم لدراستنا الحالية هو منهج دراسة حالة الذي يعرف على انه دراسة حالة فرد او جماعة او مؤسسة عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن الوضع الحالي للحالة و الاوضاع السابقة لها حيث ان دراسة الحالة لا تعنى فقط في جمع البيانات و المعلومات التي تعد هذه الاخيرة المادة الخام التي يجمعها الباحث ليكون قادرا على استخدامها للوصول الى النتائج فالمعلومات تحتاج الى تفسير و تحليل قبل الوصول للنتائج فيجب ان تكون تلك المعلومات شاملة للدراسة.

و في هذه الدراسة قمنا بدراسة واقع الاتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو من خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات للتعرف على واقع الاتصال التنظيمي و مدى مساهمته في ادارة و تسيير مهام ووظائف و ادوار هذه المؤسسة التي تساهم في تقديم

<sup>1</sup> عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، طري (مصر مكتبة وهية، 1676)، ص 210.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه وإجراءاته (الأردن: بيت الأفكار الدولية)، ص.35

الخدمة العمومية للمواطن و هذا من خلال جمع مختلف آراء الموظفين على مستوى هذه المؤسسة.<sup>1</sup>

## 5-2- أدوات الدراسة:

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري للبحث تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث، إذ تعد هذه المرحلة من مراحل البحث العلمي فعلياً كباحثين أن نحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثنا، وبناء على ذلك فإن عملية اختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عوامل عدة منها:

- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.
- طبيعة المجتمع وأفراد الدراسة.

هناك أدوات كثيرة لجمع المعلومات في البحث العلمي يمكن التمييز بينها على أساس ما تعتمد عليه كل منها في عملية جمع البيانات.

والأداة هي الوسيلة التي تتم بواسطتها جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة<sup>2</sup>، وقد اعتمدنا في دراستنا على أدوات لجمع البيانات على النحو الآتي:

## 5-2-1- استمارة الاستبيان:

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد.

<sup>1</sup> تهميش عبد الوهاب بوحبيبة، مناهج البحث و ادواته في العلوم الاجتماعية مركز النشر الجامعي، تونس، 2004، ص8.

<sup>2</sup> علي عبد الرزاق جلبي تصميم البحث الاجتماعي (مصر دار المعرفة الجامعية، 1995)، ص 251

ويعرف أحيانا بأنه صحيفة تحتوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه.

ويعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات خاصة في البحوث الوصفية : وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة الأسئلة معينة ي شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه، والاستبيان في أبسطه صورة له، هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المحددة تعرض على عينة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة عنها كتابة، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا مباشرا أو تفسيرا من الباحث، وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى استمارة استبيان<sup>1</sup>، ويشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة من أجل تحقيق النتائج والأهداف.

وتتكون استمارة استبياننا من 25 سؤالاً موزعة على المحاور التالية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: علاقة الاتصال التنظيمي بتقديم الخدمات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.

- المحور الثالث: طبيعة الخدمة العمومية في ديوان ولاية تيزي وزو.

- المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.

## 5-2-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم وأكثر وسائل جمع البيانات والمعلومات شيوعا، حيث استخدمها الانسان الأول في التعرف على الظواهر الطبيعية ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام وإلى العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل خاص.

<sup>1</sup>مروان عبد المجيد إبراهيم أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعة، مؤسسة الوراق للنشر، دا بن، ط 1، 2000 ص165

وتعني الملاحظة الاهتمام أو الانتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس، حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، والملاحظة العلمية تعني الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها.

استخدمت الشعوب الملاحظة ولا تزال تستخدمها في الوقت الحاضر لما لها من أهمية في تقييم العمال والموظفين والتلاميذ وغيرهم في مجالات سلوكية عديدة مثل المهارات (كالقراءة والكتابة والرسم والعزف والموسيقى...)، والاتجاهات الاجتماعية (كحب الخير، احترام القانون، التعاون ومساعدة الفقراء...)، والميول الشخصية (كالنشاطات الثقافية والترويجية...) والتكيف الاجتماعي (كالاستقرار النفسي والانتماء الوطني، النقد المسؤول).<sup>1</sup>

أما في دراستنا اعتمدنا على الملاحظة البسيطة.

### تعريف الملاحظة البسيطة:

هي الملاحظة الغير المضبوطة، وتتضمن صورة مبسطة من المشاهدة والاستماع بغرض جمع المعلومات الأولية في الدراسات الاستطلاعية، ودون استخدام أدوات دقيقة لتسجيل أو التصوير ويقوم الباحث بملاحظة الظواهر والاحداث كما هي دون اخضاعها للضبط العلمي لاحظنا كيفية استخدام الطرق والوسائل الاتصالية في إدارة الازمة وكيف يتم التماور والنقاش حول الازمة ووضع إقتراحات والحلول المناسبة لمواجهةها.<sup>2</sup>

إذ قمنا بملاحظة مختلف التفاعلات الاتصالية التي تتم بين الأفراد الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وكذا مختلف الأشكال الاتصالية والوسائل المستخدمة من أجل تسيير وإدارة مختلف مهام ووظائف وأدوار هذه المؤسسة، وكذا أشكال التفاعلات الاتصالية التي

1 جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، (ط1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 120.

2 نفس المرجع السابق، ص 78.

تتم بين الأفراد العاملين من أجل تجسيد العلاقات الإنسانية القوية وفق أسس الاحترام والتقدير. بالإضافة إلى التعرف على كيفية اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة خصوصاً في خضم الأزمات سواء كانت داخلية أو خارجية، وكذا التعرف على مختلف المهارات التي يتوجب القائم بالاتصال التحلي بيها من أجل تسيير مختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة الخدمية.

بالإضافة إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في إدارة مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية التي تنشأ بين الأفراد الموظفين نتيجة لتضارب المصالح والأهداف والعمل على الإدارة العقلانية والسليمة والرشيدة لتلك النزاعات التنظيمية وفق أسس سلمية وودية وكذا التعرف على النمط الاتصالي السائد على مستوى هذه المؤسسة، الذي يتسم بالديديواناوية والتفتح والتعددية والتنوع في تبادل مختلف الآراء والاتجاهات بين مختلف الجماعات التنظيمية من أجل تحقيق الأداء الوظيفي المناسب والملائم وتكون المحصلة النهائية تقديم خدمات عمومية إدارية ذات نوعية وجودة عالية تعمل على نيل رضا وقبول واستحسان المواطنين الوافدين إلى ديوان ولاية تيزي وزو من أجل تسوية مختلف معاملاتهم الإدارية المتنوعة.

## 5-2- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق من الأدوات التي تساعد الباحث نفي جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة المدروسة حيث في دراستنا هذه، تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي تساعدنا في التعرف على المجالين المكاني والبشري للدراسة وكذا الهيكل التنظيمي الذي يخص كل مصالح المؤسسة الخدمية لولاية تيزي وزو.

## 6- مجتمع البحث وعينة البحث:

### 6-1- مجتمع الدراسة:

ويقصد به جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وهو المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي، وبمعنى آخر فإنه يشمل جميع عناصر أو مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة<sup>1</sup>.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يهدف لمعرفة دور الاتصال التنظيمي في المؤسسات الخدماتية الجزائرية بولاية تيزي وزو فإن مجتمع الدراسة في مجوع الافراد الموظفين على مستوى ديوان يقتصر على عمال ديوان الولاية ويضم مجتمع الدراسة 50 عاملا، أي يمثل جميع عمال وحدة الاتصال في المؤسسة الخدماتية.

**6-2- عينة الدراسة:** العينة كلمة مشتقة من الفعل عين الذي يفيد في اللغة العربية معنى خير الشيء، وبذلك فإن العينة هي ما تم اختياره من هذا الشيء وفي البحث العلمي فإن العينة تعني الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا وسليما<sup>2</sup>.

تتمثل العينة المعتمدة في دراستنا في العينة القصدية التي تعرف على أنها العينة التي يقوم فيها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية وعمدية لا مجال للصدفة بل يقوم الباحث باختيار تلك المفردات الممثلة أكثر من غيرها، لما يبحث عنها من معلومات وبيانات وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>2</sup> وريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، طرح دار القصة الجزائر، ، 2002، ص 301

<sup>3</sup> علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص141.

وقد تكونت عينة دراستنا من 50 مفردة أي 50 موظف وموظفة تم اختيارهم بالطريقة القصدية كما قلنا سابقا.

ومن مبررات اختيار هذه العينة القصدية هي كالتالي:

-اعتمادنا على متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية التي تشمل كل الفئات.

-قرب مجتمع الدراسة (موظفي ديوان ولاية تيزي وزو) سمح لنا بتوفير الوقت والجهد والمال إضافة إلى عدم وجود الصعوبات نظرا لتعاون الأفراد المبحوثين في الإجابة على الأسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان.

#### 7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### 7-1-الدور:

#### لغة

ورد معنى الدور في اللغة أنه مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق ويتم تعريف الدور في عملية، ويمكن لشخص أو فريق، أن يكون له عدة ادوار<sup>1</sup>.

#### اصطلاحا:

يعرفه "بارسونز" بأنه ما يقوم به الفعل الاجتماعي قير علاقة مع الآخرين ويعرفه سيريل بأنه نموذج من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين. أما "بيدل": فيعرفه بأنه تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>فاروق مقداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، د مل 1996 ، ص 92

<sup>2</sup>محمد الجوهري وآخرون طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية القاهرة، دل 1977 من 111

## ✚ التعريف الإجرائي

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الدور في هذه الدراسة على أنه العمل أو الواجب الذي يقع على عاتق المسؤول أو الموظف.

### 7-2- الاتصال:

للاتصال تعاريف متعددة ومتنوعة ونظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة، علم اجتماع علم النفس الاجتماعي، العلوم الإنسانية علوم الإعلام والاتصال وغيرها من الميادين الأخرى، أي أن كل باحث يعرفه من زاوته الخاصة وسنتطرق لمجموعة من التعاريف على النحو الآتي:

## ✚ لغة

في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين، الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهو البلوغ أو الوصول إلى غاية ما، وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis، بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الانجليزية communism مشتركة أو اشتراكي ويعني الاتصال فنيا حسب ريكار داندي Rickad Indy عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتهما إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي أي أنه عملية مقصودة هادفة وذات عناصر محددة<sup>1</sup>.

## ✚ اصطلاحا: إن الاتصال عملية اجتماعية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء

بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>هالة ماصورة الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000، ص 11

<sup>2</sup>غريب عبد السميع غريب الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر مصر مؤسسة شباب الجامعة 2004، ص

معنى أن الاتصال حسب هذا التعريف لا يمكن أن يكون بين إنسان وذاته بوصفه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات، كذلك يشير هذا التعريف إلى استخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الاتصال.

ويرى مريهيو merrihue أن الاتصال هو أي سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي

هو عملية نقل المعلومات بين طرفين، الأول مرسل والثاني مستقبل، من خلال قناة معينة مع وجود التغذية الراجعة ذلك من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون.

### 3-7- الاتصال التنظيمي:

يعرفه "فضيل دليو" بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين<sup>2</sup>.

أما "محمد علي محمد فيري" أن الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته وبدونه يتعذر وجود تنظيم سليم، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مصر: دار للجامعة الجديدة، 2003، ص 276

<sup>2</sup> فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1 2003 من 16

<sup>3</sup> محمد علي محمد واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة،

1995، ص 51

أما "محمد منير حجاب"، يرى أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وافقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

### ✚ التعريف الإجرائي

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم فيها تبادل ونقل المعاني والمعلومات والأفكار والمشاعر عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطرق رسمية وغير رسمية، من أجل تكوين علاقات إجتماعية بغية تحقيق أداء فعال والوصول إلى الأهداف المخطط لها.

### 7-4- المؤسسة:

### ✚ لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل الأسس والأس والأساس :كل مبتدأ شيء .والأس والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء وأس الإنسان قلبه أول متكون في الرحم، وأس البناء مبتدوه وقد أسس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت قواعدها<sup>2</sup>.

### ✚ اصطلاحا:

هناك عدة تعريفات للمؤسسة:

**المفهوم الاقتصادي:** تعرف بأنها "منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات، وخدمات موجهة نحو السوق خاضعة لقانون المنافسة وهي تختلف من حيث طبيعتها إذن فالمؤسسة في الغالب

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ص 35

<sup>2</sup> جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 5

ذات هي طابع اقتصادي، وتتميز بكوا مستقلة ولكن حسب قواعد محددة يتضمنها قانونها الداخلي<sup>1</sup>

**المفهوم القانوني:** تعرف بأنها " منشآت تزاوّل نشاطا اقتصاديا معيناً ويمتلك رأسمالها أكثر من شخص واحد وتنشأ بمقتضى عقد يلتزم فيه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم جهة من رأس المال لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة."

**المفهوم الاجتماعي:** فقد عرفها بارسوتر بأنها " مركب يقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتي يكمل بعضها البعض، أو هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين الكائنات الاجتماعية للأفراد<sup>2</sup>."

#### 5-7- المؤسسة الخدمائية :

مع التطور الذي عرفه ويعرفه العالم أخذت الخدمات في احتلال مكانة هامة في حياة المجتمع، إذ تسهم في رفاهتهم واستقرارهم ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان منصبا على السلع خاصة مما نجم عنه ظهور مؤسسات خدمائية كبرى أصبحت تلعب دورا هاما في مختلف اقتصاديات دول العالم.

هي هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع، فالشركات والمؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعليا هيئات الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين وتقوم بتأجير مهاراتهم لتبيع الخدمة للزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات المستشفيات، البنوك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، طري الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 24

<sup>2</sup> سيف الإسلام شويه سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية الجزائر: مختبر التربية 2006، ص 6-9

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف التسويق وجهة. معاصرة بمصر: مكتب الاشعاع للطباعة والنشر، 1998، ص 77

## التعريف الإجرائي:

المؤسسة الخدمائية منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية هي الاقتصادية الخدمائية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون".

## 8-الدراسات السابقة:

تقوم الدراسات السابقة بدور هام في تحديد معالم البحث، إذ تساعد الباحث في توضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه، ويرى المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته.

## 8-1-الدراسة الأولى:

محمد قادري، الاتصال الداخلي للمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، (2009 / 2010م)<sup>1</sup>، معنية حيث كان محور الإشكالية على الدراسة لفعالية الاتصال الداخلي لأغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقاً ، واعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي الذي كان كالتالي: هل يمكن اعتبار الاتصال العمود الفقري في سير المؤسسة شريان ربط مختلف مصالحها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاحه وحسن سيرها؟

و تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الاتصال وتأثيره في المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية ؟ وكيف تبنى ؟ وما هي

أهميتها؟

---

<sup>1</sup> -قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2010/2009.

▪ ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث منهج وصفي تحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم بالإضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة على اعتبار الباحث سيجري دراسة ميدانية، واعتمد على أداة الإستبيان لجمع البيانات و الملاحظة أي الباحث اعتمد على نفس الأدوات التي اعتمدنا نحن عليها في دراستنا و نفس المنهج نظرا لي ملائمته في دراستنا البحثية.

### نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود خلية و مديرية الاتصال وهو ما يوسع الهوة بين الافراد والإدارة.
- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة.
- الاتصال النازل هو الذي يطغى من خلال الأوامر والقرارات و التوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم .
- المسؤولون لا يعطون أهمية للاتصال وهو غير فعال بين الموظفين و نقص الثقة اتجاه الإدارة .

### **8-2- الدراسة الثانية:**

دراسة خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في سير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني BNA بورقلة 2013 / 2014م.<sup>1</sup>

حيث تمحورت إشكالية الدراسة:

كيف ساهم الاتصال في تسير المؤسسة الخدمية؟

للإجابة على الإشكالية طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:

---

<sup>1</sup> -خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013/2014.

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟
- ما مدى مساهمة الاتصال في تحسين أداء البنك؟
- ما هي معوقات الاتصال في البنك؟

#### هدف الدراسة:

استخدام الباحث لمنهج دراسة حالة باعتباره المنهج الملائم والذي يوافق موضوع الدراسة، وهذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية.

#### نتائج الدراسة:

- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته .
- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات، فرغم توفر البنك على شبكة الأنترنت و تعاملهم بالبريد الإلكتروني.
- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة كالمحاضر، والتقارير بدل وسائل الاتصال الحديثة .
- اعطاء فرصة للموظفين داخل المؤسسة البنكية.

#### **8-3- الدراسة الثالثة:**

الباحثة "بوهلة شهيرة" تحت عنوان: "استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة للمؤسسة اتصالات الجزائر . موبيليس"<sup>1</sup>.  
تطرقت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أهمية استراتيجية الاتصال التي تعمل على تجسيد الميزة التنافسية لدى مؤسسة "موبيليس" بغرض مواجهته المنافسة الحادة التي تتعرض لها هذه المؤسسة لدى بقية المؤسسات، ولقد انطلقت الباحثة من التساؤل الجوهرى التالي:

---

<sup>1</sup> -بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر . موبيليس، شهادة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012.

- كيف تساهم استراتيجية الاتصال على مستوى مؤسسة موبيليس بولاية الجزائر في تفعيل الأداء التنافسي في ظل البيئة التنافسية؟

أما منهج الدراسة الذي اعتمدت عليه فيتمثل في منهج دراسة حالة من خلال التعمق والتركيز وفهم الظاهرة المدروسة، اما أدوات الدراسة فتمثلت في استمارة بالمقابلة، الاستبيان، المقابلة، الملاحظة المباشرة، الوثائق وسجلات المؤسسة، اما مجتمع الدراسة فتمثل في مجموع الموظفين من إدارات واعوان في قطاع الاتصال والتخطيط.

اما نوع العينة فتمثل في العينة القصدية التي تنتمي إلى العينات غير احتمالية والتي يكون فيها الاختيار مقصودا ومدروسا، تبعا لإشكالية الدراسة وأهدافها وأهم النتائج التي يرغب الباحث في الوصول إليها. أما حجم العينة فقد بلغ 30 مفردة، ومن النتائج المتوصل إليها:

1. ان الأداء التنافسي لمؤسسة موبيليس لا يمكن أن يتحقق دون التخطيط لاستراتيجية اتصالية محكمة ومخطط لها، على أؤسس ومناهج علمية.
2. ان متغيرات البيئة الخارجية لمؤسسة موبيليس تحتك عليها التخطيط لاستراتيجيات اتصالية مستقبلية ناجحة من خلال الاعتماد على أساليب التنبؤ والتحليل القادرة على توفير البيانات والمعلومات ذات الكمية والنوعية اللازمة.
3. ان الاستراتيجية الاتصالية الناجحة بمقدورها أن ترسم معالم الصورة الجيدة لمؤسسة موبيليس لما لها من أهمية في تحديد المستقبل لنشاط تنافسي للمؤسسة.
4. اهتمام مؤسسة موبيليس بالجانب الاتصالي يؤدي بالضرورة إلى التركيز على كفاءة مواردها البشرية من خلال الاستعانة بالأفراد المتخصصين في التسويق والاتصال، والعمل على تكوينهم وزيادة معارفهم العلمية والعملية.

5. إن مؤسسة موبيليس تعمل على تحقيق العديد من الأهداف على رأسها تحفيز الزبون على الشراء ورفع مستوى الخدمات وتكوين صورة إيجابية وخلق سمعة طيبة.

#### - التعقيب على الدراسات:

بعد استعراض عدد من الدراسات السابقة المشاة لموضوع دراستنا البالغ عددها 5 دراسات توصلنا من خلالها في الأخير إلى الملاحظات التالية:

#### 1- أوجه الاختلاف:

- الإختلاف في الأهداف والنتائج.

- الاختلاف في مجتمع الدراسة.

- الاختلاف في العينة وكيفية اختيارها.

- الاختلاف في نوع الأساليب والمقاييس الاحصائية المستخدمة.

- الاختلاف في الأدوات المستخدمة.

- الاختلاف في أهم النتائج المتوصل إليها.

- الاختلاف في الإطار المكاني والزمني.

#### 2- أوجه التشابه:

- كل الدراسات تناولت موضوع الاتصال التنظيمي على مستوى المؤسسة الخدمائية.

- كون كل الدراسات وصفية، إذ تعمل على وصف وتحليل مختلف القضايا والمسائل.

- استخدام استمارة الاستبيان والملاحظة في جمع المعلومات والبيانات.

- الاعتماد على الجداول البسيطة والجداول المركبة من خلال الاستعانة بعدد التكرارات

والنسب المئوية.

### 3- أوجه الاستفادة:

- توظيف بعض المصادر والمراجع في إنجاز الدراسة.
- التعرف على أهم الهفوات والأخطاء التي وقع فيها الباحثون والعمل على تجنبها.
- الاستفادة من النتائج المتوصل إليها.
- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.
- الاستفادة من الإطار النظري في بناء خطة البحث.
- الاستفادة من الفرضيات المستخدمة في الدراسات السابقة من أجل صياغة أسئلة الدراسة وكذلك أسئلة استمارة الاستبيان.

# الفصل الأول

## الاتصال التنظيمي

# الفصل الأول

## الإتصال التنظيمي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : تعريف الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع الإتصال التنظيمي

المبحث الثالث : أهداف الإتصال التنظيمي

المبحث الرابع : أهمية الإتصال التنظيمي

المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي

المبحث السادس: أساليب الإتصال التنظيمي

المبحث السابع : معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل:

يعتبر الاتصال عنصرا مهما من عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنسيق قدرات أهمية الاتصالات التنظيمية في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير في نشاط الإدارة وزيادة حجم المنظمات الإدارية، فهذه الأخيرة تعتبر مفتاح نجاح أي مؤسسة يسعى إلى تحقيق أهداف تتجاوز توصيل رسائل بين المرسلين والمستقبلين، كذلك يهدف الاتصال التنظيمي إلى إيضاح المعنى الصحيح لرسالة المرسل الذي يعمل المستقبل على فهمها وترجمتها من أجل العمل بها، وبذلك فإن الاتصال التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة للفرد والمنظمة ما يعني أنه يكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، ومن خلال هذا سنقوم في هذا الفصل بعرض مفهوم الاتصال التنظيمي، كما تطرقنا إلى مختلف نماذجه وأيضا أهدافه وأهميته ومختلف وظائفه.

## المبحث الأول : تعريف الاتصال التنظيمي

## 1- لغة:

إن كلمة اتصال في اللغة العربية تقابل كلمة Communication ou common وهما متفرعتان من الجذر اللاتيني Communis أي اشترك أو مشترك لأن محاولة الاتصال أو التواصل تتطلب تأسيس اشتركا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص اشتركا في الأفكار والاتجاهات.<sup>1</sup>

## 2- اصطلاحا:

يرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية **communication** إلى الكلمة اللاتينية **communis** ومعناها **common** التي تعني المشترك و فعلها **communicare** يذيع أو يشيع و بالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما<sup>2</sup>

و قد تطور معنى الاتصال بتطور الاتصال، فبعد أن كانت تعني نقل الأفكار و المعلومات و الاتجاهات من فرد لآخر فقط، صارت تعني كل الوسائل التي تستخدم في السفر والانتقال من مكان لآخر. و قد استخدم المهندسون كلمة الاتصال بكثرة للإشارة إلى التلفون والتلغراف و الراديو، كما استخدمها الأطباء في الحديث عن الأمراض المعدية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمود مهدي، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ت، ص14.

<sup>2</sup> - فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص22.

<sup>3</sup> - أحمد محمد علي و آخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص23.

و من التعاريف التي سعى فيها أصحابها إلى عرض معنى الاتصال نذكر منها:

ويرى كارل هوفلاند أن الاتصال هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات عادة ما تكون رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة، ويرى توبرت وينر أن الاتصال "يتضمن كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على عقل آخر أو جهاز آخر".<sup>1</sup>

يعرف أيضا الاتصال المؤسساتي على أنه تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل توفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى<sup>2</sup>، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية.

وبالتالي فإن هذا التعريف يرى أن عملية الاتصال يجب ألا تقتصر على نقل رسالة مفهومة من شخص إلى آخر، ولكن يرى أن الرسالة ينبغي أن تؤثر على سلوك المرسل إليه أو على الأقل تمكن من اتخاذ قرار سليم.<sup>3</sup>

يعدّ الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها لأن كافة الافراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة، وهذا من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 9-10 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، (ط1)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 46.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغاني محمود، "إدارة المنظمات"، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 347.

<sup>4</sup> خيضر كاظم محمود، "السلوك التنظيمي"، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 116.

والاتصال المؤسسي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك تسيير الافراد بمعنى التأثير في دافعية الافراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك عدة أنواع من الاتصالات منها:

#### 1- من حيث رسميته:

**1-1- الاتصالات الرسمية:** هي تلك الاتصالات المخططة مسبقاً والمنطقية والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية.<sup>2</sup>

**1-2- الاتصالات غير رسمية:** وهذا النوع من الاتصالات يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة، وينشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة لسعي العاملين لتحقيق أهداف مشتركة أو تعرضهم لمشاكل مشتركة أو إشباع حاجات مشتركة، والاتصال غير الرسمي ممكن أن يكون أحد معوقات العمل إذا أخذ شكل التكتل ضد أهداف المنظمة من قبل العاملين وممكن أن تستفيد منه الإدارة في تحقيق أهدافها، والإدارة الحكيمة هي التي تتعرف على مسارات الاتصالات غير الرسمية وتحلل محتواها، ثم توجه الاتصالات غير الرسمية إلى الأهداف العامة وفي جميع الأحوال يمكن اعتبار الاتصالات غير الرسمية ظاهرة طبيعية ولكن يجب على الإدارة أن تستفيد منها في تحقيق الأهداف العامة وليس في تحقيق الأهداف الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Alex Marchelli, *les sciences de l'information et de la communication*, édition hachette, Paris, 2001, P 76.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص84.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص172.

## 2- من حيث الاتجاه:

2-1- الاتصالات العمودية: أي الصاعدة والهابطة وهي تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة، حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات عن طريق المرؤوسين<sup>1</sup>، وعليه فالاتصالات العمودية تنقسم إلى نوعين ألا وهما<sup>2</sup>:

- اتصال هابط: وهو الاتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيههم وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانات... الخ.

- اتصال صاعد: أي من أسفل إلى أعلى، ويتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم، كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوي وتظلمات واقتراحات العاملين، ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال التقارير والاجتماعات ... الخ.

2-2- الاتصالات الأفقية: أي العرضية وهي تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها، والاتصال الأفقي يشير إلى أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي<sup>3</sup>، ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص84.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود: المرجع نفسه، ص174.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي: المرجع نفسه، ص85.

<sup>4</sup> زيد منير عبودي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2008، ص43.

**المبحث الثالث : أهداف الاتصال التنظيمي:**

يسعى الاتصال داخل المؤسسة الى تحقيق جملة من الأهداف تخدم فعالية المؤسسة وتكمن هذه الأهداف فيما يلي:

. **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وافعال اقسام المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض للأداء مهام مستقلة.

. **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق اهداف التنظيم تساعد هذه المعلومات بدورها في:

. توجيه الافراد من ناحية تحقيق الأهداف.

. توجيه الافراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

. تعريف الافراد بنتائج أدائهم:

. **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دور كبير في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.<sup>1</sup>

. تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وتقديم اقتراحاتهم.

<sup>1</sup> فريد فتوح، فنيزة عبد الفتاح، "دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية"، مذكرة ماستر، اتصال وتسويق، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة جيجل، الجزائر، 2017 . 2018، ص 35.

. وسيلة يعبر من خلالها الافراد عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم واحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، وبالتالي التنظيم هو مجموعة من الافراد يعملون لتحقيق هدف محدد.<sup>1</sup>

. نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

. توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.

. تحقيق رضا الجمهور فيما يتعلق بنشاط المؤسسة.

. الاتصال التنظيمي وسيلة للتعرف على التعليمات والقوانين داخل المنظمة.

. تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوعية في الأهداف والعمل على رفع معنوياتهم.<sup>2</sup>

. تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة.<sup>3</sup>

### المبحث الرابع : أهمية الاتصال التنظيمي

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، قصد إشارات الدراسات والأبحاث فإن الاتصالات تتمثل ما يقارب 75 بالمئة من نشاط المنظمة، لذا يمكن أن نلمس أهمية الاتصالات التنظيمية من خلال ما يلي:

. هي بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين بالنسبة للمنظمة إذ بدون الاتصالات تموت أو تدمر الحركة الذاتية للمنظمة.

<sup>1</sup> علي أحمد عبد الرحمان، وآخرون، "الاتصالات وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، (ط1)، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 26.

<sup>2</sup> علي أحمد عبد الرحمان، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 26.

<sup>3</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خيضر مبارك، "اساسيات الإدارة الحديثة"، (ط3)، دار نسيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 89.

. الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث انه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية ويخلق التماسك بين مكونات المنظمة.<sup>1</sup>

. يساعد الاتصال التنظيمي في تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا، حيث أن كل عضو في التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.

. يساعد الاتصال التنظيمي على تحقيق التعاون والانسجام بين الافراد بأقل قدر من الاحتكاك.<sup>2</sup>

. يساهم في التطوير والتخطيط والتنسيق داخل المنظمة.

. المنافسة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

. المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات وتعزيز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال، مما يساعد في الرقي بالمخرجات الإنتاجية.

. المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.

. مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد في تطورات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.

. إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اطلاع مستمر على الأنشطة التحصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات المستتيرة.

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 45.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 44.

. المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان من خلاله يمكن ان يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

. توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار، والمفاهيم التي تساهم في تطوير منظمة الأعمال والرقى بها.<sup>1</sup>

. الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

. يتم من خلال عملية الاتصال الاطلاع الرئيسي على نشاط مرؤوسيه اين يستطيع أيضا التعرف على مدى تقبلهم لآرائهم وأفكاره، وصيغ أعماله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحا فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية للنشاطات الرئيسية في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

. يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصائيات والمفاهيم عبر قنوات مختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر على اتخاذ القرارات الإدارية.<sup>2</sup>

## المبحث الخامس: وظائف الاتصال التنظيمي

### 1- وظيفة الإنتاج:

يرى "كيث ديفير" أن الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل العمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة

<sup>1</sup> فاطمة دريدي، أمال زرقاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 07، 02، 2021/12/31، الجزائر، بسكرة، ص 134.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمد، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 36.

والرغبة في العمل، فالفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل المعلومات التي تخص عملهم كتنوع الإنتاج، وقواعد وضوابط العمل والأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات التي تجعل معرفة التنظيم قاسما مشترك فيما بينهم لكن الأهم في هذا، تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب فالمؤسسات التي تسير بصفة سيئة هي تلك التي يتلقى فيها الفاعل من المعلومات الضرورية في وقت متأخر لاستعمالها.<sup>1</sup>

وتعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سواء تلم المنظمات الخدمائية أو السلعية، فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات إذا أن الإدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.<sup>2</sup>

## 2- وظيفة الإبداع:

عرف الإبداع على أنه إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتكسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل جميع الأطراف للتغيير (الجديد) لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة من الزمن (كالروتين، التقنين، النمطية. كميزات لأداء العمل) ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعية خاصة إذا كانت بذل مجهود إضافي وكبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث كلما كان المجهود المطلوب بدله أكبر كلما كانت المقامة للتغيير أكبر وأقوى، وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين:

<sup>1</sup>- كيث ديفر، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، 1974، ص522.

<sup>2</sup>- لوكي الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص21.

- تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.

في هذا الصدد يرى "جالندر" أن المنشآت تتوجد في الطليعة تشجع هذه الحركات فهي من تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمؤسسة والأشخاص.<sup>1</sup>

ومن هنا يتضح لنا أن الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة يسمح بالإبداع من خلال توفيره لفضاء طرح الأفكار الجديدة والإبداعات.

### 3- وظيفة الصيانة:

يلعب الإتصال التنظيمي دورا هاما كبيرا في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين, وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير المؤسسة وتكيفها مع البيئة, وتبرز دوره في المهام التالية:

- حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس: إن تواجد نسق إتصال فعال ومحكم داخل المؤسسة من خلال السلوكات الإتصالية يساهم بقدر كبير في تزويد الفاعلين بالأمن الإلتزام، التقدير هذا المتعددة التي تقوم الإدارة تجاههم كرسائل الشكر والمدح أو الزيارات الميدانية، أو لوحات التقدير. وقد أكد R,WATERMAN,T,PETER على أهمية الإتصال المباشر من طرف الرؤساء داخل المؤسسة مع الفاعلين المتواجدين في القاعدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>OCTAVE GELENEIR , *stratégie de l'entreprise et motivation des homme*,ed homeet technique ,1984 ,p294. -<sup>1</sup>

<sup>2</sup> -T.PRETER,RWATERMAN :le prise de l'excellence :les secrets des meilleurs entreprises,Ed ;inter 2dition,paris,1983 :P207.

## المبحث السادس: أساليب الاتصال التنظيمي

تتم عملية الاتصال الإداري بين المرسل و المستقبل، و بالتالي نقل مضمون الرسالة الاتصالية، يتم عبر أساليب الاتصال الإداري هذه الأساليب هي:

## 1- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المستقبل ، بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير و المذكرات أو عبر الفاكس و البرقيات أو عبر شبكة الانترنت.

و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في الإدارات كبيرة الحجم، ذات الاتساع في التنظيم و المشتريات الإدارية الهرمية.

و يتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق شروط الوضوح و تحول دون التلاعب بالرسائل و تحريف المعلومات فيما لو تم نقلها بواسطة أساليب أخرى، و خاصة إذ كانت الرسائل كاملة و دقيقة و مختصرة في صياغتها.<sup>1</sup>

و تحقق هذا الشكل عدة مزايا منها:

- أنه يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقضي بسرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى الطلبة و إلى الإدارة.
- أن المرسل لا يستطيع رؤية وجه المستقبل و ملامحه التي تشير إلى ردة فعل اتجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، (د ط)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004،

## أ- أسلوب الاتصال الشفوي:

هو الأسلوب الذي يتم نقل المعلومات من خلاله عن طريق تبادل الحديث بين الإداريين و الطلبة مباشرة، و هذا يكون إما بالمواجهة أو عن طريق المحاضرات و يتميز هذا الأسلوب بعدة مميزات أهمها:

- السرعة عادة و يتم إتباعه في الظروف التي تقتضي ذلك.
- كما أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرسالها كتابة، يكون ذلك مهما في حالات الاتصال ذات أهمية عالية و تقتضي السرية.

## ت- أسلوب الاتصال التصوري:

و يجري هذا الاتصال من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات و السينما و الصور التي تنشر في الصحف و المجلات و الإعلانات والملصقات.<sup>1</sup>

## المبحث السابع : معوقات الاتصال التنظيمي

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تجد من فعاليتها وتؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها المسيطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهناك العديد من المعوقات هي:

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف و محمد فالح صالح ، مرجع سبق ذكره، ص ص76-77.

**1- معوقات تنظيمية:**

تتمثل في عدم وضوح الهدف و مشاكل السلطة و تخصص و نقص التعليمات و البيانات و المعلومات كما يؤثر حجم بناء التنظيمي على فعالية الاتصال فكلما تعددت المستويات الإدارية أدى ذلك صعوبة اتصال و تعقده.

**2- معوقات التخصص:**

قد يكون التخصص من معوقات الاتصال و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة و نظرا إليها دائما من زاوية واحدة.

**3- معوقات لغوية:**

تبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفوية و تظهر الصعوبات في هذا إذا استخدم كل من المرسل و المستقبل كلمات و تعبيرات غير واضحة و يرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق و اختلافات في المستويات الدراسية و الثقافية للأطراف الاتصالية<sup>1</sup>، لهذا يجب أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء و كيفية استعمالها.<sup>2</sup>

**4- معوقات شخصية:**

و هي مرتبطة بالفرد ذاته سواء كان بالمرسل أو المستلم ،حيث أن الفروقات الفردية تلعب دورا أساسيا في عملية الاتصال ،لاسيما أن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب

محمد صاحب سلطان ،مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم ،ط1 ،دار مسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،ص 293. <sup>1</sup>

هادي نهر ،أحمد الخطيب ،إدارة الاتصال و التواصل ،ط1 ،دار الرابحة للنشر و التوزيع ،عمان، 2011، ص 242. <sup>2</sup>

المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة، مما يجعل فعالية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الاهداف، و أهم هذه المعوقات :

- تباين الافراد في إدراكهم لمواقف مختلفة، مما يؤدي إلى اختلاف معاني التي يعطونها للأشياء.

- الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل كإطواء، حبس المعلومات، مبالغة في الاتصال، الشعور بمعرفة كل شيء الضغط على المرؤوسين.<sup>1</sup>

#### 5-معوقات اجتماعية نفسية:

كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية و ذلك لرفع الحواجز النفسية و الاجتماعية بين المديرين و العاملين لتحقيق أهداف الاتصال.<sup>2</sup>

#### 6-حجم المنظمة و موقعها الجغرافي:

يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن أكبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سير الاتصال أو المكاتب في مناطق أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد بلخير كورتل، إلهام بوغليظة، الاتصال و اتخاذ القرارات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 77 78.

<sup>2</sup> إبراهيم السعيد مبروك، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، ط2، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 227.

<sup>3</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 293.

## خلاصة الفصل

تطوير الاتصال التنظيمي هو أمر ذو أهمية بالغة لتحسين التنسيق والكفاءة العامة لمؤسسة الخدماتية. من خلال التركيز على وضوح الرسائل وتحقيق فهم أفضل بين أفراد المنظمة، يمكن التغلب على التحديات المرتبطة بعدم وضوح المعلومات المتبادلة. من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية المفتوحة والاحترام المتبادل، سيكون هناك تحسن في عملية التواصل وتعزيز الثقة بين أفراد المؤسسة. باستخدام وسائل التواصل المناسبة وتوفير التدريب المستمر للموظفين، يمكن تهيئة بيئة مشجعة للحوار المفتوح والبناء. وبذلك، تحسن الاتصال التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح وتعزيز مكانتها كمؤسسة فعّالة وملتزمة تجاه الجمهور وشركائها.

# الفصل الثاني

المؤسسة الخدمائية

## الفصل الثاني

### المؤسسة الخدمائية

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث : وظائف المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس : الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية

المبحث السادس: تصنيفات خدمات المؤسسة

المبحث السابع : سمات خدمات المؤسسات الخدمائية

المبحث الثامن: أهداف المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

## تمهيد للفصل:

المؤسسة الخدمائية هي مؤسسة تعمل في قطاع الخدمات، وهي تعنى بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات لعملائها. قد تشمل هذه الخدمات العديد من المجالات، مثل الصيانة والإصلاح، التنظيف والتجديد، الاستشارات، النقل، وغيرها الكثير.

تعتبر المؤسسات الخدمائية جزءًا أساسيًا من الاقتصاد الحديث، حيث تساهم في تلبية احتياجات الناس والشركات والمؤسسات بطريقة متخصصة ومهنية. تتنوع هذه المؤسسات في حجمها ونطاق الخدمات التي تقدمها، حيث تتراوح من الشركات الصغيرة والمحلية إلى الشركات الكبيرة والعالمية.

تعتمد المؤسسات الخدمائية على كفاءة فريق عملها وجودة خدماتها لكسب ثقة العملاء والحفاظ على سمعتها. عادةً ما تعمل هذه المؤسسات على وضع تخطيط استراتيجي يهدف إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمات وتحسين تجربة العملاء.

وبشكل عام، فإن المؤسسات الخدمائية تلعب دورًا حيويًا في تسهيل حياة الأفراد ونجاح الشركات والمؤسسات من خلال تقديم الخدمات التي يحتاجونها وتحقيق الرضا والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

يُعد تقديم الخدمات جزءًا أساسيًا من التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، حيث يُسهم في تحسين الحياة وتلبية الاحتياجات وتحقيق التقدم الشامل.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

## 1- مفهوم المؤسسة Organisation:

مع التطور الكبير الذي تشهده الإدارة والمؤسسات يستحيل الوقوف على مفهوم أو تعريف واحد للمؤسسة بحد ذاتها، لذا يمكن تمييز مجموعة من التعاريف المتمثلة كالآتي:

. المؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي منسق إداريا بحدود واضحة نسبيا ويمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وأمثلة على ذلك نجد مؤسسات اقتصادية، مؤسسات اجتماعية، سياسية إلى غيرها وذلك حسب المجال الذي تنشط فيه.

تعرف أيضا انها كل تنظيم هادف لجماعة من الناس بقصد تحقيق أغراض واضحة ومحددة، أو المنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.<sup>1</sup>

وهناك تعريف آخر يقول بأنها منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع من الأعمال مثل تقديم الخدمات، عرض السلع وبيعها ... وتسعى جاهدة من خلال ذلك لتحقيق أهداف إما تعليمية، وظيفية أو اجتماعية.

وهي كذلك مكان خاص أو عام يتم فيه تطبيق برنامج معين.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف المؤسسة بأنها أحد الموارد البيئية التي يلجأ إليها العميل لممارسة خدمة الفرد، ولا بد أن يكون لها تنظيم إداري وإشراف دقيق حتى تتم الاستفادة منها ويتم استغلالها بالطريقة المثلى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسر عبد الله طيب، العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، أبو عمار للنشر والتوزيع، 2019، ص 08.

<sup>2</sup> أحمد عزت محمد، تعريف المؤسسة، منشور على موقع mawdoo3.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/20 على الساعة 14:43.

<sup>3</sup> عمّاش هاجر، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018 . 2019، ص 16.

## 2- مفهوم المؤسسة الخدمائية:

قبل تحديد مفهوم المؤسسة الخدمائية أو الخدمية يجب علينا تقديم تعريف للخدمة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

. **تعريف الخدمة:** هي عبارة عن نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون ذات طبيعة غير ملموسة، وهذا النشاط يؤدي بالضرورة إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى طلبها.<sup>1</sup>

وقدمت للخدمة تعاريف أخرى منها:

. **تعريف الجمعية الأمريكية للتسوق:** الخدمة تقدم على شكل نشاط، امتياز أو نوع من الرضا معروف بتلك الصفة أو تابعا للمنتج المباع.

. **يعرفها "كوتلر" Kotler:** هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل، بحيث أن التبادل غير ملموس والذي لا يسمح بأي تحويل للملكية ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أولاً.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج نقطتين مهمتين هما:

. الخدمة تكون غير ملموسة.

. الخدمة هدفها الأول هو إشباع الحاجات.

وبالانتقال إلى المؤسسة الخدمائية، نجد أيضا العديد من التعريفات التي قدمت لها ومن بين أبرزها نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة tam في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، 2006، ص 08.

<sup>2</sup> كاتب مجهول، مفهوم الخدمة، منشور على موقع Fr.Scribd.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/22 على الساعة 16:41.

. المؤسسة الخدمائية هي تنظيم انتاجي خدماتي يعمل به عدد من العمال تحت سقف واحد، يشتركون في أهداف واحدة ويسعون لتحقيق مشروع لضمان الربح بتقديم مختلف الخدمات. وهذه الخدمات تأخذ صفة المجال الذي تنشط فيه وهي متنوعة بين الخدمات التعليمية التي تقدم في المدارس، الخدمات الصحية التي تقدم في المستشفيات، الخدمات التجارية التي تقدمها المحلات التجارية وإلى غير ذلك.<sup>1</sup>

. وتعرف المؤسسة الخدمائية أيضا بأنها هيكل منظم للقدرات والوسائل التي تركز نشاطها ليستفيد الزبون من خدماتها بشكل مباشر، مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم، وهذا ما يسمح لها بالتعرف على رغبات الزبون أو المستهلك لتحسن أدائها وتكون في المستوى المطلوب.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: خصائص المؤسسة الخدمائية

تتميز المؤسسة الخدمائية بمجموعة وجملة من الخصائص والمزايا التي تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ويمكن ايجازها فيما يلي:

. الثبات والانتظام في تقديم الخدمة بذات المستوى من خلال التفاعل مع حاجات ورغبات العملاء.

. تعتبر العميل المحور الرئيسي لحركة وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

. تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة لبيئتها لكي تستطيع التخطيط لأنشطتها.

<sup>1</sup> ضريفي نعيمة، محاضرات في أنشطة تهيئة الإقليم، السنة الثالثة ليسانس تهيئة الإقليم، قسم الجغرافيا وتهيئة الإقليم، معهد علوم الأرض، جامعة باتنة، المحاضرة رقم (6).

<sup>2</sup> مفهوم المؤسسة الخدمية وخصائصها، منشور على موقع Startimes.com، تم الدخول بتاريخ 2023/06/01، على الساعة 17:51.

. تحويل المدخلات المادية والغير مادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارية يمر بها عملاء المؤسسة.

. تتميز المؤسسة الخدمائية بشدة المنافسة لأن معدل التقليد فيها مرتفع.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : وظائف المؤسسة الخدمائية

**1-وظيفة العمليات والإنتاج:** تشتمل ما تقوم به المنظمة لإنتاجه لأغراض بيعه وتحقيق الربح فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهاتف مثلا حتى تبقى هذه الشركة لابد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المستقلة بتصنيع الهواتف وإن لم تفعل ذلك فإنها تتلاشى وتزول. وعندما يقيمون شركة النقل الجوي، لابد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي وإلا لن تبقى حية.

**2-وظيفة التمويل:** وتشمل كل ما له بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها، فلا يمكن لأي منظمة لأن تتجح دون الاهتمام بقضايا تحديد الأموال الضرورية<sup>1</sup>.

**3-وظيفة التوظيف:** وهذه تشمل كل ماله علاقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم، وكذلك كيفية إستخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

**4-وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:** حتى تبقى ناجحة، لابد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف الكبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذها لوظائفها بالإضافة

<sup>1</sup> هدى غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، مرجع سابق، ص ص 102 .

103.

<sup>2</sup>سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية ، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص52

إلى هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم، وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.

**5-وظيفة الإدارة:** وهي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات والوظائف الفرعية نصفها حالياً إلى:

**أ-الإدارة الإستراتيجية:** ويتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه "إستراتيجية المنظمة " أي بعض خصائصها وتوجهها مثلاً . يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها وإتجاه وحجم نموها وعلاقاتها وموقعها في السوق الطي تنشط فيه إلى غير ذلك من القضايا المهمة.

**ب-الإدارة العملية:** وتتعلق بالعمل اليومي للمنظمة وقد يقتضي:

**-التخطيط:** أي تقوم المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وكل الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

**-التنظيم:** أي إقامة الدوائر وتحديد المسؤولين عنها وسلطاتهم وإجراءات العمل وغيرها.

**-الرقابة:** أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر التأكد من تنفيذه.

**-التوجيه:** أي حث العاملين وتحفيزهم والإهتمام بحاجاتهم وغيرها من نشاطات تتعلق بربط

العاملين بالعمل وكل ما يتعلق بالإهتمام بعلاقات العاملين بالعاملين والاتصالات وغيرها.<sup>1</sup>

**6-وظيفة التسويق:** وهذه تشمل كل ما يتعلق ببيع وتسويق ما ينتج فلا يكف أن توفر

المؤسسة النقل الجوي خدمات النقل دون القيام بمجموعة فعاليات تضمن البيع الفعلي لهذه الخدمات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 53

## المبحث الرابع : مراحل تطور المؤسسة الخدمائية

تمر المؤسسات الخدمائية بدورة حياة بداية من مرحلة الانبعاث وصولاً إلى مرحلة الانحدار والسقوط، وهذا ما سنسلط عليه الضوء بشكل مفصل فيما يلي:

### 1. المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل:

تمثل هذه المرحلة الأرضية التي تبنى عليها المؤسسة، وذلك من خلال توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة لتقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة سابقة وفيها يتم مراعاة ما يلي:

- . إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة.

- . تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوبة أو اللازمة.

- . تحديد الفئات المستهدفة.

- . تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.

ويرتبط نجاح هذه المرحلة بالقدرة على تطوير أفكار إنتاجية وإبداعية في صناعة الخدمات.<sup>1</sup>

### 2. المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتوسع:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في حياة المؤسسة الخدمائية، حيث تعبر عن مدى الانتعاش في استراتيجيات تطوير الخدمة والتوسع الجغرافي فيها ومن مظاهرها:

- . المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

- . خلق علامات تجارية.

- . الدعاية والإعلان والترويج.

<sup>1</sup> هدى غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014 . 2015، ص 99.

.زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

.القدرة على التحكم في التكاليف.

.البحث عن الكفاءة وجلبها.

### 3. المرحلة الثالثة: مرحلة النضج والاستقرار:

تمثل هذه المرحلة أكثر مرحلة تكون فيها المؤسسة الخدمائية قوية وتفرض نفسها بين المنافسين ومن مظاهرها:

.القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

.العمل على تطوير الإنتاج.

.انتشار السمعة الجيدة لها.

.حسن العلاقة مع العملاء.

.ضمان ولاء العملاء.

### 4. المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور والتراجع:

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة في دورة حياة المؤسسة الخدمائية، حيث يشوبها الفشل ويصبح استقرار نشاطها مهددا، ومن مظاهرها:

.البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.

.التخلص من الأنشطة المكلفة.

.التنازل عن بعض الضروريات وهذا لتوفير السيولة.

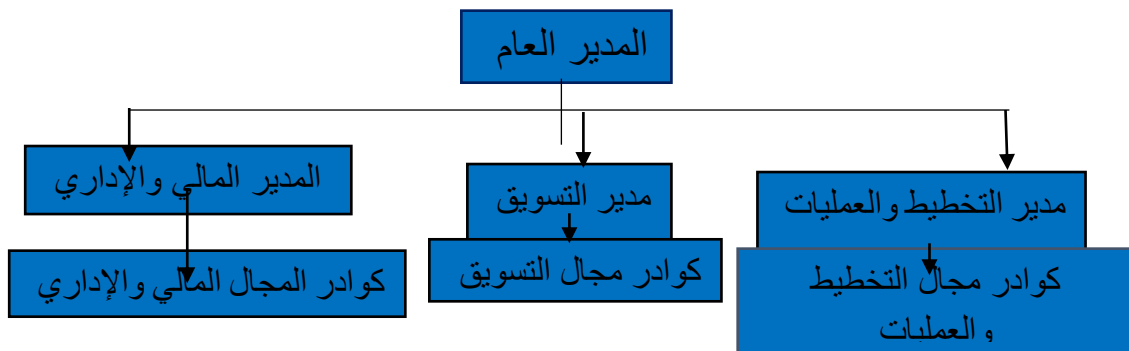
.مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 . 2015، ص 11.

## المبحث الخامس : الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمائية

رغم أن المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي، إلا أن لها أنماط أكثر شيوعاً تتميز بها، ومن أكثر تلك الأنماط إنتشاراً نمطان أساسيان هما:

**أولاً: الهيكل التنظيمي المفلطح:** يعتبر هذا النمط من الهياكل أحد أنماط الهيكل الهلامي، لأنه يتميز بأن مستوياته التنظيمية محدود للغاية ، ويكون نطاق الإدارة واسع ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط الذي يكون في الإطارات المتخصصة متجانسة من حيث التأصيل والخبرة ، وتكون الأهمية النسبية لتخصصات على ذات مستوى وتتوقف فعالية أداء المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل ، ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلسلة والاتصالات الرئيسية وسهولة الاتصالات الأفقية ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي ، بما يحقق السرعة في عملية إتخاذ القرار ، ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية ، يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى ، ويوضح الشكل التالي النمط المفلطح للهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية<sup>1</sup>:



الشكل (01): النمط التنظيمي المفلطح للمؤسسة الخدمية<sup>1</sup>

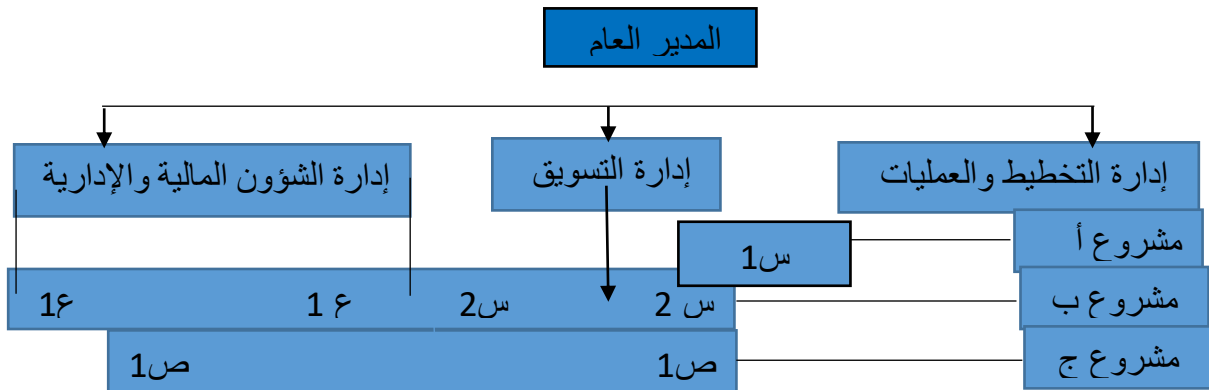
<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية ، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 54

## ثانيا: نمط هيكل المصفوفة

يعتبر هذا النمط كأحد الهياكل الهرمي التقليدي متعدد لمستويات كما أنها تتميز على الهيكل الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدود للغاية، بأنه يتضمن هيكلًا إضافيًا يقوم على فكرة لكل مجموعات المشاريع المؤقتة محددة الهدف والزمن وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين:

دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالإنضمام إليه لحين الإنتهاء منه ودور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.

ويتناسب هذا الهيكل مع مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشاريع التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء، وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها ومن ثم يكون ضرورياً، تكوين فرق عمل للمشاريع لكل مشروع على حدى تجمع التخصصات المختلفة وتتوفر فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توفر روح العمل الجماعي وعلى قدرتها على إتمام المشاريع طبقاً للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها ينتشر استخدام هذا النشاط من الأنماط في العديد من المؤسسات الخدمية وبصفة عامة مؤسسات الخدمات الإستشارية والخدمات البحرية وشركة السياح ومنظمي الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها ويوضح الشكل التالي تصويراً لهذا النمط التنظيمي<sup>1</sup>:



الشكل (02): نمط هيكل المصفوفة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 55.

من خلال الشكل السابق يتضح أن فريق عمل المشروع "أ" يكون من إدارة التخطيط والعمليات ص (إدارة التسويق) ويكون (س) دوران أحدهما دائم في الإدارة التي لا تنتمي إليها الآخر مؤقت ضمن المشروع (أ) لحسن إنجازه

-فريق عمل المشروع (ب) يتكون من س2، ص2 ، ع أ

-فريق المشروع (ج) يكون من ص3، ص2.<sup>1</sup>

المبحث السادس: تصنيفات خدمات المؤسسة

### 1. تصنيفات المؤسسة الخدمائية:

قام الباحثين بتقديم عدة تصانيف للمؤسسة الخدمائية ومن بين أهم وأبرز هذه التصنيفات

نجد:

. تصنيف الباحثين "فارمر وهيود" Farmer & Haywod:

يقوم هذا التصنيف على ثلاثة أسس هي كالتالي:

. درجة الاتصال والتفاعل (عالي، منخفض).

. درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة.

. درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل.

ويأتي تصنيف آخر يشبه ما سبقه وهو:

. تصنيف Vandermer & Grawick: ويقوم هذا التصنيف على بعدين هما:

. درجة التفاعل والاتصال (منخفض، مرتفع).

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 55.

. درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل  
سلع).

ثم جاء Kotler بتصنيف مغاير نوعا ما للتصنيفات الأخرى حسب ما يلي:

. حسب نوع الملكية: حيث أن هناك مؤسسات في القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية،  
مؤسسات التوزيع، البنوك وهناك مؤسسات أخرى للقطاع الحكومي وأبرزها المستشفيات  
الحكومية، الشرطة ...

. حسب السوق الذي تنشط فيه المؤسسة: إذ نميز مؤسسات تعمل في سوق استهلاكية  
كتجارة التجزئة، التأمين الاقتصادي.

وهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات أقسام الحاسوب.

. حسب مستوى الاتصال: فهناك مؤسسات خدمائية ذات اتصال مرتفع (قوي)، وهناك  
مؤسسات ذات اتصال منخفض بالعملاء.<sup>1</sup>

### المبحث السابع : سمات خدمات المؤسسات الخدمائية

هناك عدة عناصر مؤثرة في الخدمات سنوجزها على الشكل التالي:

**1- الزبون:** يعد الزبون أو المستهلك هو الركيزة الأساسية والعنصر البشري الرئيس في الخدمة  
حيث أن الخدمة لا تتحقق إلا بوجود الزبون.

**2- الدعم:** يتمثل في الوسائل اللازمة والمستخدمه في إنتاج الخدمة، حيث يحتاج إليها منتج  
الخدمة أو المستفيد منها أو غالبا الإثنين معا، حتى يتم فيه الإنتاج وإستهلاك هذه الخدمة

<sup>1</sup> فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم  
التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، 2008 .  
2009، ص 04.

ويتشكل الدعم من قسمين أساسيين: هما الوسائل اللازمة للخدمة مثل المباني، الآلات، الأثاث المستخدم من طرف الموظفين، إضافة إلى عنصر ثاني وهو المحيط بالوسائل كالموقع والديكور.

**3- موظفي الإتصال والإستقبال:** هم الأشخاص الموظفون لدى المؤسسات الخدمية وهو على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الإتصال المباشر بالزبائن، ويمكن أن يكون مقدم الخدمات عبارة عن آلات أي إمكانية غياب موظف في الإتصال في المؤسسة الخدمية.

**4- الخدمة:** ونعني بها كل جهد يبذل لتلبية وسد إحتياجات الآخرين أو طلباتهم وهي أنشطة غير ملموسة قط، يرتبط إستخدام سلع مادية ملموسة، وهي في نفس الوقت بالهدف الذي يقوم به من أجل النظام أو النتيجة التي يتوصل إليها.

**5- التنظيم الداخلي:** إن المحيط والدعم المادي وموظفي الإتصال يمثلون الجانب الظاهري في المؤسسة الخدمية، أما الأهداف المرجوة والإستراتيجية والأعمال المتبعة من طرف المؤسسة الخدمية يتمثل في الوظيفة المالية التسويق، الموارد البشرية، وبالتالي فإن التنظيم الداخلي يؤثر تأثيرا مباشرا على الجانب الظاهري.

**6- الزبائن الآخريين:** بإعتبار الخدمة معروضة للبيع، فمن العادة تواجد عدة زبائن في نفس الوقت، وفي نفس المؤسسة الخدمية مثل البنوك، المستشفيات والبريد والمواصلات... إلخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص 32

## المبحث الثامن: أهداف المؤسسة الخدمائية

- تسعى المؤسسة الخدمائية إلى الوصول لجملة من الأهداف والتي سنوجزها في هذا العنصر:
- إعطاء صورة عن المؤسسة من خلال العمل على توسيع رقعتها والوصول إلى النتائج المخطط لها.
  - الانفتاح على السوق العالمية ومساعدة المؤسسة على توريد خدماتها من سوق عالمي أوسع.
  - ترقية وتطوير النمو الاقتصادي وبالتالي تحسين مستويات المعيشة.
  - تبادل المعلومات وخدمات البرمجة الالكترونية لمعايير عالمية.
  - دعم المشاركة في المحاضرات الدولية، وتأسيس عقود الشراكة.
  - تطوير القدرات ومنح الكفاءات والشهادات للمؤهلين.
  - تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دورا حيويا في تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي.
  - عقد التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المماثلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شكال حياة، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية (دراسة ميداني بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيزشي محمد . طولقة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر ف يتخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 . 2020، ص ص 58 . 59.

## خلاصة الفصل:

في الختام، يمكن القول إن المؤسسات الخدمائية تلعب دورًا حيويًا في المجتمع والاقتصاد. تسعى هذه المؤسسات إلى تلبية احتياجات الناس وتقديم الخدمات التي تحسن حياتهم ورفاهيتهم. تتميز المؤسسات الخدمائية بعدة خصائص من بينها عدم الملموسية وعدم القابلية للتخزين، مما يتطلب منها التخطيط والتنظيم بشكل جيد.

تتألف أهداف المؤسسات الخدمائية من عدة جوانب، من بينها تحقيق الربح والاستدامة المالية، وتحسين تجربة العملاء وتحقيق الرضا، بالإضافة إلى المساهمة في تطوير المجتمع وتحسين جودة الحياة. تهدف المؤسسات إلى تحقيق التميز والابتكار في الخدمات المقدمة وتفاعل جيد مع العملاء لبناء علاقات قوية واستدامة عملائها.

لتحقيق هذه الأهداف، تتبنى المؤسسات الخدمائية التخصيص والتفرد في الخدمات المقدمة، مع العمل على تحسين جودة الخدمات وزيادة القيمة المضافة فيها. يجب أن تركز المؤسسات أيضًا على تفاعلها مع العملاء وتحسين تجربتهم، لكي تكون الخدمات المقدمة مرضية ومميزة.

في النهاية، يجب على المؤسسات الخدمائية أن تسعى إلى تطوير أنفسها باستمرار، وتحسين العمليات وزيادة الكفاءة لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق المتنافس. يعتبر التركيز على جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال أمرًا حاسمًا في تحقيق نجاح المؤسسات الخدمائية في البيئة التجارية الحالية.

باختصار، تعد المؤسسات الخدمائية أحد أهم أركان الاقتصاد والمجتمع، ويعتبر تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء هو مفتاح النجاح لهذه المؤسسات في بناء علاقات مستدامة مع العملاء وتحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية.

# الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

## الفصل الثالث

### الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الرابع: أنماط الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس: خصائص الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

## تمهيد للفصل:

يعد الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية الركن الركين وحجر الزاوية والدعامة الاساسية من أجل تحقيق التفاعل والتواصل بين مختلف الجماعات التنظيمية والإدارية من أجل أداء مختلف المهام والوظائف والأدوار في إطار نسق تعاوني وتشاركي وتضامني وهذا من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة سواء على المستوى القريب أو البعيد أو المتوسط مما يستوجب ضرورة صياغة استراتيجيات اتصالية واضحة المعالم ومفهومة ومخطط لها وهذا من أجل زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة الخدمائية وضمان بقائها واستمرارها، خاصة في ظل المنافسة الشرسة والحادة الموجودة بين مختلف المؤسسات والمنظمات.

### المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

هو أي أسلوب يؤدي إلى تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، وهذه المعلومات تكون بيانات أو أفكار تؤدي إلى التفاهم بين الأشخاص في المؤسسة من خلال علاقات مرتبطة ببعضها البعض، وهو سلوك لفظي أو مكتوب يستخدمه أحد الأطراف مؤثر في الأطراف والأخرى في المؤسسة وهو عملية ضرورية لاستمرار العمل، كما يعتبر أحد المكونات الأساسية للعمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

يهدف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية إلى:

- استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات.
- وضع الأفكار في صياغة رسالة وبوسيلة مناسبة، بحيث يمكن فهمها من الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب.
- إعلام الموظفين المرؤوسين بتعليمات خاصة، إما بالتنفيذ أو بالإمتناع عن التنفيذ بشكل معين، وهي وقت معين.
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ والاقتراحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة.
- إعلام الموظفين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات الديوانرة والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات المحدد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- إبراهيم خليل خضر، مهارات الإتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2003.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 9.

كما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية في ما يلي:

- إن تكوين العلاقات في المؤسسة يعتمد على الروابط القوية والاهتمامات المشتركة والتي تزداد بشكل كبير عند حدوث ضغوط أو أزمات، فإن الجميع يلتقون حول بعضهم البعض، فالإتصال التنظيمي في المؤسسة مثل شرايين الدم التي تجري في جسم الإنسان، ومن أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة هي كالتالي:

- حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.

- حاجة العاملين للمشاركة الفعالة في العمل.

- ممارسة العاملين للإتصال لتحقيق أهداف معينة.

- المساهمة في حل مشكلات العمل.

- المساهمة في مشكلات العاملين.

- توجيه وتحفيز العاملين ونصحهم وإرشادهم.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: وسائل الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية:

بعد الحديث في المبحث السابق عن أهم نوعين في الإتصال التنظيمي المؤسسي وهما الإتصال التنظيمي الرسمي والغير الرسمي، فأنا سنستدرج في هذا المبحث أهم وسائل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة وكذلك المعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اختيار تلك الوسائل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 5.

1- **الملصقات الحائطية:** تعتبر الملصقات بمختلف أنواعها من أكثر وسائل استعمالا في الاتصال التنظيمي المؤسساتي ومن أهم أنواعها نذكر:<sup>1</sup>

2- **مذكرة المصلحة:** تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط دقيق ولا يجذب فيها الجمل الطويلة "... الخ كما إنها من أكثر وسائل استعمالا من قبل الإدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، اعتقادا منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة، الأكثر استعمالا في المؤسسات الضخمة.<sup>2</sup>

لكن ما يعاب على هذا النوع من الوسائل هو صعوبة عمليات إعدادها، إذ تتطلب وقتا وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الآتية التي قد تعرفها المؤسسة، أضف إلي ذلك فهناك من المؤسسات التي تحتكر المعلومات علي مستو مصالحتها و هذا ما يؤثر علي عملية إعداد هذا النوع من الملصقات. وعليه، فالمؤسسات مطالبة بتجاوز السلوكيات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها وهذا حتى تكاوب الجداول الملصقة أهم أحر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة.

3- **الرسائل:** هي الرسائل التي يقوم مسؤول المؤسسة بإرسالها الي الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكران تقديرا لمجهود معين.<sup>3</sup>

4- **التقارير:** تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلي مختلف أفراد المؤسسة و تلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين .

<sup>1</sup> حسين عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال و نظريةاته المعاصرة، دط، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004، ص39-40.

<sup>2</sup> -Marie hélène, westphalien communicator, troisième, édition dunod édition, paris ,1998 p 81.

<sup>3</sup> -Annie Batrolie ,communication et organisation, paris, édition les organisations ,1994, pp 76-77.

5- **جريدة المؤسسة:** هي أكثر شيوعا وأهمية في الاتصال التنظيمي المؤسساتي كما تعتبر جريدة اتحاد الصحف والصحافيين أهم نموذج عن هذا النوع من الإصدارات وهي على غرار (UJIF) الفرنسية للمؤسسات الإصدارات الكتابية الأخرى " تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة "... لذلك نجدها عادة ما تتكون من عشرين (20) صفحة، كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسساتي.

النازل، الصاعد، والأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وأداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالاتهم وأخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.<sup>1</sup>

6- **المقابلات:** من أهم أنواعها، نذكر:

- مقابلة تحقيق.

-مقابلة لتقييم وإعطاء تقديرات عن الوضع.

-مقابلة لتحديد الحاجات والمتطلبات.

- مقابلة لتحديد الأهداف والمهام المستقبلية...<sup>2</sup>

- مقابلة لتحديد الأهداف والمهام المستقبلية ...

أضف ألي ذلك تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات غير رسمية والتي قد تحدث أثناء

هذه المقابلات أو بعدها الفرصة التي من خلالها يمرر الموظفون انشغالاتهم.

7- **الندوات:**

للندوات دورين أساسيين، هما:

● **الدور الإعلامي:** قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات أن " يقوم المسؤول بعقد ندوة

مع الموظفين ليمرر أنهم أهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة ". وعليه، يمكن

<sup>1</sup> -Marie Héléne westphalien, op-cit, pp 83-87.

<sup>2</sup> -Annie Batrolie ,op-cit, p 79.

تصنيف هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي تهدف من ورائها مسؤول المؤسسة توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

● **الدور الاتصال التنظيمي:** قد نستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمرير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة و هي قائمة علي الحوار و الشفافية بين جميع الأطراف ليتم من خلالها تناقل المعلومات و تبادل الآراء و تقديم اقتراحات  
ومن أهم أنواعها، نذكر:<sup>1</sup>

- ندوة عمل

- ندوة عن حصيلة عمل أو نشاط.

- ندوة تبادل المعلومات.

- ندوة النقاش.

ومن أهم الشروط الواجب توفرها لنجاح الندوة:<sup>2</sup>

- أن تكون واضحة الأهداف.

- تاريخ الندوة يجب أن يكون محددًا سلفًا.

- ضرورة الوصول إلى حلول في الندوات المقبلة.

-تحديد أدوار المشاركين و المنشطين.

-ضرورة التحضير للندوة من قبل أصحابها .

-تحديد أدوار المشاركين و المنشطين.

-إعداد بيان عن كل ندوة.

<sup>1</sup> -Anne Batrolie , op-cit , p 79.

<sup>2</sup> - Anne Batrolie , op-cit p 79.

## 8- مجموعات الحوار :

تهدف هذه المجموعات إلى " أشراك الموظفين في عملية البحث عن حلول لمشاكلهم، كما أنها تصبح مصدرا مهما للحصول على المعلومات الضرورية التي يحتاجها الموظف"...  
أضف إلي ذلك، فهناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار و هما:<sup>1</sup>

أ-مجموعات الحوار الدائمة: موضوعها وهدفها ثابت.

ب-مجموعات الحوار غير الدائمة: تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة.

كما نجد أنواعا أخرى كمجموعات العمل التي من أهم أهدافها:

- الوصول إلي حلول مشاكل العمل.

- الوساطة بين الأطراف المتنازعة".<sup>2</sup>

## 9-الاجتماعات:

تختلف أنواع الاجتماعات تبعا للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر:

- الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات وهو الذي يوصف بالاتصال التنظيمي النازل.

- الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى الانشغالات المرؤوسين، والذي يشار إليه بالاتصال التنظيمي الصاعد.

<sup>1</sup> -Philippe Moral, **la communication d'entreprise**, Belgique imprémerie compain, tournai, février 2000, p102.

<sup>2</sup> -Anne Batrolie ,op-cit p86.

- الاجتماع الذي يتم فيها بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد حل لمشكل معين وهو الموصوف بالاتصال التنظيمي الأفقي على مستوى الموظفين.

على ضوء ما تقدم، تعد الندوات والمقابلات ومجموعات الحوار والاجتماعات من أهم وسائل الاتصال التنظيمي الشفوي التي لا تساهم في تمرير المعلومات فقط بل والأكثر منه خلق مناخ من الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصال التنظيمية كما تتميز هذه الوسائل بما يلي:<sup>1</sup>

- آنية ومباشرة: فالمستقبل أثناء الاتصال التنظيمي الشفوي يستوعب ويفهم مباشرة كل وسائل التي يرسلها المرسل.

- تسمح بإعطاء توضيحات أكثر من الموضوع على عكس الإصدارات الكتابية التي تبقى رسائلها غير قابلة للإضافات أخرى.<sup>2</sup>

#### المبحث الرابع: أنماط الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية

لتنم عملية الاتصال التنظيمية بين الأطراف في المؤسسة الخدمائية لابد من إستعمال أنماط وأساليب إتصالية متعددة يمكن من طريقها نقل وتبادل المعلومات وتنقسم هذه الأنماط إلى ما يلي:

##### أولاً: الاتصال التنظيميات الشفوية:

هذا النوع ينطوي من أساليب الاتصال التنظيمي على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والأطروحات والأولويين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة، ومن أمثلة:

- في المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.

<sup>1</sup> -Philippe Moral op-cit p 102.

<sup>2</sup> -Ibid p 103.

- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تتمثل على اللقاءات والدوران والمحاضرات والاجتماعي.... إلخ.
- الاتصال التنظيميات الهاتفية كافة.

### ثانيا: الاتصال التنظيميات المكتوبة:

ينطوي هذا النوع من أنماط الاتصال التنظيمي على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق ومستندات أو ملاحظات ويتميز هذا النوع بسهولة والتوثيق.<sup>1</sup>

### ثالثا: الاتصال التنظيميات الإلكترونية:

لقد أتاح عصر الانترنت أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والوثائق والبيانات وبرزت تقنيات متعددة اتصالية وفعالة ومرجعة، مكنت الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات من البيانات والمعلومات في وقت قياسي، وفر المال والجهد للأفراد والمؤسسات ومكنتهم الاتصال التنظيمي الفوري، وعلى نطاق كوني واسع دون تكاليف وسفر أو وقت.<sup>2</sup>

### المبحث الخامس: خصائص الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمية:

يتميز الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمية بمجموعة من الخصائص أهمها:

- **الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال التنظيمي عملية اجتماعية تمكنا من التأثير في الأفراد والتأثير بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، د ط، دار النشر، د ب، 2009، ص ص 43-45.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 44-45.

- الاتصال التنظيمي عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال التنظيمي.

- الاتصال التنظيمي عملية دائرية: يعتبر في شخص مستقيم من شخص لآخر فقط، بل أنه عادة ما يفسر في شكل دائري حيث يشترك الأفراد جميعاً في الاتصال التنظيمي في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

- لا يمكن إلغاء الاتصال التنظيمي: يقصد بأنه لا يمكن من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصال التنظيمية حتى وإذا كان مقصوداً.<sup>1</sup>

- تتكون شبكة الاتصال التنظيمي في أبسط صورها من ثلاثة عناصر هي: المرسل والرسالة والمستقبل وقد يكون المرسل أو المستقبل فرداً أو جماعة كما قد يكون المستقبل توعيات متعددة الجماهير.

- يتخذ الاتصال التنظيمي الخارجي إتجاهاً يتأثر بشكل الاتصال التنظيمي، وهو إما الإتجاه واحد في معظم حالات الاتصال التنظيمي الجماهيري، أو إتجاهين في معظم حالات الاتصال التنظيمي الشخصي والجمعي، ولو أن الاتصال التنظيمي ذو إتجاهين هو النمط الأمثل في عمليات الاتصال التنظيمي بأشكالها المختلفة، الرسالة قد تكون مطبوعة أو مسموعة أو مركبة مسموعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الله العثري، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> - فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 104.

**خلاصة الفصل:**

ومنه نستنتج في الأخير بأن الاتصال التنظيمي يعد العنصر الأساسي في تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك لدى الموظفين العاملين على مستوى المؤسسة الخدمائية، كما أنه يساهم في تسهيل وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية وأداء مختلف الوظائف والمهام بكل دقة ووضوح داخل المؤسسة الخدمائية.

الإطار التطبيقي

جمع وتحليل البيانات والمعلومات  
المتعلقة بالدراسة الميدانية

## الإطار التطبيقي

### جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد:

1- بطاقة فنية حول ديوان ولاية تيزي وزو

2- مهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو

3- هيكلية الديوان الولائي تيزي وزو

4- التحليل الكمي والكيفي للجداول

4-1- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

4-2- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

5- عرض نتائج الدراسة

5-1- عرض النتائج الجزئية للدراسة

5-2- عرض النتائج العامة للدراسة

**تمهيد:**

نتناول في هذا الإطار التطبيقي والأخير للدراسة، والذي يعد الجانب المهم والرئيسي إلى عرض وتحليل البيانات وكافة المعطيات، التي تحصلنا علينا من خلال الدراسة الميدانية حول دور الإتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة ديوان الولاية تيزي وزو

وقد تمكنا من الحصول على معطيات وبيانات كمية و معلومات كيفية ، أما النوعية فتمثلت في الحصول على معلومات حول ديوان الولاية تيزي وزو، وهيكلها التنظيمي ومهامها ووظائفها، أما البيانات الكمية أو الرقمية ، فكانت من خلال عرض الإحصائيات، وتبويبها في شكل جداول تضمنت أرقاما ونسبا مئوية، من خلال الجداول البسيطة، إضافة إلى توظيف متغيرات الدراسة ، المتمثلة في السن والجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية، بهدف التعرف على التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تسيير ديوان الولاية تيزي وزو وهذا من خلال التفسير والتحليل والتدقيق والتفصيل والإستنتاج بهدف إستخلاص النتائج، سواء كانت نتائج عامة أو جزئية .

**1- بطاقة فنية حول ديوان ولاية تيزي وزو**

ديوان الولاية هو المبنى الرسمي الذي يستخدم كمركز إداري وحكومي لإدارة ولاية معينة في نظام الحكومة. يعد هذا المبنى المكان الرئيسي حيث تتم عمليات التخطيط والتنظيم وإتخاذ القرارات الحكومية وتطويرها، وصياغة السياسات الحكومية المحلية وإصدار الأوامر والقرارات اللازمة لتنفيذها. يتم ذلك بالتعاون مع الأقسام والإدارات المختلفة التي تعمل تحت إشراف الولاية، يستخدم ديوان الولاية كمكان لتنسيق أنشطة الإدارات والمؤسسات المختلفة في الولاية. يهدف ذلك إلى تحقيق التعاون بين الأجهزة الحكومية المختلفة لضمان تنفيذ السياسات بكفاءة فيعد مكانا لتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، مثل تقديم الوثائق الرسمية، ومعالجة طلبات التراخيص، وتنظيم الانتخابات المحلية، وما إلى ذلك. وهو مكان للتفاعل مع المواطنين وسماع مشاكلهم ومخاوفهم ومقترحاتهم. بذلك يساهم في تعزيز التواصل بين الحكومة المحلية والمجتمع المحلي.

**2- مهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو**

- تنسيق الأنشطة الحكومية المحلية.
- توفير الخدمات الحكومية للمواطنين.
- تخطيط وتنفيذ مشاريع التطوير المحلي.
- إدارة الموارد المالية للولاية.
- منظمة الإنتخابات المحلية.
- التواصل مع السلطات الوطنية.
- مراقبة التطورات المحلية وحل المشكلات.
- تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي<sup>(1)</sup>

**3- هيكلية الديوان الولائي تيزي وزو**

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيد: أيت أفلان نوار، المكلف بديوان الوالي، بتاريخ 20 جوان 2023، على الساعة: 10:00، على مستوى مقر ولاية تيزي وزو

-الرئيس والمدير العام: يدير العمليات اليومية للمؤسسة ويمثل المؤسسة في القرارات والاتصالات الرسمية.

### 1-الإدارات والأقسام:

-إدارة التخطيط والتنمية: تقوم بتطوير الخطط والبرامج التنموية ومتابعة تنفيذها.  
-إدارة الشؤون الإدارية والمالية: تدير الجوانب المالية والإدارية وتنفيذ سياسات الإدارة.  
-إدارة الخدمات العامة: تدير الخدمات العامة مثل الصيانة والتشغيل للمرافق والبنية التحتية.  
-إدارة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تسهم في تنظيم الأنشطة الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي.

-إدارة الاتصال والعلاقات العامة: تدير الاتصالات مع الجمهور وتنشر المعلومات والأخبار الرسمية.

-إدارة الشؤون القانونية والقضائية: تتولى القضايا القانونية والقضائية التي تشمل المؤسسة.

-إدارة المشاريع: تتولى تنفيذ وإدارة المشاريع والمبادرات المختلفة.

2-الأقسام الفرعية: هناك أقسام فرعية تختص بمجالات محددة مثل الصحة، التعليم، البيئة، الاقتصاد، إلخ.

-الوحدات الإدارية: هناك وحدات إدارية صغيرة متخصصة تعنى بجوانب محددة داخل الأقسام. منها

-قسم الصحة والشؤون الاجتماعية

-قسم التعليم والثقافة

-قسم البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية

-قسم التنمية الاقتصادية

-قسم الشؤون الاجتماعية وحقوق الإنسان.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه.

## 4- التحليل الكمي والكيفي للجداول

## 1- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الجنس
50%	25	ذكر
50%	25	أنثى
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، وجود لتساوي النسب بين الذكور والإناث، حيث تمثل لدى الإناث نسبة 50%، ونفس النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور التي تمثل 50%.

والهدف من ذلك هو العمل على تجسيد مبدأ الموضوعية والمصادقية والمساواة والأمانة العلمية والدقة على مستوى دراستنا الحالية من خلال التعرف على واقع الإتصال التنظيمي ودوره في تسيير ديوان ولاية تيزي وزو، من دون تفضيل أو تمهيش أو إقصاء طرف على طرف آخر، منه نستنتج بأن الديوان الولائي بتيزي وزو، يعمل على إستقطاب وتوظيف الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، الذين يتوفرون على مقومات جسدية وبدنية وذهنية وعلمية عالية من أجل تقديم خدمات إدارية عمومية ذات جودة عالية ونوعية جيدة للمواطنين الوافدين على مستوى هذه المؤسسة.

الجدول رقم(2): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة السن
18%	9	أقل من 30 سنة
42%	21	من 29 سنة إلى 35 سنة
24%	12	من 35 سنة إلى 40 سنة
16%	8	أكثر من 40 سنة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى الثانية (من 29 سنة إلى 35 سنة) يمثلون النسبة الغالبة، التي تقدر بـ 42% وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 24%، وهاتين الفئتين العمريتين تتسمان بالنضج والإدراك العقلي والنفسي والقوة والحيوية والنشاط وذات خبرات ومهارات وحنكة تنظيمية، تسمح لها بتسيير ديوان الولاية، تقديم مستوى عال من الأداء والوظيفي المناسب، ثم تليها في المرتبة الثالثة الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة) بنسبة تمثل 16%، وهذه الفئة تتميز بتوفر قدر عال وكبير والحكمة والرزانة والتجربة والنضج النفسي والعقلي المعتبر، الذي يسمح لها بأداء مختلف الوظائف والأدوار على أكمل وجه ممكن على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 18%، وهذه الفئة العمرية، ذات نضج عقلي ونفسي ناقص مع توفر القوة والحماسة والحيوية، ولكن مع مرور الأيام سوف تتطور مهاراتها وخبراتها من أجل التسيير الاحسن والأنسب لمختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة الخدمائية (ديوان ولاية تيزي وزو) .

منه نستنتج بأن ديوان ولاية تيزي وزو، يعمل على توظيف وإستقطاب مختلف الفئات العمرية، من أجل التسيير الأمثل والأحسن لمختلف نشاطات ومهام ومسؤوليات هذه المؤسسة.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الجامعي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المستوى التعليمي
20%	10	ليسانس
60%	30	ماستر
16%	8	دكتوراه
4%	2	دراسات عليا
100%	50	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة في طور الماستر بنسبة تقدر بـ 60%، ثم يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين في طور الليسانس، بنسبة تقدر بـ 20%، وهم من ذوي المستويات الجامعية المحترمة، حيث تسند إليهم وظائف ومهام تتناسب مع مستوياتهم التعليمية الجامعية للعمل كرؤساء مصالح وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين في طور الدكتوراه، بنسبة تمثل 16%، وفي المرتبة الرابعة، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تقدر بـ 4%، وهم يتمتعون بمستويات تعليمية راقية وعالية للغاية، حيث تسند إليهم مهام ووظائف راقية وحساسة جدا، مثل الإطار العالي والراقية، أو المشؤوليات على مهام حساسة ومسؤوليات ثقيلة.

منه نستنتج بأن ديوان ولاية تيزي وزو، تعمل على توظيف الأفراد، الأفراد الجامعيين، الذين يتمتعون بمستويات تعليمية راقية من أجل ضمان تقديم خدمات عمومية ذات نوعية عالية

للمواطنين، من خلال أداء مختلف الوظائف والمهام على أكمل وجه ممكن وحسن التسيير الأمثل لهذه المؤسسة .

**الجدول رقم (4):** يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الخبرة المهنية
30%	15	أقل من 5 سنوات
40%	20	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
20%	10	من 11 سنة إلى 15 سنة
10%	5	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يمثلون نسبة تمثل 40%، وهي تتسم بتوفر خبرات ومهارات وتمرس متوسط، وهي في طور التحسن والتطوير من خلال الدورات التدريبية المقامة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة 30%، حيث تقتصر إلى الخبرات والمهارات الإدارية والتنظيمية والتقنية المناسبة، وهي تحتاج إلى الإحتكاك مع الفئات الأخرى، ذات الخبرات المعبرة، من أجل التأقلم والتكيف مع أجواء التنظيم بشكل جيد، يليه ثالثا الأفراد المبحوثين الذين لديهم أقيمة مهنية (من 11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة 20%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة) بنسبة تمثل 10%، حيث تتمتع هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين بالخبرات والمؤهلات والمهارات العلمية والإدارية والتقنية والحنكة التنظيمية، وهذا نتيجة إلتحاقهم المبكر بالعمل على مستوى

ديوان ولاية تيزي وزو، مما يسمح لهم بتقديم أداء أمثل وأنسب، ومنه تقديم خدمات عمومية إدارية ذات جودة عالية للمواطنين .

منه نخلص في الأخير، بأن ديوان ولاية تيزي وزو تعمل على توظيف الأفراد من ذوي الخبرات والمهارات المتنوعة والمتعددة والمختلفة من أجل التسيير الأمثل لنشاطات ومهام هذه المؤسسة وتقديم خدمات عمومية إدارية في مستوى تطلعات وآمال ورضا المواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة الخدماتية لتسوية مختلف معاملاتهم الإدارية.

**الجدول رقم (05): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول وجود تنظيم العملية الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
92%	46	نعم
8%	4	لا
100%	50	المجموع

يظهر من خلال الجدول، بأن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون وجود تنظيم العملية الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 92%، وهذا من خلال وجود إستراتيجية واضحة المعالم، تقوم على توضيح وإبراز وتوصيف أهم الأشكال الإتصالية الموجوجة والشائعة الإستخدام بين مختلف المستويات الإدارية، ورصد ميزانية مالية مناسبة من أجل التخطيط الأمثل والأنسب للعملية الإتصالية، ومنه أداء مختلف الوظائف والمهام على أكمل وجه ممكن وتقديم خدمات نوعية للمواطنين، في حين نجد بقية الافراد المبحوثين ينفون ذلك، بنسبة تمثل 8%، وهذا يعود إلى وجود معوقات تنظيمية ومالية ومادية، تعيق تنظيم العملية الإتصالية بشكل جيد وملائم

منه نستنتج وجود تنظيم العملية الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، من أجل التسيير الأمثل والأحسن والصحيح لمختلف مهام ومسؤوليات ووظائف هذه المؤسسة

و ضمان تقديم هذا المرفق العمومية لخدمات إدارية ذات نوعية عالية للمواطنين الوافدين على ديوان مستوى ديوان ولاية تيزي وزو .

**الجدول رقم (06): يمثل أهم وسائل الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
42%	21	الوسائل الشفوية
20%	10	الوسائل المكتوبة
38%	19	الوسائل الإلكترونية
100%	50	المجموع

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن الوسائل الإتصال الإلكترونية، تعد من أهم وأبرز وسائل الإتصال الأكثر إستخداما وإعتمادا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 38%، وتتمثل في مواقع التواصل الإجتماعي والبريد والإلكتروني، والموقع الرسمي للمؤسسة، الفاكس، التلغراف والأنترنت... إلخ والأنترانات وفي ثاني الترتيب، نجد الوسائل الإتصال الشفوية، بنسبة تمثل 42%، وتشمل المقابلات الشخصية والإجتماعات والهاتف والندوات والملتقيات، وفي أخير الترتيب، نجد وسائل الإتصال المكتوبة، بنسبة تمثل 20%، وتشمل محاضر الإجتماعات النشريات البرقيات، مجلة المؤسسة، مختلف النصوص القانونية والمراسيم التنظيمية المذكرات، لوحة الإعلانات الأوامر، التوجيهات المكتوبة

منه نستنتج في الأخير، من خلال هذه النسب المئوية على أن ديوان ولاية تيزي وزو، يعمل على إستخدام كافة وأشكال وأنواع وسائل الإتصال الشفوية والإلكترونية والمكتوبة من أجل تجسيد التسيير الحسن الجيد لمختلف مهامه ووظائفه وتقديم خدمات عمومية إدارية في مستوى تطلعات وآمال ورضا وقبول المواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة العمومية الخدمائية.

الجدول رقم (07): يمثل أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
22%	11	الإتصال الصاعد
70%	35	الإتصال النازل
8%	4	الإتصال الأفقي
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن الإتصال النازل، يعد من أهم أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو نسبة تمثل 70%، ويكون من الرئيس نحو المرؤوسين، أي من الوالي نحو الموظفين، ويتخذ صيغة رسمية ومكتوبة وقانونية، ويتمثل هذا الإتصال النازل في الأوامر التوجيهات، القرارات، الإرشادات، الملاحظات، النصائح، وفي ثاني الترتيب، نجد الإتصال الصاعد، بنسبة تمثل 22%، ويكون من المرؤوسين نحو الرئيس، أي من الموظفين إلى الوالي أو رؤساء المصالح، ويكون في صيغ إقتراحات، عروض الحال، شكاوي، إحتجاجات صندوق الإقتراحات، وفي أخير الترتيب، نجد الإتصال الأفقي، بنسبة تمثل 8%، وهو ذلك الإتصال الذي يكون بين نفس المستويات التنظيمية والإدارية، مثل رؤساء المصالح، وبين الموظفين، وولاية الجمهورية، ويكون هدفه هو تجسيد وتحقيق التنسيق والتفاهم في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل مناسب وملائم.

منه نستنتج في الأخير، من خلال هذه النسب المئوية، على أن ديوان ولاية تيزي وزو يعمل على إستخدام كافة وأشكال وأنواع الإتصال الصاعدة والنازلة والأفقية، من أجل الإدارة الرشيدة لمختلف وظائفها ونشاطاتها وأدوارها، وتقسيم العمل وتوضيف مختلف الوظائف من خلال

الهيكل التنظيمي، وتحقيق الإتصال والتنسيق والتوجيه بين الإدارة العليا والموظفين وفق أسس ومعايير سليمة وصحيحة وقوية، إلا أن الإتصال الغالب على مستوى ديوان ولاية تيزي، يتمثل في الإتصال النازل.

الجدول رقم (8): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول إعتبار القرارات النازلة من المدير إلى المروسين عبارة عن أوامر على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول، بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون إعتبار القرارات النازلة من المدير إلى المرؤوسين عبارة عن أوامر على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 90%، وهي واجبة التطبيق بحذافيرها من أجل ضمان السير الحسن لمختلف نشاطات وخدمات هذا المرفق العمومي الهام والحيوي والحساس، وفرض أسس ومعايير الإنضباط الوظيفي، وروح المسؤولية والإلتزام الوظيفي، والصرامة التنظيمية المناسبة، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين، ينفون ذلك، بنسبة تمثل 10%، على إعتبارها توجيهات وإرشادات جد، تهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في أداء مختلف الوظائف والأدوار على مستوى ديوان الولاية، إضافة إلى تجسيد الرقابة الإدارية على مختلف السياسات والأساليب الإدارية المطبقة والسائدة على مستوى هذه المؤسسة، من خلال تحديد نطاق السلطة والمسؤولية لدى موظفي هذه المؤسسة العمومية

منه نستنتج من خلال هذه النسب المئوية، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتبرون القرارات النازلة من المدير إلى المرؤوسين، عبارة عن أوامر على مستوى ديوان ولاية تيزي

وزو واجبة التنفيذ، والتقيد بها، وفي حالة مخالفتها، ينجر عنها عقوبات تأديبية، والتي تخضع لتقدير وصلاحيات الإدارة العليا، على إعتبار أن هذه المؤسسة، يقع على عاتقها تحقيق اسس العيش الكريم والرخاء للمواطنين الساكنة .

الجدول رقم (9): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تهيئة الإتصال التنظيمي لمناخ التعاون مع باقي الزملاء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه، بأن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن تهيئة الإتصال التنظيمي لمناخ التعاون مع باقي الزملاء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 86%، الذي يسوده التضامن والتساند والتعاقد والتآخي بين مختلف الفعاليات والجماعات التنظيمية المختلفة، وفق أسس ومبادئ الإحترام والتقدير والود المتبادل، خصوصا عند التفاعل والتواصل في إطار الجماعة التنظيمية، وهذا من أجل تجنب حدوث المشاكل، التي تؤثر بشكل سلبي على مختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة بينما نجد بقية الأفراد المبحوثين، ينفون ذلك بنسبة تمثل 14%، وهذا يعود إلى وجود صراعات ونزاعات تنظيمية، نتيجة حرص وسعي بعض الأطراف على تحقيق أهداف وغايات شخصية ومصالح محدودة على حساب مصلحة هذه المؤسسة .

منه نستخلص في الأخير، من خلال هذه النسب المئوية، على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن تهيئة الإتصال التنظيمي لمناخ التعاون والتضامن مع باقي الزملاء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، الذي يعمل على تجسيد وتكريس ما يعرف بالإدارة التشاركية

بين مختلف الجماعات التنظيمية، والعمل سوية لتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق مؤشرات ومعايير منطقية وعلمية وتنظيمية وموضوعية، يمكن الإستناد والإعتماد عليها.

**الجدول رقم (10):** يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى وجود إتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
100%	50	نعم
0%	0	لا
100%	50	المجموع

يبرز لنا من خلال مؤشرات الجدول الرقمية، على أن كل الأفراد المبحوثين، يؤكدون على وجود إتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100%، وهذا من خلال فتح مختلف قنوات الإتصال، في إطار مناخ ديدوياناطي حر ومتفتح وشفاف والتعرف على مختلف المشاكل والعراقيل المؤثرة بشكل سلبي على السير الحسن لمختلف مهام ووظائف وأنشطة وأدوار هذه المؤسسة الخدمائية، بينما نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تمثل 0%،

منه نستنتج في الأخير، من خلال هذه الحصيلة الرقمية على وجود إتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، إذ أن هذه المؤسسة تعمل على إتباع سياسة "الباب المفتوح"، وتبادل مختلف الآراء والأفكار والإقتراحات البناءة من أجل الوصول إلى إجماع عام، ورأي توافقي وتحقيق التفاهم والإنسجام المشترك بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية، من أجل زيادة مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة الخدمائية وخصوصا وأن من أهم معايير ومبادئ الخدمة العمومية الإستمرارية والديمومة دون إنقطاع أو خلل .

الجدول رقم (11): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تطبيق الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	0	0%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، على أن كل الأفراد المبحوثين، يؤكدون تطبيق الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 100%، وهذا نتيجة وجود وسائل الإتصال الشفوية والمكتوبة والإلكترونية، وتوفر أشكال الإتصال الصاعد والنازل والأفقي مما يسمح بتحقيق وتجسيد التنسيق المحكم والتنظيم الدقيق والصارم والحازم والتطبيق الحرفي لمختلف القرارات والتوجيهات الإدارية، وفق هيكل تنظيمي متسلسل ومتربط ومتتابع بين مختلف جهود وفعاليات الموظفين، لتحقيق أسس التفاعل والتواصل البناء والفعال في إطار نسق تشاركي تعاوني وتضامني، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة معدومة تقدر بـ 0%.

منه نخلص في الأخير، تطبيق الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، كون الإتصال يعد الشريان الحيوي والأساسي والضروري، والعنصر الفعال وحلقة ربط ونقطة وصل بين مختلف المستويات الإدارية، من أجل ضمان السير الحسن والجيد، لمختلف خدمات

ونشاطات ووظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب وملائم ، ووفق أسس صحيحة وقواعد متينة وقوية وسليمة، تضمن لها تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية المناسبة والملائمة.

الجدول رقم (12): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الإتصال في تحفيز الموظفين على العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	50	%100
لا	0	%0
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، على كل أفراد عينة الدراسة المبحوثين، يؤكدون مساهمة الإتصال في تحفيز الموظفين على العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 100%، وهذا من خلال شعورهم بأهميتهم وقيمتهم على مستوى التنظيم الذي ينتمون إليه، مما يتولد لديهم الرضا والإلتزام الوظيفي وحس المسؤولية والإندفاع بكل حماس وحيوية في أداء مختلف الوظائف والمهام بكل تقان وإخلاص ودون تقصير أو كسل أو تسبب أو إهمال، ومنه تكون المحصلة النهائية، تجسيد الولاء التنظيمي، من خلال الحرص على الدفاع عن مصالح وسمعة وصورة المؤسسة وثقافتها ورسالتها الإتصالية، من مختلف حملات التشويه والإساءة ، التي تأتي من مصادر مجهولة أو معلومة، كما أن هذه المؤسسة الخدمائية، تنشط وتعمل في إطار المسؤولية الإجتماعية، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة معدومة تقدر بـ 0%.

منه نخلص في الأخير أن يؤكدون مساهمة الإتصال في تحفيز الموظفين على العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال زيادة الروح المعنوية ،وتعجير القدرات الذهنية

والتنظيمية، من أجل الأداء السليم والقويم مختلف وظائف ومهام وأدوار هذه المؤسسة الخدمية، وتقديم خدمات في مستوى آمال وتطلعات المواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة الخدمية .

الجدول رقم (13): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتبار الوسائل المعتمدة في عملية الإتصال وسيلة لتحسين مستوى أداء الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه، على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون إعتبار الوسائل المعتمدة في عملية الإتصال وسيلة لتحسين مستوى أداء الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 80%، كونها تتيح وتسمح بتبادل مختلف الآراء والإتجاهات والأفكار والإقتراحات في إطار الجماعة التنظيمية، من أجل تجسيد ثقافة تنظيمية قوية وسليمة ومتينة، وفق معايير وأسس موضوعية وعلمية. بعيدا عن مبدأ الحدس والعشوائية والتخمين والتكهن والإحتمالات والإرتجالية، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 20%، وهذا من خلال وجود مقومات تنظيمية متمثلة في الإنضاط الوظيفي والرامية والتحلي روح المسؤولية والتفان والإخلاص والإلتزام التنظيمي، وروح المبادرة والحيوية والنشاط، والإدارة الحكيمة والهادئة لمختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية، التي لا فائدة وجدوى ترجي منها.

منه نخلص في الأخير على إعتبار الوسائل المعتمدة في عملية الإتصال وسيلة لتحسين مستوى أداء الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من أجل تحقيق التنسيق

والتعاون والتضامن في إطار نسق تنظيمي متماسك ومتصامن يسوده الإحترام والتقدير المتبادل بين مختلف الفعاليات التنظيمية بديوان ولاية تيزي وزو، من أجل أداء مختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات والأدوار، على أكمل وجه وتقديم خدمة عمومية ذات جودة ونوعية عالية للمواطنين.

الجدول رقم (14): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتبار التفاعل بين الموظفين من إيجابيات الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون، على إعتبار التفاعل بين الموظفين من إيجابيات الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 82%، إذ يعمل على تآزر مختلف جهود الفعاليات التنظيمية، وتجسيد العلاقات الإجتماعية والإنسانية، وفق أسس الود والتقدير والإحترام مراعاة النواحي النفسية والعقلية والإجتماعية للموظفين الآخرين، إذ يجعل التفاعل ديوان ولاية تيزي وزو أشبه بالأسرة السعيدة، ومكان للراحة والرضا الوظيفي، من خلال وجود أجواء وظروف مشجعة على الإستقرار والإستمرار في أداء مختلف الوظائف بهذه المؤسسة، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك، بنسبة تقدر بـ 18% إذ أن التفاعل لا يمثل العنصر الإيجابي للإتصال، والدليل على ذلك على أن الصراع التنظيمي في إطار المشروع والمنافسة الشريفة يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة الخدمية، من خلال إبراز كل

موظف لإمكانياته العلمية والتنظيمية والإدارية العالية، التي تكون في فائدة وصالح هذه المؤسسة.

منه نستنتج في الأخير على أن التفاعل بين الموظفين من إيجابيات الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، الذي يعمل على تبادل مختلف التصورات والإدراكات والقيم العادات والسلوكيات التنظيمية السوية والصحيحة والقوية، وتحقيق التعاون وتقسيم العمل، والتخفيف والتنفيس من حدة الضغوطات التنظيمية والنفسية .

**الجدول رقم (15):** يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرار على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
78%	39	نعم
22%	11	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول بيانات الجدول أعلاه، بأن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرار على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 78% ، وهذا من خلال تبادل الآراء والأفكار والإتجاهات والإقتراحات من أجل المشاركة الجماعية في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، التي تخضع لوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، كون عملية إتخاذ تعد من أخطر المراحل والخطوات، إذ تعمل على تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية والسياسات الإدارية للمؤسسة الخدمية على المدى البعيد أو القريب أو المتوسط، وأداء مختلف المهام والوظائف على اكمل وجه ممكن، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 22%، وهذا يعود إلى عدم وجود ثقافة الإتصال والصراعات التنظيمية المختلفة بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق وأهداف غايات شخصية، أو إتخاذ الإدارة للقرارات الإدارية بشكل

فردية، من دون إستشارة الموظفين ومراعاة مصالحهم المادية والإقتصادية والتنظيمية والإجتماعية.

منه نستخلص في الأخير على أن مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، كونه يعمل على تبادل وجهات النظر والآراء والإتجاهات المختلفة والمتنوعة، من دون تهميش رأي أو طرف على طرف آخر، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية للمواطنين .

**الجدول رقم (16): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساعدة إتصال الموظفين بالإدارة في حل المشاكل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	6	12%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه، بأن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون مساعدة إتصال الموظفين بالإدارة في حل المشاكل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ88%، وهذا من خلال التعرف على مختلف المشاكل والمعوقات والعراقيل التنظيمية والإدارية، وهذا من أجل إيجاد حلول سريعة وعاجلة وفعالة لها، من أجل ضمان سير مختلف وظائف ونشاطات ومهام هذه المؤسسة وفق أسس صحيحة وقوية وسليمة، تساهم في إستقرار وإستمرار تقديم هذه المؤسسة للخدمات الإدارية العمومية الموجهة والمقدمة للمواطنين على مستوى ولاية تيزي وزو، بينما ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ12%، بالرغم من وجود إتصال بين الموظفين والإدارة، إلا أنه لا يتم ويسير وفق إستراتيجية واضحة المعالم ومفهومة ومستعابة لدى الموظفين العاملين على مستوى ديوان

ولاية تيزي وزو، وغالبية ثقافة عدم تقبل آراء وإتجاهات الآخرين وفق أسس ومعايير ديدواناوية وودية.

منه نستنتج في الأخير على أن مساهمة الإتصال مساعدة إتصال الموظفين بالإدارة في حل المشاكل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من شأنه أن يكون همزة وصل وجسر للتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، والعمل على الإدارة الرشيدة والعقلانية والمنطقية لمختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية التي تكون بين موظفي ديوان ولاية تيزي وزو، ومنه تسيير مهام ووظائف هذه المؤسسة بشكل سليم وصحيح وفعال .

الجدول رقم (17): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساعدة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	20	100%

يظهر من خلال المؤشرات الرقمية للجدول أعلاه، بأن معظم أفراد عينة المبحوثين يجمعون على مساعدة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 88%، وهذا من خلال التفاعل والتواصل والإتصال والإحتكاك في إطار الجماعة التنظيمية، مما يساهم في تكوين وخلق وتقوية علاقات إنسانية وإجتماعية، وفق أسس الإحترام والتقدير والود المتبادل، ويؤدي ذلك إلى زيادة الروح المعنوية والنفسية للموظفين والإندفاع لكل حيوية ونشاط وحماس، من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام، وفق أسس علمية وموضوعية صحيحة وسليمة وقوية وضمان سير هذا المرفق العام العمومي الهام والحيوي والحساس، في أداء مختلف المعاملات الإدارية، بشكل سليم وجيد، بينما ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 30%، كون الإتصال في بعض الأحيان، يؤدي إلى ظهور صراعات ونزاعات تنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية

المختلفة على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية، وهذا نتيجة وجود تنافس من أجل بلوغ أعلى درجات الترقية والإستفادة من مزايا مالية ومادية ومعنوية .

منه نستنتج في الأخير مساعدة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، كونه يعد الدعامة والركيزة الاساسية، في بناء وتشكيل علاقات إنسانية تنظيمية بين مختلف المضالح الإدارية، وهذا ما يؤدي إلى تجسيد التضامن والتعاون وفق نسق ونظام تشاركي متعاقد، بين مختلف الفعاليات الإدارية والتنظيمية وتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية، للمواطنين اللوافرين إلى هذه المؤسسة .

**الجدول رقم (18): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تبادل الأفكار بين الموظفين بديوان ولاية تيزي وزو**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
94%	47	نعم
6%	3	لا
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال للجدول أعلاه، بأن معظم أفراد عينة المبحوثين، يجمعون على مساهمة الإتصال التنظيمي في تبادل الأفكار بين الموظفين بديوان ولاية تيزي وزو بديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 94%، في إطار مناخ ديدوياناظي حر ومتفتح يضمن التداول والتدفق السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية والمضالح المتعددة، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية حاسمة، من أجل ضمان إستمرارية هذه المرسسة (ديوان ولاية تيزي وزو)، في تقديم خدمات عمومية للمواطنين وفق أسس ومعايير صحيحة وسليمة، والتخفيف من حدة الضغوطات النفسية والمهنية، بينما ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 6%، إذ أن الإتصال التنظيمي، يعمل على نشوء الصراعات والمشاكل، إذا لم يكون مخططا وواضحا وفق إستراتيجية دقيقة ومفهومة ومستعابة لدى مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة الخدماتي، مما يؤثر بشكل سلبي على

النشاطات والمهام والوظائف، التي تسند إلى الموظفين، من خلال مراعاة النواحي الإجتماعية والنفسية والعلمية للأفراد العاملين على مستوى هذه العمومية .  
منه نستنتج في الأخير مساعدة الإتصال التنظيمي في تبادل الأفكار بين الموظفين بديوان ولاية تيزي وزو، يؤدي إلى تشكل التنسيق والإنسجام والتفاهم المشترك، من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام، وفق اسس صحيحة وقوية بديوان ولاية تيزي وزو، ومنه تقديم خدمات إدارية ذات جودة عالية ونوعية معتبرة للمواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة الخدماتية .

**جدول رقم (19): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الإتصال في فهم توجهات الموظفين لتحقيق أهداف ديوان ولاية تيزي وزو**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
68%	34	نعم
32%	16	لا
100%	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يتضح لنا بأن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على مساهمة الإتصال التنظيمي في فهم توجهات الموظفين لتحقيق أهداف ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 68%، وهذا من خلال توقع سلوكيات العاملين التنظيمية، من مؤشرات كمية ونوعية، يمكن الإستناد عليه، من أجل تحقيق وتجسيد مختلف أهداف وغايات ديوان ولاية تيزي وزو وهذا من خلال، الإستعانة بمقاربات ومقاييس وإختبارات نفسية مخططة وواضحة ودقيقة وإحصائية، بينما ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 32% كون فهم توجهات وتصورات وإدراكات الموظفين، يعد من أصعب العمليات والمقاربات، إذ أن الحالة النفسية للفرد العامل، تتسم بالتغير والإستقرار وعدم الثبات والسكون، كما تتأثر بالجنس والسن والمستوى التعليمي والإجتماعي والمادي

منه نستنتج في الأخير مساعدة الإتصال التنظيمي مساهمة الإتصال التنظيمي في فهم توجهات الموظفين لتحقيق أهداف ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال خاصية التنبؤ وتوقع مختلف تصورات وإدراكات وإنفعالات وأحاسيس وتوجهات الفرد الموظف النفسية والتنظيمية والعقلية، مما يساهم في تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة الخدمية، وفق أسس صحيحة وسليمة، وهذا من خلال الإهتمام بالسلوك التنظيمي للعامل، من أجل بناء ثقافة تنظيمية وسلوكية قوية، تساهم في أداء الفرد الموظف لمختلف مهامه ووظائفه على وجه حسن ومناسب.

**جدول رقم (20): يمثل آراء الأفراد المبحوثين مدى تسهيل الإتصال التنظيمي من معرفة الموظفين لمسؤولياتهم ووضوحها على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على تسهيل الإتصال التنظيمي من معرفة الموظفين لمسؤولياتهم ووضوحها على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 86%، وهذا من خلال تحديد مختلف الشروط والمقومات والأسس والقوانين، التي تعمل على إبراز واجبات ومهام ووظائف الموظفين علنة مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، مما يتطلب ضرورة إكتساب أسس الثقافة القانونية والتنظيمية، من أجل التعرف والإطلاع على نطاق وحدود السلطة والمسؤولية، بشكل واضح وسليم ومفهوم ودقيق بينما ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 32%، إذ أن عدم تبسيط وتسهيل مختلف

الإجراءات والنصوص القانونية والمراسيم التنظيمية، يؤثر سلبا على معرفة الموظفين للمسؤوليات والمهام والوظائف المسندة إليهم بشكل واضح ودقيق  
منه نستنتج في الأخير على تسهيل الإتصال التنظيمي من معرفة وإطلاع الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو لمسؤولياتهم ووضوحها وفهمها بشكل جيد ومناسب على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال إكتسابهم لأسس ومعايير الثقافة التنظيمية، التي تسمح وتتيح لهم تحديد مختلف المهام والوظائف والمسؤوليات والأدوار، وفق المعايير العلمية والجسدية والنفسية .

جدول رقم (21): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم معوقات الإتصال التنظيمي الاكثر تأثيرا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نفسية	33	66%
تنظيمية	17	34%
المجموع	50	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن المعوقات النفسية، تعد من أهم معوقات الإتصال التنظيمي الأكثر تأثيرا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 66%، وهذا من خلال عدم التأقلم والتكيف والتعود مع أجواء التنظيم، نتيجة الشعور بالخجل والتوتر والضغط النفسي، من أجل إثبات الذات على مستوى الجماعات التنظيمية، لعدم التعود على أجواء التنظيم الجديدة، في حين يرى بقية الأفراد المبحوثين وجود معوقات تنظيمية، بنسبة تقدر بـ 34%، وتتمثل في تداخل الصلاحيات والصراعات التنظيمية الموجودة بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة الخدمية،

وضعف التنسيق والتنظيم والإنسجام التنظيمي والوظيفي بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية

منه نستنتج في الأخير على أن المعوقات النفسية، تعد من أهم معوقات الإتصال التنظيمي الأكثر تأثيرا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، كون الجانب السلوكي، يعد المحرك الرئيسي لمختلف نشاطات ومهام ومسؤوليات وأدوار هذه المؤسسة الخدمية.

الجدول رقم (22): يمثل آراء الأفراد المبحوثين مدى التأثير على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو العامل السوسيو ثقافي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
82%	41	نعم
18%	9	لا
100%	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول الواردة أعلاه، يتبين بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون تأثرهم على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بالعامل السوسيو ثقافي، بنسبة تقدر بـ 82%، وهذا من خلال التأثير بقيم وعادات وتقاليد المجتمع وأعرافه وقيمه السائدة فيه، الواجب التقيد بها وإحترامها وعدم مخالفتها والخروج عنها، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 18%، وهذا نتيجة وجود مقومات ومؤثرات ومتغيرات تنظيمية وإدارية، مثل: الانضباط التنظيمي وروح المسؤولية وروح المبادرة والتفاني والإلتزام والولاء التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة .

منه نستنتج في الأخير على أن التأثير على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بالعامل السوسيو ثقافي، كون هذه المؤسسة الخدمية، تنشط في إطار المحيط الذي يتسم بوجود عادات وتقاليد تؤثر على معتقدات وإدراكات الموظفين المختلفة، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم خدمات عمومية إدارية موجهة للمواطنين .

الجدول رقم (23): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتبار القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء شكل من أشكال التسلط على الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

من خلال معطيات ومؤشرات الجدول الواردة أعلاه، يظهر بأن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون إعتبار القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء شكل من أشكال التسلط على الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 82%، وهذا من خلال إستغلال الرؤساء لسلطاتهم في ممارسة التعسف في إستخدام السلطة، في إصدار قرارات تحمل الطابع التسلطي والديكتاتوري، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 18%، كون تلك القرارات، عبارة عن توجيهات وإرشادات من طرف الرئيس أي الوالي من أجل ضمان تحقيق التنسيق والتنظيم بين مختلف المستويات الإدارية في أداء مختلف

الوظائف والمسؤوليات المسندة إليهم والموكلة إليهم، والعمل على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة .

منه نستنتج في الأخير على أن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على إعتبار القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء شكل من أشكال التسلط على الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، ولا تعمل على مراعاة النواحي النفسية والاجتماعية والتنظيمية للموظفين بديوان ولاية تيزي وزو.

**الجدول رقم (24): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مراعاة القرارات الصادرة من الإدارة العليا لمصالح الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو**

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال معطيات ومؤشرات الجدول الواردة أعلاه، نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون مراعاة القرارات الصادرة من الإدارة العليا لمصالح الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 60%، وهذا من خلال تفهم الإدارة، واخذها بعين الإعتبار لحالاتهم ونواحيهم وجوانبهم النفسية والإقتصادية والاجتماعية بعين الإعتبار وعلى محمل من الجد، قبل إصدار تلك القرارات التي تؤثر عليهم بشكل سلبي أو إيجابي وجيد في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 40%، أي أن الإدارة تمارس أسلوبا تسلطيا في إتخاذ القرارات، ولا تعمل على مراعاة النواحي والمصالح والجوانب الاجتماعية والنفسية والتنظيمية والإدارية للموظفين

منه نستنتج في الأخير على أن معظم أفراد عينة الدراسة، يجمعون على مراعاة القرارات الصادرة من الإدارة العليا لمصالح وإعتبارات الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو وهذا يدل على حرص وإهتمام الإدارة العليا بمصالح الموظفين.

الجدول رقم (25): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى ملائمة سلوكيات الرؤساء أثناء العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

من خلال معطيات ومؤشرات الجدول الواردة أعلاه، نلاحظ بأن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون ملائمة سلوكيات الرؤساء أثناء العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 60%، حيث تتسم بتبادل الإحترام والتقدير والود بين مختلف المستويات الإداري، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والنفسية للموظفين من أجل أداء مختلف المهام والوظائف على أكمل وجه ممكن، كما أن الرؤساء، يعملون على فتح مجال النقاش والحوار للموظفين من أجل تبادل مختلف الآراء والأفكار، الرامية إلى تحقيق أهداف ديوان ولاية تيزي وزو. ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 40%، أي أن الرؤساء يمارسون أسلوبا تسلطيا ودكتاتوريا في معاملة الموظفين بجفاء وشدة وقسوة، من دون مراعاة

أسس العلاقات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للموظفين العاملين على مستوى هذه المؤسسة .

منه نستنتج في الأخير على أن معظم أفراد عينة الدراسة، يجمعون ملائمة سلوكيات الرؤساء أثناء العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا ما يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين لتقديم الأداء الوظيفي الملائم، ومنه مساهمة هذه المؤسسة في تقديم خدمات عمومية موجهة للمواطنين .

## 2- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

الجدول رقم (26) : يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية حول أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

المجموع		وسائل الإتصال الإلكترونية		وسائل الإتصال المكتوبة		وسائل الإتصال الشفوية		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%50	25	%42	21	%6	3	%2	1	ذكر	
%50	25	%18	9	%12	6	%20	10	أنثى	
%100	50	%60	30	%18	9	%22	11	المجموع	
%20	10	%4	2	%2	1	%14	7	ليسانس	
%60	30	%44	22	%10	5	%6	3	ماستر	
%16	8	%10	5	%4	2	%2	1	الدكتوراه	
%4	2	%2	1	%2	1	%0	0	دراسات العليا	
%100	50	%60	30	%18	9	%22	11	المجموع	
%30	15	%14	7	%8	4	%8	4	أقل من 5 سنوات	
%40	20	%24	12	%6	3	%10	5	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%20	10	%18	9	%2	1	%0	0	من 11 سنة إلى 15 سنوات	
%10	5	%4	2	%2	1	%4	2	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%60	30	%18	9	%22	11	المجموع	

من خلال بيانات الجدول أعلاه، بين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون على أن وسائل الإتصال الإلكترونية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 42%، في حين نجد النسبة لدى الإناث منخفضة التي تمثل 18% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور يجمعون على أن وسائل الإتصال الإلكترونية من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إعتقادا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، مثل: مواقع التواصل الإجتماعي، البريد الإلكتروني والموقع الرسمي لهذه المؤسسة، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم والمشارك بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية في أداء مختلف المهام والوظائف من أجل تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية ومتنوعة للمواطنين في حين نفسر النسبة المنخفضة لدى الإناث إلى أنهم يروون بأن هناك وسائل إتصال مكتوبة وشفوية، إلى جانب وسائل الإتصال الإلكترونية التي تساهم في تحقيق التفاعل والتواصل والتفاهم بين مختلف الجماعات التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة وزيادة فعاليتها التنظيمية والإدارية الكبيرة والمعتبرة .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يتضح لها من خلال بياناته الرقمية على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستويات الماستر، يؤكدون على أن وسائل الإتصال الإلكترونية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 44%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه بنسبة تمثل 10%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الليسانس، بنسبة تمثل 4%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 2% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستويات الماستر، يؤكدون على أن وسائل الإتصال الإلكترونية، تمثل الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي، التي تتسم بالسرعة والفعالية

وتقليل الجهد وتحقيق التنظيم والتوافق والإنسجام المشترك بين مختلف الموظفين من أجل تقديم الأداء الوظيفي الملائم من أجل نيل رضا وقبول المواطنين الوافدين إلى ديوان ولاية تيزي وزو من أجل تسوية مختلف معاملاتهم الإدارية المختلفة ونيل رضاهم وقبولهم وإستحسانهم، كما نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الليسانس والدكتوراه والدراسات العليا، يجمعون على إستخدام هذه المؤسسة لوسائل الإتصال الرقمية والحديثة، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب وملائم، وفق أسس علمية وموضوعية، إذ يدل على أن ديوان ولاية تيزي وزو يوظف ويستقطب أفراد جامعيين من مختلف المستويات الجامعية، الذين يتميزون بتوفر مستويات علمية ومعرفية معتبرة وهائلة، من أجل تقديم خدمات ذات نوعية وجودة عالية للمواطنين والعمل على تجسيد ما يعرف الإدارة بالمعرفة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يتفوقون على أن وسائل الإتصال الإلكترونية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 24%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة تمثل 18%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 14%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 4%.

منه نستنتج من خلال هذه البيانات الرقمية على أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، يتفوقون على أن الوسائل الحديثة والرقمية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو مثل مواقع التواصل الإجتماعي، والبريد الإلكتروني، والموقع الرسمي للمؤسسة، التي تساهم في تسهيل القيام وأداء مختلف المهام والوظائف والأنشطة في ظروف وشروط تنظيمية جيدة وخاصة وأن هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين، تتسمان بتوفر قدرات ومكتسبات تنظيمية وإدارية وخبرات

تقنية وتكنولوجية، تسمح لها باستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أجل تقدم الأداء المهني الجيد وفق أسس موضوعية وعلمية وصارمة، وتجسيد الإدارة الرقمية بدلا من الإدارة الورقية التي تعتمد على الرزم من الأوراق والإجراءات البيروقراطية المعقدة .

وفي ثاني الترتيب، نجد الوسائل الشفوية، حيث يتبين لنا من خلال متغير الجنس على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث ، يؤكدن على أن وسائل الإتصال الشفوية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 20%، في حين نجد النسبة لدى الذكور منخفضة التي تمثل 2% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من الإناث يجمعن على أن وسائل الإتصال الشفوية، الأكثر إستخداما وإعتمادا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، خصوصا لما يكون على مستوى الجماعات التنظيمية، من أجل تجسيد أسس التضامن والتعاون، وتقوية العلاقات الإنسانية والإجتماعية، ومنه المساهمة في تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب وزيادة الفعالية الإدارة والتنظيمية لهذه المؤسسة الخدمائية، وتتمثل الوسائل الشفوية في المقابلات الشخصية والإجتماعات والندوات والملتقيات والهاتف، التي تساهم في تبادل مختلف الآراء والإتجاهات والأفكار والإقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية والموظفين في إطار ديدواناطي حر ومتفتح، أما النسبة المنخفضة لدى الذكور فتعود إلى أنهم يروون بأن الوسائل الإتصالية الرقمية، تعد من الوسائل الإتصالية الحديثة والعصرية التي تساهم في تحقيق الأداء المهني والوظيفي الجيد، وفق نظام ونسق تعاوني وتشاركي بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية المختلفة لهذه المؤسسة الخدمائية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يتضح لها من خلال بياناته الرقمية على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستويات الليسانس، يؤكدون على أن وسائل الإتصال الشفوية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 14%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الماستر بنسبة تمثل 6%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه

بنسبة تمثل 0%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة صفرية تمثل 0%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستويات الماستر، يجمعون على أن وسائل الإتصال الشفوية، تمثل الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي، التي تتسم بالإتصال المواجهي وجها لوجه من أجل تبادل مختلف المعلومات والبيانات والحقائق لتحقيق مستوى عال من الفهم الجيد والإنسجام والتنسيق والإنسجام الإداري والوظيفي بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وهذا من خلال الهاتف والمقابلات الشخصية والإجتماعات والندوات واللقاءات المختلفة بين الأفراد الموظفين، في حين نفسر النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا إلى محدودية أفراد هذه الفئة، إضافة إلى أنهم يركزون على الوسائل الإتصال الحديثة والمكتوبة التي تساهم في تبادل وتداول المعلومات ذات الكمية والنوعية المناسبة بين كافة الفعاليات والجماعات التنظيمية لهذه المؤسسة الخدمية، في إطار تقديم خدمات إدارية وفق نسق ونظام متسلسل ومتراط ، بعيد عن العشوائية والحدس والتخمين

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا من خلال مقارباته الرقمية على أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) ، يجمعون على أن وسائل الإتصال الشفوية ، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 10%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 8%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 4%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، بنسبة منعدمة تمثل 0%.

منه نستنتج من خلال هذه البيانات الرقمية على أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يتسمون بتوفر الخبرات والتجارب التنظيمية

والإدارية المحترمة والمعتبرة، التي تسمح لهم بالتأكيد على أن وسائل الإتصال الشفوية الأكثر إستخداما على مستوى هذه المؤسسة الإدارية، التي تساهم في تحقيق وبناء العلاقات الإنسانية والإجتماعية، وتحفيز الموظفين على أداء العمل والمهام والوظائف بكل حيوية وإندفاع وحماسة وحرارة ، أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة)، فيمكن تفسيرها إلى محدودية مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أنهم يركزون على الوسائل الحديثة والمكتوبة الأكثر إستخداما على مستوى هذه المؤسسة، كونها تتسم بسرعة التفاعلية، ووفرة المعلومات والبيانات، من أجل تقديم خدمات إدارية نوعية وجيد للمواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة .

منه نستنتج بأن وسائل الإتصال الشفوية، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من أجل التبادل والتداول السليم والسلس لمختلف المعلومات والبيانات في إطار فضاء عمومي حر ومتفتح وشفاف وديديواناطي وتجسيد أسس العلاقات الإنسانية والإجتماعية القوية، وحل مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية وفق أسس سلمية وودية، تعمل على ضمان السير الحسن والجيد والمناسب لخدمات ووظائف ونشاطات وأدوار ومهام هذا المرفق العام الحيوي الحساس.

وفي ثالث الترتيب، نجد الوسائل المكتوبة، إذ يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكدن على أن وسائل الإتصال المكتوبة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 12%، في حين نجد النسبة لدى الذكور منخفضة، التي تمثل 6% .

من خلال هذه المعطيات الرقمية، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين من الإناث يجمعن على أن وسائل الإتصال المكتوبة، الأكثر إستخداما وإعتقادا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال تبادل المعلومات والبيانات، من خلال التقارير والمراسيم التنظيمية والنصوص القانونية، والنشريات والمذكرات الإدارية، محاضر الإجتماعات والأوامر والتوجيهات المكتوبة ولوحة الإعلانات، التي تعمل على نشر مختلف المعلومات المتعلقة

بنشاطات ومهام هذه المؤسسة ومختلف التغييرات والقرارات الإدارية المتخذة الهادفة إلى تحقيق وزيادة الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة، من خلال تقديم خدمات نوعية وجيدة للمواطنين الوافدين إليها، من أجل تسوية مختلف أمورهم ومعاملاتهم الإدارية .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يتضح لها من خلال هذه المعطيات الإحصائية، على أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستويات الماستر، يؤكدون على أن وسائل الإتصال المكتوبة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 10%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه، بنسبة تمثل 4%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الماستر والدراسات العليا بنسب متساوية تمثل 2%، لكل واحدة منهما .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي مستويات الماستر، يجمعون على أن وسائل الإتصال المكتوبة، تمثل من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي، التي تتسم وتتميز بتوضيح وشرح وتبسيط وتسهيل مختلف الوظائف التنظيمية والإجراءات التنظيمية المختلفة، التي تحدد وتوضح أهم الحقوق والواجبات، من خلال القانون الداخلي وميثاق أخلاقيات المهنة، وأهم التعليمات والتوجيهات والأوامر الواجب التقيد والإلتزام بها حرفيا، من أجل إحداث التنسيق والتنظيم الجيد في أداء مختلف الوظائف والأدوار على أكمل وجه ممكن وبطريقة منظمة ومنسجمة ومناسبة، وإعلام المواطنين بأخير التغييرات والتعديلات المستجدة والطارئة ومختلف الإجراءات التنظيمية المعمول بها والسارية المفعول في إطار القانون هذا التنظيم التابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، بهدف تقديم خدمات إدارية ذات جودة ونوعية عالية للمواطنين، في حين نفسر النسب المتساوية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه الماستر والدراسات العليا بنسب متساوية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يظهر لنا من خلال النسب المئوية على أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يجمعون على أن

وسائل الإتصال المكتوبة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5سنوات)، بنسبة تمثل 8%، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5سنوات إلى 10سنوات)، بنسبة تمثل 6%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11سنة إلى 15سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15سنة)، بنسب متساوية تمثل 2%.

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يتضح لنا على أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية(أقل من 5سنوات)، يتسمون بتوفر الخبرات والتجارب التنظيمية والإدارية المحدودة والقليلة، من خلال إطلاع وملاحظتهم على أن وسائل الإتصال المكتوبة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما وإعتمادا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بهدف تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية لهذه المؤسسة العمومية الخدماتية، في إطار تنظيمي وقانوني ورسمي وإداري، في أداء مختلف المهام والوظائف على أسس ومعايير سليمة ومناسبة وجيدة، بعيدا عن العشوائية والحدس والتكهن ، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 11سنة إلى 15سنة)، والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 15سنة)، يتسمون بتوفر خبرات وتجارب ومكتسبات ومهارات تنظيمية وإدارية وتقنية عالية ومعتبرة، تساهم في تقديم خدمات عمومية جيد تتال رضا وقبول وإستحسان مختلف المواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة الخدماتية لتسوية مختلف معاملاتهم الإدارية المتنوعة.

منه نستنتج بأن وسائل الإتصال المكتوبة، تعد من أهم الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من أجل تبادل ونقل ونشر مختلف المعلومات والبيانات والحقائق بين مختلف المصالح والأقسام الإدارية، وتحقيق التنسيق والتفاهم والتوجيه المحكم والدقيق والمناسب لمختلف المهام والوظائف والمسؤوليات التنظيمية في إطار منظم ومناسب وموضوعي الهادفة إلى ضمان إستمرارية هذا المرفق العام الحيوي الهام في تقديم خدمات إدارية عمومية ذات جودة عالية للمواطنين.

الجدول رقم (27) : يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية حول أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

المجموع		الإتصال الأفقي		الإتصال النازل		الإتصال الصاعد		الإجابة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
		المتغيرات							
		السن							
		أقل من 30 سنوات							
		من 30 سنة إلى 35 سنة							
		من 35 سنة إلى 40 سنة							
		أكثر من 40 سنة							
		المجموع							
		المستوى الجامعي							
		ليسانس							
		ماستر							
		الدكتوراه							
		الدراسات العليا							
		المجموع							
		الأقدمية المهنية							
		أقل من 5 سنوات							
		من 5 سنوات إلى 10 سنوات							
		من 11 سنة إلى 15 سنة							
		أكثر من 15 سنة							
		المجموع							

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، المتعلق بمتغير السن، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يجمعون على أن الإتصال النازل، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة والمستخدم على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة)، بنسبة تمثل 20%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة)، بنسبة تمثل 12%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 4%.

بناء على هذه المعطيات الإحصائية، يتبين لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 35 سنة إلى 40 سنة)، يركزون على أن الإتصال النازل، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، الذي يتدفق من خلال المستويات الإدارية إلى المستويات الإدارية الدنيا، أي من الوالي إلى رؤساء المصالح والأقسام والموظفين في صيغة أوامر وتوجيهات وتعليمات وإرشادات وقرارات إدارية خصوصا في حالة الأزمات ووجود الصراعات والمشاكل التنظيمية، من أجل ضمان السير الحسن والجيد لمختلف وظائف وأنشطة ومهام هذا المرفق العام الحساس والحيوي والهام، إذ تتسم هاتين الفئتين العمريتين من الأفراد المبحوثين، بنضج كبير وإدراك نفسي وعقلي، يسمح لهما بإدراك بأن الإتصال الرسمي الغالب هو الإتصال النازل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، أما المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، فهي ذات نضج نفسي وعقلي ناقص، مع إتسامهم الحيوية والحركية والنشاط والفضول في معرفة مختلف الرسائل والمضامين الإتصالية المتدفقة والمناسبة من خلال المستويات الإدارية العليا إلى المستويات السفلى من هذه المؤسسة، من أجل أداء مختلف الوظائف والمهام على أكمل وجه ممكن، والتأقلم والتكيف الجيد مع مختلف الأجواء والفعاليات التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يتبين لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين، من مستويات الماستر، يؤكدون على أن الإتصال النازل، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 52%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه بنسبة تمثل 12%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الليسانس بنسبة تمثل 4%، وفي الأخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا بنسبة تمثل 4%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا على أن معظم الأفراد المبحوثين، من مستويات الماستر، على أن الإتصال النازل، يمثل أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، من أجل التنسيق الدقيق والمناسب والمحكم وضمان تحقيق الرقابة الإدارية من طرف المستويات الإدارية العليا (الوالي) على مهام وأنشطة ووظائف الأفراد الموظفين، وفق قنوات إتصالية متنوعة وجيدة، ويمكن تفسير النسبة العالية لدى الأفراد المبحوثين، من مستويات الماستر، إلى عددهم الكبير الذي يمثل 30 مفردة، أما النسبة المنخفضة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا، فيعود ذلك إلى محدودية مفرداتها، ولكن الأفراد المبحوثين من مستويات الماستر، والأفراد من ذوي مستويات الدراسات العليا، يتسمون بمستويات علمية ومعرفية هامة ومعتبرة وراقية وهائلة، التي تسمح لهم بفهم وإستيعاب مختلف المضامين والرسائل الإتصالية المتدفقة والمناسبة من المستويات التنظيمية والإدارية العليا نحو المستويات الإدارية الدنيا بشكل جيد ومناسب وملائم وواضح بهدف تقديم خدمات إدارية نوعية وجيدة في مستوى آمال وتطلعات المواطنين الوافدين نحو هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ من خلال بياناته الإحصائية على أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)

يؤكدون على أن الإتصال النازل، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 36%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 24%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 10%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 11 سنة)، بنسبة تمثل 2%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، نستنتج بأن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يجمعون على أن الإتصال النازل، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى هذه المؤسسة، ويتسمون بتوفر الخبرة والتجربة والحنكة التنظيمية المعتمدة والهامة والتمرس الإداري الهام، الذي يتيح لهم فهم وإستيعاب مختلف المضامين والرسائل والحقائق الإتصالية الصادرة من الإدارة العليا، من أجل تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل والانسب، وتقديم خدمات إدارية عمومية مناسبة للمواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة الإدارية، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 11 سنة)، فيتمتعون بمستويات عالية وهامة من المؤهلات التنظيمية والنضج التنظيمي الكبير، من خلال الإطلاع على أن الإتصال النازل يعد اهم أنواع الإتصال السائدة على مستوى هذه المؤسسة التنظيمية .

منه نستخلص في الأخير على أن الإتصال النازل، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى هذه المؤسسة، الذي يتدفق من المستويات الإدارية والتنظيمية العليا من خلال توجيه الأوامر والقرارات والتوجيهات للأفراد الموظفين، نحو المستويات الإدارية والتنظيمية الدنيا، من أجل تحقيق الكفاءة الوظيفية والفعالية التنظيمية المناسبة في أداء مختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات على نحو مناسب وجيد، وتقديم صورة ذهنية حسنة وجيدة وإيجابية لدى المواطنين حول مختلف الخدمات الإدارية العمومية المقدمة لهم .

وفي ثاني الترتيب، نجد الإتصال الصاعد، حيث يظهر لنا من خلال بيانات الجدول المتعلقة بمتغير السن على أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، يجمعون على أن الإتصال الصاعد، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 12%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، بنسبة تمثل 2%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة)، بنسب متساوية، تمثل 4%، لكل واحدة منهما .

بناء على هذه المعطيات الإحصائية، يظهر لنا على أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، يتفقون على أن الإتصال الصاعد، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، التي يعمل من خلالها هذه الفئة على إيصال مختلف إنشغالاتها وإقتراحاتها ومشاكلها المختلفة إلى الإدارة العليا من أجل العمل على حلها وتسوية مختلف النزاعات والصراعات التنظيمية التي تحدث، من خلال الإجتماعات، وهذا الفئة ذات حيوية ونشاط وحماسة مع نقص في النضج النفسي والعقلي أما بقية الفئات العمرية الأخرى فتتميز بمستويات عالية من النضج والإدراك العقلي الذي يجعلها تعمل على نقل وإيصال مختلف إقتراحاتها وأفكارها وشكاويها إلى الإدارة العليا (الوالي) من خلال الإتصال الصاعد الذي يهدف إلى تحقيق التواصل والتجاوب والإستجابة المناسبة لتلك المطالب وإيجاد حلول ناجعة وسريعة وفعالة، عبر قنوات إتصالية تتيح السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة الخدماتية بشكل سليم وجيد وملائم، وضمان تقديم خدمات عمومية إدارية مناسبة للمواطنين .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يتبين لنا من خلال النسب المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين، من مستويات الليسانس، يؤكدون على أن الإتصال الصاعد

يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 10%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الماستر، بنسبة تمثل 6%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه، بنسبة تمثل 4%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا بنسبة تمثل 2%.

بناء على هذه المقارنات الرقمية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين، من مستويات الليسانس والأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الماستر، يتفوقون على أن الإتصال الصاعد، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين، ذات رصيد علمي ومعرفي معتبر وكبير وهام، الذي يسمح لها بإيصال مختلف الإقتراحات والأفكار البناء النيرة الرامية والهادفة إلى تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، إضافة إلى نقل شكاويهم ومشاكلهم سواء كانت إجتماعية أو تنظيمية وفق قنوات ووسائل إتصالية، تحترم وتقتيد بإحترام التسلسل الهرمي والتنظيمي، مما يؤدي إلى تقديم خدمات عمومية إدارية جيدة ومناسبة للمواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة ويمكن تفسير النسبة العالية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الماستر، إلى عددهم المعتبر الذي يمثل 30 مفردة على مستوى عينة دراستنا الحالية، أما الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا، فهم من ذوي المستويات التعليمية الراقية جدا، ونفسر نسبتهم المنخفضة إلى محدودية مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ من خلال بياناته الإحصائية على أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، يؤكدون على أن الإتصال الصاعد يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسب متساوية، تمثل 8%، لكل واحدة منهما، وهتان الفئتين من الأفراد المبحوثين تتمتعان بخبرات

وتجارب تنظيمية وإدارية محترمة وهامة وكبيرة، تسمح لها بإيصال مختلف أفكارها وإقتراحاتها ومشاكلها للإدارة العليا، من أجل العمل على إيجاد حلول وبدائل لها، والتخفيف والتقليل من حدة الضغوطات الإدارية والصراعات التنظيمية الموجودة بين الإدارة والموظفين أو بين العمال والحرص على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، من أجل تقديم خدمات إدارية ذات جودة عالية للمواطنين الساكنة، في المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 4%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 2% وهاتين الفئتين ذات خبرات ومهارات وتجارب ومقومات تنظيمية وإدارية مختلفة ومتنوعة التي تتسم بالهامة والمعتبرة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، الذي يعملون على نقل مختلف إنشغالاتهم وآرائهم وإقتراحاتهم، من خلال قنوات إتصالية محددة ومنظمة إلى الإدارة العليا من أجل إيجاد حلول لمشاكلهم، أو الأخذ بعين الإعتبار لإقتراحاتهم وآرائهم الرامية إلى تحسين أداء الوظيفي لهذه المؤسسة الخدمائية، ومنه تحسين الخدمة الإدارية العمومية المقدمة إلى المواطنين.

منه نستخلص في الأخير على أن الإتصال الصاعد، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى هذه المؤسسة، الذي يتدفق وينتقل من المستويات الإدارية والتنظيمية الدنيا نحو المستويات الإدارية والتنظيمية العليا، في صيغة إقتراحات، شكاوي إحتجاجات طعون، التقارير، وعروض الحال، وهذا من أجل تجسيد وتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة في إطار نسق ونظام تعاوني وتشاركي بين مختلف المستويات الإدارية وضمن تقديم خدمات نوعية في مستوى آمال وتطلعات المواطنين.

وفي ثالث الترتيب، نجد الإتصال الأفقي، حيث يظهر لنا في الجدول المتعلق بمتغير السن من خلال بياناته الرقمية، على أن معظم الأفراد المبحوثين الأفراد المبحوثين من الفئة

العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يجمعون على أن الإتصال الأفقي، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 6%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 2% في حين، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة)، بنسب صفرية، تمثل 0% لكل واحدة منهما .

بناء على هذه الإحصائيات الإحصائية، يظهر لنا على أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، وهذه الفئة ذات حيوية ونشاط ونضج نفسي وعقلي كبير، يؤكدون ويتفقون على أن الإتصال الأفقي، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، التي يعمل على إحداث التنسيق والتفاهم المشترك بين نفس المستويات الإدارية والتنظيمية، من رؤساء المصالح والموظفين، ومسؤول الموارد البشرية ومسؤول الموارد والمادية ومسؤول الموارد المالية، من أجل تحقيق وتجسيد وتنفيذ الإنسجام والتوافق والتوازن الوظيفي في أداء مختلف الوظائف والمهام والأدوار في هذه المؤسسة الإدارية، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة)، يتسمون بمستويات عالية وكبيرة من النضج النفسي والإدراك العقلي في تحقيق التنسيق والتفاهم في إنجاز وأداء مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب من خلال وجود إتصال وتفاعل وتبادل للآراء والأفكار بين نفس المستويات الإدارية الرامية إلى تقديم خدمات نوعية للمواطنين الساكنة ويمكن تفسير النسب الصفرية إلى أنهم يروون بأن الإتصال النازل والصاعد، هو الشكلا والنوعان من الإتصاليين السائدين والمعتمدين على مستوى هذه المؤسسة الخدمائية .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يتبين لنا من خلال نسبه المئوية، على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من مستويات الليسانس، يؤكدون على أن الإتصال الأفقي يعد

من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 6% وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الماستر، بنسبة تمثل 2%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه، والأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا بنسب صفرية تمثل 0%. لكل واحدة منهما .

بناء على هذه المقاربات الرقمية والكمية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الليسانس والأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الماستر، يركزون ويجمعون على أن الإتصال الأفقي، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة والمعتمدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، الذي يسمح ويتيح بتبادل وتداول مختلف الآراء والأفكار والإقتراحات من نفس المستويات الإدارية والتنظيمية، وفق قنوات إتصالية متنوعة مكتوبة وشفوية وإلكترونية، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك بين الأفراد الموظفين، ومسؤولي ورؤساء المصالح الإدارية الرامية إلى تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، من خلال الأداء الأنسب لمختلف المهام والوظائف وفق أسس ومعايير صحيحة ومناسبة، وتقديم خدمات عمومية إدارية مناسبة وملائمة للجمهور، ويمكن تفسير النسب الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه، والأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا، إلى محدودية عددهم على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى أنهم يروون وجود الإتصال الصاعد والنازل، وهما النوعان السائدان على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم والتوافق المشترك في أداء مختلف المهام والوظائف والمهام على أكمل وجه ممكن ومناسب .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ من خلال بياناته الإحصائية على أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن الإتصال الأفقي، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسب متساوية تمثل 4%، وهذه الفئة من المبحوثين، ذات مهارات ومقومات وإدارية

تنظيمية محدودة، وهي بحاجة إلى التفاعل والتواصل مع الأفراد الآخرين من الموظفين من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام المشترك بين نفس المستويات الإدارية والتنظيمية وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين من ذوي الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسب متساوية تمثل 20%، لكل واحدة منهما، وهي تتسم وتتميز بمستويات إدارية وتنظيمية معتبرة وهامة كبيرة، من أجل التفاعل والتنسيق والتواصل بين نفس المستويات الإدارية والتنظيمية، الرامية والهادفة إلى تجسيد التنسيق والتنظيمي المحكم لمختلف الوظائف والمهام على أكمل وجه ممكن، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة منعدمة تمثل 0%، وهذه الفئة ذات ثقافة تنظيمية وإتصالية معتبرة تسمح لها بالتفاعل والتعبير عن مختلف آرائها وإتجاهاتها وإقتراحاتها المختلفة، بكل روح ديدواناوية وتفتح وشفافية ووضوح، حيث نفسر ونبرر النسبة المعدومة والصفيرية، إلى وجود الإتصال الصاعد والنازل على مستوى هذه المؤسسة، الذي يعمل على تحقيق التنسيق والتعاون في أداء مختلف الوظائف والأدوار على نسق ونظام مناسب وتعاوني .

منه نستخلص بأن الإتصال الأفقي، يعد من أهم أنواع الإتصال التنظيمي السائدة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، الذي يتدفق بين نفس المستويات والاقسام الإدارية والتنظيمية والذي يهدف ويرمي إلى تبادل وتداول وتدفق مختلف الآراء والأفكار والإتجاهات والإقتراحات البناءة والفعالة والنيرة، في إطار نسق تعاوني وتشاركي وتضامني، يؤدي ذلك إلى تحقيق الإجماع العام والرأي التوافقي، وفق أسس الإحترام والتقدير والود المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على إدارة وتسيير مختلف الصراعات التنظيمية والإدارية بين المستويات الإدارية، وفق أسس سلمية وودية، وتجسيد روح الفريق الواحد من اجل تحقيق أهداف وغايات ومصالح هذه المؤسسة الخدمية من خلال تكوين صورة جيدة لدى المواطنين حول مختلف الخدمات الإدارية العمومية المقدمة للمواطنين.

الجدول رقم (28) : يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية حول مدى وجود الإتصال بين الموظفين والرؤساء على ديوان ولاية تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		المتغيرات الإجابة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
الجنس	ذكر	%50	25	%0	0	%50	25
	أنثى	%50	25	%0	0	%50	25
	المجموع	%100	50	%0	0	%100	50
السن	أقل من 30 سنة	%18	9	%0	0	%18	9
	من 30 سنة إلى 35 سنة	%42	21	%0	0	%42	21
	من 35 سنة إلى 40 سنة	%24	12	%0	0	%24	12
	أكثر من 40 سنة	%16	8	%0	0	%16	8
المجموع	%100	50	%0	0	%100	50	
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	%30	15	%0	0	%30	15
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	%40	20	%0	0	%40	20
	من 11 سنة إلى 15 سنة	%20	10	%0	0	%20	10
	أكثر من 15 سنة	%10	5	%0	0	%10	5
	المجموع	%100	50	%0	0	%100	50

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يتبين لنا بأن معظم تساوي في النسب المئوية الأفراد المبحوثين لدى الأفراد المبحوثين، من الذكور والإناث من خلال تأكيدهم وجود الإتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسب متساوية، تمثل 50%، لكل واحدة منهما .

من خلال هذه المقاربات الإحصائية، يتضح لنا من خلال آراء الأفراد المبحوثين لدى من الذكور والإناث، تطبيق الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، من خلال وجود قنوات وسبل للإتصال بين الإدارة العليا والموظفين، وهذا يعبر عن الطابع الديوياطي المعتمد على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، من أجل تجسيد وتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق مؤشرات رقمية وكمية، يمكن الإعتماد عليها، وتحقيق الأداء الوظيفي المناسب، الذي يسمح بتقديم خدمات إدارية عمومية جيدة للمواطنين .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن من خلال بياناته الرقمية، نجد أن معظم الأفراد المبحوثين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يجمعون وجود الإتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 42% وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة)، بنسبة تمثل 24% في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 18%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة) بنسبة تمثل 16%.

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، من ذوي النضج النفسي والعقلاني والذهني العالي والكبير، والحيوية والحركة والنشاط، الذي يسمح لهم بالإتصال مع الرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا يعبر عن وجود سبل وطرق التاعل والتواصل، من أجل تبادل مختلف المقترحات والأفكار الرامية إلى أداء مختلف الوظائف والمهام

والمسؤوليات وفق أسس صحيحة وسليمة ومنه زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية، التي تكون من خلال تقديم خدمات عمومية نوعية وجيدة للمواطنين الوافدين نحو هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة)، فهم أكثر نضجا وتمييزا وإدراكا وتمييزا على وجود إتصال بين الموظفين والإدارة العليا، الذي يكون وفق أسس إستراتيجية واضحة المعالم، من أجل العمل على خدمة المواطن ونيل رضاه وإستحسانه من خلال تقديم الأداء الوظيفي المناسب وتسيير مختلف وظائف ومهام ومسؤوليات هذه المؤسسة، من أجل تقديم خدمات نوعية ومناسبة للمواطنين وفق شروط ومعايير منظمة ومناسبة، والعمل على تقريب الإدارة إلى المواطنين .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، نلاحظ من خلال بياناته الرقمية، أن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على وجود الإتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 40% وهذه الفئة من المبحوثين، ذات مهارات ومقومات تنظيمية هامة ومعتبرة وكبيرة، تسمح لها الإتصال مع الإدارة العليا، وطرح مختلف الآراء والافكار الرامية والهادفة إلى تحسين الأداء الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، وزيادة الفعالية الإدارية والتنظيمية لها، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 30%، وهي ذات خبرات وتجارب تنظيمية محدودة وقليلة، وتحتاج إلى التفاعل والتواصل مع الإدارة العليا، من أجل تحقيق التأقلم والتكيف الجيد والإندماج السريع، مع التنظيم ومختلف الجماعات التنظيمية من أجل تقديم الأداء المهني الملائم والمناسب، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسب متساوية تمثل 20% وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة منعدمة تمثل 10%، وهاتيتن الفئتين من الأفراد تتمتعان على نصيب وقسط عالي من أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية الذي يتيح لها التفاعل والإتصال مه

الرؤساء والإدارة وفق معايير وأسس صحيحة وسليمة ومناسبة، من أجل تقديم مستوى جيد من الأداء المناسب وتحقيق التنسيق التنظيمي والإداري، الذي يسمح بتقديم خدمات عمومية في مستوى آمال وتطلعات المواطنين.

منه نستنتج وجود الإتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة المعالم ومنظمة ومفهومة، من أجل تبادل مختلف المعلومات والبيانات في إطار ديدوياناظي ومناخ تنظمي حر وشفاف، ويعمل على التعرف على مختلف المشاكل والمعوقات التنظيمية، وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية يعمل على تجسيد الديدوياناظية التشاركية الحقيقية، ومنه التسيير الأمثل لمهام ووظائف هذه المؤسسة وفق أسس منظمة وواضحة، الخادفة إلى تقديم خدمات عمومية ملائمة ومناسبة للمواطنين

وفي الجهة الأخرى من الجدول، نلاحظ من خلال متغيرات السن والجنس والأقدمية المهنية نفي الأفراد المبحوثين، بنسب صفرية تمثل 0%، وجود الإتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير بأن الإتصال التنظيمي مطبق وموجود على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، الذي سكون بين الموظفين والرؤساء، من أجل تبادل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء والإتجاهات والإقتراحات الرامية والهادفة إلى إستحداث وخلق وبناء أنماط تنظيمية وإدارية متطورة وعصرية وحديثة، التي تقوم بتطوير وتحسين مستوى الأداء المهني والوظيفي للموظفين، وتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية والتنظيمية المناسبة والصحيحة والسليمة والقوية لهذه المؤسسة الخدمية، والحرص على تقديم خدمات ذات الكمية والنوعية المناسبة والجيدة التي تعمل على نيل رضا وقول وإستحسان المواطنين المتوافدين إلى هذا المرفق الهام والحيوي والحساس، والعمل على تكوين صورة ذهنية وحسنة وإيجابية وجيدة وتحبيب هذا المرفق إلى المواطن بدل ترهيبه وتغييره من الإدارة العمومية، وإزالة وتغيير تلك الصورة النمطية الموجودة في ذهنه، كون الإدارة ذات إجراءات بيروقراطية معقدة جدا .

الجدول رقم (29) : يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية حول مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات
%18	9	%0	0	%18	9	أقل من 30 سنة		السن
						من 30 سنة إلى 35 سنة		
						من 35 سنة إلى 40 سنة		
						أكثر من 40 سنة		
						المجموع		
%30	15	%0	0	%30	15	أقل من 5 سنوات		الأقدمية المهنية
						من 5 سنوات إلى 10 سنوات		
						من 11 سنة إلى 15 سنة		
						أكثر من 15 سنة		
						المجموع		
%20	10	%0	0	%20	10	الليسانس		المستوى الجامعي
						الماستر		
						الدكتوراه		
						الدراسات العليا		
						المجموع		
%60	30	%0	0	%60	30			
%16	8	%0	0	%16	8			
%4	2	%0	0	%4	2			
%100	50	%0	0	%100	50			

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ من خلال بياناته الرقمية، على أن معظم الأفراد المبحوثين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، يجمعون على وجود مساهمة للإتصال التنظيمي في تسهيل وتبسيط عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 42%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة)، بنسبة تمثل 24% في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 18%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة) بنسبة تمثل 16%.

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، من ذوي الإدراك العالي والتميز النفسي والعقلي، والحيوية والحركة والقوة وروح المبادرة، الذي يتيح لهم إدراك أن الإتصال عنصر حيوي وركن ركين في تبسيط عملية إتخاذ القرارات الإدارية، خصوصا عند عقد الإجتماعات والمشاركة الجماعية في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، من طرح الأفكار والمبادرات الإقتراحات الهادفة إلى تجسيد الطابع التشاركي والتعاوني لزيادة مستوى الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، فهم يتسمون بالقوة والنشاط والحيوية مع وجود نقص في النضج والإدراك العقلي والنفسي، وهم يحتاجون إلى التفاعل والتواصل من أجل المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والحاسمة من أجل الشعور والإحساس بأهميتهم على مستوى التنظيم الذي ينتمون إليه ومنه القيام بمختل الأدور والمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم على أحسن ما يرام، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة)، فهم أكثر نضجا وإدراكا وتمييز عقليا ونفسيا، مما يسمح لهم بإدراك أن الإتصال التنظيمي يساهم في تبسيط عملية إتخاذ القرارات الإدارية، خاصة إذ

كان من خلال تظافر جهود وفعاليات الموظفين، مما يساهم في ترقية وتحسين مستوى الخدمات الإدارية العمومية المقدمة للمواطنين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، يتبين لنا من خلال معطياته الرقمية، بأن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 40%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين، ذات خبرات وتجارب ومقومات تنظيمية وإتصالية وإدارية هامة ومعتبرة ومحترمة، تسمح لها بتقديم أفكار ومبادرات شخصية وإقتراحات بناءة من أجل التأثير في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الخدمية، مما ينعكس بشكل إيجابي في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لمختلف الجماعات التنظيمية بهذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 30%، وهي ذات خبرات ومكتسبات وتجارب تنظيمية محدودة وقليلة، وتحتاج إلى عملية التفاعل والتواصل من خلال تقديم الإقتراحات والأفكار الجيدة من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية ذات النوعية والكمية العالية مما يعمل ويساهم على زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة الخدمية وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 20%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 10%، وهاتين الفئتين من الأفراد تتمتعان بقدر كبير وعال من المسؤولية والإلتزام الوظيفي والجدية التنظيمية والنضج الوظيفي، من أجل المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، من خلال الإتصال التنظيمي بين مختلف الجماعات التنظيمية الإدارية على مستوى ديوان هذه المؤسسة الخدمية، مما يساهم في تحسين وتطوير مختلف الأساليب والسياسات والأنماط الإدارية المتبعة والمعتمدة وترقية مستوى الخدمات الإدارية العمومية المقدمة إلى المواطنين الوافدين إلى هذه المؤسسة، وفق أسس ومعايير صحيحة وعلمية ومناسبة سليمة وموضوعية .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يتبين لنا من خلال النسب المئوية المسفرة على غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الماجستير، يؤكدون على مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 60%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الليسانس، بنسبة تمثل 20%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه، بنسبة تمثل 16%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا بنسبة تمثل 4%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا وجود إجماع عام وإتفاق مشترك لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الماجستير الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الليسانس على أهمية الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، من خلال طرح الأفكار والمبادرات والإقتراحات البناءة والفعالة والنيرة الرامية إلى زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة، من خلال تحسين الأساليب التنظيمية المتبعة بهدف تقديم خدمات إدارية عمومية، ذات نوعية وجودة عالية وكبيرة للمواطنين، أما الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا، فيمكن أن نفسر هذه النسبة المنخفضة إلى محدودية أفراد هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية، إذ أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية من خلال الإتصال التنظيمي، تحتاج إلى مهارات وقدرات علمية هائلة، تضي عليها صفة العلمية والموضوعية والعقلانية، من أجل تحسين مستوى الأداء المهني للموظفين، ومنه المشاهمة الفعالة والناجعة في تقديم خدمات ذات نوعية وجودة عالية للمواطنين الوافدين على مستوى هذه المؤسسة الخدمية .

منه نستنتج في الأخير على مساهمة الإتصال التنظيمي في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال توفر أسس ومبادئ ومعايير التنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة والتوجيه، والإستغلال الأمثل للموارد

البشرية والمالية والمادية المتاحة والمتوفرة، من أجل تجسيد وتفعيل وتكريس مستوى عال من الفعالية والكفاءة التنظيمية في إطار جماعي وتشاركي، يرمي إلى إضفاء مبدأ العلمية والعقلانية والرشد وعدم إتباع أساليب التسرع والحدس والتكهن والإحتمال في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، خصوصا في أثناء الأزمات والمشاكل والصراعات التنظيمية، ومنه المساهمة النوعية والكبيرة والفعالية في ترقية وتحسين مستوى الخدمات الإدارية العمومية المقدمة للمواطنين على مستوى هذه المؤسسة.

وفي الجهة الأخرى والمقابلة من الجدول، نلاحظ من خلال بياناته الرقمية والإحصائيات الرقمية من خلال الجداول المتعلقة بمتغيرات السن والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية نفي الأفراد المبحوثين، بنسب صفرية معدومة وصفرية تمثل 0%، وجود مساهمة للإتصال التنظيمي في تسهيل وتبسيط عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير بأن الإتصال التنظيمي، يساهم مساهمة نوعية وفعالة في تسهيل وتبسيط عملية إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال تضافر وتفاعل مختلف الجهود التنظيمية والفعاليات التنظيمية المختلفة بهذه المؤسسة والمشاركة الفعلية والغيجابية وفق نسق تشاركي وتجسيد روح الفريق الواحد، يعمل على تجسيد وتحقيق أسس ومبادئ التعاون والتضامن والتساند والترابط والتسلسل بين مختلف الفعاليات والجماعات التنظيمية، وفق تقوية وتدعيم العلاقات الإجتماعية والإنسانية، التي تكون عن طريق أسس الإحترام والتقدير والود المتبادل، والإدارة الحكيمة والعقلانية لمختلف الصراعات التنظيمية والإدارية والعمل على توجيهها الوجهة الإيجابية والسليمة، من أجل زيادة مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، والعمل على ضمان إستمرارية وإستقرار مهامها ووظائفها وأنشطتها الإدارية المختلفة في العمل، وفق نسق تنظيمي دقيق ومتربط بين مختلف الفعاليات والجماعات التنظيمية لهذه المؤسسة الخدماتية .

الجدول رقم (30): يمثل علاقة متغيرات السن والمستوى الجامعي والأقدمية المهنية حول مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
						المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%18	9	%10	5	%8	4	أقل من 30 سنة	
%42	21	%2	1	%40	20	من 30 سنة إلى 35 سنة	
%24	12	%0	0	%24	12	من 35 سنة إلى 40 سنة	
%16	8	%0	0	%16	8	أكثر من 40 سنة	
%100	50	%12	6	%88	44	المجموع	
%20	10	%8	4	%12	6	الليسانس	
%60	30	%2	1	%58	29	الماستر	
%16	8	%2	1	%14	7	الدكتوراه	
%4	2	%0	0	%4	2	الداراسات العليا	
%100	50	%12	6	%88	44	المجموع	
%30	15	%8	4	%22	11	أقل من 5 سنوات	
%40	20	%4	2	%36	18	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%20	10	%0	0	%20	10	من 11 سنة إلى 15 سنة	
%10	5	%0	0	%10	5	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%12	6	%88	44	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين من خلال بياناته الرقمية، على أن معظم الأفراد المبحوثين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة) يجمعون على وجود مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 42%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، بنسبة تمثل 40% وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 24%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة) بنسبة تمثل 16%، حيث تتسم هذه الفئات العمرية الثلاث، بوجود نضج نفسي وإدراك عقلي معتبر يسمح لها بالإتصال مع الإدارة العليا من أجل حل مختلف مشاكلها الإجتماعية والمادية والتنظيمية، من خلال وجود فضاءات وقنوات للإتصال والنقاش والتفاعل العالي، التي تساهم في إستمرارية مهام ووظائف هذه المؤسسة، وفق ثقافة الإنصات وأخذ مشاكل الموظفين بعين الإعتبار والعمل على إيجاد حلول لها، من أجل تحفيز الموظفين على تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 8%، وهذه الفئة ذات قوة ونشاط وحماس وحيوية مع نقص النضج العقلي والنفسي، ولكنها تقر بمساهمة الإتصال التنظيمي في إيجاد حلول لمشاكلهم المختلفة على مستوى الإدارة العليا، خاصة وأنهم في بداية مشوارهم المهني، الذي تعترضهم صعوبات وعراقيل تنظيمية في التكيف والتأقلم مع أجواء التنظيم السائدة على مستوى هذه المؤسسة الخدمية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، يتبين لنا من خلال معطياته الرقمية، بأن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 36%، حيث يتوفرون على ثقافة تنظيمية وإتصالية مهمة وجيدة ، تسمح لهم الإتصال مع الإدارة العليا لديوان ولاية تيزي وزو، من أجل إيجاد حلول لمختلف المشاكل

التنظيمية التي تصادفهم أثناء أداء مختلف مهامهم ووظائفهم على مستوى هذه المؤسسة وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 22%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة تمثل 20%، وهم من ذوي القدرات والمهارات والمقومات التنظيمية والإدارية المحدودة، ويجدون مشاكل وعراقيل في بداية مشوارهم المهني، مما يتوجب على الإدارة العليا التدخل السريع والفعال من أجل إيجاد حلول فعلية وواقعية لها، من أجل تحفيز هذه الفئة على تقديم الأداء الوظيفي الأمثل، ومنه تحقيق الرضا الوظيفي والراحة، وتقديم خدمات عمومية وإدارية ذات جودة عالية للمواطنين، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسبة تمثل 10%، وهاتين الفئتين من الأفراد تتمتعان بقدر كبير وعال من التمرس والحنكة التنظيمية والإنضباط الإداري والتنظيمي والعالي والمعتبر، الذي يسمح لها بطرح مشاكلها للإدارة العليا، من أجل العمل على تسويتها من خلال وجود قنوات الإتصال المختلفة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يبرز لنا من خلال البيانات الرقمية المسفرة على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الماستر، يؤكدون على مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 58%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه، بنسبة تمثل 14%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الليسانس، بنسبة تمثل 12%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا بنسبة تمثل 4%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا وجود إجماع عام لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الماستر الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الليسانس على أهمية الإتصال التنظيمي في حل مشاكلهم المختلفة، وهذا من خلال وجود ثقافة التواصل والتفاعل والحوار والنقاش البناء بين الإدارة العليا والموظفين، وفق إستراتيجية إتصالية منظمة وواضحة

ومستعابة، من أجل العمل على الرفع من روحهم المعنوية وحالتهم النفسية، وتقديم الأداء الوظيفي الأمثل والأنسب، أما الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا، فيمكن أن نفسر ونبرر هذه النسبة المنخفضة إلى محدودية أفراد هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية، كما أن هذه الفئة ذات مستويات علمية ومعرفية راقية وعالية وكبيرة ومعتبرة تساهم في تقديم القيمة المضافة والنوعية والمناسبة لهذه المؤسسة الخدمائية، إذا أحسنت الإدارة الإصغاء الجيد والمناسب لمشاكلها التنظيمية والعمل على حلها وفق أسس سلمية وودية وموضوعية

منه نستنتج في الأخير على مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال توفر أسس ومبادئ ومعايير علمية وموضوعية، تراعي فيه الإدارة العليا النواحي النفسية والاجتماعية والثقافية للموظفين، مما يساهم في زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة الخدمية، وتقديم خدمات إدارية عمومية نوعية وجيدة للمواطنين.

وفي الجهة الأخرى من الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين يتبين من خلال بياناته الرقمية، على أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) ينفون على وجود مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 10%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 35 سنة)، بنسبة تمثل 2%، حيث تتسم الفئة العمرية الأولى بنقص النضج النفسي والعقلي، مع توفر الحيوية إلا أنها تواجهها وتصادفها معوقات في حل مشاكلها التنظيمية مع الإدارة العليا، نتيجة وجود مؤثرات سلبية على عملية التفاعل والتواصل والتواصل البناء والناجح، مثل وجود الصراعات التنظيمية، التي تؤثر على الإتصال الفعال بين الإدارة والموظفين، أما الفئة العمرية الثانية الرغم من نضجها النفسي والتنظيمي إلا أنها تواجهها عقبات تنظيمية وإتصالية، تؤثر على

إيجاد حلول فعالة وناجعة لمشاكلها المختلفة، وثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 35 سنة إلى 40 سنة)، بنسبة تمثل 24%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 40 سنة)، بنسب صفرية تمثل 0%، وهذا يعود إلى إتفاقها وإجماعها على مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مختلف مشاكل الموظفين، من خلال توفر أسس الإتصال الفعال وقنوات الإتصال والنقاش البناء والفعال، وفق إستراتيجية منظمة وواضحة ومفهومة، مما يساهم في ترقية مستوى الخدمات العمومية الإدارية المقدمة للمواطنين.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، يتبين لنا من خلال معطياته الرقمية، بأن غالبية أفراد عينة الدراسة، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، ينفون على مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 12%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 4%، وهم يتسمون توفر خبرات ومكتسبات تنظيمية كبيرة، إلا أن هناك مؤثرات سلبية، تؤثر بشكل سلبي على إيجاد حلول عاجلة وسريعة وناجعة لماكلهم التنظيمية المختلفة، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 11 سنة إلى 15 سنة) والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 15 سنة)، بنسب صفرية تمثل 0%، وهاتيتن الفئتين من الأفراد تتمتعان بقدر كبير وعال ومعتبر من التمرس والحنكة التنظيمية والإنضباط الإداري والالتزام والولاء التنظيمي العالي والكبير، إذ نفسر هذه النسبة الصفرية إلى وجود ثقافة الإتصال والإنصات الجيد والمناسب من الإدارة العليا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، من أجل إيجاد حلول فعالة وسريعة وناجعة لمشاكلهم التنظيمية والإدارية، مما يسمح لهم بتقديم أداء إداري أنسب وأمثل، وتحسين مستوى الخدمات العمومية الإدارية الموجهة إلى المواطنين

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى الجامعي، يبرز لنا من خلال البيانات الرقمية المسفرة على أن غالبية الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الماستر، ينفون مساهمة

الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه والأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الليسانس، بنسب متساوية تمثل 2%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا بنسبة منعدمة تمثل 0%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا وجود إجماع عام لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الماستر الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الليسانس والأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدكتوراه، على عدم مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكلهم المختلفة، وهذا يعود إلى عدم تفاهم وتنسيق بين الإدارة العليا والموظفين، إضافة إلى أن تلك المعلومات والبيانات المقدمة، تتعرض للتأويل والتشوية والتغليط النقص وعدم الوضوح والغموض والإبهام الذي يسودها، مما يؤثر سلبا على حل مشاكل الموظفين المختلفة، الذي يؤثر سلبا في تقديم الأداء الوظيفي الأمثل والأنسب لدى موظفي هذه المؤسسة الخدمائية أما الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا، فيمكن أن نفسر ونبرر هذه النسبة الصفرية إلى محدودية أفراد هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية، كما أن هذه الفئة ذات مستويات علمية ومعرفية راقية وعالية وكبيرة، تؤكد على مساهمة الإتصال التنظيمي في تسوية مختلف المشاكل التنظيمية للموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.

منه نستنتج على عدم مساهمة الإتصال التنظيمي في حل مشاكل الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة حسن التعامل وإدارة هذه المشاكل والمعوقات، وإيجاد حلول عاجلة وناجعة، وهذا من خلال تعديل وإستحداث الأنماط الإدارية والتنظيمية الإتصالية الحديثة والإستغناء عن القديمة منها، والهادفة إلى زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، من خلال تقديم الخدمات

الإدارية العمومية للمواطنين ذات النوعية الجيدة العالية، التي تنال رضاهم وقبولهم وإستحسانهم بهذه المؤسسة الخدمية .

## 5-نتائج الدراسة:

### أ-نتائج الجزئية للدراسة:

1-وجود تساوي في النسب المئوية لدى الأفراد المبحوثين بين الذكور الإناث حيث تمثل 50%، لكل واحد منهما، والهدف من ذلك، هو العمل على تجسيد مبدأ الموضوعية والمصادقية والمساواة والأمانة في التعرف على إتجاهات وآراء المبحوثين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو.

2-أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى الثانية (من 29 سنة إلى 35 سنة) يمثلون النسبة الغالبة، التي تقدر بـ 42%، وهي فئة تتسم بالقوة والنشاط والحيوية وبنضج نفسي وعقلي كبير، من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام على أكمل وجه ممكن

3-أغلبية أفراد عينة الدراسة في طور الماستر يمثلون نسبة تقدر بـ 60%، وهم يتمتعون بمستويات تعليمية وعلمية راقية وعالية للغاية، حيث تسند إليهم مهام ووظائف ومسؤوليات لتقديم خدمات إدارية عمومية للمواطنين

4-أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لديهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يمثلون نسبة 40%، وهي تتسم بتوفر خبرات ومهارات وتمرس متوسط، وهي في طور التحسين والتطوير من خلال الدورات والتكوينية التدريبية المقامة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو من أجل تحسين مهاراتهم ومستوى أدائهم الوظيفي

5-غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة تمثل 92%، وجود تنظيم لعملية الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال وجود إستراتيجية واضحة المعالم، تقوم على توضيح وإبراز وتوصيف أهم الأشكال الإتصالية الموجودة والشائعة الإستخدام بين مختلف المستويات الإدارية

6-أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون بنسبة تمثل 30%، على أن وسائل الإتصال الإلكترونية، تعد من أهم وأبرز وسائل الإتصال الأكثر إستخداما وإعتمادا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وتتمثل في مواقع التواصل الإجتماعي والبريد والإلكتروني، والموضع الرسمي للمؤسسة، الفاكس، التلغراف

7-أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون بنسبة تمثل 70%، على أن الإتصال النازل، يعد من أهم أنواع الإتصال الأكثر إستخداما على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو ويكون من الرئيس نحو المرؤوسين، أي من الوالي نحو الموظفين، ويتخذ صيغة رسمية ومكتوبة وقانونية ويتمثل هذا الإتصال النازل في صيغ وأشكال: الأوامر التوجيهات، القرارات، الإرشادات الملاحظات النصائح

8-غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة تمثل 90%، على إعتبار القرارات النازلة من المدير إلى المرؤوسين عبارة عن أوامر على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وواجية التطبيق بحذافيرها من أجل ضمان السير الحسن لمختلف نشاطات وخدمات هذا المرفق العمومي الهام والحيوي والحساس، وفرض أسس ومعايير الإنضباط الوظيفي

9-أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون بنسبة تمثل 86%، على أن تهيئة الإتصال التنظيمي لمناخ التعاون مع باقي الزملاء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، الذي يسوده التضامن والتساند والتعاقد والتأخي بين مختلف الفعاليات والجماعات التنظيمية المختلفة

10-كل الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة تمثل 100%، على وجود إتصال بين الموظفين والرؤساء على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال فتح مختلف قنوات الإتصال، في إطار فضاء عمومي وديديواناطي منفتح وحر

11-كل الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة تقدر بـ 100%، تطبيق الإتصال على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا نتيجة وجود وسائل الإتصال الشفوية والمكتوبة والإلكترونية وتوفر أشكال الإتصال الصاعد والنازل والأفقي مما يسمح بتحقيق وتجسيد التنسيق المحكم

والتنظيم الدقيق والصارم والحازم والتطبيق الحرفي لمختلف القرارات والتوجيهات الإدارية، وفق هيكل تنظيمي متسلسل ومترايط

**12-** كل أفراد عينة الدراسة المبحوثين، يؤكدون بنسبة تقدر بـ 100%، مساهمة الإتصال في تحفيز الموظفين على العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال شعورهم بأهميتهم وقيمتهم على مستوى التنظيم الذي ينتمون إليه، مما يتولد لديهم الرضا والإلتزام الوظيفي وحس المسؤولية والإندفاع بكل حماس وحيوية في أداء مختلف الوظائف والمهام

**13-** أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون بنسبة تقدر بـ 80%، إعتبار الوسائل المعتمدة في عملية الإتصال وسيلة لتحسين مستوى أداء الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو كونها تسمح بتبادل مختلف الآراء والإتجاهات والأفكار والإقتراحات في إطار الجماعة التنظيمية، من أجل تجسيد ثقافة تنظيمية قوية وسليمة ومتينة

**14-** أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة تقدر بـ 82%، على إعتبار التفاعل بين الموظفين من إيجابيات الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، إذ يعمل على تآزر مختلف جهود الفعاليات التنظيمية، وتجسيد العلاقات الإجتماعية والإنسانية، وفق أسس الود والتقدير والإحترام مراعاة مختلف النواحي النفسية والعقلية والإجتماعية للموظفين

**15-** غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة تقدر بـ 88%، مساعدة إتصال الموظفين بالإدارة في حل المشاكل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال التعرف على مختلف المشاكل والمعوقات والعراقيل التنظيمية والإدارية، وهذا من أجل إيجاد حلول سريعة وعاجلة وفعالة لها، من أجل ضمان سير مختلف وظائف ونشاطات ومهام هذه المؤسسة وفق أسس صحيحة وقوية وسليمة

**16-** أغلبية أفراد عينة المبحوثين يجمعون بنسبة تقدر بـ 88%، على مساعدة الإتصال التنظيمي في تنمية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو وهذا من خلال التفاعل والتواصل والإتصال والإحتكاك في إطار الجماعة التنظيمية، مما

يساهم في تكوين وخلق وتقوية علاقات إنسانية وإجتماعية، وفق أسس الإحترام والتقدير والود المتبادل ويؤدي ذلك إلى زيادة الروح المعنوية والنفسية للموظفين والإندفاع لكل حيوية ونشاط وحماس، من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام، وفق أسس علمية وموضوعية صحيحة وسليمة وقوية

**17-** غالبية أفراد عينة المبحوثين، يجمعون بنسبة تقدر بـ 94%، على مساهمة الإتصال التنظيمي في تبادل الأفكار بين الموظفين بديوان ولاية تيزي وزو بديوان ولاية تيزي وزو، في إطار مناخ ديدواناطي حر ومتفتح يضمن التداول والتدفق السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية والمضالح المتعددة، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية حاسمة، من أجل ضمان إستمرارية هذه المؤسسة

**18-** غالبية الأفراد المبحوثين، يجمعون بنسبة تقدر بـ 68%، على مساهمة الإتصال التنظيمي في فهم توجهات الموظفين لتحقيق أهداف ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال توقع سلوكيات العاملين التنظيمية، من مؤشرات كمية ونوعية، يمكن الإستناد عليه، من أجل تحقيق وتجسيد مختلف أهداف وغايات ديوان ولاية تيزي وزو وهذا من خلال الإستعانة بمقاربات ومقاييس وإختبارات نفسية مخططة

**19-** أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة تقدر بـ 86%، على تسهيل الإتصال التنظيمي من معرفة الموظفين لمسؤولياتهم ووضوحها على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال تحديد مختلف الشروط والمقومات والأسس والقوانين، التي تعمل على إبراز واجبات ومهام ووظائف الموظفين علنة مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، مما يتطلب ضرورة إكتساب أسس الثقافة القانونية والتنظيمية، من أجل التعرف والإطلاع على نطاق وحدود السلطة والمسؤولية، بشكل واضح وسليم

**20-** غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة تقدر بـ 66%، على أن المعوقات النفسية، تعد من أهم معوقات الإتصال التنظيمي الأكثر تأثيرا على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو،

وهذا من خلال عدم التأقلم والتكيف والتعود مع أجواء التنظيم، نتيجة الشعور بالخلج والتوتر والضغط النفسي، من أجل إثبات الذات

**21-** أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بنسبة تقدر بـ 82%، تأثرهم على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بالعامل السوسيو ثقافي، وهذا من خلال التأثير بقيم وعادات وتقاليد المجتمع وأعرافه وقيمه السائدة فيه، الواجب التقيد بها وإحترامها وعدم مخالفتها والخروج عنها

**22-** أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة تقدر بـ 82%، على إعتبار القرارات الصارمة الصادرة من الرؤساء شكل من أشكال التسلط على الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال إستغلال الرؤساء لسلطاتهم في ممارسة التعسف في إستخدام السلطة في إصدار قرارات تحمل الطابع التسلطي والديكتاتوري

**23-** معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بنسبة تقدر بـ 60%، على مراعاة القرارات الصادرة من الإدارة العليا لمصالح الموظفين على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، وهذا من خلال تفاهم الإدارة، وأخذها بعين الإعتبار لحالاتهم ونواحيهم وجوانبهم النفسية والإقتصادية والإجتماعية بعين الإعتبار وعلى محمل من الجد، قبل إصدار تلك القرارات الإدارية

**24-** غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة تقدر بـ 60%، ملائمة سلوكيات الرؤساء أثناء العمل على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، حيث تتسم بتبادل الإحترام والتقدير والود بين مختلف المستويات الإداري، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والنفسية للموظفين من أجل أداء مختلف المهام والوظائف على أكمل وجه ممكن، كما أن الرؤساء، يعملون على فتح مجال النقاش والحوار للموظفين .

### ب-النتائج العامة للدراسة:

**1-** يعمل الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو على تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام المشترك بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية والموظفين،

2-يقوم الإتصال بتسيير وإدارة مختلف مهام ووظائف على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو من خلال إستراتيجية واضحة المعالم ومفهومة ومن خلال الهيكل التنظيمي الذي يعمل على توصيف مختلف المهام والوظائف

3-إن الإتصال التنظيمي يقوم على أساس المشاركة الجماعية لمختلف موظفي مستوى ديوان ولاية تيزي وزو في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، خصوصا في أوقات وحالات الأزمات، التي تهدد هذه المؤسسة الخدمائية، وتجسيد أسس العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين مختلف الفعاليات والجماعات التنظيمية لهذه المؤسسة

4-يساهم الإتصال التنظيمي في إدارة مختلف نشاطات ومهام ووظائف ديوان ولاية تيزي وزو في إطار نسق تعاوني تشاركي وتضامني بين مختلف المستويات الإدارية من أجل تقديم خدمات عمومية إدارية ذات جودة عالية للمواطنين

5-يعمل الإتصال التنظيمي في تحقيق إستمرارية وديمومة في تقديم الخدمات العمومية الإدارية المقدمة والموجهة إلى المواطنين، من دون إنقطاع أو خلل أو توقف

6-إن الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو يعد الدعامة الأساسية والركيزة الرئيسية في إدارة الصراعات التنظيمية وحل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجه هذه المؤسسة الخدمائية سواء كانت بشرية أو تقنية أو مادية أو مادية

7-يستخدم ديوان ولاية تيزي وزو مختلف الوسائل الإتصالية الشفوية والمكتوبة والسمعية البصرية والتكنولوجية من اجل تسيير وإدارة مختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة وفق أسس صحيحة وقوية وسليمة

8-يقوم الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو على تحديد مختلف الأهداف والغايات الواجب تحقيقها على المدى العيد أو القريب أو المتوسط، ووفق مؤشرات موضوعية ومنطقية وعلمية من دون حدس أو تخمين

- 9-** تساهم تكنولوجيا الإتصال المستخدمة على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو في تحقيق التواصل والتفاعل مع المواطنين وهذه المؤسسة، من خلال تبادل وجهات النظر والآراء والإقتراحات حول سبل تحقيق التنمية الإدارية والاجتماعية والإقتصادية
- 10-** يعد الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، مقوم أساسي ورئيسي في تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية، من خلال التنظيم الجيد والتسيير الحسن لمختلف المهام والوظائف وفق إستراتيجية واضحة المعالم ومناسبة لتطبيق على أرضية الواقع
- 11-** يعمل الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو في تكوين صورة ذهنية جيدة وإيجابية وحسنة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وهذا من خلال فتح مختلف قنوات النقاش والحوار والتواصل في إطار فضاء عمومي ديدواناطي متفتح، ومنه المساهمة في تقديم خدمات إدارية ذات نوعية عالية للمواطنين الوافدين إلى ديوان هذه المؤسسة
- 12-** يكتسي الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، أهمية كبيرة في تحفيز الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسة، وهذا من خلال التفاعل والتواصل في إطار الجماعات التنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ومنه تقديم خدمات عمومية ونوعية ذات جودة عالية للمواطنين الساكنة
- 13-** يقوم الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو، على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على مختلف وظائف ومهام وأدوار وأنشطة هذه المؤسسة في إطار نسق تنظيمي تتفاعل فيه مختلف الموارد البشرية والمالية والمادية
- 14-** يقوم الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو بالرقابة على مختلف النشاطات والمهام والوظائف من اجل ضمان السير الحسن والجيد والمناسب لهذا المرفق العمومي الحساس والحيوي وتقديم الخدمات العمومية وتسوية مختلف المعاملات الإدارية للمواطنين

15-تساهم تكنولوجيا الإتصال الحديثة على مستوى ولاية تيزي وزو في القضاء على مختلف الإجراءات البيروقراطية الإدارية، التي تعتمد على الرزم من الأوراق، وهذا من خلال تجسيد إدارة عصرية وحديثة ورقمية تعمل على تخفيف وتسهيل مختلف الإجراءات البيروقراطية ، التي تثقل كاهل المواطن البسيط المغلوب على أمره .

الخاتمة

## الخاتمة:

منه نستنتج في الأخير على أن الإتصال التنظيمي على مستوى ديوان ولاية تيزي وزو يعمل على التسيير الأحسن والأنسب من خلال إستراتيجية إتصالية واضحة المعالم، مفهومة ومستعابة ومفهومة لدى الموظفين العاملين في الإدارة العمومية، وتحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية العليا والدنيا والوسطى في إطار نسق تعاوني تشاركي وتضامني، بين مختلف الفعاليات التنظيمية، والذي يعمل على تحديد نطاق السلطة والمسؤولية لدى الموظفين، كما يعمل على تجسيد العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين الموظفين، من خلال أسس الإحترام والتقدير والمتبادل، والعمل على إدارة مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية بين الموظفين والإدارة، وفق أسس ومعايير سلمية وودية، خاصة وأن الإتصال في إطار الجماعة التنظيمية له الأثر الإيجابي والفعال في الرفع من معنويات ونفسية الأفراد الموظفين والإندفاع بحيوية ونشاط وحماسة، نحو أداء مختلف المهام والوظائف والأدوار بكل تقان وإخلاص، وإكتساب أسس الثقافة التنظيمية والإتصالية، التي تكون صمام الأمان لهذه المؤسسة في مواجهة مختلف المشاكل والأزمات التي تهدد هذه المؤسسة الخدمائية سواء كانت داخلية أو خارجية، وحسن التعاطي والتأقلم والتكيف الهاديء والحسن والعقلاني والرشيد معها، وهذا من خلال الإستغلال الأمثل والأنسب لمختلف الموارد البشرية والمادية والمالية، المتوفرة والمتاحة والموجودة، من أجل الإستمرارية والديمومة في تقديم مختلف الخدمات الإدارية الموجهة إلى المواطنين الساكنة بكل دائم ومستمر، ويراعي تقديم هذه الخدمات المرونة والتغير والعمل على مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في إطار البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة الخدمائية، كما أن الإدارة التشاركية بين الإدارة والموظفين، يساهم بشكل كبير في وإحساس الموظفين بقيمتهم وأهميتهم على مستوى التنظيم، نتيجة إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وسمعها وإتخاذها في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة والمساهمة في حل مختلف المشاكل التي تواجه هذه المؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم السعيد مبروك، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، ط2، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.
2. إبراهيم خليل خضر، مهارات الإتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2003.
3. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة tam في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، 2006.
4. أحمد عزت محمد، تعريف المؤسسة، منشور على موقع mawdoo3.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/20 على الساعة 14:43.
5. أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، (ط1)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. أحمد محمد علي و آخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
7. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، د ط، دار النشر، د ب، 2009.
8. جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
9. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، (ط1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، دط، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2004.
11. خيضر كاظم حمد، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

12. خيضر كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. خيضر كاظم محمود، "السلوك التنظيمي"، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
14. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه وإجراءاته (الأردن: بيت الأفكار الدولية، (د س ن)
15. زيد منير عبودي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2008.
16. سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
17. سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية ، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
18. سعاد نايف البرنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية ، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
19. سيف الإسلام شويه سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية الجزائرية: مختبر التربية 2006.
20. شكال حياة، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية (دراسة ميداني بالمؤسسة الاستشفائية العمومية زيزشي محمد - طولقة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر ف تخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 . 2020.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
22. صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 . 2015.

23. ضريفي نعيمة، محاضرات في أنشطة تهيئة الإقليم، السنة الثالثة ليسانس تهيئة الإقليم، قسم الجغرافيا وتهيئة الإقليم، معهد علوم الأرض، جامعة باتنة، المحاضرة رقم (6).
24. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب لنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
25. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، طري Kمصر مكتبة وهية، 1676.
26. عبد السلام أبو قحف التسويق وجهة. معاصرة بمصر: مكتب الاشعاع للطباعة والنشر، 1998.
27. عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، (د ط)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
28. علاء الدين عبد الغاني محمود، "إدارة المنظمات"، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. علي أحمد عبد الرحمان، واخرون، "الاتصالات وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، (ط1)، دار الحامد، الأردن، 2006.
30. علي عبد الرزاق جلبي تصميم البحث الاجتماعي ، مصر دار المعرفة الجامعية، 1995.
31. عماش هاجر، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018 . 2019.
32. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
33. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، طري الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
34. غريب عبد السميع غريب والاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر مصر مؤسسة شباب الجامعة 2004.

35. فاروق مقداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، د مل 1996.
36. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 07، 02، 2021/12/31، الجزائر، بسكرة.
37. فريد بلخير كورتل، إلهام بوغليظة، الاتصال و اتخاذ القرارات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
38. فريد فتوح، فنيزة عبد الفتاح، "دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية"، مذكرة ماستر، اتصال وتسويق، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة جيجل، الجزائر، 2017 . 2018 .
39. فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
40. فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1 2003.
41. فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، 2008 . 2009.
42. كاتب مجهول، مفهوم الخدمة، منشور على موقع Fr.Scribd.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/22 على الساعة 16:41.
43. كيث ديفر، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر 1974.
44. لوكي الهاشمي، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2006.
45. محمد الجوهري وآخرون طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية القاهرة، دل 1977 .
46. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم، ط1، دار مسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .

47. محمد عبد الله العثري، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 17-18.
48. محمد علي محمد واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.
49. محمد محمود مهدي، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ت.
50. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
51. مروان عبد المجيد إبراهيم أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعة، مؤسسة الوراق للنشر، دا بن، ط 1، 2000 .
52. مفهوم المؤسسة الخدمية وخصائصها، منشور على موقع Startimes.com، تم الدخول بتاريخ 2023/06/01، على الساعة 17:51.
53. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
54. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر.
55. موسى قاسم القريوتي وعلي خيضر مبارك، "اساسيات الإدارة الحديثة"، (ط3)، دار نسيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006
56. هادي نهر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل، ط1، دار الياض للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 242.
57. هالة ماصورة الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000.
58. هدى غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال

وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،  
2014 . 2015.

59. وريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، طرح دار القصة  
الجزائر، ، 2002.

60. ياسر عبد الله طبت، **العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية**، أبو عمار للنشر  
والتوزيع، 2019.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Alex Marchelli, **les sciences de l'information et de la communication**, édition hachette, Paris, 2001.

2. Annie Batrolie ,**communication et organisation**, paris,  
édition les organisations ,1994.

3. Marie hélène, **westphalien communicator, troisième**,  
édition dunod édition, paris ,1998.

4. OCTAVE GELENEIR ,**stratègè de l'entreprise et motivation des homme**,ed homeet technique ,1984 .

5. Philippe Moral, **la communication d'entreprise**, Belgique  
imprèmerie compain, tournai, février 2000.

6. **T.PRETER,RWATERMAN** :le prise de l'excellence :les  
secrets des meilleurs entreprises,Ed ;inter 2dition,paris,1983 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري-تيزي وزو- تامدة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

استمارة بحث بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية لمقر الولاية بتيزي وزو

استمارة في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي.

لذلك نطلب منكم:

- التمعن في الاستمارة بما تشكل من عناصر تفصيلية.

- الاطلاع على دليل الاستمارة.

-الإجابة تكون بوضع علامة (x) في المكان المناسب حسب رأيكم.

المحور الاول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن:  أقل من 30 سنة

من 29 الى 35 سنة

من 35 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:  ليسانس

ماستر

دكتوراه

مدرسة عليا

4. الأقدمية:  أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى سنة 15

أكثر من 15 سنة

5. نوع الوظيفة:

.....

المحور الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة

1. هل عملية الاتصال السائدة في المؤسسة منظمة؟

نعم  لا

2. ما هي وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في المؤسسة؟

شفوية  مكتوبة  إلكترونية

3. ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟

الصاعد  النازل  الأفقي

4. هل ترى أن القرارات النازلة من المدير إلى مرؤوسيه عبارة عن أوامر؟

نعم  لا

5. هل يهيئ لك الاتصال التنظيمي المناخ للتعاون مع باقي الزملاء في المؤسسة؟

نعم  لا

6. هل هناك اتصال بين الموظفين والرؤساء؟

نعم  لا

7. هل يتم تطبيق الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟

نعم  لا

المحور الثالث: مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تسيير شؤون المؤسسة الخدمائية

1. هل الاتصال التنظيمي يحفز الموظفين على العمل؟

نعم  لا

2. هل تعتبر أن الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال تعمل على تحسين مستوى أدائك في المؤسسة؟

نعم  لا

3. هل تعتبر التفاعل بين الموظفين في المؤسسة من إيجابيات الاتصال التنظيمي؟

نعم  لا

4. حسب رأيك، هل الاتصال التنظيمي يسهل عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

5. هل اتصالك بالإدارة يساعدك على حل المشاكل؟

نعم  لا

6. هل ينمي الاتصال التنظيمي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة؟

نعم  لا

7. الاتصال التنظيمي يمكنك من تبادل الأفكار مع باقي الموظفين؟

نعم  لا

8. الاتصال التنظيمي يمكنك من فهم توجهات مرؤوسيك لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

9. هل سهل عليك الاتصال التنظيمي من معرفة مسؤولياتك ووضوحها؟

نعم  لا

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة الخدمائية.

1. حسب رأيك، ما هي معوقات الاتصال الأكثر تأثيرا في المؤسسة؟

نفسية  تنظيمية

2. هل يتأثر الاتصال داخل المؤسسة بالعامل السوسيو نفسي؟

نعم  لا

3. هل تعتبر أن القرارات الصارمة الصادرة من رؤسائك أحد أشكال التسلط؟

نعم  لا

4. هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصالحكم كموظفين؟

نعم  لا

5. هل ترى سلوكات رؤسائك أثناء العمل سوية؟

نعم  لا

