



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم الإعلام و الإتصال و علم المكتبات

شعبة علوم الإعلام و الإتصال



مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص إتصال و علاقات

عامة الموسومة ب:

## فعالية الثقافة الإتصالية في المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت - أنموذجا -

بإشراف :

د. موسى بن عودة

إعداد الطلبة:

➤ فرطاس نهاد

➤ بوزيد مختار

➤ بوعمرة شيماء

### لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
د. سحاري عائشة	رئيسا	ابن خلدون - تيارت
د. موسى بن عودة	مشرفا و مقررا	ابن خلدون - تيارت
د. جناد إبراهيم	عضوا مناقشا	ابن خلدون - تيارت

الموسم الجامعي : 2022-2023

# شكر و عرفان :

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين نبينا محمد و على آله

و صحبه أجمعين .

أما بعد

فإننا نشكر الله وافر الشكر أن وفقنا و أعاننا على إتمام الرسالة ثم أوجه آيات الشكر و العرفان بالجميل إلى

الأستاذ

الدكتور "بن عودة موسى" المشرف على هذا العمل والذي كان له الفضل الكبير في إتمام عملنا هذا فأسأل الله

العلي القدير خير جزاء و ان يكتب بصنيعه في موازين حسناته كما نتوجه بالشكر الجزيل لعائلتينا فلهم كل

الشكر و التقدير منا ، و في الختام نسأل الله تعالى أن يوفقنا في هذا العمل المتواضع.

# إهداء

إلى أمي و أبي

إلى أختي إلى أستاذي

إلى زميلتي و زميلي في مشاورنا الدراسي

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفا

أهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى عزوجل

أن يجد القبول و النجاح.

**نهاد**

# إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و لا تزال من إخوة و أخوات إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله و وفقهم.

إلى كل قسم علوم الإعلام و الاتصال و جميع دفعة 2023م

جامعة ابن خلدون ، تيارت.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي ، و إلى كل من أحبهم قلبي .

مختار

# إهداء

إلى من شجعني عن المثابرة طوال عمري ، إلى الرجل الأبرز في حياتي "أبي".

إلى من بها أعلو ، و عليها أرتكز ، إلى القلب المعطاء "أمي "

إلى من بذلو جهد في مساعدتي و كانوا لي سندا " إخوتي "

إلى كل من ساهم و لو بحرف في حياتي الدراسية " زملائي "

إلى كل هؤلاء : أهدي هذا العمل راجيا من الله عز و جل أن يتقبله.

شيماء



## ملخص الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع فعالية الثقافة الاتصالية في المؤسسة الخدمائية، ولقد اخترنا مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت لإجراء دراستنا، و من خلال هذه الدراسة قمنا بتسليط الضوء على أهم العناصر الاتصالية و محاولة التعرف على مدى فعالية الثقافة الاتصالية و شروط نشرها و توظيفها في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت ، و لقد اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة، و أداة الاستمارة و التي قمنا بتوزيعها على 30 موظف في مؤسسة النقل الحضري العمومي ب-تيارت -حيث توصلنا إلى أن: مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت تقوم بالاهتمام بالاتصال الداخلي و الخارجي و تنوع وسائله كالشفوية ، الكتابية ، السمعية البصرية و حتى الإلكترونية ، و من أولوياتها تطبيق تكنولوجيا الاتصال من خلال البروز في صفحات الفيسبوك و الإشهارات، وغيرها من وسائل الاعلام و تقنيات جديدة كتطبيق "حافلتي" ، كما تقوم بنشر ثقافة اتصالية داخلها مما يساهم في التعريف بخدماتها.

**الكلمات المفتاحية : الاتصال، الثقافة الاتصالية، المؤسسة الخدمائية.**

### **Abstract :**

This study deals with the issue of the effectiveness of the communication culture in the service institution, and we have chosen the public urban transport institution of the state of Tiaret to conduct our study, and through this study we have highlighted the most important elements of communication and an attempt to identify the extent of the effectiveness of the communication culture and the conditions for its dissemination and employment in the transportation institution In our study, we relied on the case study methodology and the questionnaire tool, which we distributed to 30 employees of the public urban transport corporation in Tiaret, where we concluded that: the urban public transport corporation of the state of Tiaret pays attention to internal and external communication And diversifying its means such as oral, written, audiovisual and even electronic, and among its priorities is the application of communication technology through prominence on Facebook pages, advertisements, and other media and new technologies such as the "My Bus" application, and it also spreads a culture of communication within it, which contributes to the definition with its services.

**Keywords:** communication, communication culture, service institution.

# مقدمة

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية و المادية، لكونه يُشكّل أحد المقومات الرئيسية لقيام المجتمعات و تطورها و المساهمة في إستمراريتها و ازدهارها، حيث لا يمكن التخلي عنه بِحُكم أنّ أي نشاط إنساني أو اجتماعي يعتمد عليه .

حيث تكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع و داخل المؤسسة و بدونه لا يحدث أي تبادل و عرقلة الحركة الاجتماعية

و أي مؤسسة مهما كان نوعها (اقتصادي،خدمي،خدمي،تجاري....) تهدف إلى تحقيق أهدافها و استمراريتها عبر الأجيال و هذا يتم من خلال عملية الاتصال بين مختلف هياكل الإدارة حيث يتطلب إتباع أساليب و أشكال مختلفة في الاتصال بين المسؤولين و العاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها و ضمان بقائها، و هذا لا ينجح إلاّ بفهم العملية الاتصالية، و يعد الاتصال أحد العوامل الرئيسية اللازمة لنجاح الشركات أو المؤسسات باعتباره جزءاً أساسياً من نظامها، فهو يمثل عملية تحويل الأفكار و المعلومات من شخص إلى آخر، سواء كان هذا الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها، ولا يمكن لأية مؤسسة أن تنمو و تطور نفسها بدون الاتصال الفعال.

إن الاتصال الفعال يمكن أن يحسن من تجربة الاستخدام العامة للمؤسسة، حيث يمكن للعاملين في المؤسسة تقديم المعلومات المهمة و الحصول على ردود فعل على أسلوب العمل الحالي أو تقديم الاقتراحات الجديدة التي يمكن تحسين الأداء من خلالها. كما أن الاتصال يوفر الأسس القوية لتنمية الثقة بين أفراد المؤسسة و تحقيق الرؤية المشتركة.

إذا كان الاتصال غير فعال، فقد يؤدي ذلك إلى أخطاء في العمل، إضاعة الوقت و الموارد، و تقليل إنتاجية المؤسسة. وهذا يؤثر على عائدات المؤسسة و يقلل من رضا العملاء و يؤثر على سمعة المؤسسة مما يتوجب عليها نشر ثقافة اتصالية جيدة و محاولة الإمام بها لأنها تساهم في التواصل الفعال، فهي تشير إلى المعتقدات و القيم و الممارسات التي تنتهجها المؤسسة في تعزيز الاتصال و لها دور في إنجاح المؤسسة الخدمانية ، و تساهم في تحسين و تنظيم العلاقات بين موظفي المؤسسة و المدراء و تضمن التعاون و الشراكة فيما بينهم، فهي يجب أن تكون ذات طابع جماعي، إذ تملك القدرة على مواكبة التغيرات التي تواجه المؤسسة ، و تشمل جميع العوامل التي تؤثر على الاتصال داخل المؤسسة كاللغة المستخدمة و الأساليب المتعددة للتواصل فيما بينهم كالاتصال الغير اللفظي و الثقافة المؤسسية ... و غيرها، فهي تضمن و تساعد على تحسين الخدمات التي تقدّمها المؤسسة للمستفيدين

ولقد اعتمدت مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت على الاتصال الرسمي كونه كأكثر وسيلة أساسية لتسيير أنشطة المؤسسة و خدماتها بصفة رسمية، كما تستخدم عدة وسائل من بينها الهاتف و الاجتماعات لتسهيل التواصل بين العمال و القائمين على المؤسسة و نذكر أيضا الوسائل الالكترونية الأكثر توظيفاً في المؤسسة هدفها كسب عدد أكبر من الزبائن من خلال تطبيق "حافلتي" .



و تعتبر الثقافة الاتصالية الفعالة أساساً مهماً لتحسين جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء، حيث تؤثر بشكل كبير على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين المؤسسة والجمهور، سواء عن طريق الكلام الشفهي أو البريد الإلكتروني أو المراسلة الكتابية أو في أي وسائل أخرى من وسائل الاتصال المتاحة، وعندما تكون الثقافة الاتصالية صحيحة وفعالة، تستطيع المؤسسة بسهولة إيصال الرسالة المطلوبة بوضوح وشفافية، وتُمكن الموظفين من التواصل مع العملاء بكفاءة وفعالية، وذلك يعزز تجربة العملاء مع المؤسسة ويساعد على بناء علاقات تجارية خدمتية جيدة ومستدامة.

و نحن في هذه المذكرة تناولنا موضوع "فعالية الثقافة الاتصالية في المؤسسة الخدمتية"

(دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت)، و تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة و فصلين و خاتمة . و قد تدرّجت مقدمة الدراسة من العام إلى الخاص للموضوع.

أما الفصل المنهجي جاء فيه كل الخطوات المنهجية حيث تمّ التّعرض إلى الإشكالية و مجموعة من المفاهيم الرئيسية للدراسة بالإضافة إلى مجتمع البحث و عينة الدراسة و نهايتها بالنظرية.

ثم يأتي الفصل الأول المعنون بالاتصال و الثقافة الاتصالية حيث قسمناه إلى مبحثين ، المبحث الأول تطرقنا من خلاله إلى الإتصال ، المفهوم ، الانواع و الأهداف ، أما المبحث الثاني يدور حول الثقافة الاتصالية: أسسها و المتغيرات التي تساهم في تشكيلها .

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى المؤسسة الخدمتية من حيث : الماهية و الأسس و الوظائف ، و قسمناه إلى مبحثين ، ففي المبحث الأول إرتأينا إلى ماهية المؤسسة الخدمتية، أما المبحث الثاني و الأخير تطرقنا إلى أنواع المؤسسة الخدمتية ووظائفها.

أما الفصل الثالث و الأخير فقد عالج الجانب التطبيقي للدراسة المتمثل في دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت و كأداة للدراسة تم توزيع 30 إستمارة على العمال بالمؤسسة (جمهورها الداخلي) ثم تحليل نتائج الدراسة من خلال قراءتها للجداول و يليها مناقشة الفرضيات من خلال تفسير الفرضية إستنادا للنظرية الملائمة للبحث مع ذكر النتائج العامة للدراسة ، و أخيرا وضع خاتمة للدراسة.

الجانب المنهجي

الاتصال عملية أساسية للنشاط الإنساني، فهو يشكل دوراً مهماً في جميع المؤسسات و الخدماتية بصفة خاصة ، فمع ازدياد أعداد المؤسسات و التوسع في عدد عمالها ظهرت ضرورة توظيف الثقافة الاتصالية باعتبارها وظيفة إدارية تؤمن حسن تسيير المؤسسة و أدائها .

حيث تكمن أهمية الثقافة الاتصالية في المؤسسات في الفترة الأخيرة باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه الأعمال بثغرات سريعة و ذلك من أجل تحقيق الأداء الوظيفي للمؤسسة و تحقيق أهدافها ، إذا يفرض على العاملين بها و مديريها أن يعملوا على تعزيز و إنشاء ثقافة اتصالية قوية داخل المؤسسة.

فالمؤسسة الخدماتية تملك ثقافة نظام اتصالي قوي يساعدها على تدفق المعلومات بشكل فعال و نقل آراء و قيم و معتقدات الأفراد و العاملين في المؤسسات الناجحة، حيث يظهر هنا أهمية دور العملية الاتصالية في نجاح المؤسسة الخدماتية، إذ تتم هذه الأخيرة على العديد من الوسائل الاتصالية اللفظية و الغير اللفظية ، الشخصية ، و الاتصال بين المجموعات الصغيرة و العام، الكتائبي، و استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة و الاتصال الحديثي . إذ يجب على المؤسسة اختيار أنواع و أساليب الاتصال داخل المؤسسة التي تخدمها قدر الإمكان حتى يتمكن العاملين بها أو أفرادها على أداء دورهم لا بد من توفر نظام اتصالي فيما بينهم إضافة إلى توظيف العلاقات العامة.

تعتبر مديرية النقل الحضري العمومي لولاية تيارت من المؤسسات الخدماتية العمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، نشأت في 2008/01/10 ، فقد أصبحت كياناً كاملاً بحد ذاته و عليه فإن الثقافة الاتصالية داخل هذه المؤسسة لها أهمية كبرى إذ تستدعي الاعتناء بها ، و الاتصال الداخلي يؤدي أثر مهمة أساسية داخل المؤسسات الخدماتية ، كالتنسيق بين أعضائها ، و مساعدتها على إزالة الغموض و التوتر داخلها ، و هذا ما يترجم طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية و المؤسسة الخدماتية ، إذ أن مديرية النقل الحضري العمومي لولاية-تيارت- تقوم بتلبية حاجيات الجمهور .

و من هنا تمت إثارة إشكالية حول مدى تأثير الثقافة الاتصالية باعتبارها عملية مهمة في المؤسسة ، لتعزيز و تقوية حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري و-تيارت- و عليه جاء التساؤل الرئيسي كالآتي :

كيف تقوم مؤسسة النقل بتوظيف الثقافة الاتصالية لتقديم خدماتها ؟

### تساؤلات الدراسة :

ما طبيعة الاتصال المتداول في مؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية تيارت ؟

ماهي الوسائل التي تعتمد عليها مؤسسة النقل العمومي الحضري لولاية تيارت؟

ما مدى توظيف مؤسسة النقل لتكنولوجيا الاعلام و الاتصال؟

كيف يقيم الموظفون العملية الاتصالية داخل مؤسسة النقل العمومي الحضري ETUS لولاية تيارت؟

### الفرضيات :

1. تقوم مؤسسة النقل الحضري لولاية تيارت بالاهتمام بالاتصال الداخلي و الخارجي و تنويع وسائله كالشفوية الكتابية ، السمعية البصرية وحتى الإلكترونية .
2. من أولويات مؤسسة النقل الحضري العمومي تطبيق تكنولوجيا من خلال البروز في صفحات الفيس بوك ، الاشهارات ، وغيرها من وسائل الإعلام و تقنيات جديدة كتطبيق "حافلتي" .
3. تحاول مؤسسة النقل الحضري العمومي -تيارت- نشر ثقافة اتصالية داخلها مما يساهم في التعريف بخدماتها .

### أهمية البحث :

- 1- نظرا لوجود أهمية كبيرة للاتصال و خاصة الثقافة الاتصالية في المؤسسات و الخدماتية خاصة و الدور الكبير الذي تقدمه .
- 2- التعرف على مكانة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة و تطوير سلوكيات العاملين.
- 3- التعرف على مكانة الثقافة الاتصالية بمؤسسة النقل الحضري العمومي بولاية تيارت و علاقتها بسلوكيات العاملين و تطويرهم و تحسين أدائهم.

### أهداف الدراسة :

- 1- تسليط الضوء على الثقافة الاتصالية لتطوير مؤسسة النقل العمومي ، و مدى رضا الجمهور الخارجي عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- 2- التطرق إلى واقع الثقافة الاتصالية و كيفية إعداد خطط اتصالية لتأدية المهام الموجهة لكل فرد من أفراد المؤسسة أي العاملين.
- 3- تناول أهم الوظائف التي يقوم بها القائم بالاتصال في المؤسسة و معرفة الاتصال الأكثر استخداما داخل مؤسسة النقل العمومي و الحضري و شبه حضري لولاية تيارت.

### أسباب اختيار الموضوع :

- من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي :
- قابلية الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا.
- صلة الثقافة الاتصالية بتخصص اتصال و علاقات عامة .
- الدور الفعال و القوي الذي تلعبه الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات و خاصة الخدماتية.

### المنهج :

إن ميدان الدراسة و طبيعة الظاهرة هما اللذان يحددان نوع المنهج الذي نعتمد عليه في بحثنا ، فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة : بحيث أن دراستنا هي فعالية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة الخدمائية(دراسة حالة مؤسسة النقل العمومي و الحضري لولاية تيارت)

-فهو وسيلة لجمع المعلومات و البيانات في دراسة وصفية ، و كذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة ، أو الاستفادة من نتائجها على حالات أخرى ، شرط أن تكون الحالة مشابهة، أو ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه، و تستخدم أدوات قياس موضوعية.<sup>1</sup>

### مجتمع البحث و العينة:

يعرف الأول على أنه جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، إذ لا بد عليه أن يتعرف على مجتمع البحث الأصلي قبل الشروع في إنجاز بحثه لأنه على أثر تحديد مجتمع الدراسة(البحث) و تحدد طريقة جمع البيانات . حيث أن عينة دراستنا معروفة و مقصودة إذ أنها عينة دائمة، فقد توجهنا مباشرة إلى العينة المقصودة و هي رؤساء المصالح و المدير و بعض الإداريين داخل مؤسسة النقل العمومي الحضري لولاية تيارت ، و مجتمع دراستنا كان من هذه المؤسسة.

### أدوات الدراسة :

. تكمن أهمية البحث العلمي في جمع المعلومات و البيانات المختلفة فلا يمكن إجراء دراسة دون الاعتماد على بعضها، و بما أن موضوع دراستنا يتطلب معلومات ميدانية متعلقة بآراء المبحوثين و يجب الاستعانة بأداة الاستمارة و الملاحظة كونها أداة متخصصة في جمع المعلومات الميدانية.

### الاستمارة:

تعرف على أنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية.

و هي : قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.<sup>2</sup>

-ولقد تم الاستعانة بها في استجواب المبحوثين حول فعالية الثقافة الاتصالية في المؤسسة الخدمائية، و قد صممت هذه الأسئلة ذات الأربع محاور المبنية على الفرضيات، حيث خصص المحور الأول للسمات العامة ، أما المحور الثاني الذي جاء بعنوان الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة، أما المحور الثالث الذي جاء بعنوان تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و دورها في تفعيل الثقافة الاتصالية على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة، حيث سلت

<sup>1</sup> عامر قنديلجي و إيمان السامرائي ، البحث العلمي و الكمي و النوعي ، دار البازوري للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن ، ط2009،ص220.

<sup>2</sup> ربيعة تبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية، المجلد5، العدد01، جوان2022، جامعة الوادي ، ص49

الضوء على التكنولوجيات الحديثة المستخدمة داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت أما المحور الرابع فجاء بعنوان الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

و للتأكد من البناء المحكم و صحة أسئلة الاستمارة تم تقديمها لبعض الأساتذة بكليات العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة ابن خلدون بتيارت لتحكيمها بهدف ضبطها أكثر و تعديلها وفق العناصر التي تخدم موضوع دراستنا و لجنة التحكيم تمثلت في كل من :

الدكتورة: حاسي مليكة و مداح خالدية

الدكتور : جديد عابد و يوسف ذبيح.

### الحدود الزمانية و المكانية:

لكل دراسة أو بحث ميداني مجال جغرافي و زماني خاص بتطبيق و انجاز هذا الموضوع قيد الدراسة.

### 1- الإطار المكاني: تمت الدراسة بمؤسسة النقل الحضري و العمومي لولاية تيارت.

الإطار الزمني : أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022، و ذلك خلال الفترة الممتدة من جانفي إلى ماي 2023.

### مصطلحات الدراسة :

#### الاتصال :

**لغة** : يعرف الاتصال لغة بأنه كلمة مشتقة من كلمة تواصل و التواصل في اللغة من الوصل، و يعني ربط الشيء بشيء آخر ، و يعني أيضا أن الشخص ربط ما عنده بما عند آخر ، و تشتق كلمة الاتصال من الأصل اللاتيني **communication** و تعني مشترك و في الأصل الإنجليزي تعني كلمة **Common** شائعا و مألوف.<sup>1</sup>

#### اصطلاحا:

الاتصال هو انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز.<sup>2</sup>

تعرفه "سامية محمد جابر": بأنه عملية اشتراك و مشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، و تتميز بالانتشار في الزمان و المكان فضلا عن استمراريته و قابليتها للتنبؤ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، الجزائر، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 2011، ص12.

<sup>2</sup> فضة عباسي بصلي و محمد الفاتح محمدي، مدخل لعلوم الاتصال و الاعلام (الوسائل-النماذج و النظريات)، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن: عمان، ط1، 2017، ص16.

<sup>3</sup> وزاني محمد ، الاتصال و التحرير الإداري(مفاهيم نظرية مدعمة بأسئلة التدريب و أمثلة و نماذج موضحة و مصطلحات مترجمة)، ألف للوثائق للنشر و التوزيع، ط2022، 1، ص25.



### الثقافة :

**لغة :** ترد إلى الفعل "ثقف" ، ورد في "لسان العرب" : ثقف الشيء حذقه ، و يقال ثقف الشيء و هو سرعة التعلم ، حسب هذا التصور ، لا تختلف الثقافة عن بعض المعاني الشائعة عنها ، ذلك الذي يجعلها مرادفة للحذق و المهارة و السرعة في التعلم .

### اصطلاحا :

عرفها "تايلور" : بأنها ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعارف ، و العقائد و الفنون و الأخلاق، و القوانين و العادات ، و أي قدرات و خصال يكتسبها الإنسان كنتيجة لوجوده عضوا في المجتمع.<sup>1</sup>

### المؤسسة :

#### لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن المنظور في فعل (أسس).

الأس و الأسس و الأساس من : كل مبتدأ شيء .

و الأسس و الأساس أصل البناء ، و الأسيس أصل كل شيء، و أس الإنسان قلبه لأن أول متكون في الرحم ، و أس البناء مبتدؤه.

و أسست دار إذا بنيت حدودها و رفعت من قواعدها.

### اصطلاحا :

المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يستدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع ، فالحب مثلاً ظاهرة طبيعية ، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية و يشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج و العائلة و الملكية و المشروع الاقتصادي و الهيئات الدينية و السياسية و القانونية.

وفي تعريف آخر:

"المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال و قدرات لإنتاج سلعة ما ، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه".<sup>2</sup>

### الثقافة الاتصالية :

إن ثقافة المؤسسة الاتصالية من الممكن متشابهة عند كل المنظمات لكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل مؤسسة بتكوين ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها و أنماط اتصالها و إجراءاتها و عملياتها و نظم العمل و طرق اتخاذ القرار.... و القيم و التوقعات و الاعتقادات و بمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلا من العاملين و الجمهور و بهذا فإن الثقافة الاتصالية تعني ذلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم

<sup>1</sup> فيصل لكحل ، فلسفة الثقافة (السياقات-الأبعاد-الرهانات)، إصدارات الجمعية الجزائرية للدراسات الفلسفية بالتعاون مع جامعة ابن خلدون ، تيارت، ص11،10.

<sup>2</sup> جمال العيفة، مؤسسات الإعلام و الاتصال(الوظائف-الهيكل-الأدوار)، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2010، الساحة المركزية بن عكنون :الجزائر، ص5.

المؤسسة بين العمال و الاتفاق حول طريقة العمل ، أيضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين ، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيها المنظمة لحل مشكلاتها.<sup>1</sup>

### المؤسسة الخدمائية :

هي هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال و الأنواع، فالشركات و المؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعليا هيئات الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين ، و تقوم بتأجير مهاراتهم لتبيع الخدمة للزبون ، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون و أخرى تؤديها مباشرة مثل : التأمينات، المستشفيات، البنوك...إلخ. كما تعرف أيضا على أنها :

منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين و متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح ، و ذلك عن طريق اتساع حاجيات و رغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام بوساحية، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، م5، ع3، مخبر الدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص5.

<sup>2</sup> عبد الجبار سهيلة، قداري أحمد، طيب سعاد، مدى إدراك و عي المؤسسات الخدمائية الاختيارية لمفهوم التسويق بالعلاقات، دراسة حالة مؤسسة نפטال ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، المجلد4، العدد30، 2019/06/1، ص97.

### الدراسات السابقة :

من أهم الدراسات التي تطرقنا إليها نذكر منها :

#### الدراسة الأولى :

للباحث مازن سليمان الحوش بعنوان الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية «دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس ،وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قدمها الباحث سنة 2006، بجامعة الحاج لخضر ،باتنة، و هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال و مدى تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير الاتصال كعملية تنظيمية داخل المؤسسة ؟

و قد قسم الباحث هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

ما هي أكثر انواع الاتصال الأكثر نجاعة في المؤسسة ؟

كيف تؤثر قنوات الاتصال على جماعة العمل داخلها؟

كيف تحقق عملية الاتصال الغرض المطلوب ؟

حيث قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات و هي:

كلما تعددت انواع الاتصالات أدى ذلك إلى نجاعة العمل في المؤسسة .

كلما تم التغلب على عوائق الاتصال كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .

كلما كانت فعالية التأثير في المؤسسة إيجابية كلما أدى ذلك إلى زيادة مردودية العمل و العكس صحيح .

و قد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة ،و استخدم كل من الملاحظة و المقابلة كأداتين لجمع البيانات قد تم اختيار 42 عامل بالمؤسسة من خلال استخدام عينة قصدية شملت أفراد البحث ككل .

و من خلال هذه التساؤلات و الأهداف لهذه الدراسة فقد توصل الباحث لنتائج البحث كالتالي :

أن المؤسسة تركز على فعالية الاتصال الرسمي المبرمج بين العمال فيها و هو ما يمثل العملية التي تتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم بأشكاله الثلاث(الصاعد، النازل،الافقي)

أن المؤسسة تحير عمالها بالتغيرات الطارئة في شكل اتصال رسمي كما أن الاتصال غير الرسمي أيضاً عنصر مكمل فهو يسود العلاقات بين العمال مما يؤدي إلى الزيادة في المردودية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مازن سليمان الحوش: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية.(مذكرة ماجستير منشورة في علم الاجتماع)،جامعة الحاج لخضر، باتنة 2006، 2005، ص4.

لطالبة قبائلي حياة تحت عنوان " استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة : حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات " وهي عبارة عن مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات بجامعة بومرداس نوقشت سنة 2007 حيث عالجت فيها الموضوع المتمحور حول الإشكالية التالية: ما مدى أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟ أو بصيغة أخرى:

ما هو الدور الذي تؤديه استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟  
و للإجابة عن هذه الإشكالية وضعت ثلاث فرضيات تحت فرضية عامة و لتحقق من هذه الأخيرة تم استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة و الملاحظة و الاستبيان وصولاً لنتائج الدراسة.<sup>1</sup>  
. الدراسة الثالثة:

للباحثة رماش صابرينة بعنوان الفعالية الإتصالية في المؤسسة الجزائرية " ،دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع ،قدمتها الباحثة سنة 2009 بجامعة منتوري ، قسنطينة ،

حيث هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الفعالية الاتصالية على المؤسسة الجزائرية ،من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيفي ساهم الاتصال في تفعيل دور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وقد قسمتها لباحثة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

كيف يؤثر الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي على المؤسسة؟

ما مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة؟

كيف يؤثر القائم بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة؟

وقد صاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات أهمها:

هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الإتصالية داخل المؤسسة ذات دلالة إحصائية.

هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة فيض لاقتصاد السوق من وجهة نظر المبحوثين.

أما من هجال دراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي نظرا لتطابقه مع الدارسة ،أما أدوات جمع البيانات فاستخدمت كل من الاستمارة ،المقابلة والملاحظة.

واشتملت عينة هذه الدارسة على مجموع العمال والموظفين بمؤسسة سونلغاز.

وعلى ضوء ما تم تناوله من تساؤلات وأهداف هذه الدارسة ،فقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1 \_ حياة قبائلي، إستراتيجية الإتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس ، 2006، ص 09.

إن الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي على السواء هي أهم محددات حقيقيا لفعالية لاتصالية لذلك لابد من إعطاء أهمية للاتصال في المؤسسة.<sup>1</sup>

. الدراسة الرابعة:

دراسة دكتوراه لسعدي وحيدة و بلمير سارة بعنوان: " دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي " دراسة نظرية بمخبر دراسات و أبحاث في الاتصال جامعة باجي المختار عنابة، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية، المجلد 06/العدد 03/جويلية 2021.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول ما هو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي؟ وتفرعت أسئلة فرعية عديدة و هي:

ماهي المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية؟

كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟  
ومن أهداف هذه الدراسة:

كيف يتم تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال التعرف على مختلف المتغيرات، حيث تتأثر بمختلف العناصر البيئية و الكشف عن العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي.

و من خلال النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة الثقافة الاتصالية هي نتائج لمتغيرات عديدة تشترك في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، من خلال التركيز على ثقافة اتصالية تعتمد على تشجيع الاتصال الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

اتباع مختلف الوسائل و الدعائم الاتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمؤسسة و مختلف اللوائح القانونية التي تمهمهم مع الشرح المفصل لمعايير منح المكافآت و الحوافز.

ضرورة فتح الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الاتصالات الغير رسمية و اعتماد الاتصال الشخصي كأحد قيم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صبرينة رماش، الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (دكتوراه منشورة في علم الاجتماع)، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 07.

<sup>2</sup> - د. بلمير سارة و سعدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي-دراسة نظرية-، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية، المجلد 6، العدد 3، تاريخ النشر 2021، ص 4، ص 17

### . مناقشة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه و الاختلاف :

عموما فإن هذه الدراسات تتفق مع دراستنا الحالية كونها تناولت موضوع الاتصال و فعاليته في المؤسسة الخدمانية ، كما تتفق مع دراستنا في الأهداف المتوصل إليها في كل دراسة كونها تهدف إلى إبراز دور و أهمية الاتصال داخل المؤسسة ، كما تتشابه مع دراستنا في استخدامهما لمنهج دراسة حالة في دراسة حالة مؤسسة نقل الحضري العمومي لولاية تيارت و العينة المستخدمة في كل دراسة بينما تختلف الدراسات السابقة عن دراستنا في صياغة الإشكالية و تساؤلات الدراسة ، كما أنها تختلف عن دراستنا في المجال الزمني و النتائج المتوصل إليها في كل دراسة.

### . جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

يمكن القول أننا استفدنا كما مبحوثين من هذه الدراسات بصفة عامة في الجانب المنهجي و ذلك بإتباع طريقة منهجية صحيحة في صياغة الإشكالية و كيفية ربط المتغيرات، و اختيار الأدوات و العينة المناسبة لجمع البيانات في الدراسة، كما أننا استفدنا من هذه الدراسات في تدعيم الجانب النظري من ناحية ترتيب العناصر و الفصول النظرية لدراستنا الحالية . استفدنا من الدراسات السابقة في صياغة و تحليل النتائج المتوصل لها في كل دراسة و محاولة ضبطها في الدراسة الحالية .

### . المدخل النظري للدراسة:

#### النظرية البنائية الوظيفية:

#### أ الخلفية المعرفية لنظرية البنائية الوظيفية:

تعتمد الدراسة في إطارها النظري على نظرية البنائية الوظيفية، حيث يقصد بها كل البحوث و الدراسات التي يتمحور اهتمامها في بناء أي وحدة، أو الوظائف التي تؤديها الوحدة في إطار البناء العام للوحدات أو البناء الكلي، و البنائية الوظيفية تركز على الوظائف و الأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة ككل ، أما الوظيفة فالمقصود بها الدور الذي يسهم به الجزء في الكل.<sup>1</sup>

- و تعود جذور النظرية إلى نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين ، فهي جاءت لتكامل الأعمال التي بدأت بها كل من البنائية و الوظيفية ، ذلك أن النظرية البنائية الوظيفية تعترف بأن لكل مجتمع أو مؤسسة أو منظمة بناء و البناء يتحلل إلى أجزاء وعناصر تكوينية، و الكل جزء وظيفية تساعد على ديمومة المؤسسة أو المنظمة، علما أن النظرية الوظيفية تعتمد على النظرية البيولوجية<sup>2</sup>.

حيث يرى "بارسونز" أن إي نسق يجب أن يفي أربعة متطلبات حيث يضمن البقاء و الاستمرار، فلا بد لكل نسق أن يتكيف مع بيئته (التكيف)، ولا بد من تحقيق الهدف، وأن يحافظ كل نسق على الانسجام بين مكوناته

<sup>1</sup> أكرم حجازي، الموجز في النظريات الاجتماعية التقليدية و المعاصرة، منشورات الجا، ص34-بتصرف-

<sup>2</sup> بوابة علم الاجتماع , <https://www.b.sociology.com> النظرية البنوية الوظيفية الاجتماعية , 18 مارس 2023 , نظر على الساعة 20:55-بتصرف-



أي الحفاظ على وحدته ، و أخيرا بالمحافظة على النمط وذلك إن كل مجتمع علي أن يتأكد بأن لدى أعضائه الدافعية الكافية لأداء أدوارهم مع الالتزام بقيم المجتمع<sup>1</sup>.

ومن أهم رواد هذا الاتجاه البنائي الوظيفي : دور كايم ، سبنسر، وغيرهم من الجيل الأول ، و"بارسونز" و"ميرتون" من الجيل الثاني ، بالإضافة إلى المعاصرين مثل : كلارك ، مسقراف<sup>2</sup>.

—وهي تعتمد النظرية البنائية على أربعة افتراضات :

1- أن بناء المعرفة يتم من الخبرة : بمعنى أن التعليم عملية بنائية يتم فيها قيام المتعلم بنفسه ببناء تمثيل داخلي للمعلومات مستخدما في ذلك خبرته السابقة .

2- المتعلم يقوم بعمل تفسير شخصي : فلكل متعلم تفسيره الخاص، وفي التعليم البنائي لا يشترك يحيط بكل منهما .

3- التعلم تساهمي : بمعنى أن هذا النوع من التعلم يناقش المعنى المعروض من خلال أكثر من وجهة نظر واحدة(و يأتي النمو المفاهيم من خلال المشاركة للموقف أو المفهوم استجابة لوجهات النظر هذه) و التعليم يجب أن يسمح فيه بالمساهمة مع الآخرين لعرض وجهات النظر المتعددة التي يمكن استحضارها للوصول إلى موقف تم اختياره ذاتيا.

4- التعلم يحدث من خلال مواقف حقيقية: ينبغي أن يتم التعلم من خلال وضع المتعلم في مواقف تعليمية حقيقية يتم إعدادها و تجهيزها بحيث تقوم على اساس براهين قوية تعكس إحساس المتعلمين بالعالم الحقيقي .

### الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

أهم نقد وجه لبارسونز بأنه استخدم مصطلحات علم النفس كالدوافع الشخصية حيث وصفت نظريته بأنها ذات طابع سيكولوجي أكثر منه سوسولوجي.

و دارندوف صاغ مجموعة من الانتقادات عندما شبه النزعة الوظيفية باليوتوبيا، و أكد دارندوف أن مفهومات بارسونز تشبه كثيرا السمات البارزة في عالم اليوتوبيا الاجتماعية لأنها تشير إلى عالم:

- جماد لا يتطور.
- يؤكد على الاتفاق حول القيم و المعايير فقط.
- يعرض درجة عالية من التكامل بين عناصره.
- و يشير إلى أساليب تحافظ على الوضع الراهن، بإيجاز فإن صورة المجتمع التي عرضها بارسونز هي صورة يوتوبية، لأنها تستبعد حدوث ظواهر مثل الانحراف و الصراع و التغيير.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، ج2، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2006، ص18-بتصرف-.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص-19 بتصرف-.

فعالية الثقافة الإتصالية في المؤسسة الخدمائية(دراسة حالة لمؤسسة نقل الحضري العمومي لولاية تيارت) - يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات و أكثرها واقعية باعتباره ينظر إلى المؤسسة بأنها شبكة العلاقات الاجتماعية و كون مؤسسة النقل العمومي الحضري بتيارت هي بناء وظيفي، ففي حد ذاتها تنتمي إلى بناء اجتماعي أكبر و هو المجتمع المحيط بها تسعى إلى التكامل مع بقية الأجزاء و الهياكل و البناءات الاجتماعية المكونة لهذا النسق الكلي ، و التي من بينها الموظفين الذين يمارسون شتى أنواع الاتصال الرسمي ، الغير رسمي، داخلي ، خارجي ...الذي يعتبر جزء مهم لأداء المهام الإدارية على أكمل وجه ، التي تعتبر جميعها أجزاء تكمل بعضها البعض و تسعى إلى تحقيق التوازن و التكامل و الوصول إلى الأهداف المرجوة و أساس المؤسسة تحقيق فعالية لزيادة التنظيم و التنسيق و منه تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة النقل العمومي و الحضري لولاية تيارت، لأن الاتصال مهما تعددت أنواعه ووسائله يشهد تطور كبير في المؤسسات الاقتصادية كانت أم خدماتية. فهو يعتبر أداة تستطيع من خلالها المؤسسة مواكبة التطورات و مسايرة المشاكل و إعادة التوازن لتحقيق التكامل و الانسجام الوظيفي لهذا أصبح الاتصال داخل المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسيرين و الموظفين فهو يعتبر اللبنة الأساسية لبناء هيكل تنظيمي محكم، فهو عنصر ضروري لا بد منه ، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل و خارج المنظمة الخدمائية، فالمؤسسة تطمح للرقى و الازدهار و إثبات نفسها عند الجمهور الخارجي فهي تهتم بالاتصال و تحاول تطبيقه على أحسن وجه و بالتالي تكون علاقة مباشرة بجمهورها بنوعيه(الداخلي و الخارجي) مبنية على الثقة و الإحساس بالمسؤولية ، لذا فإن الاهتمام بالاتصال في المنظمة حتما سيؤدي إلى نجاحها و تطورها.

# الجانب النظري

# الفصل الأول :

## الإتصال و الثقافة الإتصالية

تمهيد.

المبحث الأول: الإتصال ،المفهوم ،الأنواع و الأهداف.

- 1- تعريف الإتصال .
- 2- عناصر العملية الإتصالية.
- 3- أنواع الإتصال وأشكاله.
- 4- أهمية و اهداف الإتصال و معوقاته.

المبحث الثاني : الثقافة الإتصالية ، أسسها و المتغيرات المتحكمة في تشكيلها.

- 1- مفهوم الثقافة الإتصالية.
- 2- أسس الثقافة الإتصالية.
- 3- المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الإتصالية.
- 4- علاقة الثقافة بالإتصال.

خلاصة الفصل.

### تمهيد :

يعد الإتصال عملية ووظيفة هامة من ضمن الوظائف الأساسية بالمؤسسة الاقتصادية، التي تتميز اليوم بتوجهها نحو الكبر و التعقيد بعدما كانت الوحدات الحرفية والمؤسسات الرأسمالية التي يملكها ويديرها نفس الشخص ذات أحجام ومهام بسيطة غير معقدة، فلما كانت المؤسسة في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة ويومية، بين النظم والمالك وبقية الافراد العاملين معه، وفق طرق ووسائل شفوية عادة ومباشرة، إلا أن هذه الطرق ما فتئت تتطور وتتعد بالمؤسسة الحديثة لتعقد تنظيمها ومستوياتها الادارية وزيادة عدد افرادها وضخامة مواردها، وهذا ما جعل المهتمين بالاتصال بين الكائنات البشرية يتجهون إلى دراسة هذا الموضوع فيها ، وهذا ما سوف نتطرق اليه في هذا الفصل .

### المبحث الأول : الاتصال و الثقافة الاتصالية

#### 1-تعريف الاتصال:

##### 1-1-لغة:

اتصل بالشيء - بمعناه التام ولم ينقطع، واتصل بفلان

بمعنى بلغه وانتهى إليه.

كما يورد اتصل به بخبر بمعنى أعلمه.

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة به، ارتباط وصلة به، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك كما يعرفه

قاموس روبير الصغير بمعنى: أن يكون على علاقة مع.... في حين عرفها مختار القاموس بأنها وصل الشيء

بالشيء وصلا . بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص

لتحقيق هدف ما " أو غرض معين.<sup>1</sup>

##### 1-2-إصطلاحا :

لكلمة "اتصال" معانٍ مختلفة اعتمادًا على اتجاه الباحث، ويمكننا أن نرى أن لكل منها منظورها وفهمها الفريد.

يعود هذا المصطلح والاختلافات بينهما إلى طبيعة المجال لكل من يتعامل معه- "وقد تعامل البعض معه على

أنه "عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر . "كما حددها المؤلفون، هو "تبادل المعلومات بين شخص واحد أو

أكثر من خلال تكوين تفاهم بين المرسل والمتلقي."

- يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس إنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وتبادلها ، كما هو

محدد في قاموس أكسفورد ، حيث يتم نقل الأفكار أو تبادلها من خلال الكلمات أو الكتابة أو الإشارات. عرّفت

المنظمة الإدارية الأمريكية الاتصال بأنه عملية خلق ونشر التفاهم - أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين

الأفراد.<sup>2</sup>

- كما يعرفه باحث آخر على أنه : نقل الرسالة بين شخصين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة

للمجموعة ، باستخدام قنوات الاتصال لتحقيق أهداف متعددة ، وبطريقة تضمن التواصل والتأثير. "يشير

الاتصال إلى تبادل ونقل الأفكار و المعلومات بين الأشخاص ضمن تنسيق معين..

<sup>1</sup> حزبي باشر ، الاتصال التنظيمي ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020 ، 10

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 11



وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الاتصال : هو : العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة.<sup>1</sup>

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة Communication أو جماعات". وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإنّ الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقاً لنظم المعلومات فإنّ الاتصالات هي: استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات .

وفي إطار العمل والتنظيم فإنّ الحقل المعطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائماً بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة فان كرانس سنة 1973 ، والذي ميز التواصل الإعلام الاتصال . أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو آلة أخرى وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات. و"التواصل" يعني تأثير عامل معين (عامل) أو (آلة على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقاً لدى المنظمة.

من خلال كل هذه التعريفات ، من الواضح أن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات ونقل المعنى والأفكار بين شخصين أو أكثر بحد

ايصال معلومات جديدة للآخرين ، والتأثير على سلوكهم ، سواء أكانوا أفراداً أم جماعات ، أو للتغيير .هـ. ذا السلوك وتوجيهه في اتجاه معين لتماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها من أجل تحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية<sup>2</sup>.

### 2. عناصر و أساليب العملية الاتصالية :

#### 1.2 عناصر العملية الاتصالية :

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي:

<sup>1</sup> مجدي محمد أحمد ، علم النفس الصناعي ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 269  
<sup>2</sup> حسن حمدي، مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987 ، ص35

. المصدر (المرسل).

. الرسالة.

. ومستقبل الرسالة.

هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تُعدّ عملية الاتصال أكثر تعقيداً. والشكل يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:

. المصدر (المرسل) **source**

هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو المنظمة أو الجهاز الذي يرغب في التأثير على الآخرين بطريقة معينة من خلال مشاركة أفكار أو ميول أو تجارب معينة معهم والتي تنبثق منها رسالة الاتصال بمحتوياتها المختلفة ، ومن أجل إيصال الرسالة إلى الطرف المستهدف ، يجب على المصدر إيجاد طريقة لنقل الرسالة المقصودة وإيصالها بدقة إلى الجمهور المستهدف. هنا ، يمكن للمرسل استخدام الأحرف أو المفردات أو الكلمات أو الصور أو تعابير الوجه أو أي شيء آخر لمساعدة المستلم على فهم الغرض أو المعنى من الرسالة. يجب أن يستخدم المصدر المرسل أيضاً الوسائط المناسبة لتسليم الرسالة.

- **موضوع الاتصال** بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف، وقد يكون المصدر شخصاً أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات ، وغيرها فالمرسل يقوم بوظيفتين هما: <sup>1</sup>

أ - تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد أو اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة. ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

### • الترميز Encoding

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

<sup>1</sup> محمد نجة، تشكّل الاتصال و وسائل في الخدمة الاجتماعية، ط1 ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1993، ص14

### الرسالة Message .

إنه جوهر عملية الاتصال ، أي بدون رسالة ، مكتوبة أم لا ، لا يوجد اتصال. يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الغرض واستخدام الرموز والمصطلحات بحيث لا تكون مفتوحة لتفسيرات مختلفة ، وأن تكون لغة الرسالة قوية ومتسقة مع فهم المستلم للغة.<sup>1</sup>

### القناة أو الوسيلة Medium

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها: أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهاً لوجه، أو مباشرة.

ب - القناة الكتابية :

ج د - القناة التصويرية مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكل الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية . ويمكن القول إنّ وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل.

### المستقبل Receiver

إنه الشخص الذي يتلقى الرسالة المرسل من قبل المرسل وفقاً لتعليمات المرسل وبحلول الوقت الذي حدث فيه ، يجب أن يكون المستلم مستعداً تماماً لقبول الرسالة وتفسيرها وفقاً لخبراته السابقة. لضمان حصول المستلم على الرسالة (إيجابية أو سلبية) ، يتم ذلك غالباً من خلال التعليقات الواردة من المرسل ووسائل الاتصال الأخرى. أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بطرق عدة مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي...الخ.<sup>2</sup>

### فك الرموز Decoding .

أجل استكمال عملية الاتصال، فإنّ الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.<sup>3</sup>

### التغذية الرجعية Feedback .

<sup>1</sup> محمد نهجة ، المرجع نفسه ، ص 15

<sup>2</sup> محمد سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 241

<sup>3</sup> عبد العزيز ،خواجة مدخل الى علم النفس الاجتماعي ، ط1، وهران دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005 ،ص180

يمكن أن يؤدي الاتصال أحادي الاتجاه إلى احتمالية حدوث تشويه أو عدم تطابق بين الرسالة المستهدفة والرسالة المستلمة ، وبالتالي لا تنتهي عملية الاتصال باستلام المستلم للرسالة ، ولكن يجب على المرسل التأكد من أن الرسالة المستلمة كانت صحيحة. يفهم ويدون ذلك موافقة أو رفض محتوى الرسالة للمستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

. الهدف وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

. المرسل : قد يكون فرداً، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل

مضمون الرسالة.

. المستقبل فرد أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.<sup>1</sup>

. وسيلة الاتصال : الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية سمعية مرئية، ويتوقف اختيارها على

مضمون الرسالة.

### 3-أنواع الإتصال وأشكاله:

#### 1.3 أشكال الاتصال :

يأخذ الاتصال أشكالاً متعددة، منها:

**1- الاتصال الأعلى (الروحاني):** وهو اتصال المخلوق بالخالق، ويتم هذا

الاتصال بطريقة غير مباشرة من خلال العبادة، والتأمل، والدعاء.

**2- الاتصال الذاتي:** إنه الاتصال الذي يحدث بين الفرد ونفسه. أي من خلال التواصل الداخلي مع نفسه.

(الأنا، والأنا الأعلى الهو). ويشمل العمليات العقلية الإدراكية الداخلية كالتفكير والتخيل والتصور وكل فرد يمر

ب هذه العملية عندما يكون بصدد الإعلان عن رأي، أو اتخاذ قرار ما أو اتجاه معين.

**3- الاتصال الشخصي (الفردية):** وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين وهو من أكثر أنواع الاتصال

شيوعاً وهو نوعان:

أ مباشر: ويتم مواجهة حيث أن المرسل والمستقبل، يكونان في المكان نفسه، والاتصال يتم وجهاً لوجه حيث إن

المرسل يحصل علي رد فعل مباشر من المستقبل. ويمكن أن يصبح مستقبلاً، ويعود ويصبح مرسلًا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سليمان ، المرجع السابق ، ص 242

<sup>2</sup> كامل مراد، الاتصال الجماهيري والإعلام: التطور، الخصائص، النظريات، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011 ، ص 22

ب غير مباشر : ويتم عن طريق واسطة ما كالهاتف، أو المراسلة، أو التخاطب بالحاسوب. وفي هذا النوع لا يكون هناك مواجهة بين المرسل والمستقبل والتغذية الراجعة تكاد تكون معدومة، وإذا ما حدثت تحدث في وقت متأخر.

4- **الاتصال الجماعي** : وهو اتصال يتم ما بين شخص، وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه، وعادة ما يوجد تعارف بين المرسل ومجموعة المستقبلين (أي أن المجموعة المستهدفة معروفة من قبل المرسل والمرسل معروف للمستقبلين).

5- **الاتصال الجماهيري**: وهو اتصال يتم ما بين شخص، وعدة مئات، أو آلاف أو ملايين من البشر ، لا يتواجدون في المكان نفسه، ويكون المرسل معروفاً لدى المستقبلين، بينما المرسل لا يعرف المستقبلين، كما يحدث في وسائل الإعلام، مثل التلفاز، والمذياع والصحافة. هذا ويكمله الاتصال باتجاه واحد فقط من المرسل إلى المستقبلين ولا يحدث العكس ورد الفعل غير معروف بالنسبة للمرسل.<sup>1</sup>

### 2.3 أنواع الاتصال :

يتميز الاتصال الإنسانية بخاصة أساسية هي اللغة الرمزية والمنطوقة إضافة الى الإشارات، فاللغة تتحد مفاهيم متعددة وهي الوسيلة الأكثر أهمية الاتصال الانسان، كونها تميل على الرمزية، فمع التعريفات للغة يمكننا الوصول الى أن وظيفتها الأساسية هي توصيل المعلومات الى الآخرين وهي صفة الى السلوك الإنساني. ويذهب تشومسكي في نظرية النمو التوليدي إلى أن القواعد التي تستخدمها، حينما تتكلم وحينما تفسر كلامنا هي القواعد اللغوية التي تستخدمها، فالتركيب اللغوي الذي تستخدمه وتستجيب له ليس بظاهرة سطحية والإنسان قادر على أن يتهرب الى ما وراء البنية السطحية، للجملة ويحولها الى فيه السطحية، للحملة ويحولها الى فيه أعمق تكشف ما وراءها من معان ومنه .

ومن جهته طور عالم الأسنان الروماني حاكوبسون " خلال العقد السادس من القرن الماضي نظرية اهتم فيها بالوظائف التعبيرية للاتصال من خلال التخاطب وكليل الرموز والمعاني للكشف عن مدلولاتها ونستطيع التعبير عن النسق (الرمزي) أسلوبين بأسلوبين: الاتصال اللفظي والاتصال الغير اللفظي<sup>2</sup>:

**الاتصال اللفظي** : هو الذي يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها (اللغة) سواء كانت منطوقة أو مكتوبة. وينبغي التمييز بين اللغة لمنظومة رموز وعليها اللغة إشارات معقدة وبين الكلام كخاصية إنسانية لا تتوفر لذي الكائنات الحية الأخرى ولذلك عندما تفضل في الحقيقة ما هو اجتماعي ما هو فردي كما تفصل بذات العملية أيضا ما هو أساس عما هو ثانوي. ويعتمد فيه بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل

<sup>1</sup> كامل مراد ، المرجع السابق ، ص 23

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، ط5، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، 2001، ص15

المعاني، ذاته يخضع الى التعدد والتنوع فهناك اللفظي المعنى الضمني والمعنى الصريح، فالأمر يتوقف فهمه عند قدرة المستقبل لفهم دلالات الرموز.<sup>1</sup>

كما يقصدها المرسل والقدرة هنا تنقسم الى نوعين اثنين هما:

أ- قدرة الرسل أو المصدر على بناء الرسالة الاتصالية، من حيث انتقاء الألفاظ بكيفية تمكن من نقل المضمون الى المستقبل وإيصاله على نحو المراد إيصاله.

ب) قدرة المستقبل والمتلقي على التحليل المعاني وفهم مضمون الرسالة، ويشمل تلك القدرة الذهنية والخبرة هنا كعلاقة نسبية ببناء الرسالة من جهة وفهمها من جهة أخرى تتضمن<sup>2</sup>

**الاتصال الكتابي (التحريري):** وهو الأسلوب الغالب في الإدارات العامة فضخامة الجهاز الإداري وانتشار العاملين فيه تحول في الغالب دون الاتصال الشفوي وتعرض استخدام الأسلوب الكتابي حرص على تدوين المعلومات لضمان انتقالها دون تشويه، وهكذا تسهيل الرجوع إليها ويلاحظ أن الاتصال الكتابي ستعمل خاصة عند الرئيس بمروءوسيه وهو قليل في الحصص المعاكسة، إذا كثير ما يحجم المرؤوس عن اثبات المعلومات أو البيانات التي تسبب حرجا للرئيس في تقارير مكتوبة وهناك عدة وسائل للاتصال الكتابي ندرجها في نقط التالية:

**أ) التصريحات التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية العامة:** يتضمن الاتصال الإداري مسائل إدارية بسبب الحاجة لنقلها الى المستويات الدنيا دون تعريفها، لأن هذه الوسيلة السليمة لنقل المعلومات، حيث أنها تساعد الهيكل الرسمي والإجراءات الأساسية لعمله.

**ب) الادارية الخاصة:** يستخدم الايصال المعلومات الواجب تبليغها بسرعة لضرورتها دون تشويه وتعريف وهذا للتنظيم كله، ويملا المحتوى المدير العام وتوسل سرعة إلى مكاتب المدراء في أقل فترة ممكنة.

**ج) الخطابات الإخبارية الإدارية:** معلومات رسمية ترسل إلى الإدارة قبل أن تداع داخل المؤسسة وتوزع عن طريق مكتب العلاقات العامة وتحرير من المدير العام تعمل على تزويد جماعة الإداريين بالمعلومات اللازمة وإيجاد جو للعمل يسوده التكامل والنشاط لتحقيق أهداف المؤسسة .

**د) التقارير الرسمية للإدارة:** هي وسيلة المدير العام لتحقيق تدفق الاتصالات الى المستويات العليا باعتبارها وسيلة لتحسين تخطيط الأعمال وتنظيمها وتكاملها فحين يتسلم الإداري البيانات من المستويات الدنيا فباستطاعته أن يزن النتائج ويتخذ قرارات جديدة أو يتخذ من الإجراءات ما يراه صالحا للمعالجة.

**هـ) كتبات الاشراف:** تعتمد بعض المؤسسات على طريقة اعداد الكتيبات وذلك لتلخيص الوضع القانوني

<sup>1</sup> مصطفى حجازي ، المرجع السابق ، ص 16

<sup>2</sup> محمد ابو سمراء ، الاتصال الاداري والاعلامي ، ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن ، 2011 ، ص25

للمؤسسة وسياساتها وإجراءاتها والمساعدات المالية وتعطي هذه الكتيبات بعض التشريعات العالمية نظام الأجور والخدمات الاجتماعية للعمل.

(و) الإتصال الكتابي للموظفين والعمال : هناك نشرة رسمية داخل المؤسسة تستعمل في نقل المعلومات الهامة لجمع الموظفين في جميع المستويات وتوزيع هذه النشرة عن طريق المشرفين أو تعلق في لوحة الإعلانات ومن أثر هذه النشرات شيوعا الجريدة الرسمية وتستخدم قصد تحقيق بعض الأهداف كربط العمال والموظفين بأخبار المؤسسة المختلفة السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية.

(ز) الإتصال غير اللفظي : هو الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطوق وتعتمد على إشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية فعلى الرغم من أننا لا نختف بكلمة واحدة في بعض المواقف على أن أشياء كثيرة تعطينا معلومات مجيبة ويمكن القول مقنعة مثل: المطهر العام، الأفعال تعابير الوجه... وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهمية خلال عملية التفاعل في العاملين بالمؤسسة.<sup>1</sup>

#### 4. أهمية و أهداف الإتصال ومعوقاته :

#### 1.4 أهمية الإتصال:

يعتمد نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ويلعب الإتصال التنظيمي دورا هاما في صياغة الأهداف التنظيمية وتحقيقها لدى لا يمكن تصور أي تنظيم إداري دون منظومة اتصال خاصة به، فبفضل شبكة الاتصالات تتمكن المنظمة من القيام بالتخطيط حيث يسعى المديرون والموظفون إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلا من خلال الاجتماعات والمذكرات والقرارات الشفوية والمكتوبة، ويمكن الإعتبار أن الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك لأن الإتصال يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها والتعريف بالمشاكل وسبل علاجها ، وتقييم الأداء وإنتاجية العمال والموظفون .

وبفضل الإتصال يتمكن كل الموظفون في التنظيم الإداري من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتبديلات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أبو سمراء ، المرجع السابق ، ص 28

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2004 ، ص 69

### 2.4 أهداف الاتصال :

- تحقيق التفاعل الإنساني بين الموظفين والعاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم - تحقيق التنسيق وتضييق الفجوة بين التنفيذ والتخطيط وخاصة في الأجهزة الإدارية العامة والحكومية التي تتصف فيها الأقسام الإدارية والمصالح بالضخامة وكبر الحجم.
- الإتصال يساهم في إعلام الإدارة العليا والمسؤولين بما تم إنجازه وما لم يتم وبكل المشكلات التي تظهر في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها مما سهل عملية المراقبة.
- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف العملية الإدارية تحقيق ذاتيته بشكل متوازي مع تحقيق أهداف التنظيم الإداري الإتصال بالمحيط الإجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها .
- وتتبع هذه الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الاتصال في الإدارة كونه عملية لا بد من وجودها إلى جانب العمليات الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف التي من بينها :
- يهدف الاتصال إلى زرع روح التعاون والعمل الجماء وتجنب النزاعات وضمان تماسك الجماعة من خلال تبادل المشاعر والأحاسيس والقيم المشاركة في المعلومات من خلا تبادلها وتناقلها بين مختلف أقسام ومستويات التنظيم
- تحقيق التنسيق بين أفراد وأقسام ومستويات المنظمة فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة موظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي يغيب التنسيق عن المهام فتتغلب الأهداف الشخصية على الأهداف العامة والمشاركة.<sup>1</sup>
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة.
- يهدف الإتصال الفاعلين على التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم تجاه الأشخاص وكل ما يحدث داخل التنظيم وإبداء آرائهم بحرية.
- إتخاذ القرارات حيث يلعب الإتصال دورا هاما في إتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

<sup>1</sup> مصطفى محجوبي ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015، ص 52- 53



### 3.4 معوقات الاتصال :

تتخلل عملية الاتصال جملة من المعوقات تؤدي في بعض الاحيان الى نتائج سلبية سواء على الجمهور او حتى على مصدر العملية الاتصالية ، ولهذا ينبغي أن تكون العملية الاتصالية محكمة الحلقات سليمة المدخلات من أجل ان تكون مخرجات العملية صحيحة وذات فعالية ، ومن بين هذه المعوقات ما يلي :

**1.3.4- المعوقات خاصة بالمرسل يرى "روزنفيلد Rosenfield** أن الإتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من الحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة".<sup>1</sup>

**2.3.4- معوقات متعلقة بمضمون الرسالة:** يمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي يمكن أن يكون مضمون مرتبكا وضعيفا.

قد يكون هدف الرسالة غير واضح أو غير موجود في الأساس .

قد يكون أسلوب كتابة الرسالة معقدا جدا أو مبسطا جدا وفي كلتا الحالتين يتشوه الإتصال و لا يحقق أهدافه . أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها، فقد يكون النص جيدا إلا أن نطق محتواه خصوصا في الإتصال اللفظي يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال وإضعافه".<sup>2</sup>

**3.3.4- المعوقات الخاصة بالمستقبل** وتمثل المعوقات الخاصة بالمستقبل فيمايلي: سوء التقاط الرسالة الذي قد ينجم عن التسرع في تفسير الرسالة او قصور في الادراك او عوامل التشويش<sup>3</sup>

الذاتي. الادراك الانتقاء المفرط بحيث يتم التركيز على اجزاء الرسالة ويعطيها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي. سوء ارجاع الاثر ويتجلى بعدم اعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقباله للرسالة وتفاعله معها مما يؤدي الى ارباك عملية الاتصال برمتها.

**4.3.4- المعوقات المتعلقة بالقناة :** أهم المشاكل المتعلقة بالقناة هي ما أثارها "شانون وويفر " حول

مدى دور المرسل على التعبير عن الرسالة الاصلية المراد توصيلها ومدى قدرة القناة على التعبير عن تلك الرسالة وحملها". (يحيياوي إبراهيم ، 2018 :91)

ومن أهم المتعلقة للمعوقات الاتصال تتمثل يلي:

بقنوات الإفتقار إلى نظام للإتصال يضمن إنسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه.

<sup>1</sup> الطائي حميد، علاق بشير ، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، عمان ،دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009 ، ص75

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 79

<sup>3</sup> سليمان ،سناء محمد، سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته، القاهرة: عالم الكتب، 2013، 153

- إستخدام وسائل إتصالية غير مناسبة عدم توفر المهارات والقدرات اللازمة لإستخدام وسائل الإتصال.

الإفراط في الإتصال أو سوء إستخدامه .

قلة الإتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة .

- حدوث مشاكل فنية وإدارية تحول دون وصول الرسالة أو تصل بشكل مشوهه".<sup>1</sup>

**4.3.5- معوقات متعلقة بمضمون الرسالة** يمكن إيجاز هذه المعوقات في مايلي:

عدم توافق محتوى الرسالة من حيث القيم والمفاهيم بين المرسل والمستقبل مختلف المستويات .

تحريف محتوى الرسالة عند يمكن أن يكون مضمون مرتبكا وضعيفا.

قد يكون هدف الرسالة غير واضح أو غير موجود في الأساس. قد يكون أسلوب كتابة الرسالة معقدا جدا أو

مبسطا جدا وفي كلتا الحالتين يتشوه الإتصال ولا يحقق أهدافه.<sup>2</sup>

أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها، فقد يكون النص جيدا إلا أن نطق محتواه خصوصا في الإتصال اللفظي يكون

سيئا ما يؤدي إلى تشويه الإتصال وإضعافه"<sup>3</sup>

**4.3.6- المعوقات المتعلقة بالتغذية العكسية :** إن معوقات التغذية العكسية تفسد الإتصال برمته ويمكن إيجاز

معوقات التغذية العكسي "الإفتقار إلى متابعة سير عملية الإتصال وعدم الإكتراث بالنتائج المرجوة منها إفتراض.

المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية .

**المبحث الثاني : الثقافة الإتصالية مميزاتها و خطوات تشكيلها :**

**1- مفهوم الثقافة الاتصالية :**

إن ثقافة المؤسسة الاتصالية من الممكن أن تكون متشابهة عند كل المنظمات لكن من غير الممكن أن تكون

متطابقة، حيث تقوم كل مؤسسة بتكوين ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالاتها وإجراءاتها وعملياتها

ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار... والقيم والتوقعات والاعتقادات وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي

يدركها كلا من العاملين والجمهور وبهذا فان الثقافة الاتصالية تعني تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة

بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف

<sup>1</sup> مجاوي إبراهيم ، محاضرات استراتيجيات الاتصال ، جامعة محمد لىن دباغين ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، سنة أولى ماستر ، 2018 ، ص 23

<sup>2</sup> الشيخ داودي ، دروس في مبادئ التسيير، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 2004، ص 54

<sup>3</sup> الشيخ داودي ، المرجع السابق ، ص 55

الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيتها المنظمة لحل مشكلاتها، حيث يقصد بها:<sup>1</sup>

احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي وهذا انطلاقا من تكوين مجموعة شبكات اتصال مع هذا المحيط، بالإضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي انطلاقا من توفير مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد الأساسية في الحوار ولا يكون هذا إلا بتنظيم اتصالي متوارث داخل المنظمة متعارف عليه بين جميع العاملين هذه الثقافة داخل المؤسسة مبنية على عامل فريد من نوعه ألا وهو الاتصال ولن تستطيع هذه الأخير تحقيق أهدافها دون وجود عنصر الاتصال خاصة ذلك النوع الذي يشجع العاملين والموظفين في الغرف العملية المباشرة لمهامهم من التواصل والتفاهم فيما بينهم وأيضا إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إذا تم الاعتناء بهذا النوع من الثقافة التنظيمية بكيفية كبيرة جدا ستجعل الموظف أو العامل داخل المؤسسة يشعر بالانتماء ويشعر بالرضا الوظيفي له، مما سينعكس ذلك بشكل ايجابي على أدائه المني مباشرة، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يشعره عضو فعال فيها.<sup>2</sup>

### 2- مميزات الثقافة الاتصالية :

يقصد بها مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية الثقافية الرمزية، الإستراتيجية، الاجتماعية، والتنظيمية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والتي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المنظمة، والتي تنتج من خلال تفاعل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض بطريقة رسمية أو غير رسمية ضمن الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة والذي من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد من خلال تبنيه لبنية تنظيمية مستقرة، تخلق نمطا اتصاليا محددًا، والذي يؤثر على مدى التزام العاملين بتنفيذ السياسات وقرارات المنظمة بشكل سلس وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها، ومن بين أهم هذه المتغيرات ما يلي:<sup>3</sup>

### 1. المورد البشري

يقصد بالمورد البشري هم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تنتمي إلى المنظمة من رؤساء و مرؤوسين والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم

<sup>1</sup> هشام بوساحية ، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية ، م5 ، ع3، مخبر الدراسات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2021، ص 05

<sup>2</sup> هشام بوساحية ، المرجع السابق ، ص 06

<sup>3</sup> عتيقة حرارية، خالد تيطراوي تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات مجلد 01، عدد 01، 2013 ،

الوظيفية والتي تحكمهم مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاص بالمؤسسة، والذي يُستمد من ثقافة المؤسسين ، أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة اتصالية ، فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الانجاز و الشفافية والمبادرة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتحاول تبني قنوات اتصالية تفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفعالية وبتالي ترسيخ قيم ثقافة اتصالية مشتركة مرنة بين الرؤساء و المرؤوسين.<sup>1</sup>

### 2. اللغة

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية، مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة اللفظية ( اتصال شفوي، شخصي)، أو اللغة المكتوبة ( اتصال رسمي) يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة باعتبار اللغة جزء من الثقافة و الثقافة تحدد هوية الأفراد، والتي يعبر عنها من خلال اللغة المستخدمة للتواصل بين أفراد التنظيم، فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم التي يجب مراعاتها في عملية الاتصال معهم.

و اللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم ثقافة الأفراد، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة غير المنطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد وهذا ما نجده في كتابات إدوارد هول و الذي ركز على أهمية اللغة غير المنطوقة أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة و التي تبرز في أشكال مختلفة، منها حركات الجسد من إيماءات و إشارات و هيئات، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى الخصائص الفردية لكل إنسان أي المسافة الشخصية والفضاء الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين أو ما قد يظهر من خلال من متمات كاللباس ومظاهر الزينة ، و التي تبرز تراث و ثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام.<sup>2</sup>

### 3. الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال و نقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي، والذي يحدد مدى مجال المركزية المتاحة. فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هر مي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية تعتمد

<sup>1</sup> عتيقة حرارية، المرجع السابق ، ص 184

<sup>2</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2005 ، ص44

على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة ويكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار مع تضيق على الاتصالات الأفقية و المحورية بين أفراد التنظيم، الأمر الذي يسمح بظهور الاتصالات غير رسمية، وبالتالي بروز ثقافات اتصالية فرعية داخل التنظيم و الذي قد يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة .

أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية من حيث نطمها الاتصالي، وتميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على أساس مبادئ التعاون وتأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري عن طريق تعبئة الإطارات وتقوية الاتصال وإشراك كل المستخدمين<sup>1</sup>.

### 4. نمط القيادة

تعرف القيادة على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في التنظيم و التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع و الخصائص المهمة و النسق التنظيمي و السباق الثقافي والمحيط وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة هذا الحث و الذي يتم عن طريق استخدام العديد من الأنماط الاتصالية المختلفة والتي تختلف باختلاف النمط القيادي المتبنى داخل التنظيم، بهدف تحقيق أكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا و قدر من تماسك الجماعة<sup>2</sup>.

حيث يعتبر نمط القيادة السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمنظمة ، فعلى سبيل المثال نمط القائد البيروقراطي يعتمد على الاتصالات العمودية فقط وكأنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل إلى الآخرين فقط. أما النمط القائد الديكتاتوري فهو يقوم باحتكار المعلومة الاتصال في اتجاه واحد في شكل أوامر هذا النوع من النمط القيادي يسمح بانتشار الإشاعات، في حين نجد نمط قائد الفريق يسمح بعلاقات اتصالية تفاعلية بين أفراد التنظيم مما يسمح بخلق ثقافة اتصالية تشاركية داخل المؤسسة.

إن تبني التنظيم لنمط قيادي معين يساهم في بناء ثقافة اتصالية صلبة أو مرنة تعكس تصرفات وسلوكيات القادة داخل التنظيم، إذ يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التنظيم منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دب ، 2008 ، ص69

<sup>2</sup> بلمير سارة ، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية ، م6 ، ع 3 ، مخبر ودراسات أبحاث في الاتصال ، جامعة باجي

مختار ، عناية ، 2021 ، ص 6

<sup>3</sup> بلمير سارة ، المرجع السابق ، ص 7

### 5 تكنولوجيا المعلومات والاتصال

حيث تشير بعض الدراسات أن هناك تأثيرا واضحا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الهياكل التنظيمية، التي تمثل : " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، أي يوضح تقسيم العمل أفقيا، رأسيا و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال " ، حيث يمكن للحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق و فعال فبإمكانه جمع الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها، فلكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن الموظفين من الاستفادة الكاملة من مجموع الأنشطة في مكان واحد، استنادا إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء واستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

إن استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقليات أصبح من المسائل الرئيسية لتوطين فكرة إدخال وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ، بخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة إتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم، من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات و شبكات اتصالية حديثة، وكذا الاستخدام الجيد والواعي لها والذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز و القدرة على مواكبة التطور وتعلم مهارات جديدة تمكن المؤسسة من مواكبة الأنساق الجديدة للمنافسة و مسايرة المؤسسات العالمية، حيث أصبحت هذه الأنساق تعتمد على الفرد باعتباره أحد أهم مزاياها التنافسية و التي تسعى إلى إرضائه من خلال الاهتمام بتوقعاته وأرائه و اهتماماته حول مختلف التكنولوجيات الحديثة، حتى تضمن عدم وجود مقاومة من طرف الأفراد عند تبنيها لتكنولوجيات اتصالية حديثة، واعتماد لغة الحوار والتشاور و إشراك العاملين في عملية اتخاذ مثل هذه القرارات وكذا تبنيها مثل هذه الخطوات وترسيخها كجزء من ثقافة المؤسسة.

### 6. نشاط المؤسسة

يعرف نشاط المؤسسة بأنه: "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا، معرفة الأسواق قدرات تنظيمية... هذه المعرفة تمكنها من القيام بمهامها، وكذا تضمن للمؤسسة خصوصيتها ، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين

إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتبة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة فرتابة العمل كالعامل ضمن سلسلة محددة والذي يكون فيه الاتصال في اتجاه واحد و بمعزل عن الأفراد الآخرين يؤدي إلى عدم إحساس الفرد بأهميته، والشعور بالملل ثم اللامبالاة لان الفرد بطبيعته كائن اجتماعي يحتاج إلى التواصل مع

<sup>1</sup> سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد ، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، عمان: دار وائل للنشر، 2005 ، ص 79

أفراد المؤسسة الآخرين، أما العمل الذي يكون هناك فيه تنوع في المهام ومشاركة الآخرين (الفرق) يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته و يمكنه التحكم فيه.<sup>1</sup>

### 7. الطقوس الجماعية والاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد الاحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة" وذلك بهدف خلق ثقافة اتصالية قوية قادرة على نقل وتأمين مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.<sup>2</sup>

هذا النوع من الطقوس يعتمد على الاتصال الشخصي بشكل مباشر يحقق للمؤسسة مجموعة من الأهداف أهمها التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة في هذه الأنشطة، وكذا تجمع هذه الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت، ونفس النشاط و في مكان واحد .

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين، أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية من خلال التركيز على قيم معينة، و خلق رابطة بين أعضاء المؤسسة عن طريق الاتصالات غير رسمية، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم.<sup>3</sup>

### 8. الرموز

هي عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعارات واللوجو والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة ، كذلك تصميم فضاء المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية ويعطي فكرة عن طبيعة العلاقات ونوع الاتصال الخاص بها على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى سبيل المثال نجد مؤسسات عالمية على غرار مؤسسة google ، والتي تعتمد مبدأ الشفافية في تصميمها لمقراتها من خلال استخدام الزجاج الشفاف للفصل بين مكاتبها، والتي تعبر عن مرونة الاتصال داخلها و الذي يتم في كل الاتجاهات بين الرؤساء و المرؤوسين لدرجة عدم تمييز الفرق بينهما.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ،عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 249

<sup>2</sup> إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية ، جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2005 ، ص 11

<sup>3</sup> إلياس سالم ، المرجع نفسه ، ص 12

و هو نفس الشيء الذي اعتمدته شركة أديداس لصناعة الأحذية والملابس الرياضية حيث قامت بالانتقال مؤخراً إلى مقرها الرئيسي الجديد في ألمانيا، هذا المبنى الجديد والذي يعتبر تحفة معمارية فريدة والذي قامت بتصميمه وتنفيذه شركتي KINZO و kadawittfelr الألمانية<sup>1</sup>.

حيث تميزت المكاتب في تصميمها بنوع من الاتساع لضمان حرية التنقل والشعور بالراحة ووجود كلتا الإضاءتين الاصطناعية والطبيعية، مع وجود قسم خلفي لكل مكتب من أجل الاحتفاظ بالأغراض الشخصية وتعليق الملابس والحقائب الأمر الذي يشعر وكأنك في المنزل مما يعزز الشعور بالانتماء.

وقد لاقت هذه الالتفاتة الترحيب من طرف الموظفين، حيث عبر مسؤولي الشركة عن ردة الفعل الطبيعية من الموظفين بعد أن أعطتهم الشركة كل هذا الجمال هي أن يبذلوا المزيد من الجهد لإنتاج المزيد من الأفكار والإبداع وتنمية أرباح الشركة .

وقد اعتمدت الشركة في تصميمها للمقر على اللونين الأبيض والأسود و استخدم أيضا اللون الرمادي الفاتح بكثرة، هذه الألوان لم يتم اختيارها إعتباطيا، وإنما كان تعزيز شعور الرضا لدى موظفيها هو المعيار الأساسي لاختيار هذه الألوان و التي تعتبر ألوان رزينة محايدة تعطي إحساس بالهدوء وتبعث الشعور بالإيجابية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلمير سارة المرجع السابق ، ص 8

<sup>2</sup> بلمير سارة ، المرجع السابق ، ص 9



### خلاصة الفصل :

يمكن القول أن الثقافة الاتصالية هي نتاج المتغيرات عديدة تشترك في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، والتي يعتبر الإتصال فيها كركيزة أساسية للربط بين جميع المتغيرات من خلال قنواته ووسائله التقليدية و الحديثة، التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم من خلال سهولة الحصول على المعلومة في جميع المستويات والأنظمة ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة ، فأهمية بناء ثقافة اتصالية داخلية قوية ومرنة تراعي مختلف المتغيرات البيئية للعاملين بها من شأنه التأثير على درجة الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، وكذا خلق نوع من التكامل داخلها ووصولها على ميزة تنافسية فريدة تمكنها من الصمود أمام المنافسة من خلال إرضاء مستخدميها، ومن خلال هذه الدراسة يمكن استنتاج مجموعة من الحقائق التي يجب على المؤسسة تبنيها لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

# الفصل الثاني :

## المؤسسة الخدمائية : الماهية، الأسس و الوظائف

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الخدمائية.

- 1- مفهوم المؤسسة.
- 2- مفهوم الخدمات.
- 3- مفهوم المؤسسة الخدمائية.
- 4- ظهور المؤسسة الخدمائية.

المبحث الثاني : أنواع المؤسسة الخدمائية و وظائفها.

- 1- أنواع المؤسسة الخدمائية.
- 2- خصائص و وظائف المؤسسة الخدمائية.
- 3- مميزات المؤسسة الخدمائية.
- 4- المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد المؤسسة الأداة الرئيسية لإحداث التنمية والنمو في اي بلد كان ، فتعتبر خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج بعض العناصر المكونة لها ولهذا كانت محور اهتمام العديد من الباحثين.

فلقد بدأت في السنوات الأخيرة إحساس متنامي من طرف المؤسسات الخدمائية بأهمية الخدمات كأحد المدخلات الأساسية في عملية تسويق ما تنتجه من خدمات وقد زاد هذا الإحساس الطبيعة التنافسية التي ألت إليها السوق الخدمائية ، حيث أدركت المؤسسة الخدمائية أن زيادة قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق ، بل في تحقيق مستويات جودة عالية من هذه الخدمات. وفي هذا الصدد نحاول التطرق إلى ماهية المؤسسة الخدمائية ، وتطورها وتبيان أهم خصائصها ووظائفها وأهم الأسس والمرتكزات التي تقوم عليها ، انتقالا إلى أهم الهياكل التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمائية .

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الخدمائية

1. مفهوم المؤسسة

المؤسسة (بالإنجليزية: (Institution) ) منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، وتُعرف المؤسسة أيضاً بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواء أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً.<sup>1</sup>

تُعرف المؤسسة أنها " كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً، يخضع لكلاً من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة، وإنَّ المؤسسة باعتبارها منظمة تُعتبر في ذات الوقت هيكلًا اجتماعياً واقعياً ومتعاملاً اقتصادياً، وتتبع خصائص تنظيمية ".<sup>2</sup>

من التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج مُعيّن أو فكرة ما، ومن الأمثلة على ذلك مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

المؤسسة هي عبارة عن منظمة تم تأسيسها لتحقيق نوع من العمل والخدمة في السوق وفقاً للعديد من الإجراءات والمعايير الخاصة بالموضوعة من قبل الحكومات أو الموضوعة من قبل قوانين السوق المحلي أو الدولي، ولكن هذا ليس التعريف الوحيد لمؤسسات العمل في هذا المقال نتعرف أكثر على تعريف المؤسسة كما نتعرف على أهم الجوانب التي تخص كل المؤسسات مثل خصائصها وأهدافها وغيرها من الجوانب الهامة.<sup>3</sup>

المؤسسة عبارة عن مكان خاص به العديد من البرامج العملية والوظيفية لتحقيق أهداف معينة، وبالتالي فهناك العديد من أنواع المؤسسات كما تحتوي هذه المؤسسات على العديد من الخصائص المختلفة، إلى جانب وضع معايير لها لتحسين وتنظيم بيئة العمل فيها، إلى جانب وضع أهداف خاصة وعليها لجميع البرامج الوظيفية في المؤسسة.

تشغل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع، ونظراً للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية وغيرها يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات ومعرفة أجزائها والعلاقات

<sup>1</sup> -ميلود سفاري واخرون : الاتصال في المؤسسة ، ط 1 ، مؤسسة الزهراء الفنون المطبعية ، قسنطينة . 2003 . ص 18

<sup>2</sup> منال هلال مزاهرة : مناهج البحث العالمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2014 . ص 123

<sup>3</sup> ميلود سفاري ، نفس المرجع السابق ذكره . ص 19

الرابطة بين أركانها المختلفة، ونستطيع تحديد حياة المؤسسة بقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة.<sup>1</sup>

## 2. مفهوم الخدمات

الخدمة هي سلسلة من الأنشطة أو الاجراءات أو العمليات التي توفرها جهة حكومية أو من ينوب عنها في تقديم الخدمة و تهدف الى تلبية حاجة المتعاملين عبر قنوات تقديم الخدمات المختلفة وتكون مبنية على التفاعل من قبل المتعامل و مقدم الخدمة.<sup>2</sup>

وقد برز عن هذه الأهمية المتزايدة بالخدمات دراسات متعددة لاختصاصات مختلفة ومن وجهات نظر علمية متنوعة، فالخدمة في مفهوم الجغرافيا مختلف اختلافاً كبيراً عنه في الاختصاصات والفروع الأخرى وخاصة مجال جغرافية المدن الأقرب إلى دراسة المدينة ووظائفها، ويمكن الوقوف عند أبرز المفاهيم حول الخدمات وهي:<sup>3</sup>

1. الخدمات: هي عمل موجه بشكل مباشر لتلبية حاجات أو رغبات أشخاص أو شخص بعينه (يطلبها أو يحتاج لها) وذلك حسب الذوق أو الطلب فقد تكون هذه الخدمات (مادية أو غير مادية).

2. الخدمات: أي نشاط أو منفعة يستطيع طرف ما تقديمها للآخر وتكون غير ملموسة أي غير مادية ولا ينتج عنها تملك أي شيء لا يرتبط توفيرها بإنتاج مادي.

3. الخدمات حسب تعريف د. فتحي محمد مصلحي: عمل مفيد يستهدف تحسين نوعية الحياة للفرد والمجتمع وينتج غالباً سلعا غير مادية، لأنه غالباً يقدم خبره ومهارة فئات مدربه علميا وعمليا إلى عامة الشعب والى هيئات وشركات محلية أو إقليمية أو عالمية.

4. الخدمات حسب تعريف كرونروس: هي عبارة عن أنشطة تدرك بالحواس وقابلة للتبادل وتقدمها شركات أو مؤسسات معينة مختصة بتلك الخدمات أو باعتبارها مؤسسات خدمية.

5. الخدمات حسب وجهة نظرا لدكتور خلفا لدليمي على إنها أنشطة تمارسها الدولة (قطاع حكومي) أو مؤسسات غير الدولة (قطاع خاص) لتوفير منافع معينة لإشباع حاجات ورغبات الناس دون تحقيق مكاسب مادية ملموسة لهم أي تحقيق منافع علمية وصحية وعقلية ونفسية وذهنية وبدنيه وبيئية وتقنيه

<sup>1</sup> ميلود سفاري ، نفس المرجع السابق ذكره . ص 19

- ناصر قاسيمي : الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011، ص 29<sup>2</sup>

<sup>3</sup> -سيف الاسلام شويه : سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية اقتراح نموذج للتطوير ، دط ، مختبر التربية الاحراف والجريمة في المجتمع ، جامعة عنابة ، 2006 . ص 48

للإنسان والتي تسهم في ديمومة عطاءه ورفع كفاءة أداءه من خلال توفير مستلزمات الحياة الأساسية التي

تحقق الصحة والأمان، ويتفاوت مفهوم الخدمات بين الاختصاصات الأخرى لاتباعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

**1. الاتجاه الأول:** يعتمد على طبيعة مخرجات الإنتاج ويؤكد الطبيعة غير المادية كمنتجات الخدمة وتصنف

الخدمات فيها إلى: (النقل والمواصلات، التمويل والتأمينات والعقارات وخدمة الأعمال وخدمات المجتمع

الاجتماعية والشخصية) .

**2. الاتجاه الثاني:** (يعتمد على طريقة الإنتاج وتعريف الخدمات على أنها إلا نشطة غير التصنيعية أو

التعدينية أو الزراعية).

غير أن الخدمات لا يمكن وضعها في قالب خاص لتعريف محدد بل أنها مرنة وتفهم من وجهات نظر مختلفة وذلك

حسب نظام الدولة والسياسة القومية وطرق تصنيعها فضلا عن نوعية المدخلات والمخرجات فيها ومدى

الاستفادة منها المباشرة وغير المباشرة مادية وغير مادية ملموسة وغير ملموسة على المدى القريب أو المدى البعيد

حجمها وصعوبة فصل التكاليف المعدة لقيامها عن صافي تكلفة السلعة الواحدة ناهيك عن الاختلافات الجوهرية

في تصنيف الخدمات و فصلها عن الوظائف بين دولة وأخرى وذلك حسب تشريعها القانونية وأهمية تلك

الخدمات ونوعيتها والأفراد المستفيدين منها ومستوياتهم.

وتعرف أيضا على أنها "كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب الغير الملموس و التي تتولد عنها منافع و

إشباع يمكن بيعها . " <sup>2</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمات على أنها أنشطة يقدمها أشخاص أو تصنعها التي تقود إلى

حصول تغييرات في ظروف الأشخاص أو السلع التي يمتلكونها، وهي تسعى لتلبية المتطلبات الخاصة لعملائها

بأعمالها فحسب.

تحتل الخدمات بأهمية كبيرة ومتميزة من قبل سكان المدن في الآونة الأخيرة ويعود السبب في ذلك لتزايد حاجة

الإنسان لتلك الخدمات وخاصة بعد التطور في مستوى التحضر الذي تعيشه المجموعات البشرية وتطور التقنيات

والأساليب المستخدمة في تقديم وتوفير تلك الخدمات فضلا عن اختلاف وتباين مستويات أصنافها في المكان، في

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ذكره . ص 48

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري : ادارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات ، ط 1 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002. ص 233

وقت كانت أهميتها مقتصرة على دراسة الجوانب الهندسية والإنشائية والتصميمية لمراكز تلك الخدمات (كالصحية، التعليمية، الترفيهية، الصرف الصحي، الماء والكهرباء... الخ).<sup>1</sup>

### 3. المؤسسة الخدمائية

هي تنظيم إنتاجي خدماتي يعمل به عدد من العمال تحت سقف واحد او تحت عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية خدمائية ، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد حيث تهدف المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق مشروع لضمان الاشتراك في الربح بتقديم مختلف الخدمات .

ان الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمائية للمتعاملين توضح صورة خاصة بها وتمثل في<sup>2</sup>:

- ✓ مؤسسات ذات طابع إداري
- ✓ تقدم خدمات للمتعاملين معها
- ✓ هدفها إرضاء المتعاملين معها بتقديم خدمات آنية لهم
- ✓ تركز على إبراز الصورة الايجابية للمنشأة لتحقيق الاستمرارية في الأداء
- ✓ اغلبها تنتمي الى القطاع العام
- ✓ لا تركز على الجانب المادي كالمؤسسات الخاصة
- ✓ لا تختلف بشكل كبير مع المؤسسات الاقتصادية
- ✓ تستخدم وسائل اتصالية لتسهيل خدماتها و مراعاة العلاقات مع السكان
- ✓ تعتبر المؤسسات الخدمائية ذات منعة عامة.

وتعتبر المؤسسة الخدمائية بأنها عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها الانتاج قيمة غير مادية إلباع حاجات ورغبات الزبون، كما يمكن اعتبارها هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع، فالشركات والمؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم أنواع مختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين، وتقوم بتأجير مهارتهم لتبيع الخدمة للزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات، المستشفيات، البنوك... إلخ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين عاشوري : الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للصناعة للمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة ، مذكرة تخرج لنيل ماجستير في علم الاجتماع ، 2014-2015 . ص 73

<sup>2</sup> احمد طرطار : تقنيات الحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . 1999. ص 97

<sup>3</sup> -لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، ط 1 ، دار الصدى للطباعة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006.ص 254

#### 4. مراحل ظهور المؤسسة الخدمائية

تمر المؤسسة الخدمائية بمجموعة من المراحل خلال الدورة الحياتية ،بدءا بمرحلة التأمين وانتهاء عند مرحلة الانحدار محاولة تجديد النشاط وستتطرق بالتفصيل إلى مميزاتها وخصائص كل مرحلة فيما يلي :<sup>1</sup>

##### 1.4. المرحلة الأولى:

المؤسسة الأصل تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أوالتأسيس وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جيدة أو خدمة موجودة مسبقا ولكن بتكيفية وخصائص مختلفة وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمائية الالتزام بالخطوات التالية:

إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة .

✓ تحديد مستويات عرض الخدمة المطلوب أو الالزام

✓ تحديد الفئات المستهدفة

✓ تحديد نظام الانتاج ووضع قيود التطبيق داخل المؤسسة .

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدمية على تجديد وتطوير الأفكار في صناعة الخدمات".

##### 2.4. المرحلة الثانية:

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع وهدف المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو(زيادة إنتاج الخدمة و المرودية ) كسب عمال جدد ويجب على المؤسسة الخدمائية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الأساسية التالية:<sup>2</sup>

✓ تنميط مختلف النشاطات لتسيير عملية إنتاج الخدمة.

✓ تحديد معايير الخيارات الانتاجية المتاحة

✓ تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و اختيار مصادر التمويل

✓ تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة أما الخصائص الأساسية لهذه

المرحلة فهي تتعلق بطرق التسيير و التحميل والانضباط .

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري : ادارة وتسويق الأنشطة الخدمائية المفاهيم والاستراتيجيات ، ط 1 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002. ص 234

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق ، تسويق الخدمات ، ط 1 ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، 2013. ص 22



✓ تحديد المؤسسة لكل من مفهومها للخدمة صيغتها التنظيمية ستنتقل إلى مرحلة أكثر تطور أو سرعة وهي مرحلة النمو.

### 3.4. الثالثة مرحلة النمو:

في هذه المرحلة قد يكون النمو سريعاً جداً، مما يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع حجم نشاطها والانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كما تسمح نشاطاتها واستثمارها الجغرافي السريع والاستفادة من اقتصاديات السلم، هذا والاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها . وتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في :<sup>1</sup>

✓ اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسيع والنمو رؤوس أموال المؤسسة، مع الدعم الضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون ذلك .

✓ اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة.

✓ بناء شبكة تعامل فعالة

✓ إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير والتنوعية....) التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة وتزويد وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات المستوى الجودة .

### 1.4. المرحلة الرابعة النضج:

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبع لسوق المحمية واشتداد المنافسات ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد و بالتالي توسيع حصتها السوقية ويصبح من الصعب إنشاء مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جداً في هذه المرحلة تظهر مجموعات من المخاطر الفتور و إهمال مراقبة التكاليف بدقة، تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية . إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة وتطورها في المستقبل وبالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائماً بقدرتها على توسيع نشاطها وتنوعه أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور ، نفس المرجع السابق . ص 22

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري ، نفس المرجع السابق . ص 234

- تطوير سياسة التسويق والاتصال للحفاظ على عمالها والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.
  - القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنوعها .الاختبار الأمثل لاستثمارات استعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة.
  - الاهتمام بالادارة وتسيير الاطارات الدائمة للمؤسسة.
- في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعايير الاستراتيجية من انفتاح على الأسواق و تطوير نظرة مستقبلية واسعة وواضحة .

### 5.4. المرحلة الخامسة (الانحدار أو الرجوع)

بعد مرور المؤسسة الخدمائية بمراحل الأربعة السابقة هنا كاحتمال دخولها في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة و تمكن إعادة تحديد نشاط المؤسسة الخدمائية ومساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما<sup>1</sup>:

- إعادة إدخال تعديالت جديدة على الخدمة.
- تطوير خدمات جديدة من خلال إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء (فندق ، مطعم ، قاعة محاضرات).
- محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
- اقتراح خدمات جدية لفئات معينة من عملاء .

### المبحث الثاني : أنواع المؤسسة الخدمائية ووظائفها

#### 1. أنواع المؤسسات الخدمائية

تختلف المؤسسات الخدمائية الأنشطة حسب طبيعة النشاط القائم او السلطة التي تعمل على إدارتها ، وتتمثل أنواعها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري ، نفس المرجع السابق . ص 234

<sup>2</sup> عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993 . ص 6

### 1.1. المؤسسات التعليمية :

هذا النوع من المؤسسات يجب معالجته بواسطة اختيارات إستراتيجية وذلك من خلال العودة للبيانات الإحصائية من خلال التركيب العمري والكثافة السكانية ، وعدد التلاميذ في القسم الواحد والمؤسسة ، ومجال نفوذ هذه المؤسسات التعليمية وتنصيبها قد لا يعكس احتياجات الأحياء لذا يجب ان تكون هناك إستراتيجية للمعالجة

### 2.1. المؤسسات الصحية :

وهذا النوع من المؤسسات له دور مهم داخل المجال العمراني وحتى الريفي لأنها العنصر الأساسي في المحافظة على صحة الإنسان لذلك من الضروري توفير عيادات ومستشفيات داخل المناطق الحضرية والريفية لتقريب هذه الخدمة من السكان.

### 3.1. المؤسسات الدينية :

وهذه المؤسسة تتعلق باختيار السكان وتكون من خلال جمع السكان للأموال من اجل البناء ، واختيار مهندس والمقاولة وفي الأخير تسيير عملية البناء والتجهيز عن طريق لجنة المسجد .

### 4.1. المؤسسات الثقافية:

توزيع التجهيزات ذات بعد ثقافي على أحياء المدينة ، قد يكون مؤشر على تفاوت وجود هذه التجهيزات في الأحياء والمراكز العمرانية ومن خلال تواجد هذه المراكز في المجال يمكن قياس مجال نفوذها وتأثيرها في المجال .

### 5.1. المؤسسات الإدارية:

هذه المؤسسات موزعة في المجال من خلال تقريب الإدارة للمواطن والتي من شأنها تعزيز الروابط بين السكان والإدارة وحتى السكان والسكان المنطقة او المدينة لكن من حيث التموقع المكاني فيجب اخذ ه بعين الاعتبار.

### 6.1. المؤسسات التجارية

هذا النوع من المؤسسات يقرب السكان من الخدمات التجارية وعلاقته بالسكان وطيدة جدا وتتوزع على شكل محلات تجارية صغيرة في المناطق الريفية ومركز تجارية صغيرة وكبيرة لبع السلع وهي تعمل على تعزيز الروابط بين السكان وتقديم الخدمات لهم وتعلق بالتجارة التي تقدم نوع من الخدمة مثل العيادات الخاصة والمحامين والمحاسبين ..... الخ.

### 7.1. المؤسسات الرياضية :

المجتمع دائما في حاجة ماسة الى المؤسسات الرياضية للمحافظة على عنصر النشاط والحيوية من خلال العنصر البدني ولهذا يجب اعتماد مرافق رياضية وخلق منافسات فردية وجماعية على مستوى الإقليم وتنسيقها مع مختلف الجهات وذلك لأهمية إقرار مشاريع التنمية.

### 8.1. المؤسسات السياحية:

السياحة نشاط أساسي في تطوير الاقتصاد و الحفاظ على حركية المجتمع لاسيما الأجانب ، لذلك يجب أن يكون معتمدة ،مع خلق فرص وفنادق وتحضيرات على أعلى وادني مستوى لتوفير الراحة للسياح ، والتنسيق مع مختلف الجهات ،وذلك على اعتبار أنها ذات أهمية في التنمية المحلية والوطنية.

### 2. خصائص و وظائف المؤسسة الخدمائية

#### أولاً: خصائص المؤسسة الخدمائية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية هذا ما جعل المؤسسة الخدمائية تختلف وتتميز بمجموعة من الخصائص: <sup>1</sup>

● إن لهذه المؤسسات ثقافة خدمائية تقوم على الأسس التالية:

إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة ،والنظر إلى تلك الأهداف على أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى من خلال الفترات الصعبة.  
أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضى أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة.  
أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.

● كما تتميز المؤسسات الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها بسب الطبيعة غير ملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات الاقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع.

<sup>1</sup> فواد بوجنابة: تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية ، رسالة ماجستير في التسويق والاقتصاد ، جامعة ورقلة ، 2008. ص 14

- كما تتميز المؤسسة الخدمية بأن عمالها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، بل ويشاركون أحيانا في إنتاجية مشاركة مباشرة ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تنميطها، وهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء.
- وتتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها شديدة وحادة ومعدل التقليد فيها مرتفع كما وأن الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية:<sup>1</sup>
  - ✓ درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة.
  - ✓ مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدرها العميل وليس مقدم الخدمة.
  - ✓ التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخداماتهم لها.

### ثانيا : وظائف المؤسسة الخدمائية

#### 1. وظيفة العمليات و الانتاج

تشمل ما تقوم بها المنظمة لانتاجه لأغراض بيعة وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثال حتى تبقى هذه الشركة البد من أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتضييع الهواتف إذ لم تفعل ذلك لن تبقى.

وعندما يقيمون شركة النقل الجوي البد من أن تمارس هذه الشركة فعاليات توفير خدمات النقل الجوي ولا لن تبقى حية .

#### 2. وظيفة التوظيف

وهذه تشمل كل ما له عالقة بتمديد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهاتهم وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافئات المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم<sup>2</sup>

#### 3. وظيفة التمويل

وتشمل كل ماله علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتجدد الأموال الضرورية.

<sup>1</sup> فواد بوجنابة ، نفس المرجع السابق . ص 15

<sup>2</sup> سعاد نايف البرنوطي : الأعمال والخصائص والوظائف الادارية ، ط 3 ، دائر وائل للنشر ، عمان ، 2004. ص 106

#### 4. وظيفة إدارة المعارف والمعلومات

حتى تبقى المنظمة ناجحة لا بد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف كبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذها ووظائفها بالإضافة إلى هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منتظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها

#### 5. وظيفة الادارة

وهي الوظيفة الأخرى المهمة لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات والوظائف الفرعية نصنفها حاليا إلى: <sup>1</sup>

أ. الادارة الاستراتيجية:

وتتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه بإستراتيجية المنظمة أي بعض خصائصها وتوجيهها فمثال يجب أن تحدد كل منظمة نوع نشاطها واتجاه وحجم نموها وعالقتها بالمنافسين وموقعها في السوق الذي تعمل فيه إلى غير ذلك من قضايا مهمة .

ب. الادارة العمليانية : وتتعلق بالعمل اليومي للمنظمة .

#### 6. التخطيط

أي تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وكل الاجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

أ. التنظيم : أي إقامة الدوائر و تحديد المسؤولين عنها وسلطاتهم و اجراءات العمل وغيرها

ب. الرقابة : أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر والتأكد من تنفيذه.

ت. التوجيه : أي حث العاملين وتحفيزهم والاهتمام بحاجاتهم وغيرها من نشاطات تتعلق بربط العاملين بالعمل وكل ما يتعلق بالاهتمام بعلاقات العاملين بالعاملين و الاتصالات وغيرها .

د. وظيفة التسويق : وهذه تشمل كل ما يتعلق ببيع وتسويق ما ينتج فلا يكفي أن توفر شركة النقل الجوي خدمات النقل دون القيام بمجموعة فعاليات تضمن البيع الفعلي لهذه الخدمات.

#### 3. أسس المؤسسة الخدمائية

تقوم المؤسسة الخدمائية على مجموعة من الأسس التالية:<sup>2</sup>

- اعتماد مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية بحيث يركز هذا المدخل على أهداف وقيم واضحة .

<sup>1</sup> سعاد نايف البرطوني ، نفس المرجع السابق . 101

<sup>2</sup> عرياحي اسماعيل : اقتصاد المؤسسة ، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996 . ص 44

- تعتبر أهداف المؤسسة الخدمائية دائما إستراتيجية ، ويجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة .
  - إن وجود الخدمة تعد غرض أساسي في المؤسسات الخدمائية حيث يجب الانتظام في تقديمها بنفس المستوى، لترضى توقعات الزبون أو تفوقها .
  - ينظر إلى العملاء في المؤسسات الخدمائية على أم أطراف في العلاقات مع المؤسسة وليسوا أهدافا لإتمام صفقات البيع.
  - يجب أن يوجد في المؤسسات الخدمائية اتساق في السلوك الإدارة وقيمها بشكل دائم مع كل العملاء و العاملين .
  - يوجد في المؤسسات الخدمائية عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة عن الخدمات المتميزة.
  - إن الغرض من إستخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الخدمائية تدعيم العلاقة المستمرة مع العملاء.
  - إن تطلعات العملاء في المؤسسات الخدمائية تتجه دوما نحو الحلول المبتكرة لإشباع حجام وليس نحو الاعترافات الفنية التي تقدم لهم.
  - تحليل الخدمة ، وخصائص تقديمها أي سرعة الاستجابة و إحترام العميل وراحته و الأداء الفني و المهني للخدمة .
  - تصميم للأساليب للقياس والرقابة ، أي قوائم بالنود موضع الرقابة و آليات الرقابة.
  - إرساء سياسة لجودة الخدمة و الالتزامها أو عمل خطة تنفيذية تجسد ذلك
- تهيئة آلية مستمرة للمراجعة وعليه فإن المؤسسة الجيدة هي التي تستطيع تنسيق وتكثيف هذه العناصر مع أهدافها و إستراتيجياتها فالمؤسسة الخدمائية هي جهاز تنظيمي له طريقة معينة لتسييره ، يتأثر بمجموعة من الأسس الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذه الأسس تمثل نظام المؤسسة الخدمات.

#### 4. الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية

رغم أن المؤسسات الخدمائية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي ، إلا أن لها أنماط أكثر شيوعا تتميزها ، ولعله من أكثر تلك الأنماط إنتشارها ما معروف نمط تنظيم المصفوفة و بنمط الهيكل المفلطح.

#### 1.4. نمط الهيكل التنظيمي المفلطح

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعاً . ويناسب من هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل و الخبرة ، و تكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى ، وتتوقف فعالية أداة المؤسسة التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائدة فيه . و يتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة و الاتصال الرأسية ، وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع البيانات و المعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة بعملية إتخاذ القرارات، ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمائية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى<sup>1</sup>

#### 2.4. نمط الهيكل المصفوفة

أدى تعقيد المتزايد في البيئة و خاصة في الأسواق ، و التكنولوجيا ، إلى تطوير شكل خاص وجديد من الهياكل التنظيمية ، فقد نشأ التنظيم المصفوفي تاريخياً في صناعات الفضاء منذ الخمسينات ، حيث يسند تنظيم هذه الصناعات على أساس المشروع ، غير أن التنظيم الجديد هذا يستخدم حالياً في قطاعات عديدة مثل: البحث العلمي و دوائر الدولة و مؤسسات التأمين و المستشفيات و غيرها من المؤسسات الخدمائية والتنظيم المصفوفي إنسياً مزدوجاً للسلطة مما يخرج به عن مبدأ (وحدة الأمر) الذي أكدت عليه المدرسة التقليدية. ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية و اية متفق عليها ومن ثمة يكون ضرورياً تكوين فرق عمل للمشروعات كل مشروع على حدة تجمع فيه التخصصات المختلفة ، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات الخدمائية التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدراتها في إتمام المشروعات طبقاً للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها . و ينتشر استخدام هذا النمط في العديد من مؤسسات الخدمات، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية ، والخدمات البحرية ، والخدمات السياحية و غيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجاً مادياً ملموساً لعملائها.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري ، نفس المرجع السابق . ص 234



وبصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمائية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي ، فتأخذ أولاً بالنموذج المفلطح على أساس التخصص الوظيفي ثم تنظيم أحد مجالات النشاط المتخصص على أساس المصفوفة.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل

وأخيراً تعتبر المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقرارات ووسائل خاصة حيث يستفيد العميل من خدماتها ، بمختلف الأشكال والأنواع في تقوم ببيع الخدمات مباشرة وهذا ما يجعلها تضطر إلى توسيع علاقاتها مع العملاء لتضم أكبر عدد ممكن منهم ، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالإطلاع السريع و المباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم وكل هذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة وإشباع حاجات من الخدمات.

ومما سبق وكقاعدة عامة بالنسبة لكل المؤسسات الخدمائية فإن فاعليتها تتوقف على ثلاث عوامل رئيسية:

- أن يكون تحقيق رضا العميل من خلال تقديم الخدمة من الخدمات المتكاملة ذات جودة مميزة.
- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها.
- أن تكون إستراتيجية التمايز في إطار المنافسة العالمية هي المسار الذي يجب أن تلتزم به تلك المؤسسات حتى في أحلك الظروف.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري ، نفس المرجع السابق . 235

الجانب التطبيقي

## تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم 01: توزيع العمال حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	83.33%
أنثى	05	16.66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 83.33% من العمال في مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت أغلبيتهم من فئة الذكور، لان طبيعة عملهم تتطلب الجهد البدني و الخروج إلى الميدان ، في حين أن نسبة 16.66% تخص الإناث ، لان شروط التوظيف التي تفرضها المؤسسة الذكور على الإناث و ذلك راجع حسب طبيعة العمل الذي يتطلب الجهد العضلي و سياقة حافلات الوزن الثقيل و النزول للميدان منه نستنتج إن الذكور هم الأكثر حضورا في هذه الدراسة .

الجدول رقم 02: توزيع العمال حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
30-25 سنة	00	00%
35-31 سنة	3	10%
40-36 سنة	2	06.66%
45-41 سنة	4	13.33%
أكثر من 46	21	70%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول السابق نرى أعلى نسبة 70% تخص الفئة العمرية الأكثر من 46 سنة، تليها نسبة 13.33% تخص كلا الفئتين العمريتين من (45-41 سنة)، و نسبة 10% للفئتين العمريتين (من 35-31 سنة) لأنهم من الفئة الشبابية يمتازون بالنشاط و المردودية العالية، تليها في بالنسبة الأخيرة ب6.66% تخص فئة (من 40-36 سنة)، حيث تنعدم نسبة لفئة العمرية (من 30-25 سنة)، لأنه لم تكن مسابقة توظيف لأغلبية الشباب في آونة الكوفيد19 في 05 سنوات الأخيرة.

## تحليل نتائج الدراسة

إن الفئة العمرية الأكثر من 46 سنة هم الأكثر حضوراً في هذه الدراسة لأنهم يمثلون العمال ذو خبرة و ذات أقدمية.

الجدول رقم 03: توزيع العمال حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
13.33%	04	المتوسط
40.00%	12	الثانوي
46.66%	14	الجامعي
00%	00	ما بعد التدرج
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46.66% من المبحوثين ذو مستوى جامعي الذي يؤهلهم للعمل في المؤسسة من خلال المنصب كمحاسب إداري الذي يتطلب كفاءة عالية لتسييرها ، أما نسبة 40% ذوي المستوى الثانوي يتطلب عون حفظ البيانات أو عون مكتب ، أما مستوى المتوسط بنسبة 13.33% تكون للسائقين أو حارس المؤسسة .

إن المبحوثين في مؤسسة النقل الحضري بتيارت أغلبيتهم ذو مستوى جامعي و هذا حسب كفاءتهم مما يسمح لهم بمزاولة نشاطهم الاتصالي .

الجدول رقم 04: توزيع العمال حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
26.66%	08	05-01 سنة
33.33%	10	10-06 سنوات
40.00%	12	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نجد أعلى نسبة 40% تخص الخبرة المهنية (الأكثر من 10 سنوات)، تليها نسبة 33.33% شملت فئة (من 10-06 سنوات) بحيث تتميز هذه الفئتين بالأقدمية في العمل، أما نسبة 26.66% شملت فئة (من 05-01 سنوات) لأنها من فئة الشباب المبتدئين في العمل. إن أغلب الموظفين بمؤسسة النقل الحضري بتيارت لهم خبرة

## تحليل نتائج الدراسة

جيدة في المجال أكثر من 05 سنوات حيث تسمح لهم تجربتهم العملية بتكوين علاقات طيبة مع الجمهور الداخلي و الخارجي و اداء مهامهم باحترافية.

الجدول رقم 05: توزيع العمال حسب نوع الاتصال الداخلي الذي تستخدمه المؤسسة

النسبة	التكرار	نوع الاتصال الداخلي الذي تستخدمه المؤسسة
40.00%	12	رسمي
10.00%	03	غير رسمي
10.00%	03	الصاعد
03.33%	01	الأفقي
36.66%	11	النازل
100%	30	المجموع

نجد من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة للاتصال الداخلي المستخدم في مؤسسة النقل الحضري بتيارت يشمل الاتصال الرسمي بنسبة 40% لأن يطبق بناء على القواعد الرسمية ، تليها بنسبة 36.66% يشمل الاتصال النازل بحيث يكون من الموظفين للمسؤولين عبر تقارير، تليها الاتصال غير رسمي و الاتصال الصاعد بنسبة 10% لأنه يكون اتصال داخلي و خارجي لتنظيم هيكل المؤسسة ،تليها الاتصال الأفقي بنسبة 3.33% لأنه لا يساهم في زيادة القابلية نحو العمل بين الموظفين.

و منه يمكننا القول بأن الاتصال بأنواعه يمثل دعامة أساسية لسير أنشطة المؤسسات، حيث يعد الاتصال الرسمي سمة ملازمة للأفراد داخل الفضاءات التي ينتمون إليها خاصة مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت.

الجدول رقم 06: توزيع العمال حسب وسائل الاتصال التي تستخدم في العمل

النسبة	التكرار	وسائل الاتصال
13.33%	04	المباشر
06.66%	02	الإعلانات
16.66%	05	التقرير
30.00%	09	الهاتف
03.33%	1	الفاكس
23.33%	07	الاجتماعات
06.66%	02	الانترنت
100%	30	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 30% من افراد العينة يستخدمون وسيلة الهاتف لتسهيل التواصل بين العمال و الجمهور الخارجي ، تليها نسبة 23.33% يستخدمون وسيلة الاجتماع لإخبار موظفين المؤسسة بمخطط العمل وهم العمال الذين يتطلب عملهم النقاش و التفاوض، في حين تليها نسبة 16.66% من أفراد العينة يرون أن الوسيلة المستخدمة بينهم التقارير لأنها تكون بطريقة رسمية، أما الاعتماد على الاتصال المباشر بنسبة 13.33% من الافراد الذي يرون أن الطريقة المباشرة تساعدهم أكثر في العمل ، تليها الانترنت و الفاكس بنسب قليلة 6.66% و 3.33% لا يتمكنون من استخدام هذه الوسائل.

نفسر من خلال هذا أن الوسيلة الأكثر اعتمادا بمؤسسة النقل الحضري بتيارت و المستخدمة من طرف موظفيها هي الهاتف.

الجدول رقم 07: توزيع العمال حسب ضعف الاتصال الداخلي ومدى مساهمته في خلق المشاكل

والصراعات الداخلية في المؤسسة.

النسبة	التكرار	ضعف الاتصال الداخلي
60.00%	18	نعم
40.00%	12	لا
100%	30	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول السابق قدرت أعلى نسبة ب60% من اجابات المبحوثين ب"نعم" الذين أكدوا أن ضعف الاتصال الداخلي يخلق مشاكل داخلية و الصراعات مما يؤدي الى فشلهم في تحقيق اهدافهم الوظيفية لضعف تواصلهم داخل المؤسسة، تليها نسبة40% من المبحوثين الذين نفوا ذلك ب"لا" لأنهم يرون بأن الاتصال الداخلي ليس سلبي لدرجة أنه يعيق الحركة الاتصالية و يؤثر على أداء عاملها.

يمكننا القول هنا بأن ضعف الاتصال الداخلي في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت يؤدي الى عدم فهم الدور الحقيقي لإدارتها وعدم وجود إستراتيجية واضحة لها.

### الجدول رقم 08: يوضح توزيع العمال حسب معيقات الاتصال الداخلي

المعوقات	التكرار	النسبة
المرسل	03	10.00%
الرسالة	04	13.33%
المستقبل	19	63.33%
الوسيلة	04	13.33%
المجموع	30	100%

يبين الجدول المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي بين العمال ، حيث قدرت أعلى نسبة من المبحوثين ب63.33% الذين يروا بأن "المستقبل" له علاقة بمعوقات الاتصال الداخلي لعدم فهمه للغة(الكود)، تليها نسبة13.33% من المبحوثين يروا بأن(الرسالة)و(الوسيلة)لها علاقة بالمعوقات لأن الرسالة التي يتلقاها المستقبل يمكن أن تكون مشفرة اما الوسيلة فتكون غير واضحة الارسال لدى المستقبل، تليها 3أفراد من المبحوثين بنسبة10% يرون بأن (المرسل)له علاقة بمعوقات الاتصال الداخلي لأن لغة الشيفرة التي يتحدث بها لا يفهمها الآخرون. يمكننا القول أن المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي بين عمال مؤسسة النقل الحضري بتيارت لها علاقة بالمستقبل كأعلى نسبة نفسر هذا من خلال عدم فهم الرسالة و عدم نقلها بصورة واضحة و سهلة من طرف عمال المؤسسة(المستقبل).

الجدول رقم 09: يوضح علاقة الاتصال الداخلي بمستوى العمل

النسبة	التكرار	تقسيم الاتصال
60.00%	18	جيد
40.00%	12	حسن
00.00%	00	ضعيف
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة تقيم الاتصال الداخلي بمستوى (جيد) من خلال المحادثة المباشرة و الوسائل المعتمدة التي تساعد على اداء الموظفين بكفاءة، و 40% منهم يقيمون مستوى العمل بمستوى (حسن) لأنهم يتواصلون بينهم بطريقة حسنة لضمان سير عملهم بنجاح، اما النسبة (الضعيفة) تنعدم تماما لأن علاقة الموظفين ببعضهم جيدة.

و منه عملية الاتصال الداخلي في مؤسسة النقل الحضري بتيارت فعالة و يرجع ذلك الى وجود علاقات حسنة بين العمال بالإضافة الى كفاءة العمال العالية التي تسمح بتوفير جو للتواصل فيما بينهم حيث يمكن إرجاع ذلك إلى تناسب الوسائل المعتمدة في ذلك مع طبيعة و ظروف العمل و هذا ما يجعل العملية الاتصالية تمتاز بالديناميكية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10: توزيع تأثير وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الداخلي

النسبة	التكرار	وسائل الاتصال الداخلية
30.00%	09	الهاتف
10.00%	03	المراسلات
06.66%	02	الإعلانات
13.33%	04	البريد الإلكتروني
16.66%	05	الاتصال الشفهي
16.66%	05	المطويات
06.66%	02	الدعوات
100%	30	المجموع



يوضح الجدول وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الخارجي بنسب كالآتي:

أعلى نسبة ب30% (الهاتف) كونه اتصال جماهيري يقدم تسهيلات و اختصارات للزمان والمكان ، تليها نسبة 16.66% (الاتصال الشخصي) لأنه يكون بطريقة مباشرة للإقناع ، تليها نسبة 16.66% تتمثل في (المطويات) لأنها تعتبر شعارات لافتة تقدمها الموظفين لتوصيل رسالة ما للجمهور الخارجي، تليها نسبة 13.33% (البريد الإلكتروني) لأنه يمكن من خلاله التواصل الخارجي مع العملاء والشركاء غيره، تليها (المراسلات) بنسبة 10% يرسلها المدير حينما يكون ظرف طارئ، تليها بنسبة 6.66% لكل من (الاعلانات) و(الدعوات) لأنها تقوم بتبادل المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين.

إن وسائل الاتصال الخارجي داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي تيارات تكون حسب أهميتها فإذا كانت ذات أهمية كبيرة تكون عن طريق الهاتف و تتمحور حول المعلومات المهمة و التعليمات و التقارير و تكون مباشرة و ذات طبيعة رسمية و ذات مصداقية ، في حين نجد مستخدمين الوسائل الأخرى أقل أهمية كونها غير مباشرة بين العاملين.

### الجدول رقم 11: توزيع العمال حسب تنظيم المؤسسة للأبواب المفتوحة.

النسبة	التكرار	تنظيم المؤسسة للأبواب المفتوحة
100%	30	نعم
00.00%	00	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق حول توزيع العمال حسب تنظيم مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت للأبواب المفتوحة جاءت النسب كالتالي أعلى نسبة 100% من الباحثين أجابوا ب "نعم" لأن المؤسسة تلي حاجيات جمهورها الخارجي ، و انعدام نسبة الباحثين الذين أجابوا ب "لا" لعدم إعطاء صورة سيئة لجمهورها.

يمكننا القول بأن مؤسسة النقل الحضري العمومي تيارات تسعى لبناء صورة جيدة لمؤسستها لذلك تعطي الفرصة لجمهورها لاستقبالهم و التعبير عن آرائهم و حل مشكلاتهم.

الجدول رقم 12: توزيع العمال حسب توظيف الإشهار للتعريف بالخدمات.

النسبة	التكرار	استخدام الإشهار
60.00%	18	دائما
33.33%	10	أحيانا
06.66%	02	نادرا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق نجد أن أعلى نسبة قدرت بـ 60% شملت (دائما) حول توظيف الإشهار للتعريف بالخدمات و 33.33% شملت (أحيانا) و 6.66% شملت (نادرا).

و منه يمكن القول أن الهدف الأساسي للإشهار ينحصر في التعريف بالخدمات التي تقدمها مؤسسة النقل الحضري و التي تعتمد على الإشهار بشكل كبير لأنه ملائم لكسب ثقة الجمهور الخارجي، فالإشهار من أكثر الوسائل الاتصالية التي تستقطب الزبائن نحو خدمات المؤسسة.

الجدول رقم 13: توزيع العمال حسب نوع الإشهار.

النسبة	التكرار	نوع الإشهار
06.66%	02	إذاعي
33.33%	10	تلفزي
06.66%	02	مكتوب
40.00%	12	الالكتروني
13.33%	04	لوحات إعلانية
100%	30	المجموع

يوضح الجدول توزيع العمال حسب نوع الإشهار المستخدم في مؤسسة النقل الحضري بتيارات جاءت النسب كالتالي: أعلى نسبة 40% تمثل الإشهار الالكتروني لأنه أهم الأنشطة المستخدمة التي تساعد على زيادة رسائلهم الإشهارية و غزارة التواصل مع جمهورهم بتكاليف ثابتة. تليها نسبة 33.33% تمثل الإشهار التلفزي لأن كل الحملات الإشهارية الخاصة بالمؤسسة يتم عرضها عبر التلفاز، تليها نسبة 13.33% تمثل لوحات إعلانية

## تحليل نتائج الدراسة

لتلفت انتباه الزبون بأن خدمة النقل بالحافلات متوفرة دائما، تليها نسبة قليلة 6.66% تمثل الإشهار الإذاعي و المكتوب فقليلا ما تبث المؤسسة خبر إذاعي حول نشاط جديد تقوم به المؤسسة .  
إذا نقول أن الإشهار الإلكتروني المستخدم بكثرة في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات حيث وفرت هذه المؤسسة خدمة الدفع الإلكتروني للتذكرة بواسطة تطبيق "حافلي" على الهواتف الذكية لتمكين الزبائن من استعمال الحافلات دون الحاجة للتعامل بالنقود، وفرت تطبيق تتبع حركة الحافلات " TIARET ETUS" و الكثير من طرق الإشهار التي خدمت المؤسسة بما زبائنها.

### الجدول رقم 14: توزيع العمال حسب تطبيق حافلي وعلاقته بمردودية العمل

النسبة	التكرار	تطبيق حافلي
83.33%	25	نعم
16.66%	05	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق حول علاقة تطبيق "حافلي" بمردودية العمل جاءت أعلى نسبة 83.33% ممن أجابوا ب"نعم" لأنها توفر الكثير من الوقت ، أما المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" لأنهم يجدون صعوبة في تطبيقها .  
يمكننا القول بأن تطبيق "حافلي" في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات سعى لبناء صورة جيدة ترتبط بمدى توافر الأساليب و الوسائل و درجة استخدامها من قبل عمالها، بحيث توفر هذه الخدمة الوقت و تحافظ على البيئة بالقضاء على التذاكر الورقية حسبما جاء على لسان مدير المؤسسة.

الجدول رقم 15: توزيع العمال حسب الاتصال الخارجي للمؤسسة.

النسبة	التكرار	الاتصال الخارجي للمؤسسة
66.66%	20	جيد
20.00%	06	حسن
13.33%	04	ضعيف
100%	30	المجموع

يبين الجدول تقييم العمال للاتصال الخارجي في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت قدرت أعلى نسبة ب66.66% تخص "تقييم جيد" و 20 تخص "تقييم حسن" و 13.33% تخص "تقييم ضعيف".  
منه نستنتج أن الاتصال الخارجي كإستراتيجية في تحسين صورة المؤسسة لكونها خدماتية تسعى لكسب رضا زبائنها والوصول إليهم من خلال جودة خدماتها و نشاطاتها و ابراز مكانتها اتجاه جمهورها .

الجدول رقم 16: توزيع العمال حسب التكنولوجيات المستخدمة داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	التكنولوجيات المستخدمة
66.66%	20	الموقع الالكتروني
16.66%	05	صفحات عبر مواقع التواصل الاجتماعي
16.66%	05	البريد الالكتروني
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق قدرت أعلى نسبة 66.66% من المبحوثين الذين يستخدمون الموقع الالكتروني في التكنولوجيا الحديثة لأن نسبة كبيرة يتصفحون الموقع الالكتروني الخاص بمؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت ([www.etustiaret.com](http://www.etustiaret.com)) يتم الاعتماد عليه كوسيلة أساسية للتعرف على أهم مستجدات المؤسسة ، تليها نسبة 16.66% من الفئة الذين يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي لمشاركة الجمهور بالأنشطة الجديدة و خدمات المؤسسة، و 16.66% من الفئة المستخدمة البريد الالكتروني كالمدير لإرسال تعليمات للموظفين وتقارير حول مصالح المؤسسة.

## تحليل نتائج الدراسة

نستخلص أن التكنولوجيا الحديثة لها إسهام كبير في تفعيل دور المؤسسة و دور عمالها نظرا لما تقدمه من خدمات كما أنها تسهل عمل المؤسسة و تعمل على تحسين صورتها.

الجدول رقم 17: توزيع توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال
50.00%	15	التواصل
40.00%	12	تنمية المزايا التنافسية
10.00%	03	حفظ البيانات
100%	30	المجموع

يوضح الجدول توظيف تكنولوجيا الاعلام و الاتصال داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت قدرت أعلى نسبة 50% من أجل "التواصل" لأن أغلبية العمال يميلون الى التواصل فيما بينهم و استشارة زملائهم في العمل ، تليها نسبة 40% من أجل "تنمية المزايا التنافسية" لأن لديها روح الجماعة في التنافس مع عدة مؤسسات خاصة كمؤسسة النقل بالمختار في تيارت، تليها نسبة 10% من أجل "حفظ البيانات" للمحافظة على ملفات الموظفين تخص خدمة(الأرشفة).

يمكننا القول هنا بأن مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت توظف تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل التواصل لإقناع زبائنهم بما تقدمه من خدمات تكون أكثر تميزا بها من المنافسين بهدف تحقيق رضاهم.

الجدول رقم 18 : توزيع تجديد تكنولوجيا الإعلام والاتصال شكل العمل داخل المؤسسة .

النسبة	التكرار	تجديد تكنولوجيا الإعلام والاتصال
90.00%	27	كثيرا
10.00%	03	قليلا
00.00%	00	لا
100%	30	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

نجد من خلال الجدول أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة و مساهمته في تحسين الاتصال داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي قدرت أعلى نسبة ب 90 % من المبحوثين أكدوا تحسن "كثيرا"، تليها نسبة 10% شملت «قليلا». يمكننا القول بأن تكنولوجيا الاتصال ساهمت بشكل كبير في تحسين الاتصال داخل المؤسسة من خلال توفير الوقت اللازم لإتمام العملية الاتصالية بسرعة و ضمان الكفاءة الفعالة في الوظائف الإدارية من خلال نقل و تبادل البيانات و التنسيق بين المكاتب بدقة و وضوح و إعطاء صورة حسنة للمؤسسة.

### الجدول رقم 19 : توزيع حسب نمط التغيير.

النسبة	التكرار	نمط التغيير
29.62%	08	التجهيزات
25.92%	07	معارف الأفراد
44.44%	12	أساليب العمل
100%	30	المجموع

أحدث نمط التغيير على أساليب العمل بنسبة 44.44% و على حسب التجهيزات 29.62% وحسب معارف الأفراد بنسبة 25.92% مما وفر لهم الكثير من الوقت. ومن هنا كان لا بد على مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات بتشجيع موظفيها على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لرفع مستوى الأداء و الكفاءة فيها.

### الجدول رقم 20: توزيع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومساهمته في تحسين الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	تحسين تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسة
90.00%	27	كثيرا
10.00%	03	قليلا
00.00%	00	لا تحسن
100%	30	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول السابق قدرت أعلى نسبة ب 90% من المبحوثين الذين أجابوا ب "كثيرا" حول تحديد تكنولوجيا الاتصال في شكل العمل داخل مؤسسة النقل الحضري تليها نسبة 10% الذين أجابوا ب "قليلا" لأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تسهل عمل الموظفين لما تتيحه من تسهيلات و تدفق المعلومات ما يسمح للعاملين بأداء عملهم على أكمل وجه فكبسة زر يستطيع الموظف الحصول على ما يريد و بالطريقة التي يريد، حيث أحدث نمط التغيير على أساليب العمل بنسبة 44.46% مما وفر لهم الكثير من الوقت. ومن هنا كان لا بد على مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات بتشجيع موظفيها على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لرفع مستوى الأداء و الكفاءة فيها.

### الجدول رقم 21: يوضح استخدام شبكة الانترنت داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	استخدام شبكة الانترنت
76.66%	23	دائما
13.33%	04	غالبا
10.00%	03	أحيانا
00.00%	00	نادرا
00.00%	00	أبدا
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلى نسبة قدرت ب 76.66% شملت "دائما" حول استخدام شبكة الانترنت داخل مؤسسة النقل الحضري، مقارنة مع المبحوثين الذين أجابوا ب 13.33% ب "غالبا" و 10% "أحيانا"، وهذا ما يثبت أن استخدام الانترنت في المؤسسة في التعامل مع الجمهور أصبح من الضروريات لتفعيل خدماتها و برمجة حركتها من خلال المنشورات و الاشعارات و ذلك من خلال:

- توضيح مختلف الأنشطة عبر مواقع الرسمية لمؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات
- توعية الجمهور الخارجي بنوعية الخدمات و التطبيقات و تسهيلها.

الجدول رقم 22: توزيع مستخدمي الانترنت حسب الشبكة المستخدمة في العمل

النسبة	التكرار	الشبكة المستخدمة في العمل
08.69%	02	الانترنت
34.78%	11	الانترانت
56.52%	17	الإكسترانت
100%	30	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من اجابة المبحوثين قدرت ب 56.52% ترتبط بالفئة التي تستخدم الاكسترانت، تليها نسبة 34.78% ترتبط بالفئة التي تستخدم الانترانت لأنها تسمح للأعضاء المسجلين بالمؤسسة فقط بالدخول اليها حيث أنها لأنها محمية على شبكة الانترنت العادية، تليها الانترنت بنسبة 8.69%.

ومنه نقول أن مستخدمي شبكة الانترنت في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت يستخدمون الاكسترانت لتجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد و مركزية التخطيط وتبادل البيانات.

الجدول رقم 23: توزيع كيفية استخدام انواع الشبكات في العمل.

النسبة	التكرار	أنواع الشبكات
16.66%	05	الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة
16.66%	05	عملية التسيير
10.00%	03	المحادثة
6.66%	2	الحصول المعلومات وتبادلها مع الآخرين
16.66%	05	توفر الفضاء الجماعي
33.33%	10	الاتصال بالزبائن
100%	30	المجموع

يبين الجدول السابق أعلى نسبة 33.33% للمبحوثين الذين يستخدمون شبكة الانترنت للاتصال بالزبائن لتحقيق رضاهم وولائهم ، تليها نسبة 16.66% من المبحوثين الذين يستخدمونها ل (عملية التسيير) و(الاتصال



## تحليل نتائج الدراسة

بالموظفين داخل المؤسسة) و(توفير فضاء جماعي) للحفاظ على تنظيم هيكل المؤسسة، تليها نسبة 10% للمحادثة و نسبة 6.66% للحصول على المعلومات و تبادلها مع الآخرين بحيث كل هذه الاستخدامات تتم عبر مواقع التواصل الاجتماعي .

من هنا نستخلص أن استخدام عمال مؤسسة النقل الحضري العمومي لشبكة الانترنت ساهم في عملية الاتصال بزبائنهم بشكل كبير و ايجابي لتحقيق الولاء وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.

### الجدول رقم 24: يوضح توزيع امتلاك حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي

النسبة	التكرار	امتلاك حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي
100%	30	نعم
00.00%	00	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه حول امتلاك مؤسسة النقل الحضري بتيارت على مواقع التواصل الاجتماعي حيث قدرت نسبة كل عينة المبحوثين ب 100% لأنها تمتلك المؤسسة موقع خاص بها [www.etustiaret.com](http://www.etustiaret.com) و كل عمالها يمتلكون حسابات لمشاركة جمهورهم بكل نشاط او تطور تقدمه المؤسسة. يعتمد موظفي مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت لمواقع التواصل الاجتماعي بكثرة في وظيفتهم لسير مختلف النشاطات داخل و خارج المؤسسة.

### الجدول رقم 25: توزيع تفاعل الجمهور مع المنشورات

النسبة	التكرار	تفاعل الجمهور مع المنشورات
66.66%	20	دائما
23.33%	07	أحيانا
10.00%	03	نادرا
100%	30	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

نجد من خلال الجدول أعلاه أعلى نسبة قدرت ب %66.66 شملت(دائما) حول تفاعل جمهور مؤسسة النقل مع منشوراتها، تليها نسبة %23.33 شملت(أحيانا)، تليها نسبة %10 (نادرا) . من هنا يمكننا القول بأن مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت تعمل على تحسين صورتها و كسب ثقة جمهورها الخارجي، بالإضافة إلى أن جمهور المؤسسة بقدر ما يتفاعل مع منشوراتها تمهيداً للخدمة و فعاليتها و وصولها إليه.

**الجدول رقم 26: توزيع الرد على التعليقات عبر مواقع التواصل الاجتماعي.**

النسبة	التكرار	الرد على التعليقات
90.00%	27	دائما
10.00%	03	أحيانا
00.00%	00	نادرا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة %90 على(دائما) ما يتم الرد على تعليقات جمهور المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، اما الفئة التي أجابت ب(أحيانا) قدرت ب %10 ، في حين انعدام الفئة التي أجابت ب(نادرا). منه نقول أن عمال مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت وجب عليهم العمل على كسب ولاء الجمهور الخارجي من خلال الحفاظ على ثقته و استمرارية مشاركة المنشورات.

**الجدول رقم 27: توزيع حسب مظاهر الثقافة الاتصالية.**

النسبة	التكرار	مظاهر الثقافة الاتصالية
73.33%	22	زيادة عدد الزبائن
13.33%	04	تحقيق سمعة طيبة
13.33%	04	الربط بين المؤسسة وجمهورها
100%	30	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول السابق قدرت أعلى نسبة 73.33% تجلت "زيادة عدد الزبائن" حول مظاهر الثقافة الاتصالية بمؤسسة النقل الحضري، تليها نسبة 13.33% تجلت "تحقيق السمعة الطيبة" و(الربط بين المؤسسة و جمهورها الداخلي و الخارجي)

نقول بأن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة خدماتية استقطاب الجمهور لها و الإقبال عليها، فمؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات تساهم بشكل كبير في اعطاء صورة طيبة و حسنة لدى جماهيرها الداخلية و الخارجية.

الجدول رقم 28: توزيع حسب أهمية الثقافة الاتصالية.

النسبة	التكرار	أهمية الثقافة الاتصالية
16.66%	05	تفعيل أداء العاملين
66.66%	20	تحسين الأداء الوظيفي
16.66%	05	اكتساب الميزة التنافسية
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق و المتضمن أهمية الثقافة الاتصالية في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات جاءت النسب على الشكل التالي: "تحسين الأداء الوظيفي" ب 66.66% ، تليها نسبة 16.66% شملت كل من "تفعيل أداء العاملين" و"اكتساب الميزة التنافسية" نفس هذا بأن معظم العمال يعملون بجدية بغية تحسين و تطوير أدائهم الوظيفي مما ينعكس هذا ايجابيا على المؤسسة و يساهم في بلوغ أهدافها و غاياتها مما يزيد فعالية التنظيم فيها.

الجدول رقم 29: يوضح توزيع تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام

النسبة	التكرار	التعامل مع وسائل الإعلام
83.33%	25	دائما
16.66%	05	أحيانا
00.00%	00	نادرا
100%	30	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

نرى في الجدول السابق أن تعامل مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت مع وسائل الاعلام قدرت نسبة اجابة المبحوثين ب 83.33% شملت(دائما)، اما الفئة التي أجابت ب(أحيانا) قدرت نسبتهم ب %16.66. إذا تتعامل مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت مع وسائل الاعلام لتمكين جمهورها بالاطلاع على آخر الأخبار و تقديم نصائح عبر الوسائل الاعلامية كمثل عن فترة الكوفيد "كورونا" قامت مؤسسة النقل الحضري بالتوصيات و الارشادات الوقائية عبر الصحافة الالكترونية للتفادي من هذا الفيروس.

### الجدول رقم 30: توزيع الوسائل الإعلامية الأكثر تعاملًا مع المؤسسة

الوسائل الأكثر تعاملًا مع المؤسسة	التكرار	النسبة
الصحافة	04	13.33%
الإذاعة	05	16.66%
القنوات التلفزيونية	01	03.33%
الصحافة الالكترونية	20	66.66%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول السابق حول الوسيلة الاعلامية التي يتعامل معها عمال مؤسسة النقل الحضري العمومي أعلى نسبة قدرت ب %66.66 شملت الصحافة الالكترونية، و %16.66 شملت الاذاعة، و %13.66 شملت الصحافة، و نسبة 3.33 شملت القنوات التلفزيونية، نستنتج أن الوسيلة الاعلامية التي تتعامل معها مؤسسة النقل الحضري تكون حسب أهميتها داخل المؤسسة و متابعة جمهورها لها عن طريق الصحافة الالكترونية و تتمحور حول الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة و تكون عبر الملصقات الالكترونية و الصحف التي تكون ذات مصداقية و تكون رسمية.

الجدول رقم 31: توزيع توفر المؤسسة على خلية الإعلام والاتصال

النسبة	التكرار	توفر المؤسسة على خلية الإعلام والاتصال
83.33%	25	نعم
16.66%	05	لا
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن توفر خلية الاعلام و الاتصال في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت بأعلى نسبة قدرت ب 83.33% أجابت ب(نعم) لأنها تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و 16.66% نسبة أجابت ب(لا).

يمكننا القول بأن لا تخلو أي مؤسسة ناجحة بتواجد خلية اعلام و اتصال فيها لأنها حلقة وصل بين هياكل المؤسسة لضمان عملية تواصلية ناجحة ، من بين المهام الاساسية لخلية الاعلام و الاتصال داخل المؤسسة التواصل مع عمال و زبائن المؤسسة عن طريق توفير المعلومات و التواصل فيما بينهم.

الجدول رقم 32: توزيع حسب توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال الإلكترونية.

النسبة	التكرار	توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال الإلكترونية
100%	30	نعم
00.00%	00	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال الالكترونية قدرت ب100%من اجابة المبحوثين لأن مؤسسة النقل الحضري بتيارت وفرت هذه الوسائل لتمكين موظفيها من سهولة التواصل السريع عن طريق الهاتف و مشاركة الأخبار و المعلومات المنشورة على المواقع التواصل الاجتماعي الهدف منها التأثير على الجمهور الخارجي للمؤسسة.

الجدول رقم 33: توزيع درجة الرضا عن الاتصال المتواجد في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاتصال المتواجد في المؤسسة
90.00%	27	نعم
10.00%	03	لا
100%	30	المجموع

يبين الجدول درجة الرضا عن الاتصال الموجود داخل مؤسسة النقل الحضري لولاية تيارت فأعلى نسبة قدرت ب90% من المبحوثين الذين أجابوا ب(نعم)، و10% من المبحوثين الذين أجابوا ب(لا). وعليه فإن الاتصال في المؤسسة الخدمائية وسيلة ضرورية لتوفير المعلومات لكل الموظفين حسب احتياجاتهم و الوقت المناسب لهم.

الجدول رقم 34: توزيع علاقة الإدارة بتحسين إدارتها بالعمال

النسبة	التكرار	أهمية الثقافة الاتصالية
83.33%	25	نعم
16.66%	05	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% من المبحوثين الذين أجابوا(نعم) على أن الادارة تسعى بتحسين إدارتها بالعمال و هذا ما يبين الروح المعنوية و الرضا الوظيفي بين العمال و الادارة، في حين نجد نسبة 16.66% الذين أجابوا (لا) بضعف تحسين الادارة ادارتها بالعمال قد يدل هذا على ضعف الاتصال بينهم.

الجدول رقم 35: توزيع علاقة المهارات الاتصالية بالاتصال غير اللفظي

النسبة	التكرار	المهارات
66.66%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

إلى جانب علاقة مهارات الاتصال بالاتصال غير لفظي نرى من خلال الجدول أعلى نسبة قدرت ب66.66% من المبحوثين أجابوا ب(نعم)، و33.33% شملت المبحوثين الذين أجابوا ب(لا). يتحلى موظفين مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات بمهارات اتصالية تتعلق بالاتصال غير لفظي (تعبير الوجه، الاماءات، الاشارات) للتعبير بشكل صريح عن مدى رضا العمال من عدمه هدفه الرئيسي وهو الإقناع بطريقة غير مباشرة لكل من المرسل و المستقبل.

### الجدول رقم 36: توزيع علاقة المهارات الاتصالية بالاتصال الشفهي والمكتوب

النسبة	التكرار	المهارات الاتصالية
73.33%	22	نعم
26.66%	08	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة وهي 73.33% من أفراد العينة الذين أجابوا ب(نعم) حول الاتصال الشفهي و المكتوب الذي يتحلى به موظفي مؤسسة النقل الحضري بتيارات ، فله دور كبير في نقل و تبادل المعلومات بشكل سليم بين الموظفين مما يحقق انسجاما في التسيير الحسن لديناميكية العمل، تليها نسبة 26.66% للافراد الذين أجابوا ب(لا)

وعليه نقول بأن معرفة الموظف لمضمون الرسالة الاتصالية التي يتلقاها من قبل الادارة يقوم بتفسيرها حسب قدرته المعرفية و خبرته و تجاربه السابقة و يتفاعل معها حسب مفهومه لمضمونها .

### الجدول رقم 37: توزيع العمال حسب اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
66.66%	20	دائما
26.66%	08	أحيانا
06.68%	02	نادرا
100%	30	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

يبين الجدول تشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسسة النقل الحضري حيث قدرت أعلى نسبة ب66.66% شملت أفراد العينة الذين أجابوا ب(دائما) و تليها نسبة 26.66% شملت(أحيانا)، و نسبة 6.66% شملت (نادرا)

منه نستنتج أن عمال مؤسسة النقل الحضري العمومي يتشاركون على اتخاذ القرار بشأن العمل و يساعدون بعضهم في حل المشكلات من أجل تسيير المؤسسة و السعي إلى تحقيق أهدافها و آفاقها.

### الجدول رقم 38: توزيع استماع المسؤول لشكاوى الموظفين

النسبة	التكرار	استماع المسؤول لشكاوى الموظفين
66.66%	20	دائما
10.00%	03	أحيانا
23.33%	07	نادرا
100%	30	المجموع

يؤكد الجدول أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم ب66.66% أن المسؤولين في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات يستمعون(دائما) لشكاوي العاملين ، في حين نسبة قليلة ب23.33% أجابوا ب(نادرا)، و تليها نسبة 10% من المبحوثين يرون أن احيانا فقط يهتم المسؤولون بشكاويهم و هذا راجع الى ضيق الوقت . انطلاقا من المعطيات اتضح أن هناك قوانين في التعامل بالمؤسسة و تخطيط في التعامل مع مشكلات العمال، فهي تقدم حوافز معنوية و تزيد في الأجور لتقلل من احتجاجات العمال.

### الجدول رقم 39: توزيع العمال حسب حل الصراعات بينهم

النسبة	التكرار	حل الصراعات بينهم
66.66%	20	دائما
10.00%	03	أحيانا
23.33%	07	نادرا
100%	30	المجموع



## تحليل نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66.66% شملت (دائما) للمبحوثين الذين يسوون صراعاتهم فيما بينهم بطرق ودية لضمان ونجاح سير العملية الاتصالية ، تليها نسبة 23.33% من المبحوثين أجابوا ب(نادرا) لأنها تتم بواسطة عقوبات مادية او تقارير ترسل للمدير ، و تليها نسبة 10% الذين أجابوا ب(أحيانا) لأنها احيانا تكون انذارات شفوية بين العاملين و مسؤولي المؤسسة .

الجدول رقم 40: توزيع علاقة ثقافة المبادرة لحل المشاكل بدل العقاب

ثقافة المبادرة	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33%
لا	05	16.66%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول السابق نرى أعلى نسبة قدرت ب83.33% أكدوا بأن مؤسسة النقل الحضري بتيارت تعتمد ثقافة المبادرة على حل المشاكل بدل العقاب وهذا ما يزيد رضا العمال و عملهم بجدية، في حين أن نسبة 16.66% ما يعادل 5 أفراد من العينة فقط نفوا ذلك ، منه نستنتج أن ثقافة المبادرة في حل المشاكل تخلق علاقات ودية تضاعف جهود الموظفين من أجل انجاز العمل على أكمل وجه لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 41: توزيع العمال حسب درجة التعبير عن آرائهم.

درجة التعبير عن آرائهم	التكرار	النسبة
دائما	18	60.00%
أحيانا	02	06.66%
نادرا	10	33.33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول أن أغلبية العمال بمؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت يعبرون عن آرائهم بكل حرية بنسبة 60% بما يعادل 18 مبحوث، يؤكدون أن مسؤولي المؤسسة يسمحون لهم بالتعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم بكل حرية لكن بطريقة رسمية عبر المستوى التنظيمي للإدارة، تليها 33.33% نسبة المبحوثين

## تحليل نتائج الدراسة

الذين اجابوا ب(نادرا) لعدم الاستماع لآرائهم لأن التعليمات تكون مباشرة من طرف مدير المؤسسة يقوم بتوجيهها لرؤساء المكاتب و المصالح .

الجدول رقم 42: توزيع علاقة رمز المؤسسة بمدى حضوره في كل مكان

رمز المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33%
لا	05	16.66%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه حول مدى حضور رمز المؤسسة في كل مكان في مؤسسة النقل الحضري العمومي بولاية تيارت ، حيث قدرت أعلى نسبة ب83.33% من الذين أجابوا ب(نعم)، و نسبة 16.66%الذين أجابوا ب(لا)، و هذا ما نراه في مؤسسة النقل الحضري شعار يحمل اسم المؤسسة في الزي الرسمي الخاص بهم و الحافلات و في كافة مصالح ادارتها(الهيكل التنظيمي).

الجدول رقم 43: توزيع علاقة المؤسسة بزي الموظفين

زي الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	30	100%
لا	00	00.00%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول السابق توفر زي موحد لموظفي مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت قدرت أعلى نسبة ب100%شملت كل عينة البحث لأنه اجباري منه نستخلص أن اجابة المبحوثين كانت كالتالي: الزي الرسمي للمؤسسة يساعد في إنشاء هوية جماعية داخلها، و يحفز على الذهاب للعمل و يزيد راحة الموظف و ثقته بنفسه.

الجدول رقم 44: توزيع تشجيع المؤسسة على التواصل لاستخدام الوسائل الرقمية

النسبة	التكرار	لاستخدام الوسائل الرقمية
83.33%	25	نعم
16.66%	05	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق و المتضمن تشجيع مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت على التواصل لاستخدام الوسائل الرقمية جاءت النسب كالتالي: أعلى نسبة 83.33% أجابت ب(نعم) و 16.66% من النسبة التي أجابت ب(لا) .

منه يمكننا القول بأن المؤسسة تقوم على التشجيع باستخدام مختلف الوسائل الرقمية لتأدية وظائف العمال و تحقيق التواصل الدائم و التطور مع استخدام شبكات التواصل الاجتماعي التي أصبحت المسير الرئيسي في الوقت الحالي للمؤسسة.

الجدول رقم 45: توزيع فعالية الثقافة الاتصالية في المؤسسة

النسبة	التكرار	الثقافة الاتصالية في المؤسسة
83.33%	25	جيدة
10.00%	03	متوسطة
06.66%	02	ضعيفة
100%	30	المجموع

يوضح الجدول السابق فعالية الثقافة الاتصالية في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت، بحيث قدرت أعلى نسبة ب83.33% بثملت 25 عامل أجاب ب تقييم (جيد)، تليها 10 أجابوا بتقييم (متوسط)، تليها 6.66% أجابوا بتقييم (ضعيف)

يمكننا القول بأن الثقافة الاتصالية تعزز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية لمؤسسة النقل الحضري من خلال بناء صورة موحدة و مشتركة للمؤسسة، بحيث تتجلى اللباس المحترم و حسن المعاملة مع جمهور المؤسسة او مع موظفين المؤسسة.

## تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم 46: يمثل علاقة درجة رضا العمال بتقييم الاتصال الخارجي

الاتصال الخارجي الرضا	جيد	حسن	ضعيف	المجموع
نعم	50%	33.33%	06.66%	89.99%
	15	10	2	27
لا	03.33%	03.33%	03.33%	9.99%
	1	1	01	03
المجموع	53.33%	36.66%	10.00%	100%
	16	11	03	30

من خلال النسب المشاركة في الجدول حيث جاءت نسبة 50% من العمال وجدوا الاتصال الخارجي "جيد"، في حين أن 33.33% وجدوه "حسن"، و نسبة الصغيرة من العمال 6.66% الذين وجدوا الاتصال الخارجي "ضعيف". و عليه يمكن القول بأن هناك تجاوب جيد و رضا عالي نوعا ما حول الاتصال الخارجي لمؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت، وعليه يجب الاهتمام لتلك النسبة الصغيرة من العمال في محاولة تحسين درجة الرضا لديهم وجعلهم أكثر سعادة و استعدادا للعمل في بيئة أكثر ملائمة .

الجدول رقم 47: يمثل العلاقة بين جنس العمال والإدارة

الإدارة الجنس	نعم	لا	المجموع
ذكر	73.33%	10.00%	83.33%
	22	03	25
أنثى	10.00%	06.66%	16.66%
	03	02	05
المجموع	83.33%	16.66%	100%
	25	05	30

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه المتضمن يشرح العلاقة بين جنس العمال و الإدارة في كيفية اتصال العمال داخل مؤسسة النقل الحضري و العمومي لولاية تيارت(الجمهور الداخلي)، جاءت النسب على

## تحليل نتائج الدراسة

الشكل التالي: نسبة جنس الذكر الذين يزاولون الخدمة داخل المؤسسة بلغت نسبتهم الأعلى 83,33% الذين وافقوا "بنعم"، أما بالنسبة لجنس الأنثى فكانت نسبتهم البالغة أدنى نسبة ب 16,66% حول كيفية الاتصال بين العمال و الإدارة داخل المؤسسة.

يمكن القول أن أغلبية المبحوثين الذين لهم علاقة وطيدة بين الإدارة هم من جنس الذكر ، و الذين أجابوا "بنعم" و ذلك من أجل تسهيل عملية الاتصال الداخلي بينهم و تقريب العامل من الإدارة و معرفة كل المعلومات المرتبطة و التي تخص مؤسسة النقل الحضري و العمومي لولاية تيارت ، و هذا ما يزيد من فعالية العامل داخل المؤسسة ، و هذا ما يزيد أيضا من إقبال الجمهور للتقرب من مؤسسة النقل الحضري و العمومي لأنها سهلت لهم طريقة التواصل و لبت رغباتهم و حاجياتهم بشكل كبير.

الجدول رقم 48: يمثل العلاقة بين امتلاك المواقع والمستوى التعليمي

المستوى المواقع	متوسط	ثانوي	جامعي	ما بعد الترج	المجموع
نعم	13.33%	40.00%	46.66%	00	99.99%
	04	12	14	00	30
لا	00%	00%	00%	00	00%
	00	00	00	00	00
المجموع	13.33%	40%	46.66%	00	100%
	04	12	14	00	30

من خلال النسب المشار إليها في الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين امتلاك عمال مؤسسة النقل الحضري العمومي بولاية تيارت المواقع حسب المستوى التعليمي ، فبالنسبة للمبحوثين الذين يمتلكون المواقع هم أصحاب المستوى التعليمي الجامعي و التي بلغت نسبتهم أعلى نسبة 46,66% و تأتي في المرتبة الثانية أصحاب المستوى الثانوي و التي بلغت نسبتهم ب 13,33%.

إذا نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين يمتلكون المواقع هم ذوي المستوى التعليمي الجامعي لأنهم تتوفر فيهم شروط الحصول على العمل في إدارة المؤسسة ، كما أنهم يعرفون التعامل مع هذه المواقع كما أنهم ذو كفاءة عالية و هكذا يمكن القول أن لديهم الحظ الكبير في الحصول على العمل.

الجدول رقم 49: يمثل العلاقة بين الخبرة وتوزيع العمال حسب الاتصال

العمال الخبرة	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
01-05 سنوات	13.33%	03.33%	10%	23.66%
	04	1	3	8
06-10 سنوات	30%	3.33%	00%	33.33%
	09	1	00	10
11 فأكثر	23.33%	3.33%	13.33%	39.99%
	07	1	4	12
المجموع	66.66%	10%	13.33%	100%
	20	3	7	30

من خلال النسب المشار إليها أعلاه المتمثلة في شرح العلاقة بين الخبرة و توزيع العمال حسب الاتصال في مؤسسة النقل الحضري و العمومي لولاية تيارت قدرت أعلى نسبة ب 39,33% تخص الأقدمية في العمل كانت من 11 سنة فأكثر ، تليها نسبة 33,33% تخص الأقدمية في العمل لأقل من 6-10 سنوات ، أما بالنسبة لفئة من 1-5 سنوات نسبتهم ب 23,66%.

يمكن القول أن العمال الأكثر خبرة يوظفون الاتصال الجيد حسب المسؤوليات و المهام مما يؤكد أن الاتصال في مؤسسة النقل الحضري و العمومي لولاية تيارت ليست مجرد أخذ و رد و إنما يمتد ذلك بين التكنولوجيات المستخدمة و درجة التفاعل بين جمهورها الداخلي .

الجدول رقم 50: يمثل العلاقة بين الجنس وتوفر خلية الإعلام والاتصال في المؤسسة

الخلية الجنس	نعم	لا	المجموع

## تحليل نتائج الدراسة

83.33%	13.33%	70%	ذكر
25	04	21	
16.66%	3.33%	13.33%	أنثى
05	01	04	
100%	16.66%	83.33%	المجموع
30	05	25	

من خلال الجدول السابق يشير إلى العلاقة بين الجنس و توفر خلية الاعلام و الاتصال في مؤسسة النقل الحضري و العمومي لولاية تيارت ، قدرت أعلى نسبة لجنس الذكور ب 83,33% ، و نسبة 16,66% لفئة الإناث.

يمكن القول أن مديرية النقل الحضري و العمومي لولاية تيارت تتوفر على خلية الإعلام و الاتصال بنسبة كبيرة جدا و هذا ما سهل عملية اتصال العمال بالإدارة ، حيث مكنتهم من معرفة كل ما يخص المؤسسة كما أنها تسهل التعاملات مع الإدارة و الاتصال مع كل الجهاز الإداري.

#### الفرضية الأولى :

تبين نتائج الفرضية الأولى و التي تتمثل في أن:

-تقوم مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت بالاهتمام بالاتصال الداخلي و الخارجي و تنوع وسائله كالشفوية، الكتابية، السمعية البصرية و حتى الالكترونية. كلما تعددت أنواع الاتصالات كلما أدى ذلك إلى نجاح العمل في المؤسسة . تعدد أنواع الاتصال داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت فهناك الاتصال الصاعد، النازل و الأفقي بالإضافة الى الاتصال الرسمي و الغير رسمي و الذي عادة ما يكون موازيا و مكتملا للاتصال الرسمي من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، من خلال الجدول رقم "05" يبين أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي الذي يعمل على توفير بيئة الاتصال و التواصل و كذا وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة سواء مع جمهورها الداخلي أو الخارجي و هذا ما تتطلع له الادارة من كل جهة و العمل على تنفيذها بحيث تسمح للعاملين بتقديم آرائهم و اقتراحات و هذا ما يساعد على تكوين حلقة تواصلية جيدة بين هيكل المؤسسة(موظفيها). بالإضافة إلى النظرية البنائية الوظيفية التي فسرت مدى إهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي و الخارجي التي تتلخص في تحسين صورة المؤسسة و تزويد الجمهور بالبيانات لكسب ثقتهم إعتقادا على الوسائل الشفوية ، الكتابية، السمعية البصرية و الالكترونية اتضح من خلال تصريحات أفراد العينة أنهم يستخدمون الهاتف حسب الجدول رقم "06" .

أما عن الاتصال الخارجي تقوم مؤسسة النقل الحضري على تحديد وسائل و أهداف الاتصال المتمثلة في "الاشهار و الوسائل الالكترونية" و هذا ما يبينه الجدول رقم "12" و "13" بأن الإشهار الالكتروني من أهم الوسائل المستخدمة التي تساعدهم على زيادة رسائلهم و غزارة التواصل مع جمهورهم من خلال تطبيق "حافتي" الذي وفر لهم الكثير من الوقت بنسبة و هذا ما يبينه الجدول رقم "14" ، كل هذا سعت له مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت لتحفيز و كسب ثقة و تقدير الجمهور الداخلي ولتكوين صورة حسنة للمؤسسة للجمهور الخارجي .

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت بناء على النتائج المتوصل إليها .



تبين نتائج الفرضية الثانية و التي تتمثل في تطبيق تكنولوجيات الحديثة المستخدمة في مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت و ذلك حسب ما أكدّه الجدول رقم " 16 " لأنها وسيلة يعتمد عليها لتبادل المعلومات و الخدمات و يُسهل التواصل فيما بينهم و ذلك عبر المواقع الإلكترونية ، و الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي لتوطيد العلاقات داخل المؤسسة مما يساهم في بناء صورة إيجابية عن مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت ، و بالإضافة إلى تفسير النظرية البنائية الوظيفية بأن توظيف هاته التكنولوجيات تساهم في تطبيق أنشطة المؤسسة و ذلك حسب ما جاء في الفرضية: من أولويات مؤسسة النقل الحضري العمومي تطبيق تكنولوجيا من خلال البروز في صفحات الفيسبوك ،الإشهارات، و غيرها من وسائل الإعلام و تقنيات جديدة كتطبيق "حافلي".

أما نتائج الجدول رقم "14" حول تطبيق "حافلي" و علاقته بمرودية العمل ، حيث يستخدمه أغلبية الجمهور المثقف الذي يستطيع استعماله، و أيضا سهولة إستخدامه بالنسبة لهاته الفئة و تلبية رغباتهم و احتياجاتهم و ذلك باضطرارهم بمتابعة مسار الحافلة و ذلك لضمان السير الحسن لمؤسسة النقل الحضري العمومي و تحقيق الأهداف المرجوة و بناء علاقة جيدة بين المؤسسة و جمهورها الخارجي من خلال التعامل فيما بينهم.

كما إتضح في الجدول رقم "12" حسب توظيف الإشهار للتعريف بخدمات المؤسسة ، قُدِّرت إجابة أفراد العينة حول استخدامه دائما و الاعتماد المؤسسة عليه للتعريف بالخدمات التي توفرها لزبائنها لكسب ثقتهم، لأن الإشهار هو من بين أهم الوسائل الإتصالية التي تستقطب الجمهور الخارجي من أجل تحسين صورة المؤسسة.

و استنادا لما سبق يمكننا القول أن الفرضية الثانية تحققت و ذلك لأن مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت تسعى إلى تطبيق التكنولوجيات من خلال البروز في المواقع الإلكترونية (الفيسبوك)، الإشهارات، تطبيقات الحديثة المستحدثة كتطبيق "حافلي" .

تبين نتائج الفرضية الثالثة و التي تتمثل في : تحاول مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت نشر ثقافة اتصالية داخلها مما يساهم في التعريف بخدماتها و ذلك حسب ما أكده الجدول رقم "27" لأن مظاهر الثقافة الاتصالية في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت تتجلى في استقطاب أكبر عدد من الزبائن قصد التعريف بخدماتها و إعطاء صورة طيبة وحسنة لدى جماهيرها الداخلية و الخارجية و زيادة الرضا عن المؤسسة مما يحسن العلاقة الجيدة مع العملاء و بالتالي يرتفع مستوى الأرباح ، بالإضافة الى ما فسرتة النظرية البنائية الوظيفية أن المؤسسة التي تعتمد على إتصال فعال و جيد يتطلب نشر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة ، تشمل عدة أمور مثل التواصل الفعال بين الموظفين و بهذا يمكن تحقيق التعاون و الاهداف بشكل أكثر فعالية.

و نتائج الجدول رقم "28" حول أهمية الثقافة الاتصالية في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت ، حيث تكمن الأهمية في تحسين الأداء الوظيفي بالدرجة الأكبر في المؤسسة قصد تحقيق مردودية أفضل و التقليل من الاختلافات و الصراعات التي تؤثر سلبا على سير العمل داخل المؤسسة و هذا ما تسعى إليه مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت لتحسين العمليات الداخلية لها و ترسيخ الثقافة الاتصالية لدى العمال لإعطاء صورة جيدة أمام الجمهور .

كما يوضح الجدول رقم "45" أن فعالية الثقافة الاتصالية في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت جيدة لأنها تعزز القدرة لتحقيق عدة أهداف منها التواصل الفعال و تطوير القدرات على التفاعل في العمل ، و كذلك تعزيز الثقة بين فريق العمل لأن الثقافة الاتصالية عنصرا هاما في المؤسسة لجعلها أكثر فعالية و كفاءة .

استنادا لما سبق يمكن القول أن الفرضية الثالثة تحققت لأن مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت تسعى جاهدة إلى الاهتمام بنشر الثقافة الاتصالية قصد التعريف بخدماتها عن طريق تحسين أداء موظفيها و استقطاب أكبر عدد من الزبائن لها .

تناولت الدراسة موضوع " فعالية الثقافة الاتصالية في المؤسسة الخدماتية " على عينة من عمال مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت ، إذ توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج كالآتي:

1- طبيعة العمل في مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت تفرض شروط التوظيف و هذا ما لاحظناه في الجدول رقم 1 و 2 حيث أن الحصة الأكبر في التوظيف كانت لفئة الذكور على حساب الإناث ، كما أن عامل السن له دور إذ أنه مرتبط بعامل النشاط و الحيوية التي تعمل على الرفع من مردودية العمل .

2- أغلب العمال المبحوثين ذو المستوى الجامعي و الثانوي مما يساهمون في القيام بعملهم بإتقان و إحترافية يعود على المؤسسة بالنفع.

3- أغلب المبحوثين لهم خبرة جيدة في المؤسسة ، فخيرتهم المهنية تسمح لهم بتوطيد العلاقات مع الجماهير الداخلية و الخارجية و هذا ما ينعكس بصورة إيجابية عن مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت.

4- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من طرف مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت أصبح من الأولويات القصوى من أجل مواكبة السرعة و التطور الذي تشهده الساحة في وجود المنافسة.

5- تعتمد مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت كغيرها من المؤسسات في ترويج لخدماتها على مختلف الأنشطة الإتصالية و الوسائل من أبرزها "الإشهار" و شبكات التواصل الاجتماعي.

6- جل المبحوثين يستخدمون الإنترنت داخل العمل لسهولة إستخدامها في التواصل مع الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية و هذا ما يبينه الجدول رقم 21 و 23 .

7- تسعى مؤسسة النقل الحضري العمومي إلى استقطاب عدد أكبر من الزبائن و هذا ما أكده المبحوثين حول تجلي مظاهر الثقافة الإتصالية بمؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم 27.

8- أهمية الثقافة الإتصالية لمؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت تتجلى في تحسين "الأداء الوظيفي" مما يساهم في بلوغ الأهداف و تحسين مردودية العمال و تطويرها حسب ما جاء في الجدول رقم 28.

9- التسيير في مؤسسة النقل الحضري العمومي يقوم على المشاركة في إتخاذ القرارات فيما بينهم نظرا لإعتمادهم على الثقافة الاتصالية لبلوغ الأهداف و تحقيق الآفاق كما رأينا في الجدول رقم 37.

## معالجة و مناقشة الفرضيات

10- فعالية الثقافة الاتصالية جيدة و معتمدة في مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت لأنها تعزز القدرة على بناء صورة موحدة فريق عمل متكامل و متناغم ، وتحسين جودة الخدمة وهذا ما يشكل عاملا أساسيا في تحقيق الأهداف و الإستمرارية على المدى الطويل.

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن القول بأن الثقافة الاتصالية تلعب دورا بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسات الخدمائية، حيث تساعد على تحسين جودة الخدمة و رضا الزبائن و تعزز الثقة في المؤسسة بين موظفيها، و من أهم عوامل نجاح استخدام الثقافة الاتصالية في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت هي التواصل الفعال بين الموظفين و الزبائن، أما وسائل الاتصال تلعب دوراً حاسماً في نشر الثقافة الاتصالية في المؤسسة ، ونذكر الاتصال المباشر لأن اللقاء الشخصي والاتصال المباشر بين الموظفين والعملاء فرصة لتوجيه الثقافة الاتصالية بشكل مباشر، ويمكن للموظفين أن يظهروا قدراتهم الاتصالية وأسلوبهم الاحترافي من خلال التفاعل المباشر مع العملاء ،و الاتصال الهاتفي الذي يعتبر وسيلة فعالة لتوصيل الرسائل وبناء الثقة والعلاقات مع الموظفين أما البريد الإلكتروني والرسائل النصية تعد وسائل شائعة للتواصل في العصر الحديث و يمكن استخدام هذه الوسائل لتقديم معلومات هامة وتحديثات والرد على استفسارات العملاء بشكل سريع وفعال من خلال وسائل التواصل الاجتماعي مثل "فيسبوك" التي تتيح إمكانية التواصل مع جمهور واسع ،و استخدام هذه المنصات لنشر المحتوى الخدمي المتعلق بالمؤسسة وتعزيز القيم والممارسات الاتصالية المطلوبة.

و من أهم شروط الثقافة الاتصالية الناجحة في المؤسسة الخدمائية التي تعزز التواصل الفعال و المثمر داخل المؤسسة نذكر منها: الشفافية والصدق إذ يجب أن تكون الثقافة الاتصالية مبنية على المصادقية و الوضوح بين الموظفين والإدارة و أن يكونوا صادقين في تبادل المعلومات والأخبار، وعدم إخفاء المعلومات المهمة عن بعضهم البعض و الاحترام والاهتمام المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة و يجب أن تتسم الثقافة الاتصالية بالقدرة على الاستماع بعناية وتقديم الاهتمام اللازم للآخرين و إبراز التواصل الفعال الذي على الموظفون التمتع بمهارات الاتصال الجيدة وقدرة على التعبير عن أنفسهم بوضوح وتوضيح الرسائل بشكل فعال.

نستنتج أيضا بأن الثقافة الاتصالية فعالة بمؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت و التي يعتبر الاتصال فيها كعنصر أساسي من خلال وسائل الحديث التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين و تطوير العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم من خلال سهولة الحصول على المعلومة في جميع هياكل المؤسسة ، مما يساعد على تحقيق أهداف الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، فأهمية بناء ثقافة اتصالية داخلية قوية و مرنة تراعي مختلف المتغيرات البيئية للعاملين فيها من شأنه التأثير على درجة الرضا الوظيفي بالمؤسسة، و كذا خلق نوع من التكامل داخلها و حصولها على ميزة تنافسية فريدة تمكنها من الصمود أمام المؤسسة المنافسة من إرضاء مستخدميها .

## التوصيات و الاقتراحات :

إن مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت يجب عليها التركيز على:

- 1- ثقافة اتصالية تعتمد على التشجيع و التنوع في الاتصال الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة .
- 2- ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة لتجسيد اتصال فعال يؤدي للنهوض بها و تطوير مستواها و المحافظة على مكائنها، لما لها من امتيازات و خدمات تساهم بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي.
- 3- يجب أن تركز المؤسسة على تحسين التواصل و الاستجابة لمتطلبات و احتياجات الجمهور الخارجي لتحقيق ولائهم و رضاهم.
- 4- أن تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال على المهارات الاتصالية و كيفية التعامل مع الزبائن وتنمية هذه المهارات باستمرار.

# قائمة المراجع



#### الكتب:

1. احمد طرطار :تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .1999.
2. أيمن ديوب ، سامرالمصطفى، الاتصال التسويقي ، الجامعة الافتراضية السورية، ط.2020 .
3. بسام عبد الرحمن المشاقبة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن-عمان ،ط2015-
4. بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،2010.
5. جمال الدين عاشوري : الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة ، مذكرة تخرج لنيل ماجستير في علم الاجتماع ، 2014-2015 .
6. جمال العيفة، مؤسسات الإعلام و الاتصال(الوظائف-الهيكل-الأدوار)، ديوان المطبوعات الجزائرية،ط2010،الساحة المركزية بن عكنون:الجزائر.
7. حسن عماد مكايوي، ليلي حسن السيد ، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية، ط1998.-
8. حمد صبري فؤاد النمر ، أساليب الاتصال الاجتماعي،المكتب العلمي للنشر و التوزيع ،الاسكندرية ، ط 1999.
9. خضرة عمر المفلح ،الاتصال المهارات و النظريات و أسس عامة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن، ط2015،1.
10. رسائل علمية :
11. سامية عواج ، الاتصال في المؤسسة المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي ،ط2020،ص13،12،
12. سعاد نايف البرنوطي : الأعمال والخصائص والوظائف الادارية ، ط 3 ، دائر وائل للنشر ، عمان ، 2004

13. سعيد محمد المصري : ادارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات ، ط 1 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002.
14. سيف الاسلام شويه : سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمية اقتراح نموذج للتطوير ، دط ، مختبر التربية الاحراف والجريمة في المجتمع ، جامعة عنابة ، 2006 .
15. عامر قنديلجي و إيمان السامرائي ، البحث العلمي و الكمي و النوعي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2009.
16. عبد الإله عبد القادر و آيت قاسي ذهبية، الثقافة و الاتصال بين الواقع و الهوية ، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية و الانسانية
17. عرباجي اسماعيل : اقتصاد المؤسسة ، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996.
18. عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993.
19. غزال عبد الرزاق، الثقافة الاتصالية-مؤشرات الثقافة الاتصالية في المنظمة-2020/2021.
20. فريد عيشوش، الاتصال في إدارة الأزمات(حوادث المرور نموذجاً)، الجزائر، دار الخلد ونية للنشر و التوزيع، 2011.
21. فضة عباسي بصلي و محمد الفاتح حمدي، مدخل لعلوم الاتصال و الاعلام(الوسائل-النماذج-النظريات)، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن-عمان، ط1، 2017.
22. فضيل دليو، تاريخ وسائل الاعلام و الاتصال ،دار الخلدونية، ط2013، 4.
23. فؤاد بوجنابة :تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية ، رسالة ماجستير في التسيير والاقتصاد ، جامعة ورقلة ، 2008.
24. فيصل لكحل ، فلسفة الثقافة (السياقات-الأبعاد-الرهانات)، إصدارات الجمعية الجزائرية للدراسات الفلسفية بالتعاون مع جامعة ابن خلدون ، تيارت.
25. قطوش سامية ، عولة الاتصال ،دار الخلد ونية، ط2017 -

26. كمال الحاج، نظريات الإعلام و الاتصال، الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية ،2020.
27. لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، ط1 ، دار الصدى للطباعة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006.
28. محمد معوض عبد السلام إمام ، التسويق و الاتصال ، دار الكتاب الحديث ،القاهرة،ط2011،1.
29. مصطفى يوسف مكاوي ، الرأي العام و نظريات الاتصال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن- عمان، ط2015،1.
30. منال هلال مزاهرة : مناهج البحث العالمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2014 .
31. مي العبد الله، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان،ط2006
32. ميلود سفاري واخرون : الاتصال في المؤسسة ، ط1 ، مؤسسة الزهراء الفنون المطبعية ، قسنطينة . 2003.
33. ناصر قاسيمي : الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011 ،
34. ناصر قسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط،2016،2،ص18الى20.
35. نضال فلاح الضلاعين و آخرون ، نظريات الاتصال و الاعلام الجماهيري ، دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، ط1، 2016.
36. هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق ، تسويق الخدمات ، ط1 ، الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، 2013.
37. وزاني محمد ، الاتصال و التحرير الإداري(مفاهيم نظرية مدعمة بأسئلة التدريب و أمثلة و نماذج موضحة و مصطلحات مترجمة)، ألف للوثائق للنشر و التوزيع،ط2022،1.

### المجلات:

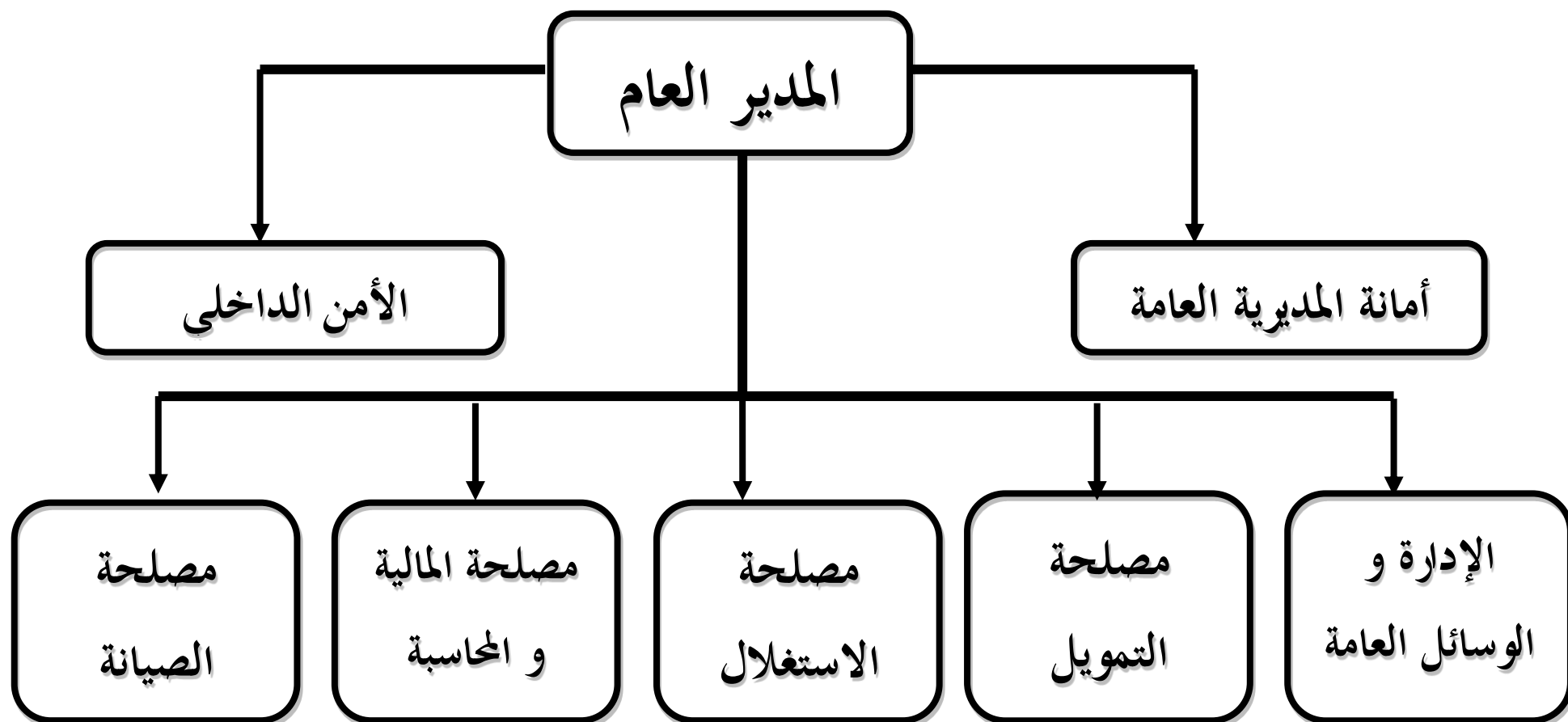
1. بلمير سارة و سعدي وحيدة ، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة الرسالة الدراسات و البحوث الإنسانية، مجلد06، العدد03، مخبر و دراسات أبحاث في الاتصال ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2021
2. ريحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية، المجلد05 ، العدد01، جوان2022، جامعة الوادي .
3. عبد الجبار سهيلة، قداري أحمد، طيب سعاد، مدى إدراك وعي المؤسسات الخدماتية الاختيارية لمفهوم التسويق بالعلاقات، دراسة حالة مؤسسة نفضال ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، المجلد4، العدد30، 2019/06/1.
4. فاطمة دريدي ، أمال زرفاوي ، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية، جامعة محمد خيضر ، المجلد(07)، العدد(02)، 2021
5. هشام بوساحية ، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، م5، ع3، مخبر الدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
6. هشام بوساحية و جهاد صحراوي ، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية(دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة)، جامعة 8 ماي 1945 قلمة و جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 05، العدد03 ، سنة 2021.

### المواقع:

1. تم تصفح الموقع ستار شمس يوم 5مارس 2023 على الساعة  
<https://www.starshams.com/2021/06/connection.html>

الملاحق

الهيكل التنظيمي :



المصدر: مؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون \_ تيارت \_

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات



استمارة من أجل إجراء دراسة ميدانية تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال.

تخصص: اتصال وعلاقات العامة.

بعنوان:

## فعالية الثقافة الاتصالية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة لمؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت

إشراف الأستاذ:

د.موسى بن عودة

من إعداد الطلبة:

- فرطاس نهاد.

- بوزيد مختار.

- بوعمرة شيماء.

نلتمس منكم ملئ هذه الاستمارة بكل دقة و موضوعية , و ذلك بوضع علامة x أمام الخيارات المناسبة للإجابة, و نشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا.

- ملاحظة: الإجابات المقدمة من قبلكم سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

### محور السمات العامة.

1- الجنس: أنثى  ذكر

2- السن:

من 25-30 سنة

من 31-35 سنة

من 36-40 سنة

من 41-45 سنة

أكثر من 46 سنة

### 3- المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

ما بعد التدرج

### 4- الخبرة المهنية:

من 01 سنة إلى 05 سنوات

من 06 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات



المحور الأول: الاتصال الداخلي والخارجي لمؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت.

1- ما نوع الاتصال الداخلي الذي تستخدمه مؤسستكم؟

- الاتصال رسمي  غير رسمي  الصاعد  الأفقي  النازل  
أخرى أذكرها؟

2- ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها في عملك؟

- الاتصال المباشر  الإعلانات  التقرير  الهاتف  الفاكس  
 الفاكس  الاجتماعات  الانترنت

3- هل ضعف الاتصال الداخلي يخلق المشاكل الداخلية و الصراعات داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت؟

- نعم  لا

4- هل المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي لها علاقة بـ:

- المرسل  الرسالة  المستقبل  الوسيلة

5- كيف تقيمون على العموم الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

- جيد  حسن  ضعيف

6- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الخارجي؟

- الهاتف  المراسلات  الإعلانات  البريد الإلكتروني  الاتصال الشخصي  المطويات  الدعوات

7- هل تقوم مؤسستكم بتنظيم أبواب مفتوحة للجمهور؟

- نعم  لا

8- هل توظف مؤسستكم الإشهار للتعريف بخدماتها؟

دائما  أحيانا  نادرا

ما هي أنواع الإشهار المستخدمة في مؤسستكم؟-9

لوحات إعلانية  إلكتروني  مكتوب  تابلو  إذاعي

10- هل تجد تطبيق حافلتي كافي لتحسين أداء مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت؟

لا  نعم

11- كيف تقيمون الاتصال الخارجي لمؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت

ضعيف  حسن  جيد

المحور الثاني: تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ودورها في تفعيل الثقافة الاتصالية على المستوى الداخلي

والخارجي لمؤسسة النقل الحضري العمومي لولاية تيارت

ما هي التكنولوجيايات الحديثة المستخدمة داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت؟-1

موقع إلكتروني  صفحات عبر مواقع التواصل الاجتماعي  البريد الإلكتروني

لماذا تقومون بتوظيف تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت؟-2

من أجل : التواصل  تنمية المزايا التنافسية  حفظ البيانات

3- في رأيك هل أحدث إدخال تكنولوجيايات الاتصال الحديثة تجديدا في شكل العمل في المؤسسة؟

كثيرا  قليلا  لا

- ما هو نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد إدخال تكنولوجيايات الاتصال الحديثة؟

التجهيزات  معارف الأفراد  أساليب العمل

4- هل تعتقد أن استخدامك لتكنولوجيايات الاتصال الحديثة ساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة؟

كثيرا  قليلا  لم تحسن

5- هل تستخدم شبكة الانترنت في عملك ؟

دائما  غالبا  احيانا  نادرا  أبدا

6- في حالة إجابتك بأنك من مستخدمي شبكة الانترنت ، فما هو نوع الشبكة الذي تستخدمه في عملك ؟

الإنترنت  الإنترنت  الإكسترنال

7- إذا كنت تستخدم نوعا من أنواع الشبكات فقيم استخدامها ؟

الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة  عملية التسيير  المحادثة

الحصول على المعلومات و تبادلها مع الآخرين  توفير فضاء جماعي

الاتصال بالزبائن

8- هل تملك مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي؟

لا  نعم

9- هل يتفاعل الجمهور مع منشوراتكم؟

دائما  أحيانا  نادرا

10- هل تقومون بالرد على تعليقات الجمهور عبر مواقع التواصل الاجتماعي ؟

دائما  أحيانا

11- فيما تتجلى مظاهر الثقافة الاتصالية في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات؟

الربط بين المؤسسة و جمهورها الداخلي و الخارجي  تحقيق سمعة طيبة  زيادة عدد الزبائن

12- ما هي أهمية الثقافة الاتصالية داخل مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارات؟

تفعيل أداء العاملين  تحسين الأداء الوظيفي  اكتساب الميزة التنافسية

13- هل تتعامل مؤسستكم مع وسائل الإعلام؟

نادرا  أحيانا  دائما

14- ما هي أكثر وسيلة إعلامية تتعامل معها مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت؟

الصحافة  القنوات التلفزيونية  الإذاعة  الصحافة الالكترونية

15- هل تتوفر مؤسسة النقل الحضري و العمومي على خلية الإعلام و الاتصال؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي مهامها؟

التواصل مع العمال  التواصل مع الزبائن  التواصل مع وسائل الإعلام

16- هل توظف المؤسسة وسائل الاتصال الالكترونية؟

نعم  لا

17- هل أنتم راضون عن الاتصال المتواجد في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت؟

نعم  لا

المحور الثالث: الثقافة الاتصالية داخل مؤسسة النقل الحضري و العمومي لولاية تيارت.

1- تسعى الإدارة إلى تحسين ادارتها بالعمال؟

نعم  لا

2- يتحلى مسؤولو مؤسستكم بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال غير اللفظي (تعبير الوجه، الاماءات، الاشارات)

نعم  لا

3- يتحلى موظفو مؤسستكم بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال الشفهي و المكتوب.

نعم  لا

4- يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

دائما  أحيانا  نادرا

5- يستمع المسؤول لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم ماديا و معنويا.

دائما  أحيانا  نادرا

6- يجلب العاملون الصراعات فيما بينهم بطرق ودية.

دائما  أحيانا  نادرا

7- يعبر العاملون بالمؤسسة على آرائهم بكل حرية.

دائما  أحيانا  نادرا

8- تعتمد مؤسستكم على ثقافة المبادرة على حل المشاكل بدل العقاب.

نعم  لا

9- رمز مؤسستكم حاضر في كل مكان في مؤسستكم؟

نعم  لا

10- توفر مؤسستكم لموظفيها زي موحد؟

نعم  لا

11- تشجع مؤسستكم على التواصل لاستخدام الوسائل الرقمية.

نعم  لا

12- كيف تقيمون فعالية الثقافة الاتصالية في مؤسسة النقل الحضري العمومي بتيارت؟

ضعيفة  متوسطة  جيدة

انتهى؛ شكرا على تعاونكم

60	توزيع العمال حسب متغير الجنس	01
60	توزيع العمال حسب متغير السن	02
61	توزيع العمال حسب متغير المستوى التعليمي	03
61	توزيع العمال حسب متغير الخبرة المهنية	04
62	توزيع العمال حسب نوع الاتصال الداخلي الذي تستخدمه المؤسسة	05
63	توزيع العمال حسب وسائل الاتصال التي تستخدم في العمل	06
63	توزيع العمال حسب ضعف الاتصال الداخلي و مدى مساهمته في خلق المشاكل و الصراعات الداخلية في المؤسسة	07
64	يوضح توزيع العمال حسب معيقات الاتصال الداخلي	08
65	يوضح علاقة الاتصال الداخلي بمستوى العمل	09
65	توزيع تأثير وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الداخلي	10
66	توزيع العمال حسب تنظيم المؤسسة للأبواب المفتوحة	11
67	توزيع العمال حسب توظيف الإشهار للتعريف بالخدمات	12
67	توزيع العمال حسب نوع الإشهار	13
68	توزيع العمال حسب تطبيق "حافلتي" و علاقته بمردودية العمل	14
69	توزيع العمال حسب الاتصال الخارجي للمؤسسة	15
69	توزيع العمال حسب التكنولوجيات الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة	16
70	توزيع توظيف تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة	17
70	توزيع تحديد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال شكل العمل داخل المؤسسة	18
71	توزيع حسب نمط التغيير	19
71	توزيع استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و مساهمتها في تحسين الاتصال داخل المؤسسة	20
72	يوضح استخدام شبكة الانترنت داخل المؤسسة	21
73	توزيع مستخدمي الانترنت حسب الشبكة المستخدمة في العمل	22
73	توزيع كيفية استخدام أنواع الشبكات في العمل	23
74	يوضح توزيع امتلاك حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي	24
74	توزيع تفاعل الجمهور مع المنشورات	25
75	توزيع الرد على التعليقات عبر مواقع التواصل الاجتماعي	26
75	توزيع حسب مظاهر الثقافة الاتصالية	27
76	توزيع حسب أهمية الثقافة الاتصالية	28

## قائمة الجداول

77	يوضح توزيع تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام	29
77	توزيع الوسائل الإعلامية الأكثر تعاملًا مع المؤسسة	30
78	توزيع توفر المؤسسة على خلية الإعلام و الاتصال	31
79	توزيع حسب توظيف المؤسسة لوسائل الاتصال الإلكترونية	32
80	توزيع درجة الرضا عن الاتصال المتواجد في المؤسسة	33
80	توزيع علاقة الإدارة بتحسين إدارتها بالعمال	34
80	توزيع علاقة المهارات الاتصالية بالاتصال غير اللفظي	35
81	توزيع علاقة المهارات الاتصالية و الاتصال الشفهي و المكتوب	36
81	توزيع العمال حسب اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	37
82	توزيع حسب استماع المسؤول لشكاوى الموظفين	38
82	توزيع حسب حل الصراعات بين العمال	39
83	توزيع علاقة ثقافة المبادرة لحل المشاكل بدل العقاب	40
83	توزيع العمال حسب درجة التعبير عن آرائهم	41
84	توزيع علاقة رمز المؤسسة بمدى حضوره في كل مكان	42
84	توزيع علاقة المؤسسة بزي الموظفين	43
85	توزيع تشجيع المؤسسة على تواصل استخدام الوسائل الرقمية	44
85	توزيع فعالية الثقافة الاتصالية في المؤسسة	45
86	يمثل علاقة درجة رضا العمال بتقييم الاتصال الخارجي	46
86	يمثل العلاقة بين جنس العمال و الإدارة	47
87	يمثل العلاقة بين امتلاك المواقع و المستوى التعليمي	48
88	يمثل العلاقة بين الخبرة و توزيع العمال حسب الاتصال	49
89	يمثل العلاقة بين الجنس و توفر خلية الإعلام و الاتصال في المؤسسة	50

	شكر و عرفان
	الإهداء
	الملخص
أ-ب	مقدمة
10	الاشكالية
10	تساؤلات الدراسة
11	الفرضيات
11	أهمية البحث
11	أهداف الدراسة
11	أسباب اختيار الموضوع
12	المنهج
12	مجتمع البحث و العينة
12	أدوات الدراسة
12	حدود الدراسة الزمانية و المكانية
13	مصطلحات الدراسة
16	الدراسات السابقة
19	الخلفية النظرية
<b>الفصل الأول : الاتصال و الثقافة الاتصالية</b>	
24	تمهيد .
25	المبحث الأول : الاتصال: المفهوم ، الأنواع و الأهداف.
25	1-تعريف الاتصال.
26	2-عناصر العملية الاتصالية.
29	3-أنواع الاتصال، وأشكاله.
32	4-أهمية و أهداف الاتصال و معوقاته.
35	المبحث الثاني :الثقافة الاتصالية: أسسها و المتغيرات التي تساهم في تشكيلها.
35	1-مفهوم الثقافة الاتصالية.
36	2-مميزات الثقافة الاتصالية.
36	3-المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية.



42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :المؤسسة الخدماتية : الماهية ، الأسس و الوظائف .	
44	تمهيد
45	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الخدماتية
45	1. مفهوم المؤسسة
46	2. مفهوم الخدمات
48	3. مفهوم المؤسسة الخدماتية
49	4. ظهور المؤسسة الخدماتية
51	المبحث الثاني : أنواع المؤسسة الخدماتية ووظائفها
51	1. أنواع المؤسسة الخدماتية
53	2. خصائص و وظائف المؤسسة الخدماتية
55	3. أسس المؤسسة الخدماتية
56	4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية
58	خلاصة الفصل
90	معالجة و مناقشة الفرضيات
93	النتائج العامة
96	الخاتمة
97	التوصيات و الاقتراحات
99	قائمة المصادر و الراجع