



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

التخصص: اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

بعنوان :

الاتصال المؤسسي و دوره في تحسين الخدمة العمومية

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية للأمراض العقلية لولاية تيارت

إشراف :

إعداد الطالبين :

- الدكتور: بن عودة موسى

- وضاحي مسعودة

- معول عبد الحميد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر قسم ب	الدكتور: روابحي خيرة
مناقشا ومقررا	أستاذ محاضر قسم ب	الدكتور: بن عودة موسى
مناقشا	أستاذ محاضر قسم ب	الدكتور: حاسي مليكة

السنة الجامعية : 2020/2019

الملخص:

جاءت دراستنا لوصف الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين الخدمة العمومية، حيث اخترنا المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية لولاية تيارت كنموذج، فقد تضمنت دراستنا مقدمة وجانب منهجي ونظري ضم فصلين الأول للاتصال المؤسساتي والثاني للخدمة العمومية، وجانب تطبيقي وخاتمة، احتوت على تساؤل رئيسي وهو ما مدى تأثير الاتصال المؤسساتي على مخرجات الخدمة العمومية في الجزائر؟ وللوصول إلى نتائج البحث قمنا بصياغة الفرضيات وطرح التساؤلات، وللخروج بالنتائج اخترنا المنهج المسحي، ثم تطرقنا إلى متغيرات الدراسة، كما تكونت عينة الدراسة القصدية من 30 عينة وهم العمال والموظفون في المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية لولاية تيارت، كما تمثلت أداة البحث في الإستمارة.

Résumé:

Notre étude en est venue à décrire la communication institutionnelle et son rôle dans l'amélioration du service public، puisque nous avons choisi l'hôpital pour maladies mentales dans l'état de Tiaret comme modèle. Communication institutionnelle sur les réalisations du service public en Algérie? Afin d'atteindre les résultats de la recherche، nous avons formulé des hypothèses et posé des questions، et pour arriver aux résultats، nous avons choisi la méthode d'enquête، puis nous avons traité les variables de l'étude، et l'échantillon d'étude était composé de 30 échantillons، qui sont des travailleurs et employés de l'hôpital pour maladies mentales dans l'état de Tiaret، et l'outil de recherche a été représenté sous la forme.

الإهداء

أهدي هذا العمل الي روح ابنتي الغالية راجيا من الله عز وجل أن يرحمها ويجعلها من أهل
الجنة الي الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما بفضلهم وكرمه وجعلهم فخرا لي وإلى
زوجتي الكريمة التي لطالما كانت لي السند في حياتي العلمية إلى إخوتي حفظهم الله إلى
كل الأحباب والأصدقاء وجميع طلبة الاعلام والاتصال

معول عبد الحميد

إهداء الى الوالدين الكريمين لأولادي مالك ورضوان صديقة عمري وأختي هدى الغالية وأخي

الكبير والعزيز محمد وإلى أخي ميلود وابنته وزوجته

وضاحي مسعودة

التشكرات

أُتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الدكتور بن عودة موسى الذي كان نعم الأستاذ والموجه
لنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة وجزاه الله كل الخير كما أخص بالذكر زميلي وصديقي
وسندي مزور عباس الذي كان لي السند والمساعد في حياتي الجامعية وكذا زرغون وقبسي
وإلى جميع طلبة وطالبات التخصص وكل من كان له بد في إتمام هذا العمل سواء من بعيد
أو من قريب

مقدمة

مقدمة:

تعتبر دراسة المنظمة كوحدة اجتماعية تضم مجموعة من الافراد لها اهداف تسعى الى تحقيقها من ضمن المسائل المعقدة التي يواجهها الباحثون خاصة عندما يتم التركيز على المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع محيطه الخارجي، وعلاقات المنظمة بالبيئة، ودراسة سلوكيات المنظمة ووظائفها العامة وطبيعتها وفلسفتها واستراتيجياتها.

يشكل العصر الحالي للمعلومات والاتصالات المتطورة تحديا رئيسيا للمؤسسات داخليا وخارجيا، وذلك في تنوع وسائل الاعلام والاتصال الحديثة. حيث جاء مفهوم الاتصال المؤسسي كنتيجة لهذا التطور والذي اصبح يشكل محورا رئيسيا في سيرورة العملية الادارية داخل المؤسسات . ولعل تحقيق الاهداف المسطرة من قبل اي منظمة بات مرهونا بالوظيفة الاتصالية في البيئة الداخلية الخاصة بها، وهذا راجع بدرجة كبيرة كفاءة العنصر البشري وأدائه الذي يظهر من خلال ادارة وتسيير المؤسسة بطريقة استراتيجية.

من جهة اخرى شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية بمختلف انشطتها عدة تحولات فرضتها مجموعة من الظروف المحلية والدولية، حيث ظهر نوع من المحابيات في عملية التسيير واصبح المنطق الاقتصادي هو المنطق الغالب على العديد من المؤسسات غير الربحية، خاصة في ظل وجود العديد من المشاكل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية، حيث اصبحت ادارة الموارد البشرية تعاني من ازمة في اداء الموظفين رغم وجود ترسانة من القوانين الحكومية التي تضبط سير هذه المؤسسات.

ولعل تطوير الخدمات العمومية في الجزائر اصبح مرهونا الى حد كبير بأداء الموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا من خلال تفعيل العملية الاتصالية داخليا وخارجيا، وهنا يصبح الاتصال المؤسسي وظيفة اساسية ابتدائية لتحقيق كل الاهداف المسطرة من قبل المنظمة، حيث اصبح هذا التوجه ثورة في الفكر الاداري وقفزة نوعية في تغيير مسار المؤسسات العمومية بما يتماشى والمنطق الاقتصادي من اجل تقديم خدمات عمومية ذات جودة ترضي المواطن.

الجانب المنهجي

1. التعريف بموضوع البحث:

يعتبر موضوع الاتصال المؤسسي ودوره في تحسين الخدمة العمومية من المواضيع التي تهتم الإدارة بصفة عامة والموظف والمواطن الجزائري بصفة خاصة، وهو من المواضيع التي تناولت دور الاتصال المؤسسي في تطوير وترقية الخدمات العمومية داخل المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بتيارت، خصوصا لما تشهده الإدارة الجزائرية من رداءة في تقديم الخدمات والذي يعود إلى عدم التطبيق الفعلي للاتصال داخل المؤسسة وعدم فهمه عند بعض الموظفين الأمر الذي ينعكس بالسلب على الجمهور الخارجي، كما أن لهذا الموضوع ارتباط كبير بتخصصنا خاصة في مجال الاتصال والعلاقات العامة.

2. أسباب اختيار الموضوع :

إن لاختيار موضوعنا هذا المقدم للدراسة والبحث عدة أسباب منها الموضوعية وأخرى ذاتية وبالطبع يتوقف ذلك على حسب الباحث وسياق الدراسة حيث نوضح باختصار أسباب اختيارنا للموضوع .

أ / الأسباب الموضوعية :

- إثراء البحث العلمي .
- تزويد المكتبة الجامعية ولفت الانتباه لمثل هذه المواضيع .
- توضيح دور الاتصال المؤسسي في دفع عجلة التقدم من خلال تطوير الخدمة العمومية.
- فاعلية الاتصال الداخلي والخارجي وطبيعة العلاقة الطردية مع الخدمة العمومية في الكيان المؤسسي

- قلة الدراسات السابقة في ذات الموضوع .

ب / الأسباب الذاتية :

- جمع حوصلة التحصيل الدراسي من خلال البحث العلمي أثناء الدراسة الجامعية.
- الخوض في دائرة المؤسسة والتعرف على كيفية تداول المعلومة وما مدى فاعلية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.

- إسقاط ما هو نظري على الواقع وإدراك الفوارق والنقائص وتسجيل التوصيات بحكم اشتغالنا بمؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

3. أهداف الدراسة :

إن أهداف دراستنا لهذا الموضوع كثيرة ومتشعبة ولكن تم حصرها على حسب الإشكالية والسياق لكي لا ندخل في متاهات تخرجنا عن الموضوع بحكم أن رسالتنا هذه تعد رسالة تخرج ماستر من أجل الوصول إلى نتائج مرجوة ومفيدة حيث حصرناها فيما يلي :

- التعريف بالاتصال المؤسساتي .
- التعريف بالمؤسسة العمومية والطابع الخدماتي .
- تسليط الضوء على التطور التكنولوجي ومدى مواكبة المؤسسة لهذا التطور لتحسين الخدمة العمومية .

4. أهمية الموضوع:

- الاهتمام المتزايد بالاتصال المؤسساتي سواءً على المستوى الداخلي والخارجي.
- سعي المؤسسات الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية لجمهورها الداخلي والخارجي.

5. الإشكالية :

يشكل الاتصال داخل المنظمات العمومية بصفة عامة والمنظمات الخاصة بشكل حصري العامل الرئيسي لكل العمليات الإدارية خاصة في ظل الثورة التكنولوجية التي يعرفها العالم ولعل مخرجات أي نظام أو مؤسسة يرتبط بالأساس بنوعية الاتصال سواء كان داخليا أو خارجيا تحت ما يسمى بمفهوم العلاقات العامة وعليه نطرح الإشكالية التالية :

ما هو دور الاتصال المؤسساتي في تحسين الخدمة العمومية؟

6. التساؤلات :

انطلاقا من الإشكالية المطروحة ومن أجل الإلمام بالموضوع تجلت لنا التساؤلات التالية:

- ما طبيعة الاتصال المتداول في المؤسسة .
- ما هو كيان المؤسسة وماذا نقصد بالاتصال المؤسساتي.
- ماذا نقصد بالخدمة العمومية وما مدى ارتباطها بالمرفق العام.

• ما هي العلاقة أو ما مدى فاعلية طبيعة الاتصال المستخدم في تطوير وتحسين الخدمة العمومية.

7. الفرضيات :

- الاتصال المؤسساتي يلعب دورا كبيرا في توجيه الخدمة العمومية
- كلما كان للاتصال المؤسساتي من تطور وتخطيط وتجديد انعكس ذلك على الخدمة العمومية والمرفق العام.

8. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- **الاتصال المؤسساتي:** إنه تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من احاطة الغير بأمور ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة، كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري.¹
- **التعريف الإجرائي:** هو مختلف الجهود الاتصالية بين موظفي المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بتيارات سواءا بطرق رسمية أو غير رسمية لنقل وتبادل المعلومات من أجل تحقيق خدمة جيدة.
- **الدور:**
- **لغة:** من الفعل دار، دور، دوارًا، أي تحرك في اتجاهات متعددة.²
- **اصطلاحا:** مجموعة العلاقات والتفاعلات بين وظيفة العضو وبين مراكزه من ناحية وبين هذه الوظيفة والمركز وبين وظائف ومراكز غيره في الوحدة أو الرابطة سواءا كانت تلك الوحدة أسرة او هيئة إدارية.³
- **إجرائيا:** هو مجموعة الأنشطة والجهود والوظائف التي يقوم بها موظفي مؤسسة الأمراض العقلية بتيارات لتقديم معلومات وخدمات من أجل تحسين الخدمة العمومية عن طريق التطبيق الفعلي للاتصال.

¹ أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الشباب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص140.

² عصمت عدلي، علم الاجتماع الأمني والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001، ص14.

³ جاد عماد معوقات الدور الإقليمي ومفاهيمه المتعددة، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، القاهرة، 1995، ص124.

- **الخدمة العمومية:** الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته التي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى معيشة المواطن.¹

- **إجرائيا:** هي نتائج التطبيق الفعلي للاتصال عبر قنواته المختلفة داخل المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بتيارت، لقضاء حاجيات المواطنين.

9. الدراسات السابقة:

- الدراسة الاولى:

دراسة الباحث محمد مالك بعنوان مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة- دراسة تجرية سوناتراك كنموذج-.

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال من كلية العلوم السياسية والإعلام بجامعة الجزائر سنة 2006/2007.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي حول ما هو دور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمة بشركة سوناتراك؟ كما اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، أما فيما يخص الأداة المستخدمة فقد استخدم الباحث الاستمارة والمقابلة المقننة والملاحظة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ذات علاقة بدراستنا:

- أنه يعتمد القائمون بالاتصال في المؤسسة من أجل توفير المعلومات للجمهور الداخلي والخارجي في ظروف الأزمة على الوسائل المكتوبة بدرجة كبيرة.

¹ إيناس رغييس، الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2018/2019، ص36.

- معظم القائمين بالاتصال في المؤسسة أبدوا رأيهم فيما يخص تحسين دور الاتصال في الادارة بالمؤسسة.

تناسبنا هذه الدراسة في المتغير الأول وهو الاتصال في المؤسسة حيث استطعنا أن نكون فكرة عن الاتصال المؤسساتي وصياغة بعض تساؤلات الاستمارة.

- الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة رانية هدار بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في العلوم السياسية تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة 1، سنة 2018/2017، انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي وهو إلى أي مدى يمكن أن يشكل التحول نحو الإدارة الإلكترونية آلية إدارية فعالة في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر؟ كما اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي والمنهج الإحصائي، كما اعتمد على أداة الاستبيان كأداة فعالة تخدم بحثه.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ذات علاقة بدراستنا نجد:

- تسعى الجزائر لإحلال نمط إلكتروني محل نمط تقليدي بهدف ترتيب الخدمات العمومية وجعلها سهلة سريعة شفافة ودقيقة.

- هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ودرجة مساهمتها في ترشيد الخدمة العمومية.

تناسبنا هذه الدراسة في متغير الدراسة الثاني وهو الخدمة العمومية فاستفدنا منها في تكوين فكرة على مفهوم الخدمة العمومية كما تحصلنا على بعض المراجع الخاصة بهذا المتغير.

- الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثة إيناس رغيث بعنوان الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2019/2018.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي وهو ما دور الاتصال العمومي الجوّاري في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة الإقليمية الجزائرية؟ كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لها واعتمد على العينة القصدية والعرضية، وبخصوص أدوات البحث فاعتمدت على الملاحظة والاستمارة والمقابلة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ذات علاقة بدراستنا نجد:

- أن الأغلبية المطلقة من المكلفين بالاتصال يقرون بعدم كفاية الوسائل الاتصالية لتوصيل معلومات الخدمات العمومية.

- أغلب المكلفين بالاتصال يبينون مساهمة وسائل الإعلام المحلية في نقل انشغالات المواطنين حول الخدمات العمومية.

استطاعت دراستنا أن تركز على هذه الدراسة في خطة الجانب النظري الخاص بالخدمة العمومية كما ساعدتنا في اختيار الأداة المناسبة وهي الاستمارة.

10. الخلفية النظرية:

- مفهوم نظرية الاستخدامات والإشباعات:

يأخذ منظور الاستخدامات والإشباعات وجهة نظر المستخدم لوسائل الإعلام و يبحث في كيفية استخدام الناس لوسائل الإعلام والإشباعات التي يحققونها من استخدامهم لتلك الوسائل، حيث تهتم نظرية الاستخدامات والإشباعات بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة

وظيفية منظمة، وتتحصر رؤيتها للجماهير على أنها فعالة في انتقاء أفرادها لرسائل ومضمون وسائل الإعلام، خلافاً للنظريات المبكرة مثل نظرية الآثار الموحدة أو الرصاصة السحرية التي ترى الجماهير عبارة عن كائنات سلبية منفصلة، وتتصرف بناء على نسق واحد، وبذلك يهتم مدخل الاستخدامات والإشباع بالسمات الفردية، وعلاقتها بالرضا والإشباع وأنماط الدوافع والحاجات الفردية والمدخل السلوكي الذي تعتمد عليه الدراسات لرصد عادات وكثافة التعرض وذلك في إطار مدخل الاستخدامات والإشباع، ووفقاً لنظرية الاستخدامات والإشباع فإن وسائل الإعلام تشكل موردها لتلبية احتياجات الجمهور المختلفة، وتحول السؤال من ما الذي تفعله وسائل الإعلام بالجمهور؟ إلى ما الذي يفعله الجمهور بوسائل الإعلام؟، حيث يبنى مدخل الاستخدامات والإشباع على فكرة مفداها أن حاجات الفرد المرتبطة بوسائل الاتصال، والتي تنشأ في ظل بيئة اجتماعية ونفسية معينة تخلق لدى الفرد دوافع التعرض لوسائل الاتصال، فضلاً عن مصادر أخرى غير وسائل الاتصال، حيث يتوقع الفرد أن تحقق له هذه المصادر إشباعاً لهذه الحاجات، وقد تتجح وسائل الاتصال في تحقيق هذه الإشباعات وقد لا تتجح في ذلك، وهي أكثر النظريات اختباراً وتطبيقاً في المجتمعات العربية من قبل الباحثين، وتمكننا من التعرف على أهداف أفراد الجمهور من استخدامهم لوسائل الإعلام. وذلك من خلال سؤالهم عن هذه الأهداف. ودوافعهم واحتياجاتهم التي يعون وجودها.¹

وترتكز هذه النظرية على مجموعة من الفروض أهمها:

- إن أعضاء الجمهور مشاركون فعالون في عملية الاتصال الجماهيري ويستخدمون وسائل الاتصال لتحقيق أهداف مقصودة تلي توقعاتهم.
- يعبر استخدام وسائل الاتصال عن الحاجات التي يدركها أعضاء الجمهور ويتحكم في ذلك عوامل الفروق الفردية وعوامل التفاعل الاجتماعي، وتتنوع الحاجات باختلاف الأفراد.

¹ مصطفى علي سيد عبد النبي، الاتجاهات الحديثة لنظرية الاستخدامات والإشباع، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، العدد 23، يوليو 2019، ص 41/42.

- التأكيد على أن الجمهور هو الذي يختار الرسائل والمضمون الذي يشبع حاجاته فالأفراد هم الذين يستخدمون وسائل الاتصال، وليست وسائل الاتصال هي التي تستخدمهم.
 - يستطيع أفراد الجمهور دائما تحديد حاجاتهم، ودوافعهم بالتالي يختارون الوسائل التي تشبع تلك الحاجات.
 - يمكن الاستدلال على المعايير الثقافية السائدة من خلال استخدامات الجمهور لوسائل الاتصال، وليس من خلال محتوى الرسالة فقط.¹
- ويكمن سبب اختيارنا لهذه النظرية في أن الخدمة العمومية مرتبطة بإشباع الرغبات والاستخدامات وما للاتصال المؤسسي من علاقة وطيدة بذلك.

11. منهج الدراسة:

استخدمنا منهج الدراسة المسحية الملائمة لطبيعة الموضوع الذي يتطلب وصف وتحليل نتائج البحث.

ويعرف منهج الدراسة المسحية على أنه الطرق والإجراءات والأدوات التي تستخدم لدراسة الظاهرة أو الموضوع دراسة وصفية تكشف عما فيه من خصائص ومتغيرات وعلاقات من حيث الشدة والاتجاه، أي أن الوصف يتضمن تحليل بنية الموضوع وتوضيح العلاقة بين مكوناته ووصف أبعاده المختلفة كما هي في الواقع، ويرتكز الوصف على الوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات (التصنيفات) أو الاتساق الموجودة بالفعل، وفي بعض الأحيان يشمل الوصف الاتجاهات والآراء والعمليات الداخلة في موضوع الدراسة والمتغيرات ذات الصلة.²

12. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع عمال المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية بولاية تيارت من 22 سنة إلى 60 من الذكور والإناث.

¹ مصعب عبد السلام المعاينة، دور التلفزيون الأردني في التنقيف الصحي دراسة في برنامج صحتك بالدنيا، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم جامعة البترا، 2013-2014، ص24.

² رأفت مهند عبد الرزاق، دور مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل الوعي السياسي، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الآداب والعلوم جامعة البترا الأردنية، 2013، ص77.

13. عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها فalcينة هي مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات في المجتمع¹.
عينة الدراسة تم اختيارها حسب طبيعة موضوع البحث وقد تم هذا الاختيار بطريقة غرضية وقصدية.

شملت الدراسة مستخدمي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الامراض العقلية بتيارات بمختلف مؤهلاتهم العلمية والوظيفية .

- عدد عينة الدراسة الاستطلاعية 30 مستخدم .

- افراد العينة من الجنسين .

- اعمارهم تتراوح بين 22 و 60 سنة

- افراد العينة يعملون بنظام الافواج النهارية والليلية وكذا بنظام الساعات العادية .

مواصفات العينة :

المواصفات	العينة
25-22 سنة	السن
07	الذكور
13	الاناث
اقل من ثلاث سنوات	الخبرة المهنية
ممرض للصحة العمومية	طبيعة التكوين
الافواج النهارية	نظام العمل

جدول رقم (03) : مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية

¹ سامية بورنان، مدى فاعلية برنامج للتوعية الصحية في تغيير تصورات المراهقين نحو الإدمان على المخدرات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة باتنة 1، 2017/2016، ص310.

14. أدوات الدراسة:

تكتسي أدوات البحث أهمية بالغة فهي بمثابة المفاتيح التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والمعطيات، واعتمدنا على الاستمارة كأداة فعالة لجمع المعلومات. والاستمارة هي مجموعة من الأسئلة المرتبة والمصنفة في محاور، كل محور يقابل جانبا من جوانب مشكلة الدراسة المحددة في أولها، وهي مكتوبة في صفحات لتسليمها شخصيا للمبعوثين، أو لإرسالها بريديا لهم، من أجل الحصول على إجابات صريحة تعتبر الهدف من الدراسة¹.

15. الإطار الزمني والمكاني:

- الإطار المكاني : تمت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بتيارت .
- الإطار الزمني : امتدت الدراسة الميدانية الاستطلاعية من 01 جانفي 2020 الى غاية 15 أكتوبر 2020 .

¹ شعباني مالك، دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى الطالب الجامعي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006، ص385.

الجانب النظري

تمهيد:

قسمنا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث كل مبحث قسم إلى ثلاث مطالب، المبحث الأول بعنوان المفاهيم النظرية للاتصال تناولنا فيه مفهوم الاتصال وعناصر العملية الاتصالية وأنواعه ونماذجه، أما المبحث الثاني عنون بماهية الاتصال المؤسسي ضم تعريف المؤسسة وخصائصها وأسباب نشوئها، تعريف الاتصال المؤسسي وأهدافه ومعوقات الاتصال في المؤسسة وأشكال الاتصال المؤسسي وشبكاته، أما المبحث الثالث عنون بمحددات الاتصال المؤسسي ونظرياته تضمن عناصر الاتصال المؤسسي ونظرياته واستراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية ثم خلاصة الفصل.

المبحث الأول : المفاهيم النظرية للاتصال

يعد الاتصال أحد السمات الإنسانية البارزة، سواء أكان ذلك في شكل كلمات أم صور أم غيرها من الرموز والدلالات، مفيد أم ضار، مقصود أم عشوائي، فعلي أم مستتر، إعلامي أم إقناعي، واضح أم غامض، ذاتي أم مع الآخرين، ولهذا سنتناول في هذا المبحث مختلف التعاريف للاتصال ونتطرق لعناصر العملية الاتصالية وأبرز أنواعه ونماذجه بالإضافة إلى أهداف الاتصال ومعوقاته.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال وعناصر العملية الاتصالية

أولاً : مفهوم الاتصال

● **لغة :** الاتصال كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية. فالمعنى اللغوي للاتصال في اللغة العربية يشير إلى الإبلاغ أو الإخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار أي التواصل، وهذه المعاني اللغوية تحمل في طياتها المعاني الاصطلاحية لعملية الاتصال¹.

● **اصطلاحاً :** لفظة اتصال communication مشتقة من العبارة أو اللفظ اللاتيني communis الذي يعني عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة فنحن عندما نتصل نعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات، وتحمل في اللغة العربية المعنى نفسه حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال². أو من اللفظة communicare والتي تعني تأسيس جماعة أو مشاركة " وتعني في اللغة العربية " إيصال فكرة أو رأي إلى عدد من الأفراد وربطهم ببعض. فالإتصال بمعناه العام والبسيط أنه " نقل أو استقصاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة"³.

¹ محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ط2، ص 81.

² عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010 ص12.

³ إسماعيل علي سعد، الاتصال أساس التجمع البشري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 34.

كما أن الاتصال "عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي تتميز بالانتشار في الزمان والمكان فضلا عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ"¹.

يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي عام 1909 "بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، هي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتلفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"².

فالالاتصال عند كولي هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.

أما بيرلسون وستا ينر فقد عرفا الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك"³.

ويعرف الاتصال "بأنه التفاعل المباشر بين اثنين أو أكثر من الناس باستعمال وسائط تقنية مثل الهاتف، التلفزيون الراديو، المعلوماتية...، وما توفره هذه الوسائط من صوت، صورة ومعلومة عن الشيء المتصل من أجله"⁴.

فقد برز مفهوم حق الاتصال للمرة الأولى في عام 1979، وكان جان دارسي رئيس المعهد الدولي للاتصال آنذاك، هو أول من رسم بعض ملامح هذا الحق عندما دعا "إلى حق أوسع نطاقا من الحق في الإعلام وهو الحق في الاتصال، ونجد هذا الحق يرتكز على أربعة أوجه، من الحرية، المسؤولية، الوسائل والإمكانيات والأدوات"⁵.

¹ هشام محمود الأقداحي، الاتصال والإعلام الدولي والاتصال الجماهيري، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية، 2010، ص31.

² عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد، نظريات الإعلام وتطبيقاته العربية، دار الفكر العربي، القاهرة 2011 ص10.

³ فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 18.

⁴ فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ط1، ص17.

⁵ مصطفى المصمودي، الحق في الاتصال في إطار النظام الإعلامي العالمي الجديد، دار الرشيد بغداد، وزارة الثقافة والإعلام، سلسلة دراسات، 1982، العدد (318)، ص15.

وفي 16 كانون الأول 1966 وافقت الأمم المتحدة على "الاتفاقية الدولية حول الحقوق المدنية والسياسية التي نصت مادتها التاسعة عشرة على أن"¹ :

- لكل فرد الحق في اعتناق الآراء دون تدخل.
- لكل فرد الحق في حرية التعبير، ويشمل هذا الحق حرية استقصاء المعلومات والأفكار من كل نوع وتلقيها ونقلها بغض النظر عن الحدود سواء كانت شفاهة أو كتابة أو طباعة في صيغة فنية أو من خلال أية وسائل أخرى من اختياره.
- ممارسة الحقوق المنصوص عليها في الفقرة (2) من هذه المادة، تحمل معها واجبات ومسؤوليات خاصة.

ويركز الدكتور سمير حسن على "الرسالة باعتبارها متغير من متغيرات الاتصال التي تربط بين أطراف الموقف الاتصالي، فمن المهم أن تتطابق وتتوحد معاني الرموز (الرسالة) لدى المرسل والمتلقي حتى يتحقق الفهم والاستجابة والمشاركة"².

كما يضيف الاتصال من وجهة نظر الدكتور حميد جاعد الديلمي "الصبغة الابتكارية المحدثة للتغيير في العلائق الاجتماعية وأنماط الحياة المتداولة في المجتمعات بشكل مؤثر، يدفع باتجاه إدخال رموز اتصالية، تعبيرية، تساهم بشكل أو بآخر في التغيير المنشود، وهذا الأمر متأن من كون الاتصال يمثل بديهية اجتماعية، تفرضها السياقات الاجتماعية وفعاليتها المتنوعة"³.

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات ويتم استقبالها أو إرسالها من خلال إشارة

¹ حمدي قنديل، الجوانب الفلسفية والقانونية للحق في الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ط2 ص 24.

² نعيمة واكد، مقدمة في علم الإعلام، طاكسيدج للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص16.

³ حميد جاعد محسن الديلمي، التخطيط الإعلامي، المفاهيم والإطار العام، رؤية سوسيولوجية لمنطق الظاهرة الإعلامية ومضامينها، دار الشروق، عمان، الأردن، 1998، ط1، ص 13.

كهربائية ويتم تخزين المعلومات وفقا إلى نظام محدد للتوثيق، والاتصال وفقا لنظم المعلومات يعني استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات¹. وفي إطار هذه الأبعاد الاتصالية يمكن تعريف الاتصال للعلاقات العامة بأنه تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل التنظيم أو خارجه باستخدام وسيلة أو وسائل معينة خلال إطار موقفي يجمع بينهما لغرض تحقيق التفاعل والتفاهم نحو تحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف الاتصال بأنه : نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية.

إن كل تعريف من هذه التعاريف له مزاياه باعتبار أنه يقدم معنى إضافيا، يزيد من فهم ظاهرة الاتصال، ويعكس وجهة نظر عدد من الباحثين والمتخصصين الذين درسوا الاتصال رغم اختلاف تخصصاتهم ما بين الهندسة والاجتماع والإعلام والسياسة وعلم النفس وهذا بتوفر الأبعاد التالية (المعلومات، التفاعل، تغيير السلوك أو التأثير، الإطار العام).

ثانيا : عناصر العملية الاتصالية

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية أي نشاط اجتماعي متحرك، وهي عملية مستمرة بين الناس، فالناس لا يفكرون فيما كانوا يتصلون بشأنه بعد انتهائه فحسب، بل يفكرون عند القيام بعملية الاتصال، وهذه العملية تتم في بيئة ومكان معين، "وأن عملية الاتصال هذه تتطور وتتغير بشكل لا يمكن أن تتوقع معه ما سيحدث"². وتشير الدراسات الإعلامية والاتصالية المختلفة إلى أن مكونات العملية الاتصالية تتمثل في ستة عناصر أساسية متداخلة ومتشابكة وتشمل ما يلي :

1- المصدر أو المرسل : هو القائم بعملية الاتصال، والذي يقوم بإصدار الرسالة وقد يكون المرسل متمثل في شخص يتكلم أو يرسم أو مجموعة من الأشخاص أو مؤسسة عبر

¹ محمد قادري، الاتصال في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، تافنة بمغنية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009، ص 32.

² أسامة خيربي، مهارات الحوار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ط1، ص 113.

(صحيفة، دار النشر، محطة، إذاعة تلفزيون، مواقع، شبكات تواصل) تريد أن تؤثر في الآخرين بناءً على معلومات واتجاهاتهم النفسية وأحاسيسهم ومشاعرهم وسلوكهم ومعتقداتهم¹، وهذا العنصر لعملية الاتصال هو الأهم، لأن بدونه لا يتوقع وجود عملية اتصال أصلاً، وحتى مع وجودها يظل هو الأبرز فيها كونه المحرك الرئيس، وعليه يعود بنجاحها أو فشلها.

2- **الرسالة أو المحتوى** : هي المضمون والفكرة التي يريد المرسل توصيلها إلى المتلقي ويجب أن تصاغ بطريقة يفهمها المتلقي ويستطيع فك رموزها بسهولة، وقد عرفها البعض على أنها الأفكار والمبادئ والمفاهيم والأحاسيس، أو المهارات والاتجاهات التي يرغب المرسل في نقلها للمستقبل بوسيلة، وقد تكون الرسالة كلمة منطوقة أو مكتوبة أو مقروءة أو مصورة أو حركة معينة بالأيدي أو بتعبير الوجه أو رسم معين، والرسالة في النموذج النبوي، هي حديث النبي "صلى الله عليه وسلم" فتشمل كل ما صدر عنه من قول أو فعل أو تقرير أو صفة خلقية، ويلحق بذلك، ما أضيف إلى الصحابي مما له حكم الرفع. فالرسالة يمكن أن تكون صوت أو صورة أو حركة أو لونا أو كلها معا، وباختصار هي أفكار ومشاعر المرسل التي يريد نقلها للمستقبل.

3- **الوسيلة أو القناة** : يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصار "عبارة عن قنوات للاتصال ونقل المعرفة، شأنها في ذلك شأن وسائل المواصلات، فكما توجد عدة وسائل للسفر بين بلد وآخر لا يمكن الانتقال إلا باختيار إحداها، فكذلك وسائل الاتصال هي متعددة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال"².

4- **المستقبل** : أو المتلقي، أو المرسل إليه أو السامع، "هو الذي يستقبل الرسالة ويقوم بتفسير الرموز وإدراك المعاني في إطار العمليات العقلية التي يقوم بها من خلال العملية

¹ عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي، خلفيته النظرية والياته العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ط2 ص25.

² مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ط1، ص 33.

الاتصالية، وبغير امتلاكه لزام لغة المرسل، وفهمه للسياق الذي ترد فيه الرسالة لن يتمكن من أداء دوره¹.

و إذا عرفنا هذا لابد للمرسل أن يضع في اعتباره طبيعة المستقبل وظروفه واحتياجاته حتى يسهل عليه التأثير فيه وحسن الاستجابة منه.

5- **التشويش**: "التشويش هو العنصر الذي يدخل على العملية الاتصالية فيغير من المعنى المراد إيصاله بدرجات متفاوتة، أي أن كل ما يغير المعنى المراد من الرسالة يسمى تشويشا عليها"².

6- **الاستجابة (رجع الصدى)**: وهي مدى قبول المستقبل للرسالة أو رفضها، هي نعم للرسالة أو لا للرسالة، وقد تكون سريعة أو بطيئة، إيجابية أو سلبية، ويعبر عنها المستقبل أما بابتسامة أو كلمة طيبة، أو اتصال هاتفي، أو مظاهرة عارمة، أو استسلام للعدو برفع الأيدي، أو انتخاب زعيم لمنصب ما، وتكون الاستجابة الناجحة منبثقة عن الفهم الجيد للرسالة لهدف المرسل.

7- **التأثير**: وهو المحصلة النهائية لعملية الاتصال وحتى يحصل التأثير لا بد للمرسل أن يكون هدفه واضحا تماما، ومعلوماته التي يعطيها دقيقة، وأن يركز على النقاط المهمة. وفي خضم ما تم تناوله حول عناصر الاتصال يتضح أنه لكي تكتمل العملية الاتصالية تتطلب توفر عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر.

ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على تواجد العناصر الأربعة للاتصال من مرسل ورسالة والوسيلة والمستقبل، وتعطى هذه العناصر وغيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر.

¹ أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته، مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة أحمد بن بلة 01، وهران، 2016، ص 32.

² حصة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقباوي، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة، مصر 2011، ط1، ص 65.

المطلب الثاني : أنواع الاتصال

توجد تقسيمات عديدة لأنواع الاتصال أهمها: حسب الوسائل المستخدمة، التقسيم حسب درجة الرسمية، التقسيم حسب الاتجاه والتقسيم حسب درجة التأثير على النحو الآتي :

1- التقسيم حسب الوسائل المستخدمة : وهو ينقسم بدوره إلى:

أ- الاتصال اللفظي : بدأ استخدام اللغة في الاتصال الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة الكلمات التي تحمل معنى ومدلول¹. ومنها ما هو منطوق ومكتوب والهدف منه الحوار والتواصل واسترجاع المعلومات وحمايتها من التحريف والمقدرة على حفظها.

ب-الاتصال غير اللفظي : يقصد به الاتصال الذي تستخدم فيه "التصرفات والإشارات وتعبيرات الوجه والصور والعرق، وكلها رموز ومعان معينة، وكذلك لغة الصمت والتعبيرات الحركية والمظهر العام واللمس"² تهدف إلى إيصال الفكرة والإحساس إضافة إلى مختلف الطقوس من الرقص والفولكلور.

2- التقسيم حسب درجة رسميته : ويقسم إلى نوعين وهما :

أ- الاتصال الرسمي : "هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها"³، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

ب-الاتصال غير الرسمي : هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتتصل بعملهم من خلال اللقاءات الجانبية والمناسبات.

¹ نفس المرجع السابق، ص 20.

² فاطمة عبد الرحيم النوايسة، الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ط1، ص17.

³ عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال، مرجع سابق، ص62.

3- التقسيم من حيث اتجاهاته : وهو ينقسم إلى ثلاث أنواع :

أ- الاتصال الهابط : هو الاتصال الذي يبدأ من الأعلى إلى الأسفل في السلم الإداري يعني بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى فالفروع والمكاتب وصولاً إلى العمال ويأخذ هذا الاتصال شكلية الأوامر والتعليمات والتوجيهات الإدارية وتوجيه الأعمال والمشاريع.

ب-الاتصال الصاعد : ويهتم هذا النوع من الاتصال بعملية التفاعل المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا وذلك من خلال تقديم العمال اقتراحات أو بيانات أو الشكاوي فهو يعكس تماماً النوع الأول من الاتصال.

ت-الاتصال الصاعد الهابط : هو الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين وفيه لا يضع الرؤساء خطة أو يتخذون قرار أو يحددون برنامجاً لمن يشرفون عليهم قبل أن يعرفوا رأيهم ويجمعوا البيانات اللازمة ثم مناقشتهم فيما يهم العمل.

4- التقسيم حسب حجم المشاركة والتأثير: وينقسم بدوره إلى عدة أنواع منها:

أ-الاتصال الذاتي : هو الاتصال الذي "يتم بين الفرد ونفسه في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها حول ما يتلقاه من معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه الاستجابة"¹ ففي هذا النوع يمثل الشخص المرسل والمستقبل في آن واحد.

ب-الاتصال الشخصي : هو عملية "تبادل المعلومات أو الأفكار أو الأخبار أو المشاعر أو الانفعالات أو الوجدانيات التي تتم بين الأشخاص دون عوامل أو قنوات وسيطية"² كما يعرف باتصال التأثير الشخصي.

¹ منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ط1، ص48.

² عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، 2010، ط1، ص94.

ت-الاتصال الجمعي أو الجماعي : هو الاتصال الذي يعتمد على " توصيل الرسالة إلى المستقبل أكثر من فردين"¹، وهو ما يحدث من خلال اتصال المستمعين خلال الندوات أو البرامج والمواضيع في الإذاعة والتلفزيون أو المؤتمرات... الخ.

ث-الاتصال الجماهيري : يحدث الاتصال الجماهيري من خلال الوسائل الإعلامية كالإذاعة والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والانترنت والصحف والمجلات والكتب "وتشمل وسائل الاتصال الجماهيري كذلك وسائط الاتصال المتعددة كالأقراص المضغوطة والأقراص المرئية"²، وهذا يعني أن الرسالة يقصد بها الوصول إلى عدد غير محدود من الناس. ورغم كثرة استخدامنا لوسائل الاتصال الجماهيري إلا أن فرص التفاعل بين المرسل والمستقبل قليلة أو معدومة في أكثر الأحيان. ولقد مكنت وسائل الالكترونية الحديثة مثل آلات التصوير الرقمية ووسائل البريد الالكترونية والهاتف المرئي ونحوها، التواصل بين الناس على نطاق واسع متجاوزة الحدود الجغرافية والسياسية وموصلة بين الثقافات المختلفة.

وعلى الرغم من تنوع وتعدد أنواع الاتصال وأساليبه إلا أنها تشترك في هدف بعينه وهو توصيل الرسالة في محاولة منها لاستقطاب عقل الإنسان وسلوكه، وقد اختلفت الأسماء التي يعبر بها عن أشكال وفنونه وفقا للغرض الذي يراد تحقيقه من عملية الاتصال، أو وفقا لدرجة الترغيب أو الترهيب أو التأثير أو وفقا لكونها عملية اتصال قصيرة المدى كالتسليية أو مستمرة كالتعليم والثقافة أو تبعا لكونها اتصال تأهيلي أو اتصال تطويي أو غير ذلك من العوامل، وقد تطورت هذه الأنواع مع تطور وسائل الاتصال نفسها وتطور الحاجة إليها في المجتمع المعاصر لتحقيق الأهداف المنشودة أو المتوقعة.

المطلب الثالث : نماذج الاتصال

1- نموذج هارولد لازويل 1948 : يلخص فيه عملية الاتصال باختصار "ويفترض لازويل حدوث التأثير في عملية الاتصال ويؤخذ على نمودجه إغفاله للتغذية الراجعة، وبعد

¹ هشام بوبكر، محاضرات في مقياس مؤسسات الإعلام والاتصال، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2016، 2017، ص 07.

² علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ط 1 ص 91.

هذا النموذج من أوائل النماذج في الاتصال اللفظي¹. ويقوم هذا النموذج على خمسة عناصر رئيسية وهي:

من ؟ يقول ماذا ؟ بأي وسيلة ؟ لمن ؟ بأي تأثير ؟

2- نموذج شانون وويفر 1949 : ويسمى هذا النموذج بالنظرية الرياضية للاتصالات، ففي عام 1949 نشر شانون نتائج البحث الذي أجراه لشركة بيل للهاتف، وكانت هذه النتائج هي أساس النموذج الاتصالي لشانون وويفر، فقد ارتكز هذا النموذج على الاعتبارات الحسابية والإحصائية في عملية نقل الإشارات عبر الاتصال الإلكتروني، ويقوم هذا النموذج على العناصر التالية : مصدر المعلومات، رسالة، موصل أو قناة، التشويش، متلقي، الهدف. ويعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج الاتصالية شهرة حيث اعتبر أساسا لتعاريف ونماذج أخرى حاولت شرح عناصر الاتصال.

3- نموذج ولبر شرام 1950 : حاول ولبر شرام أن يطور إطارا نظريا يصف في ضوءه عملية الاتصال ويحلها، فهو يشرح فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو "خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة"² فأخذ يطور أفكار لازويل، كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في الهندسة الكهربائية التي قدمها شانون وويفر، وأضاف نموذج شرام إلى تلك العناصر فكرة الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال، وهو يعتمد في نموذجها على العناصر التالية : المصدر (صاحب الفكرة)، الرسالة، الوجهة أو القصد.

4- نموذج كاتز ولازارسفيد 1955 : فقد ركزا على نظرية الاتصال ذات مرحلتين معتقدان بأن الجمهور لا يتأثر بالرسالة مباشرة، بل يأتيه التأثير عن طريق قادة الرأي في الجماعة ومن هؤلاء ينتقل التأثير إلى الآخرين، والعكس صحيح، أي أن أولئك القادة هم الذين يصوغون آراء الجمهور ويعبرون عنها في قنوات الاتصال المختلفة.

5- نموذج دافيد بيرلو 1960 : تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية، حيث يشير بيرلو إلى أن المهارات والمواقف والمعرفة والثقافة والنظم

¹ حصة محمد آل مساعد، د- أحلام عبد السميع العقباوي، مهارات الاتصال والتفاعل، مرجع سابق، ص38.

² مي العبد الله، نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص82.

الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفقتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر. ويركز على أربعة عناصر أساسية في العملية الاتصالية وهي : المصدر، الرسالة، الوسيلة والمتلقي، حيث قدم **دافيد بيرلو** نموذجاً متكاملًا للاتصال لمكونات عملية الاتصال. في حين أهمل رجع الصدى أو التأثير المرتد. ومن خلال ما تطرقنا إليه يتأكد بأن العملية الاتصالية تأخذ مختلف المنحنيات والمسارات على مختلف الأنواع والأشكال الاتصالية واستخدامها للعديد من القنوات بهدف تحقيق مطالب محددة، مدروسة وظرفية، بالرغم من اختلاف المفكرين والعلماء حول مراحلها وطرقها وآلياتها وحتى كفاءات تناولها ودراساتها.

المبحث الثاني : ماهية الاتصال المؤسسي

تعتبر المؤسسة العمومية باختلاف أنواعها وأحجامها ظاهرة إنسانية هادفة، وهي وسيلة وأداة رئيسية وفعالة لتقديم الخدمات، وتعمل هذه المؤسسة لخدمة المجتمع وتحقيق المصلحة العامة، والوصول إلى التنمية في كافة المجالات حيث أنها بمختلف نشاطاتها تعد البنية التحتية لتقدم وتطور الدول. وسنعالج من خلال هذا المبحث تعريف المؤسسة العمومية وأهم خصائصها، وكذا إبراز أشكال الاتصال المؤسسي بالإضافة إلى الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وخصائصها وأسباب نشوئها

أولاً: تعريف المؤسسة

توجد العديد من التعريفات التي أعطيت للمؤسسة العمومية وهذا بسبب الآراء والمبادئ، وسنحاول إبراز أهم التعريفات.

حيث تعرف الأمم المتحدة المؤسسة العمومية بأنها " المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة كل رأسمالها أو أغلبيتها"¹.

¹ حميد علوان، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، 2001، ص77.

ومن خلال تعريف الأمم المتحدة يتضح بأن المؤسسة العمومية هي مصلحة إدارية اقتطعت من السلطة التنفيذية ومنحت الشخصية الاعتبارية، وهي تعرف باللامركزية المصلحية، وبهذا تعتبر شخصا من أشخاص القانون العام، يحكمها مبدأ التخصص للغرض الذي أنشئت من أجله.

ويعرفها الفقيه الفرنسي جيز بأنها " منظمة عامة مملوكة للدولة والتي تدار بأسلوب اللامركزية، كما أنها مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية"¹.

كما تعرف المؤسسة العمومية حسب النظام المعياري للمحاسبة بأنها " ككل المؤسسات، فهي ملك للدولة أو تحت إشرافها، فالميزة العامة للمؤسسة العمومية مبنية على ملكية الدولة أو على ممارسة رقابتها من جانب السلطات العمومية"².

تعرف المؤسسة على أنها " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية تحقيق الأهداف الموجودة في نطاق زمني ومكاني"³.

وباختلاف التعريفات والآراء يمكن أن نستنتج تعريفا للمؤسسة العمومية بأنها مؤسسة تعود ملكيتها للدولة، وتدار بواسطة هيئة عامة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة بالدرجة الأولى.

ثانيا : خصائص المؤسسة العمومية

تعد المؤسسة العمومية وسيلة وأداة رئيسية لتقديم الخدمات للمجتمع وإشباع حاجياته، كما تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق التنمية في المجتمع وفقا لمهامها ودورها، وللمؤسسة العمومية جملة من الخصائص هي كالاتي :

- المؤسسة العمومية ملك للدولة وتنشأ من طرف الدولة بموجب قانون أو مرسوم معين.

¹ حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 23، 33.

² فاطمة الزهراء قرامز، الاستراتيجية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، 2003، ص 22.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 25.

- تتميز المؤسسة العمومية بالاستقرار المالي للجهة التي أنشأتها، لها الذمة المالية المستقلة وهي مستقلة عنها، تنشأ بهدف تحقيق الأهداف والوظيفة المحددة لها¹.
- أموال المؤسسة العمومية هي أموال تتمتع بالحماية الجنائية وتتبع في حسابها ورقابتها القواعد المتبعة في أموال الدول.
- الأعمال والنشاطات التي تمارسها المؤسسة العمومية هي نشاطات عامة وإدارية.
- المؤسسة العمومية نوع من أنواع اللامركزية الإدارية وهي اللامركزية المرفقية.
- موظفو المؤسسة العمومية موظفون عموميون.
- للمؤسسة العمومية حق إبرام العقود وتتمتع بامتيازات السلطة العامة.
- المؤسسة العمومية شخص من أشخاص القانون الإداري وتستخدم السلطة العامة لتحقيق أهدافها وغاياتها وهي تسير وفق قواعد القانون العام.
- تحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج والأساليب الخاصة بالعمل.
- المرونة في العمل والتأقلم مع المحيط والتكيف مع الظروف.
- وتجدر الإشارة أنه لا يوجد نظام قانوني موحد يطبق على كل المؤسسات العمومية، إلا أنه يوجد قدر من التنظيم القانوني من حيث الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وكذا الرقابة التي تخضع لها من السلطة المركزية.

ثالثا : نشأة المؤسسة العمومية

- نشأت المؤسسة العمومية من طرف الدولة وتعود أسبابها إلى عوامل مختلفة نذكر منها :
- وجود الروتين في العمل في القطاع العام وعدم القدرة على الاستجابة للتغيرات المختلفة.
- قلة التنظيم في القطاعات الخدمية وهذا ما حال دون تحقيق المصلحة العامة.
- زيادة المؤسسات العمومية من خلال تأميمها حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها من إيرادات القطاعات الأخرى.
- جذب الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- الرغبة في الحد من الوزارات والأجهزة المركزية.

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 242.

- ضمان استقلال بعض المرافق العامة في إدارة شؤونها حتى تستطيع إدخال الأساليب الحديثة في التنظيم والإدارة.

- توسيع تقديم الخدمات لأفراد المجتمع من الصحة وخدمات النقل والسكن والتعليم وغيرها من الخدمات.

- التقليل من رفع الأسعار وتحقيق اقتصاد السوق وذلك بتوفير وخلق التوازن الاجتماعي¹.
وتجدر الإشارة إلى أن النظام الاشتراكي كان السبب الرئيسي لظهور المؤسسات العمومية.

المطلب الثاني : تعريف الاتصال المؤسسي وأهدافه

لا شك أن نجاح أي مؤسسة يقوم في الأساس على ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى.

أولاً : تعريف الاتصال المؤسسي

يرى أحمد خاطر من خلال كتابه مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية بأن الاتصال المؤسسي هو " عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونيه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي. ويضيف أيضا بأنه تجميع للمعلومات والبيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه لوجهة معينة، كما يمكن اعتباره أحد مقومات أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري"².

¹ زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ط1، ص 19.

² أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 1982، ص139،

ويتضح من هذا التعريف بأن الاتصال داخل المؤسسة يساهم في تحقيق تسيير مختلف أنشطة المؤسسة الإدارية ما بين مختلف الأقسام والفروع والتغيير من سلوك الموظفين واتجاهاتهم ونلاحظ بأن هذا التعريف اختص بالاتصال الداخلي للمؤسسة دون الاتصال الخارجي.

ويعتبر ألكس مكايلى بأن الاتصال المؤسساتي هو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المختصين الآخرين الذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة. فهو يرى بأن الاتصال المؤسساتي بأنه "ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها : جريدة المؤسسة، الملصقات والاجتماعات ..الخ".¹

ويتضح من هذا التعريف بأن المفكر يركز على الدعائم الاتصالية والإعلامية بهدف إيصال الرسائل التي يتم من خلالها تحقيق أهداف أنشطة المؤسسة بغض النظر عن الوظيفة الإدارية.

وعليه فالالاتصال المؤسساتي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث التغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات تعليمات أو توجيهات، القصد منها تحقيق السير الحسن لأنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ويمكن القول بأن الاتصال المؤسساتي هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة (صاعد - هابط - أفقي) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع

¹ بلحاجي وهيبة، الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، حالة المجلس الشعبي الوطني، دراسة وصفية استطلاعية، 2000، 2002، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2002، 2003، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، ص 40.

الخارجي المحيط بها، بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، ويظل محكوم بالظروف والإمكانيات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة، بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة.

ثانيا : أهداف الاتصال المؤسسي

إن عملية الاتصال لا تحدث في فراغ وإنما تحكمها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، وحيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك محققا أهدافا مختلفة مسطرة ومدروسة، وسنبرز جملة من الأهداف فيما يلي :

1- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين : إن أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين إلماما تاما بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا بقيام الإدارة علاقات مع الموظفين على أسس التفاهم والثقة، وأن تزيد من إنتاجيتهم ومردوديتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل. فالعاملون يهتمهم أن يعرفوا عن نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها ومستقبلها والقرارات المهمة المتخذة في المستوى الإداري الأعلى لأنها تؤثر على مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم. ومعلومات عن السياسة المتبعة لاسيما التي تؤثر على العاملين ومستقبلهم الوظيفي، والمعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل المؤسسة التي قد تؤدي إلى زيادة تضامنهم وتعاونهم لمواجهتها، ومعلومات تتصل بالنشاط الوظيفي من خلال تزويد العاملين بمهارات وخبرات ومعلومات جديدة، وتكون إجابات عن استفسارات العاملين المتصلة بنشاط المؤسسة وظروفها ومحيطها والتوقعات المستقبلية.

2- أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية : عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون على مختلف المستويات مترابطة، وعندما يتخذ أحد المديرين قرارا معيناً فإنه عادة ما يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به. والنظام الذي يراد وضعه لكي يسير عليه العامل في إدارة معينة يجب أن يكون متفقا ومنسقا مع السياسة العامة للمؤسسة ولكي يتم التنسيق بين جهود القادة الإداريين لا بد أن يكون هناك نظام اتصالي فعال يتيح انسياب قدر كاف من المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة وتوصيلها إلى العاملين وفي نفس

الوقت معرفة آرائهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، ويمكن تحقيق هذا عن طريق نظام اتصال فعال ذو اتجاهين.

3- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور والعملاء : إن للاتصال بين المؤسسة وجمهورها وعمالها أهمية خاصة، فالمؤسسة تهتم لإقامة نظام اتصال فعال معهم يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها، فاستمرار المؤسسة ونموها وبقائها يتوقف على رضا الجمهور عنها ونوعية الخدمات المقدمة وكذلك مختلف الجهود التي تقوم بها، والعملاء يمثلون عنصرا مهما، فتطورها وتحقيقها لأهدافها يتوقف على نوعية الخدمات المتوفرة والصورة الطيبة التي ترسم عن المؤسسة، وهذا كله عبر أساليب المؤسسة المتعددة والمتنوعة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور والعملاء في نشاطاتها وجهودها واقتراحاتهم وشكاويهم لتحسين الخدمة المقدمة.

ثالثا : معوقات الاتصال في المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، تؤدي إلى التشويش عليه وفي أي خطوة من خطواته يمكن أن تعترضه وتخفف من فعاليته وهذا بظهور مجموعة من الحواجز أو صعوبات إنسانية وتنظيمية وغيرها تؤدي تشويه المعاني أو انحراف الاتصال عن مسلكه يعني التأثير على فعاليته. وسنعالج مختلف معوقات الاتصال في النقاط الآتية:

1- معوقات نفسية : تعتبر اخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل فرد في المؤسسة يقاوم عادة الاعتراف بأوجه النقص والقصور في سلوكه وشخصه، وهذا ما يجعله يقع في العديد من المشاكل دون أن يدري، فقد تكون المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية ناجمة من التفاعل بينهما.

1-1- معوقات خاصة بالمرسل : وتتمثل في :

- **قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة :** أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية أو ما نطلبه من المستقبل محددًا وهو ما يكون عرضة للتشويش والتردد¹. وقد يكون الهدف واضحا ولكن يجد

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000 ص

الفرد نفسه في حرج من الإفصاح عن القصد مخافة من ردود الأفعال السلبية، وقد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب لأفكاره فقد تكون صعوبة المنال لدى المستقبل نظرا لأنها ليست مكيفة بشكل جيد مع مستواه الفكري أو العلمي وبالتالي لا يستطيع استيعاب كل شيء.

- **المعوقات الذاتية للمرسل** : تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة، فقد يكون المرسل إنسانا متأكدا مما يحوزه من معارف بشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهي بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة للآخرين، وأن ما يخص اهتمامه وقبوله سينال رضا الأطراف الأخرى دون شك. في حين أنه يظل في إطاره الاتصالي المحصور بفكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو أبعد من ذلك. الأمر الذي لا يسمح له التقدير الجيد لحاجات المستقبل ومواقفه مما يتم يتواصل في شأنه، إضافة إلى ميل بعض الأفراد داخل المؤسسة إلى إقامة علاقات تنافسية بدل علاقات التعاون وهذا ما يولد فوضى اتصالية.

- **التحيزات والأحكام المسبقة اتجاه المستقبل**: قد تكون هذه التحيزات وليدة العشيرة القبلية، النقابة، الجنس أو المصلحة، وتكمن خطورتها في أنها تؤدي إلى التعامل مع المستقبل ليس كشخص طبيعي أو كعضو داخل المؤسسة أو في النظام الكلي وإنما كمصدر لعرقلة تحقيق الأهداف. ويؤدي هذا العائق غالبا إلى ظهور التكتلات داخل المؤسسة.

1-2- معوقات خاصة بالمستقبل :

- **سوء استقبال الرسائل** : التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة والوضوح للهدف المسطر، ويرجع هذا العائق إلى سوء الفهم للرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يعود إلى تشويش ذاتي كانشغال المستقبل بأمور أخرى حين استقباله للرسالة¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص 152.

- الإدراك الانتقائي المفرط : تعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه إليه وإنما يركز إلى بعض من الرسالة وهو ما يؤدي إلى سوء التفسير والفهم للرسالة وبالتالي اضطراب وتغيير المسار الاتصالي وإهمال الأهداف.

2- المعوقات التنظيمية : تتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص المعلومات والبيانات، كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال. فقد تكون ناجمة عن حالة التنظيم الرسمي الذي قد يتضمن إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وحسن توزيعها متأثرة أو تشوبها الفوضى، ومن هذه الإشكالات غموض وعدم تحديد وحدة السلطة الأمرة ونطاق الإشراف، ومنها عدم احترام هذا التنظيم وبقائه مجرد وثيقة لا فعالية لها. وقد تكون ناشئة عن نقشي التنظيم غير الرسمي وهو أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عملية الاتصال، وهو بطبيعته وفي أهدافه التي تخدم المصالح والتحالفات والتكتلات لا تحقق في المقابل الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها¹. كما توجد معوقات نابعة عن قنوات الاتصال فعدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل تتسبب في فشل الاتصال، فاختيار الوسيلة يجب أن يراعي طبيعة المحتوى وقدرة المرسل والمستقبل لتوظيفها.

3- المعوقات المعرفية الثقافية :

3-1- المعوقات اللغوية : تشير هذه المعوقات إلى احتمال تأثر مضمون الاتصال عكسيا عند عجز المستقبل فهم معاني الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في نقل الرسالة، ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات التعليمية والثقافية².

3-2- البيئة الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم : حيث تؤثر على العملية الاتصالية وتحقيق الأهداف المنشودة إذا كان وجود وتوافق في البيئة الاجتماعية وارتباط في القيم والعادات ما بين المصدر والمتلقي، فالفروق الاجتماعية والمكانة في الهيكل التنظيمي للفرد والجماعة تلعب دورا محوريا في تحقيق الأهداف، بعبارة أخرى أن المرسل إذا كان من نفس

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ص175.

² علي الشرفاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 435.

البيئة ويحمل نفس القيم مع مختلف الأطقم الأخرى المتلقية يكون تجاوبا كبير والعكس صحيح.

3-3- اختلاف الأطر المرجعية : يشير اختلاف الأطر المرجعية إلى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية وأيضا في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خليقتهم أو خبراتهم الثقافية أو الاجتماعية أو غيرها أو نتيجة اختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية. وعندما تختلف الأطر المرجعية لكل من المرسل والمتلقي فمن المحتمل أن يحدث تشويه في المعنى وعدم الاستجابة.

4- معوقات سوء استعمال السلطة في الهرم التسلسلي : ضعف الفهم الجيد للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل¹، مما يؤدي إلى انعزال الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة. حيث يتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة للأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات، مثل عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال.

ويصنف **فليب كابين** أربعة معوقات رئيسية وهي : غياب الوثائق والإجراءات الرسمية داخل التنظيم، قيام الاتصالات الرسمية على حساب الجانب الإنساني، غياب الاتصال الصاعد، إضافة إلى كثرة الحلقات المفرغة بين الإدارة والعمال.

المطلب الثالث : أشكال الاتصال المؤسسي وشبكاته

أولا : أشكال الاتصال في التنظيم المؤسسي

يستخدم المديرون في اتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم وعلى حجم المنظمة، وعلى نمط القيادة المطبق. فنظام الاتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي، ونظام الاتصال في المؤسسة الصغيرة تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين مباشرة تختلف عن المؤسسة الكبيرة وهكذا. وبالرغم من هذه الاختلافات فإن نظام الاتصال يمكن تصنيفه إلى :

¹ ناصر دادي عقون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ص13.

- الاتصال الداخلي.
- الاتصال الخارجي.

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

1 - الاتصال الداخلي : إن الاتصال الداخلي يتم داخل حدود المؤسسة ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها. والحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي وهناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة ونازلة وجانبية أو أفقية، وكلها تستجيب إلى أنواع قنوات الاتصال المستعملة، والتي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية الاتصال الفردي، الاتصال التنظيمي والاتصال الجماهيري :

1-1- الاتصال الفردي : هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل لأهداف متعددة سواء المرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

1-2- الاتصال الوظيفي أو التنظيمي : هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة ويتطلب على الأقل مرسلاً ومستقبلاً.

1-3- الاتصال الجماهيري : هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية.

ويمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

✓ **اتصالات رسمية:** ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهي تأخذ ثلاث اتجاهات:

- **الاتصالات الهابطة :** هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى العمال وهي اتصالات من الأعلى إلى الأسفل وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية والأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة والتوجيهات.

- **الاتصالات الصاعدة :** وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا أو الرؤساء وهي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم معلومات تفيد انشغالات العمال وكل ما تعلق بهم من مشاكل في العمل شكاوي تتطلب حولا من المستويات العليا في التنظيم، تحسينات يريدونها أو تغيرات مقترحة، فهي الاتصالات الصاعدة تفتح لهم المجال لإبداء رأيهم حول وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام.
- **الاتصالات الجانبية (الأفقية) :** تعتبر أساسا لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري. وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل.
- ✓ **اتصالات غير رسمية :** وتعرف بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، وتلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية، إذ يعتبر "الاتصال العمود الفقري الذي تبني عليه صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية فهي تسمح بنقل الاتجاهات والأفكار والمشاعر المختلفة بين أعضاء المنشأة الواحدة"¹ فالتنظيمات الرسمية تنتج عنها في العديد من الأحيان عقبات اتصالية نتيجة الصرامة الكبيرة في إجراء هذه العملية الحيوية والرقابة المفروضة عليها إذ هذا النوع من التنظيمات يسبب بطء في الاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقل بالمرونة والدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية للحركة الأزمة فهذه الصعوبات الاتصالية التي أدت إلى التفكير بالضرورة في التخفيف من صرامة هذه المنظمات وفسح المجال أمام الاتصالات غير الرسمية.

¹ محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 59.

2- الاتصال الخارجي : وهي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة و جماهيرها الخارجية خاصة الموردين العملاء الإدارات والمجتمع المحلي وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها والتي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة لها وبدوره ينقسم الاتصال الخارجي إلى:

2-1- الاتصال التجاري : وهو يشير إلى المعلومات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، وتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقاً من أهداف التسويق، والذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج وأبحاث التسويق. فهذا النوع من الاتصال التجاري هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي المرتبطة بتسويق السلع والخدمات وحث مختلف الزبائن إلى اقتناء منتجاتها من خلال الإشهار والترويج ولا بد أن يكون هذا النوع من الاتصال على مستوى راق يعكسه جودة منتجات المؤسسة ونوعيتها. يهدف الاتصال التجاري إلى ترويج منتجات المؤسسة، جلب الزبائن إليها، فتح أسواق جديدة يعني المنافسة.

2-2- الاتصال المؤسسي : يعرفه ميشال إيتراد " بأنه كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة"¹. وهذا النوع من الاتصال ينقسم إلى نوعين :

2-3- اتصال مؤسسي موجه إلى جمهور غير تجاري : يمكن أن يكون هدف الاتصال في هذه الحالة ترقية وتحسين صورة المؤسسة لدى جمهور محدد ومستهدف.

2-4- اتصال مؤسسي موجه إلى جمهور تجاري : هنا الاتصال يمكن أن ينبوعن الاتصال المنتج فيما تكون وظائف المؤسسة ليست مميزة عن منافسيها كالبنوك أو في حالة إذا كانت وظيفة المؤسسة هي تقديم خدمات غير مادية، في هاتين الحالتين الأهم هو صورة المؤسسة التي يجب بيعها بما أن المنتج يتمثل في طريقة أداء الخدمة، والمؤسسة هي ذاتها وسيلة اتصالية لأنها تتصل عبر كل مكوناتها المادية من وسائل العمل الاستقبال التلفوني إلى العمران والبنىات والمقر الإداري. وتستعمل مختلف وسائل الاتصال خاصة الإشهار

¹ محمد ناجي الجوهري، وسائل الاتصال والعلاقات العامة، 2000، عمان، الأردن، ط1، ص155.

والسينما ورعاية التظاهرات الرياضية والاجتماعية والثقافية بغية كسب مكانة في المحيط وتحسين صورتها وعلاقتها مع جماهيرها المختلفة وذلك بهدف تفعيل نشاطات الاتصالية للمؤسسة للحفاظ على مكانتها من خلال اعتماد مختلف مواردها التقنية والبشرية والتكنولوجية والمادية وترجمة قيمتها وأهدافها ومبادئها اتجاه المستهلك والمحيط حيث توضح مشاريعها ونشاطاتها التي تصب في حماية المستهلك والبيئة من التلوث والخدمة بعد البيع وغيرها، وهذا من خلال إنشاء مواقع على الانترنت خاصة بها للتواصل مع الجمهور للمساعدة في التعريف بها وتلميع صورتها.

والاتصال المؤسسي بدوره ينقسم إلى أنواع عديدة نذكر منها :

2-5- الاتصال الأزماتي : المؤسسة مهما كان طابعها وحجمها في منأى عن الأزمات التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر، وتعيش حالة من الهلع والرعب وقد تطفو وتظهر على السطح فالصراعات بين العمال، والتكتلات في المؤسسة، إما خارجيا فقد تفقد جمهورها الوفي والمتعاملين معها، فتتعرض إلى ضربة قد تؤدي بها إلى الانحطاط، فالمؤسسات تفكر كثيرا في وضع مخططات تسويقية واتصالية خاصة للتخطيط لإمكانية حدوث الأزمة وكيفية معالجتها، حتى إن المؤسسة في عرضة دائمة للشائعات وأساليب الضرب في السمعة، وهنا تحتاج المؤسسة إلى توفر المعلومات أكثر حتى تتم عملية التحكم في الاتجاهات الداخلية والخارجية.

وعلى العموم كل أزمة تتطلب تفكير استراتيجي، وعليه فان جميع الأزمات سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة تتطلب زمنا الاعتماد على الأسلوب الثلاثي : قيل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة، وبعد ذلك تأتي مرحلة التقييم والتعديل والتغيير حيث يجب إقامة شبكات جديدة للمعلومات وإضافتها إلى ارشفي مخطط اتصال الأزمة أو بنك المعلومات والعودة إليها وقت الحاجة.

2-6- الاتصال بالأحداث : خرجت من العلاقات العامة وتعرف على أنها اتصال يهتم كثيرا بالتظاهرات وكذلك الحفلات الخارجية ويعرف هذا الاتصال بازدياد منتوج جديد وتنظيم أبواب مفتوحة ونجد هذه الأعمال بكثرة في جانب العملياتي ويسمى بالأحداث بالإشهار المجاني.

2-7- الاتصال المالي : الاتصال المالي يتكون من جميع التقنيات الاشهارية والإعلامية الموضوعية تحت تصرف المؤسسة بهدف توضيح وتحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستثمرون، وساطة مالية، محللين، صحافيين متخصصين) ولدى الجمهور. إن الاتصال المالي عامل مهم من الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة لأنه من الطبيعي أن الخطاب المالي يعدل ويحسن صورتها لدى مختلف الجمهور والمتعاملين.

ثانيا : شبكات الاتصال في التنظيم المؤسسي

توجد عدة شبكات للاتصال التنظيمي وهي تتمثل في ¹ :

1- شبكة الدائرة : يمكن للشخص الاتصال بالفردين المجاورين عن اليمين وعن اليسار ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

2- شبكة السلسلة : هذا الشكل يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا الشكل تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم، ويمتاز هذا الشكل من الاتصال بالبطء الشديد.

3- شبكة العنقود : هذا الشكل يمكن شخصا واحدا (مساعد المدير) من الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

4- شبكة العجلة : ضمن هذا الشكل يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.

¹ بويكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، 2010، ص28.

5- **شكل النجمة:** في هذا الشكل يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، ولذا فإن هذا الشكل يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

تجلى واضحا أن المهمة التشخيصية الأولى في الاتصال الداخلي برسم خريطة اتصالية تشخص فيها كل القنوات والمستويات الاتصالية والوسائل الضرورية التي تسمح بالاستعداد للدراسة والتحليل ثم الاستثمار في المعطيات التي تؤثر في عملية الاتصال، وذلك بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع وبأقل تشويش ومعوقات من خلال التعامل مع الجمهور الداخلي المكون من أعضاء المؤسسة ومن مختلف المستويات : الممثلون المهنيون، الوظائف الإدارية، التقنية وغيرها من الأقسام والفروع. أما في مجال الاتصال الخارجي يتضمن تشخيص وتحليل المعلومات التي تنشرها وسائل الاتصال الجماهيرية، ورصد مواقف المنافسين وسياساتهم الاتصالية ووضع السوق والأوساط المالية والاقتصادية والسلطات العمومية والإدارية وجمعيات المستهلكين، وهذا طبعا يتوقف على ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات وعلامتها مع مراعاتها للبيئة التي تعمل فيها.

المبحث الثالث : محددات الاتصال المؤسسي ونظرياته

يعتمد الاتصال المؤسسي على محددات سلوكية متعددة داخل المؤسسة خاصة بالبيئة التنظيمية من تقسيم العمل والتخصص والهرم التسلسلي، وكذلك العلاقات والارتباطات الخارجية التي تتعلق أساسا بالقيم الاجتماعية والثقافية، حيث تؤثر هذه العوامل على سلوك الموظفين والعاملين بالمؤسسة، وهذا ما دفع بالمفكرين والعلماء إلى التنظير في ضبئية نوعية وأثر مختلف العوامل على نوعية وجودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة. وسنحاول أن نتطرق من خلا هذا المبحث إلى محددات السلوك التنظيمي داخل وخارج المؤسسة، إضافة إلى التطرق إلى أبرز النظريات التي تناولت وعالجت الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المطلب الأول : محددات الاتصال المؤسسي

أولا : المحددات الداخلية : يقصد بالمحددات الداخلية كافة العناصر الموجودة داخل المؤسسة من موارد بشرية، جماعات العامل، تقسيم العمل، ثقافة المؤسسة، القواعد والإجراءات¹ والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الأمور الأخرى.

1- تقسيم العمل في المنظمة : يهدف هذا التقسيم إلى تحقيق التنسيق بين كافة الجهود والأنشطة ما بين الأقسام والفروع والمكاتب وينقسم هذا التقسيم إلى :

• **التقسيم على أساس الوظيفة أو طبيعة النشاط :** يعتبر هذا النمط من التقسيم من أكثر الأنماط انتشارا، ويقوم هذا النوع من التنظيم على أساس توزيع العاملين بالمنظمة على الوظائف التي يؤديونها، ويعني ذلك أن العاملين الذين يقومون بنفس العمل يوزعون على نفس القسم².

¹ أحمد ماهر، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ص518.

² جيرالد، جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمود رفاعي، إسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص685.

• **التقسيم وفقا لنوع الخدمة:** وفيه يتم تقسيم النشاطات حسب نوع الخدمة المقدمة ففي المؤسسات الكبيرة نجد قسما للمستخدمين وقسما للمصالح الاقتصادية وقسما آخر للاتصالات.

• **التقسيم وفق المرحلة الخدمية :** إن إتباع هذا النمط من التقسيم يترتب عليه وجود تنسيق وتعاون بين مختلف مفاصل العملية الخدمية، حيث تعتمد كل مرحلة من المراحل على ما تسبقها من مراحل، كما أن أي تعطيل بمرحلة مقدمة له تأثيره على المراحل اللاحقة.

2- **التسلسل الرئاسي:** يؤثر هذا الشكل من التقسيم تأثيرا عميقا على شكل التفاعل بين أعضاء المؤسسة واتصالها عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ذلك أن تنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة، وقد حدد حدود العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ومجالها ونمطها. هذا ويشير مفهوم الرئيس إلى الشخص الذي يعني ويكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل¹. فضلا عن طابعها الرسمي تتميز هذه العلاقات بأنها مقتصرة على مجال العمل حيث تنحصر المهام الموكلة لكل من الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يقوم بتعريف الأدوار للمرؤوسين وتوضيح المهام الواجب تأديتها في المنظمة وكيفية تأدية هذه المهام ومتى يتم الانتهاء منها².

3- **القواعد والإجراءات التنظيمية:** يعتبر هذا التقسيم عنصرا حاسما في المؤسسة استنادا للدور الكبير الذي يلعبه في تحديد مختلف النشاطات داخلها، فضلا عن توجيه التفاعلات بين أعضائها وضبط سلوكياتهم أثناء العمل، فهي التي تحدد ما هو مسموح به من سلوك وما هو ممنوع داخل العمل، كما أن الإجراءات تشير إلى الخطوات التنفيذية للعمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقيعات وأختام. وتجدر الإشارة بأن القواعد والإجراءات تسير وفق الضوابط والمواد القانونية بشكل دقيق.

ثانيا : المحددات الخارجية

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2004، ص195.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 ص297.

إن وجود حدود لكل منظمة يعني أن هناك شيئاً يعني بيئة خارج المنظمة، يعرفها روبنز بأنها "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة"¹. وهذا عكس البيئة الداخلية للمؤسسة، ويقصد بالبيئة الخارجية مختلف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية التي تتأثر بموجبها المؤسسة في أداء وتفعيل أنشطتها وسنتناولها فيما يلي:

● **عناصر البيئة السياسية** : يلعب النظام السياسي في البلاد دوراً جوهرياً ومحوراً في توجه التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية بحتمية الملكية العامة وتبعية القرارات والقوانين الدستورية والمركزية، فالمؤسسة هي صورة مصغرة عن طبيعة الحكم القائم في الدولة.

● **عناصر البيئة الاقتصادية** : إن جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية تتوقف على ما يعود من الإيرادات والأرباح الاقتصادية، فكلما كان اقتصاد البلد متقدماً ومزدهراً ويحقق فائضاً في المداخل كلما كانت درجة الإنفاق أكبر على القطاع العمومي الخدماتي، فالعلاقة بينهما علاقة تأثر وتأثير.

● **عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية:**

- **القيم الاجتماعية:** تشير القيم الاجتماعية إلى مجموع المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها، وتتضمن البيئة الثقافية عدداً كبيراً من القيم الاجتماعية، كقيمة الذر، قيمة الكبير، القرابة، والقيم الجماعية (العائلة والعشيرة) المرتبطة بها، فضلاً عن قيم الشورى، المساواة، التواضع والارتباط.

- **قيم العمل وأخلاقياته** : يقصد بأخلاقيات العمل معنى وأهمية وتصور الفرد لمتطلبات العمل، فالعمل بالنسبة للفرد في المجتمع يجب أن يلتزم بمختلف الضوابط القانونية دون الممارسات العشوائية وغير المؤسسة، بعبارة أخرى يجب أن يتحلى الفرد الموظف بالزميات وقوانين العمل وليس الثقافة الشعبية أو المجتمعية القائمة على الضوضاء والفوضى.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 46.

- عادات وأعراف المجتمع: وتتمثل في موضوع المقاييس التقليدية التي تعتقد بجدارتها بعض الفئات في المجتمعات العربية مثل العادات والتقاليد والأعراف والتي تلزمهم بأنماط من السلوك المقبول اجتماعيا.

• **العناصر التكنولوجية:** إن التقدم والتطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال يؤثر بشكل كبير على أنشطة المؤسسة العمومية بالإيجاب في حالة مواكبتها لمتطلبات العصر وتفعيل آليات التطور التكنولوجي وتوظيفه في أفضل أوجهه، كما يؤثر بالسلب في عدم اعتمادها على عصريتها وظائفها وأنشطتها الخدمية المختلفة متجاوزة في ذلك الطرق التقليدية في التسيير خاصة في خضم ما يشهده العالم اليوم من حركة تكنولوجية غير مسبوقة.

المطلب الثاني: النظريات المعتمدة للاتصال المؤسسي

يجب تبني واعتماد نظريات محددة لمعرفة وتحديد نوع العلاقات السائدة في المؤسسة العمومية وضبط طبيعة الاتصال المؤسسي، وهو ما سنعالجه في هذا المطلب عبر نظرية النموذج الرشيد ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية النسق المفتوح.

1- نظرية النموذج الرشيد: يندرج تحت هذا النموذج نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر والتقسيم الإداري لهنري فايول والإدارة العلمية فردريك تايلور. وبصفة عامة هذه النظريات كان اهتمامها متوجها إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل ونوعية الخدمات والمنتجات، واستندت في فروضها على الكفاءة التي هي الهدف الأول للتنظيم، ولكي تتحقق الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيدا، وأن كل عنصر لا يحقق ما وضع من أجله يجب إبعاده عن التنظيم، وتؤكد نظريات هذا المدخل على ضرورة الاهتمام ببعض المبادئ والخصائص التي توجد في كل المؤسسات العمومية وهي: شروط الحصول على العمل، تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص وتسلسل السلطة (التدرج الرئاسي) وإتباع الطرق والقواعد العقلانية الرشيدة.

يرى ماكس فيبر بأن العضوية في التنظيم تقوم على نسق من المناصب الرسمية المحددة بوضوح، لكل منصب منها مجال من الاختصاصات المحددة بالمعنى الشرعي¹. يشغلها الأفراد كما أوضح فيبر بناءها على المؤهلات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية غير شخصية كالامتحانات أو من خلال تقديم الفرد لشهادات علمية أو تلك الخاصة بالخبرة المهنية أو كليهما. وتعد هذه الاعتبارات شروطاً لانتساب الفرد للجماعة الرسمية في التنظيم في حالة إن كان مؤهلاً فقط، وتنفيذه للمهام عبر الطرق والأساليب المحددة في إطار المبادئ العامة لأنشطة ومهام المؤسسة.

كما ركز تايلور على أهمية تقسيم العمل ليس فقط داخل المؤسسات الصناعية الكبرى فقط، ولكن أيضاً على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة وحتى المؤسسات الخدمية انطلاقاً من طبيعة الأعمال وأنماط الخبرة والشخصية الفردية ونوعية الخدمات والمنتجات والشهادات العلمية للعاملين، لذلك أوصى بأهمية شمولية تقسيم العمل كافة الفئات المهنية والإدارية، فبدأ بالقيادة السفلية للتنظيم وصولاً إلى هرم التنظيم الأعلى² معتبراً ذلك ضرورياً لتنفيذ مختلف المهام والأعمال داخل التنظيم. وفي سبيل حرص تايلور على تحقيق ذلك ميز بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال وفئة الإدارة ويرجع هذا التمييز إلى طبيعة الدور الذي يقوم به كل منهما في العمل وفق الأهداف المرسومة والمقررة وفي المقابل أكد على أن تسهر الإدارة على إخضاع الجميع لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة داخل التنظيم.

لقد ركز هذا الاتجاه على الطابع الرسمي للبناء التنظيمي وعقلانيته في تحديد أنماط السلوك داخله وأن العلاقات تنحصر في أداء الواجبات الرسمية المحددة فقط، في حين أن الواقع يثبت بأن العلاقات التنظيمية أكثر تشابكاً وتعقيداً، كما أهل هذا الاتجاه فكرة التنظيم غير الرسمي لاعتباره دخليلاً ليس من تصميم الإدارة، إضافة أنه أهمل العناصر الإنسانية الأخرى كعلاقات الود والصدقة أي أنه جرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية واختزله بشكل كامل في بعده الفيزيقي.

¹ علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص44.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص252.

2- نظرية العلاقات الإنسانية : ظهر اتجاه العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل على طروحات مدخل الرشد، وتتسبب النشأة الأولى لهذه النظرية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي إلتون مايو وزملائه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن التابع لشركة ويسترن إلكترونيك بشيكاغو خلال الفترة 1927-1932، فقد كان من أشد الأنظار إليها هي العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي، حيث ركز مايو على التفاعل التلقائي في العلاقات غير الرسمية ما بين الأفراد داخل نفس المؤسسة في ظروف معينة، ويؤكد مايو وزملائه أن هذه العلاقات غير الرسمية ليست مجرد ارتباطات صداقة ومناقشات لا أثر لها على سلوك العاملين داخل المنظمة، فحسبهم أن هذه الصلات تلعب دورا خطيرا في تقرير مواقف العمال التنظيمية، فقد أمكن لهذه الدراسات والتجارب من ملاحظة تأثير الجماعة غير الرسمية على سلوك العمال ونوعية الخدمات المقدمة على نحو أكثر وضوحا وتفصيلا¹. إن إلتون مايو يرى بأنه لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظرية الكلاسيكية بل يجب النظر إليهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم به الأفراد.

ولم تسلم هذه النظرية من الانتقادات نستخلصها في ما يلي :

- إن تصوير مدخل العلاقات الإنسانية جماعات العمل الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية أمر يفند الواقع الذي يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل من ناحية معينة إلا وكان اختلاف وتناقض بينهما في جوانب أخرى.

- إن تركيز أصحاب هذا المدخل على دراسة التنظيم غير الرسمي، قد جعلهم يغفلون تماما عن التنظيم الرسمي وتبيان أثره في تحديد سلوك العاملين.

- إن العلاقات الإنسانية تعتبر التنظيم نظاما مغلقا يتوقف سلوك أعضائه على ما يجري بداخله فقط، إنما تجاهل تأثير الجماعات الاجتماعية خارجه.

¹ باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، تر: محمد علي وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979 ص144.

3- نظرية النسق المفتوح : كانت البدايات الأولى لظهور هذا المدخل من خلال تحليلات ميشيل كروزيه في دراسته لهيئتين تنظيميتين حكوميتين في فرنسا، وكذا في دراسات إمبريقية مثل دراسة كل من : إيفان ولاتويك وهيلتون وغيرهم، إلا أن التقدم النوعي في استخدام بعد النسق المفتوح في تحليل التنظيمات كان حسب معظم علماء النفس وعلماء الاجتماع على يد كل من دانيال كاتز وروبرت كاهن في كتابهما المعنون " علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات الصادر عام 1966، وفيه أورد العديد من العناصر الهامة التي توضح طبيعة ذلك التحليل ومنها : اعتبار الأنساق التنظيمية بناءات تتأثر بالأحداث والتغيرات الخارجية للبيئة عموماً. ظهر هذا المدخل كرد فعل على الانتقادات التي وجهت إلى طروحات مفكري المدخلين النظريين السابقين، والذين كانوا يعتقدون بعدم وجود أي تأثير للمجتمع على التنظيم وبالتالي كانوا ينظرون إلى هذا الأخير بوصفه نسقاً مغلقاً، السلوك التنظيمي فيه إنما يتحدد فقط بفعل العوامل الداخلية وليس للعوامل الخارجية أي تأثير له. انتقادات شككت في الأطر التصورية التي تناولت التنظيم باعتباره أداة معقولة يعيش أعضاؤه في عزلة اجتماعية، وكذا شككت في فرضيات مدخل العلاقات الإنسانية ومنهجه السيكولوجي.

ظهر هذا المدخل ليقدم رؤية مختلفة عن الرؤيتين السابقتين حول مفهوم التنظيم وخصائصه الأساسية وعملياته، رؤية تقوم فكرتها المحورية على وصف التنظيم كنسق اجتماعي، وهو وصف أورده بارسونز في مقالتي شهيرتين له، أوضح من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي يشتمل على جانبيين أحدهما " البناء الداخلي للتنظيم" والثاني " العلاقات الخارجية" والتي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع. فالتنظيم كنسق اجتماعي يتصف بديناميكية عالية من العلاقات بين مكوناته الفرعية، بحيث أن سلوك أي مكون يعتمد بشكل أساسي على ظروف المكون الآخر مع مراعاة تفاوت درجة الاعتمادية بين المكونات، فهي لا تكون متماثلة، كما تتفاوت درجة استجابة المكون الفرعي للحالة التي يكون عليها الآخر داخل النسق الذي يرتبط بدوره بعلاقة ديناميكية متغيرة مع البيئة الخارجية المحيطة به، وعليه فإن

النسق يتسم بمرونة خاصة عند مستوى عملياته الإنتاجية التي يؤديها وتؤثر في العلاقات المتبادلة بين النسق والبيئة الخارجية¹.

هذا معناه أن التنظيم باعتباره نسقا مفتوحا يتصف بالميزات والخصائص العامة للنسق المغلق، إلا أن له خصائص أخرى تميزه، مستمدة من طبيعته الاجتماعية وارتباطاته الخارجية مع محيطه الاجتماعي والثقافي، يعني يتفاعل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بها، أي أن هناك بعض أنواع السلوك في التنظيم التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية ليست من داخل التنظيم، حيث يبرز دور متغير أثر البيئة في التنظيم والذي انفرد بدراسته مدخل النسق المفتوح في تأثير الارتباطات الخارجية لأعضائه في سلوكهم داخل التنظيمات خاصة الخلفيات الاجتماعية والثقافية. ويؤكد **تمسون** بأن "التنظيمات لا يمكن أن تتفاداه حتى وإن استطاعت التحكم في البعض منه"².

المطلب الثالث: استراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية

الاستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للتلاحم والاستمرارية بين سياسة الترويج والعلاقات العامة لمواجهة المحيط الخارجي وبرنامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

توضع استراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال وكذا مختلف المصالح الأخرى، وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، وهي عبارة عن مستند يرتبط ببرنامج العمل والذي ينشر إلى المسؤولين لما تصادق عليه المديرية العامة. وتمثل هذه الاستراتيجية الاتصالية فلسفة في مجال الاتصال الصورة والعلاقة الموجودة أو القابلة للتحسين، وتعتبر استراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة. إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين

¹ اعتماد علام، علم الاجتماع الصناعي، التطور والمجالات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998، ص160.

² اعتماد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص33.

وتغيرات وديناميكية محيط المؤسسة جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدوداً في الاستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضرورياً، فهو يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة مقابلة مع الأطراف المعنية ذات الارتباط الهام بها كالإدارة والمتعاملين والمحيط... إلخ.

وتستجيب الاستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف فهي تبين طريقة وهوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها سواء مع المتعاملين داخلها أو خارجها. ومن الميزات التي يجب أن تتوفر في هذه الاستراتيجية¹:

- الانسجام بين الاتصال الداخلي والخارجي.

- الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.

- انسجام الخطب بيم مختلف مشاريعها.

- الانسجام في مخططاتها.

وهي مثل الاستثمارات في المؤسسة تكلفها قيمة من الأعباء فيما يتعلق بالدراسات والتحليلات وهذا حسب الهيكل الإداري والاستراتيجية العامة، وعلى تكاليف إعداد وتكوين الأفراد والمتخصصين في مجال الاتصال. أصبحت المؤسسة تتوفر على مصلحة أو نظام اتصال مستغل من المصالح الأخرى تستفيد من خدماتها مختلف المستويات والمصالح في المؤسسة، وترتبط بخطط اتصال مع الإدارة العامة.

ومصلحة الاتصال سواء كانت مستقلة تحت إدارة شخص محدد أو غير مستقلة تعمل على توفير التنسيق، قد تكون تحت إشراف المدير العام أو المدير المكلف بالعلاقات العامة أو الموارد البشرية حسب ما تقتضيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ Dominique Beau, Sylvain Daudel, Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, 1992, p54.

خلاصة الفصل

للاتصال وظيفة أساسية ودور محوري ومفصلي وأهمية بالغة في المؤسسة العمومية، حيث تولي المؤسسة اهتماما كبيرا به، وذلك نظرا بهدف تحقيق البرامج والأنشطة المسطرة على كافة المستويات الخدمية، الاقتصادية والإعلامية. ويعتبر الاتصال من الدعائم الأساسية للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يتم خلق الروابط الإنسانية والعملية وتبادل المعارف وتقديم الفرصة للمشاركة بالرأي والفكرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، فهو يهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة وضمان المرونة والاستمرارية، وهو الأمر الذي يساهم في التقارب والتعاون بين مختلف الشرائح العمالية بالمؤسسة والرفع من المعنويات وخلق الشعور بالانتماء لمؤسسة، وبالتالي ضمان تسيير الموارد المادية والبشرية للمؤسسة. أما على الصعيد الخارجي فقد أصبح الاتصال أكثر من ضرورة، إذ يسمح للمؤسسة بفرض نفسها وصناعة مكانتها ورسم صورتها الطيبة في المجتمع، فالتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن أن تتواجد وتستمر بدون العمليات الاتصالية، فهي وسيلة حتمية لتحسين الأداء والتبادل الفكري والعملية بين مختلف الإدارات للمؤسسات.

تمهيد:

عنون الفصل الثاني بالخدمة العمومية قسم إلى ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب، المبحث الأول ماهية الخدمة العمومية تناولنا فيه تعريف الخدمة العمومية والمبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية وأنواع الخدمات العمومية، أما المبحث الثاني فعنون بالمرفق العام تطرقنا فيه إلى ماهية المرفق العام وأركانه وأنواعه، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى المرفق العام والخدمة العمومية في ظل التحديات الراهنة تضمن بوادر تحول المرفق العام والخدمة العمومية ودور الإدارة الإلكترونية في تفعيل وترشيد الخدمة العمومية الإلكترونية والمرفق العام الصحي والخدمة العمومية الصحية، ثم خلاصة الفصل.

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية

هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، ونبدأ بتعريف الخدمة، ثم تعريف الخدمة العمومية:

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية.

1- تعريف الخدمة: هي عبارة عن أنشطة غير ملموسة تحدث من خلال عملية تبادلية من الطرفين، وقد تكون مقترنة بمنتج مادي أو العكس مع عدم إمكانية نقل ملكيتها¹.

ويعرفها "فليب كوتلر" بأنها "نشاط أو إنجاز مرتبطة بعملية تبادلية يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون.

2- تعريف الخدمة العمومية: يعرفها خبراء الإدارة العامة على أنها: الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهية، والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين².

الخدمة العمومية: هي عبارة عن نشاط يخدم المصلحة العمومية والتي تتكفل به الإدارات العمومية³.

¹ Phlipkotler. Markeing. Management. 13 éme Pearson éducation. Paris K2009kp452.

² العربي بوعمامة، رقاد حلينة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع09 جامعة الوادي، ديسمبر 2014، ص 40.

³ مريزق عدمان، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية (دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2008، ص 19.

يحمل هذا التعريف في طياته معنيين مختلفين ومتناقضين معنى ضيق وآخر واسع، فالمعنى الضيق: إدارة نشاط معين من طرف الإدارات العمومية لا يعني أنه مستوحاة من المصلحة العمومية، ولا تمثل تلك الإدارات دائما صفات نشاط الخدمة العمومية .

أما المعنى الواسع: فالخدمة العمومية لا يمكن ربطها دائما بالمؤسسات والإدارات الحكومية فقط، بل نجد في الواقع المؤسسات الخاصة يمكن لها ضمان الخدمة في إطار القوانين المعمول بها.

(HORGUES- BAT) يشير في تعريفه للخدمة العمومية إلى تلك الخدمة التي تتميز بالتوافر أي تكون متاحة للجميع وتستند على مفهوم المصلحة العامة"، وتخضع الخدمة العمومية لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة، يمكن تلخيص أهمها في: مبدأ الاستمرارية أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع، مبدأ الملائمة والذي يعني تتناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور ومبدأ المساواة والذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعية للجميع.¹

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمات العمومية:

كما وسبق أن ذكرنا في المطلب السابق فإن الخدمة العمومية تركز على مجموعة من المبادئ وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إليها

1. الاستمرارية « La continuité » : من الناحية النظرية، يجب أن يتسم تقديم الخدمات العمومية بالانتظام والاستمرارية، وذلك عن طريقة إتاحتها لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف لذا لا بد من الحفاظ محددة، إلا في الحالات التي يتعذر على هيئاتها أن تستمر في تقديمها.²

¹ كريمة جلام، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية : مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الدولي العلمي حول : جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، يومي 29-30 أكتوبر 2014، جامعة أمحمد بوقرة (بومرداس)، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، ص5.

² جوال محمد السعيد: ترقية أداء المنظمات العمومية ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NPM)، دراسة نظرة تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، جامعة شلف، 2016، ص56.

2. **المساواة « L'égalité »** : وهي مبدأ أساسي في تقديم الخدمات العمومية، كما أنها من دعائم الديمقراطية الإدارية، وينص هذا المبدأ على أن يكون لجميع أفراد المجتمع الحق في الحصول على الخدمة العمومية وهذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمات العمومية من دون عوائق، وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة، دون التمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو المركز الاجتماعي¹.

3. **المجانبة النسبية** : امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين، يتم اعتماد هذا السلم من خلال إدراج الخدمات العمومية التي يمكن الوصول إليها مجانا، ومحاولة ترتيبها تنازليا حسب نوعية الخدمة والمستفيد منها. مثل الصحة والأمن.

4. **الموائمة والتطور**: يسمح هذا المبدأ بتكييف الخدمات العمومية مع المستجدات والتطورات الاجتماعية الحاصلة، والتقدم التقني من جهة واحتياجات المواطنين من جهة أخرى، باعتبار أن هذه الحاجات متغيرة باستمرار، خاصة وأن البيئة في جميع مجالاتها تتميز بالتغيير وعدم الثبات .

5. **التضامن**: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين ودولتهم وتجسيده ميدانيا، من خلال المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة، كما تهدف إلى جعل الخدمة العمومية من خلال المساعدة المادية والمعنوية في متناول المواطنين المستبعدة اجتماعيا (الفئات المعوزة).

6. **الشمولية** : بالرجوع إلى مفهوم الخدمة العمومية، يحق لكل المواطنين الاستفادة منها كونها حقا مكفولا في قوانين الجمهورية ودستورها، ولهذا فإنه ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط وفقا لمستواهم المعيشي².

المطلب الثالث : أنواع الخدمات العمومية

¹ حجام العربي، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية-آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية - اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، عن جامعة محمد لمين دباغين-سطينف2، قسم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، ، 2018/2017، ص101.

² مريزق عدنان، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية (دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة) مرجع سبق ذكره، ص19.

ومما سبق فإن مؤسسات القطاع العمومي تمتاز بشكلها الهرمي للهيكل الإداري وما يحتويه من مستويات إدارية مختلفة، كما يحدد طبيعة العلاقات بين هذه المستويات، وتشمل الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العمومية والسلطات المحلية¹، وعلى العموم يمكن تصنيف القطاع العمومي إلى مجموعات من خلال تقديم الخدمات :

أولاً : من حيث طبيعة نشاط الخدمة :

1- الخدمة العمومية الإدارية:

هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على مستوى المحلي أو المركزي مثل خدمات مرفق الحالة المدنية وتتميز بما يلي :

- تسييرها يكون وفق القانون العام؛
- خضوع تسيير مستخدميها إلى قانون الوظيف العمومي الخاص بهم؛
- غايتها ليس تحقيق الربح المادي.

2- الخدمات العمومية الصناعية والتجارية :

تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، مثلاً خدمة مؤسسة المياه والغاز والكهرباء وتشارك في

- الهدف الجانبي لهذه الخدمات هو هدف اقتصادي؛
- تعتبر اقتطاعات الموظفين أهم مصادر تمويلها؛
- يتوقف نمط تسييرها وتنظيمها على القانون الإداري ولكن في جوانب محددة؛

أغلب هذه المؤسسات العمومية تقوم باحتكار السوق وحدها وتمول من الإيرادات العامة للدولة، لهذا لا تراعي إلى المقارنة بين التكاليف وقيمة خدماتها للمجتمع، وأخير فإن العنصر

¹ نفس المرجع السابق، ص 102.

الاجتماعي هو العنصر الرئيسي في القطاع العام ويصعب ضبطه؛ للخدمات العمومية قواعد خاصة تهدف من ورائها إلى تحقيق الصالح العام .

يتضح من خلال القطاع العام سلطة وسيادة الدولة، باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة، من خلال تطبيق القانون العام.

3- الخدمات الاجتماعية والثقافية:

تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل خدمة التمدريس الالزامي والخدمات الصحية.

ثانيا من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

1- الخدمات الفردية:

تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.

2- خدمات جماعية:

هي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها، مثل الإنارة العمومية.

المبحث الثاني: المرفق العام

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المرفق العام ومعايير التي تحدده وأنواعه

المطلب الأول : ماهية المرفق العام

المرفق العام نشاط يحقق المصلحة العامة مرتبط بشخص عام، ويخضع لنظام قانوني غير مألوف في القانون العادي المطبق على الأفراد¹.

¹ حضرية بودرع، مقال حول المرفق العام بين تحقيق المصلحة العامة ويلوغ الفعالية، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد-4- ديسمبر 2018، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03.ص 174.

يقصد بالمرفق العام : كل مشروع يستهدف الوفاء بحاجات ذات نفع العام وتعجز المشروعات الفردية عن تحقيقه على وجه مرضي، فنتولاها الإدارة العامة وتديره إما بنفسها مباشرة مثل مرافق الجيش والشرطة والقضاء، أو تعهد به على أفراد يديرونه تحت إشرافها ورقابتها مثل مرافق الكهرباء والنقل والمواصلات.¹

يرى كل من « Boiteau – Pauliat – Lauchaum » المرفق العام هو كل نشاط ذو نفع عام محقق بواسطة شخص عام أو تحت رقابة بواسطة شخص خاص مع خضوعه وفقا للأحوال لنظام خارق للقانون الخاص.²

ويعتبر من أكثر المفاهيم القانونية غموضا، فهناك من ارتكز في تعريفه على معيارين وهما المعيار العضوي، والمعيار الموضوعي زمنهم من مزج بينهم على أساس معيار مزدوج .

المعيار العضوي للمرفق العام:

يقصد بهذا المعنى كل منظمة تنشئها الدولة ونخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور ومن هنا جاز اعتبار كل من مرفق القضاء والأمن والدفاع وغيرها مرافق عامة، لأنها منظمات أنشأتها الدولة بغرض أداء خدمة للجمهور.³

من خلال هذا التعريف أو هذا المعيار فغن المرفق العام هو كل منشأة أو منظمة تنشئها الدولة تهدف من خلالها إلى تحقيق الخدمة العامة لجمهورها.

المعيار الوظيفي أو الموضوعي :

يقصد بالمرفق العام وفق هذا المعيار، كل نشاط أو مشروع تقوم به الدولة بنفسها أو تحت إشرافها بصفة مباشرة أو غير مباشرة أي تحت رقابتها، وذلك لإشباع الحاجات العامة بما يحقق المصلحة العامة.¹

¹ حجام العربي، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية-آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية نفس المرجع السابق، ص87.

² Jean – François Lachaum, Claudie Boileau, Méléne Pauliat, **Grand service publics**, édition Armand Colin, 2 éme édition, Paris, 2000, p12.

³ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2013، ص 414.

في حين حاول جانب من الفقه الجمع بين المدلولين السابقين العضوي والموضوعي " على أن المرفق العام : مشروع يعمل باطراد وانتظام تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين².

المطلب الثاني: أركان المرفق العام

من خلال ما تم استعراضه فإنه يتضح أن للمرفق العام أركان يرتكز عليها :

1- المرفق مشروع أو تنظيم عام تنشئه الدولة يقتضي إقامة تنظيم أو تنسيق بين مختلف مكوناته (البشرية والمادية) من أجل تلبية الاحتياجات العامة .

2- الهدف من إنشاء المرفق العام تحقيق الصالح العام

أي تلبية الحاجات العامة للجمهور، المعنوية كالأمن والحماية والمادية منها كالمواصلات والكهرباء والصحة.

المرفق العام يشكل أحد الإيرادات لدولة مقابل ما توفره من خدمات للجمهور .هنا تحقيق منفعة متبادلة بينها وبين الأفراد (المرافق الصناعية والتجارية) . في حين أن بعض أشخاص القانون الخاص (أفراد أو شركات)، قد يمارسون أنشطة تتصل كذاك بالمصلحة العامة مثل الصحة والتعليم والنقل ... الخ، ولكنها لا تشكل مرفقا عاما .

نستنتج من خلال ما سبق ذكره ما يلي:

- كل نشاط يتعلق بمرفق عام يحقق مصلحة عامة، ولكن ليس كل نشاط يحقق المصلحة العامة هو نشاط المرفق العام .

3- خضوع المرفق لسلطة الدولة

1 عمار عوابدي، القانون الإداري، النشاط الإداري، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص59.
2 سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الكتاب الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979 ص25.

إن الدولة هي من تنشئ المرفق، وهي من تحدد له نشاطه وقواعده تسييره وعلاقته بجمهور المنتفعين، والدولة هي من تضع التنظيم الخاص بالمرفق وتبين أقسامه وفروعه وتعين موظفيه وتمارس الرقابة على النشاط والأشخاص (السلطة على المرفق كهيكل)، وعلى الرغم من مساهمة الأشخاص الخاصة أحيانا في إدارة المرافق العامة، فإن ذلك يبقى تحت إشراف ومراقبة الإدارة العامة.¹

4- خضوع المرفق لنظام قانوني متميز :

يقصد بالنظام القانوني المتميز " مجموعة الأحكام والقواعد والمبادئ القانونية التي تختلف اختلافا جذريا عن قواعد القانون الخاص بصفة عامة وعن قواعد النظام القانوني الذي يحكم المشروعات الخاصة بصفة خاصة.²

المطلب الثالث: أنواع المرافق العامة

تعددت أشكال المرفق العام وتنوعت تبعا للزاوية التي ننظر منها إلى المرفق للتعرف عليه، فالمرافق تختلف من حيث النظر إلى موضوع نشاطها أو طبيعة النشاط، ومن حيث المعيار الإقليمي الذي يمتد إليه نشاطها، وكذلك من حيث أداة الإنشاء ومن حيث الشخصية المعنوية من ناحية تمتعها أو عدم تمتعها بها.

أ- تقسيم المرافق من حيث طبيعة أو نوعية النشاط

حسب هذا التقسيم هناك مرافق إدارية وأخرى اقتصادية ومرافق اجتماعية وأخرى مهنية .

أولاً: المرافق الإدارية

يطلق عليها الفقه اسم "المرافق الإدارية البحتة أو المحضة"³، وهي المرافق العامة التقليدية التي لازمت الدولة منذ زمن طويل، وعلى رأسها مرفق الدفاع والأمن والقضاء ثم مرفق

¹ حسين طاهري، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، الخلدونية، الجزائر، 2007، ص 82.

² عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 61.

³ عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 419.

الصحة والتعليم. وهذه المرافق عادة ما تتسم بارتباطها بالجانِب السيادي للدولة الأمر الذي يفرض قيامها بهذه النشاطات وأن لا تعهد بها للأفراد بما في ذلك من خطورة كبيرة.

وللمرافق العامة الإدارية أهمية حيوية في بناء الدولة وتقديم خدمات جوهرية للمواطنين وبدونها لا معنى لوجود الدولة ذاته لذلك تتولاها جميع الدول عن طريق أجهزتها الإدارية سواء كانت تعتنق المذهب الليبرالي أو المذهب الاشتراكي¹.

ويعرفها الفقيه ديلوبادير، بأنها " تلك المرافق التي لا تعتبر مرافق صناعية او تجارية أو مهنية "

ويعرفها الدكتور فؤاد مهنا بأنها المرافق التي يكون نشاطها إداريا وتخضع في تنظيمها وفي مباشرة نشاطها للقانون الإداري وتستخدم وسائل القانون العام².

ثانيا- المرافق الاقتصادية:

ظهرت نتيجة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي، بحيث أصبحت الدولة تتزاول نشاطات تجارية أو صناعية مماثلة لنشاط الأفراد وتعمل في ظروف مماثلة لظروف عمل المشروعات الخاصة، ومن أمثلتها مرفق النقل، مرفق البريد والمواصلات ومرفق الكهرباء. وبسبب طبيعة النشاط الذي تؤديه هذه المرافق دعا الفقه والقضاء إلى ضرورة تحرير هذه المرافق من الخضوع لقواعد القانون العام³.

إلا أن هذا الصنف أثار إشكالا على المستوى القانوني، تمثل في إيجاد معيار فاصل بين المرافق الإدارية والمرافق الاقتصادية على النحو التالي:

أ/ **موقف الفقه:** أختلف الفقه حول تحديد المعيار الذي يميز المرافق الاقتصادية عن المرافق الإدارية، فتعددت معايير التمييز⁴:

¹ عبد الوهاب محمد رفعت، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص 283.

² عمار بوضياف، سلسلة محاضرات في النشاط الإداري، قسم القانون العام، الأكاديمية العربية المفتوحة الدانمارك.

³ مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2008، ص 71.

⁴ عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 422.

1- **المعيار الشكلي:** يعتمد هذا المعيار على أساس شكل المشروع أو مظهره الخارجي، فإذا اتخذ المشروع شكل المشروعات الخاصة كما لو تمت إدارته بواسطة شركة، فإنه مرفق اقتصادي وبعكس ذلك لو تمت إدارته بواسطة الإدارة أو تحت رقابتها وإشرافها وباستخدام أساليب السلطة العامة، فهو مرفق عام إداري.

2- **معيار الهدف:** اتجه هذا المعيار إلى تمييز بين المرافق الإدارية والاقتصادية على أساس الغرض الذي يستهدفه المرفق، فالمرافق الاقتصادية تقوم بنشاط صناعي أو تجاري يهدف إلى تحقيق الربح، مثلما هو الحال في المشروعات الخاصة. في حين لا تسعى المرافق الإدارية إلى تحقيق الربح بل تحقيق المنفعة العامة وإشباع حاجات الأفراد.

3- **معيار القانون المطبق:** يعتمد هذا المعيار على النظام القانوني الذي يخضع له المشروع فإذا كان يخضع لأحكام القانون الخاص اعتبر المرفق اقتصادياً، وعلى العكس من ذلك إذا كان يخضع لأحكام القانون العام فهو مرفق عام إداري

4- **معيار طبيعة النشاط:** وهو أكثر المعايير الفقهية شيوعاً بالنظر لدقته. ويقوم هذا المعيار على أساس طبيعة النشاط الذي يزاوله المرفق. فإذا كان هذا المرفق يمارس نشاطاً يعتبره القانون تجارياً فيما لو قام به الأفراد عد المرفق على هذا النحو تجارياً، ويعتبر المرفق العام إدارياً إذا كان النشاط الذي يمارسه إدارياً ومما يدخل في نطاق القانون الإداري¹.

ب/ **موقف القضاء الإداري:** إن عملية تصنيف المرفق العام من قبل القاضي، تجرى على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى يفترض أن المرفق العام له الطابع الإداري، إلا أن هذا الافتراض يمكن إثبات عكسه. وفي المرحلة الثانية يعمل القاضي على البحث عن مدى توفر معايير المرفق العام الاقتصادي وهي ثلاثة²:

¹ هاني علي الطهراوي، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 212.

² مروان محي الدين القطبي، طرق خصخصة المرافق العامة (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية لبنان، الطبعة الأولى، 2009، ص 38.

- طبيعة نشاط المرفق العام: بمعنى أن يكون نشاط المرفق مماثل للنشاط الممارس من قبل الأفراد والمنشآت الخاصة.
 - مصادر التمويل: أي أن يمول المرفق من قبل موارد متأتية، من تأدية المستفيدين من خدماته بدلات (مقابل مالي)، تشكل ثمنا للخدمات المقدمة.
 - طريقة التشغيل: وهو أن يدار المرفق العام وفقا لأساليب القانون الخاص.
- ويمكن التمييز بين المرافق العامة الإدارية والمرافق العامة الاقتصادية من خلال الشكل التالي:

المرفق العام	من حيث القانون الواجب التطبيق	من حيث العاملين به	من حيث الجهة القضائية المختصة
المرفق العام الإداري	القانون العام	عم الموظفين عموميين يخضعون لقانون الوظيفة العامة	القضاء الإداري ممثلا في المحكمة الإدارية أو مجلس القضاء
المرفق العام الاقتصادي	مزيج ما بين القانون العام والخاص	هم عمال يخضعون لتشريع العمل	القضاء العادي ممثلا في المحاكم الابتدائية والمجالس القضائية العليا

ثالثا : المرافق المهنية

تتمثل أساسا من النقابات، أي تقوم هذه المرافق بتنظيم ومراقبة بعض الأعمال لمهن مختلفة في الدولة، ويقوم بهذا التنظيم أصحاب المهن أنفسهم أي المنخرطين فيها، وتتخذ شكل التنظيم النقابي يشرف على إدارته مجلس منتخب عن طريق الانتخاب المباشر من المنخرطين¹، ومن أمثلة هذه المرافق نقابة المحامين والصيدلة والمهندسين.

¹ أعمار بوضياف، المرجع السابق، ص 433.

وتتمتع النقابات المهنية بالشخصية المعنوية وبعض امتيازات السلطة العامة، وتنفرد باختصاصات واسعة أهمها:

- ✓ تمثيل المهنة والدفاع عنها أمام الدولة وغيرها من السلطات العامة.
- ✓ تختص بوضع القواعد المنظمة لمزاولة المهنة والخاصة بواجبات المهنة وأدابها والعقوبات التي يمكن أن تفرضها في حال مخالفتها.
- ✓ النظر في طلبات انضمام الأعضاء الجدد.

و من ناحية أخرى يخضع المرفق المهني لقواعد مزيج من القانون العام والقانون الخاص فيخضع لنظام قانوني مختلط¹، فالقرارات التنظيمية المتعلقة بسير المهنة أو توقيع الجزاءات على الأعمال، هي تصرفات قانونية تخضع للقانون العام أما البعض الآخر من الأنشطة يخضع للقانون الخاص، مثل العالقات التي تربطه بالأفراد والمحاسبات والذمة المالية.

رابعاً: المرافق الاجتماعية:

وهي المرافق التي تستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للجمهور، مثل المرافق المخصصة لتقديم إعانات للجمهور ومراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد ومراكز الراحة². يحكم هذا النوع من المرافق مزيج من قواعد القانون العام والخاص، كما تمثل منازعتها أمام القضاء الإداري وأحياناً أخرى أمام القضاء العادي.

ب- تقسيم حسب المعيار الإقليمي:

وتتقسم حسب هذا المعيار إلى عدة أنواع:

أولاً- المرافق العامة الوطنية (المركزية):

وهي مجموع المرافق التي يمتد نشاطها ليشمل جميع إقليم الدولة، كمرفق الدفاع ومرفق القضاء ومرفق الصحة. ونظراً لعمومية وأهمية النشاط الذي تقدمه هذه المرافق، فإنها تخضع

¹ عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 63.

² عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 63.

لإشراف الإدارة المركزية في الدولة من خلال الوزارات أو ممثليها في المدن، ضمانا لحسن أداء هذه المرافق لنشاطها وتحقيقا للمساواة في توزيع خدماتها¹.

ثانيا: المرافق العامة المحلية (إقليمية) :

وهي المرافق العامة التي تنشئها وحدات الإدارة المحلية (البلدية والولاية)، حيث تمارس نشاطها في الحيز الجغرافي لإقليم الوحدة المحلية مثل: مرفق النظافة البلدية، الديوان البلدي للرياضة مؤسسة النقل الولائي². وينتفع من خدمات هذا المرفق سكان الإقليم. وتتولى السلطات المحلية أمر تسييره والإشراف عليه ألنها أقدر من الدولة³.

ج/ تقسيم المرافق من حيث أداة الإنشاء:

تقسم المرافق من هذه الزاوية إلى مرافق تنشأ بنص تشريعي ومرافق تنشأ بنص تنظيمي.

أولا- مرافق عامة تنشأ بنص قانوني:

وهي عادة مجموع المرافق ذات الأهمية الوطنية القصوى، التي يفرض المشرع أمر إنشائها بموجب نص تشريعي ليتمكن أعضاء السلطة التشريعية من الاطلاع على نشاط المرفق وضرورته وقواعده. والحقيقة أن أهمية المرفق واحتلاله لهذه المكانة مسألة يتحكم فيها طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة⁴.

ثانيا: مرافق تنشأ بنص تنظيمي:

عادة ما يخول التشريع الأساسي في الدولة للسلطة التنفيذية صلاحية إنشاء المرافق العامة، سواء على المستوى المركزي بمرسوم رئاسي أو بمرسوم تنفيذي، كما يحق للولاية أو البلدية

¹ هاني علي الطهراوي، المرجع السابق، ص 211.

² بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، (التنظيم الإداري - النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2013 ص 243.

³ عمار بوضياف، المرجع السابق، ص 435.

⁴ المرجع نفسه، ص 434.

بقرارات إدارية، إنشاء مرافق عامة على المستوى المحلي التي من شأنها تلبي حاجات الجمهور¹.

د / تقسيم المرافق حسب تمتعها أو عدم تمتعها بالشخصية المعنوية :

أولاً: مرافق عامة ليست لها شخصية معنوية:

إن هذه المرافق التي تدار بواسطة هيئة عامة ليس لها شخصية معنوية، تكون ملحقة مباشرة بأحد الأشخاص المعنوية الإقليمية " الدولة، الولاية، البلدية" ومندمجة فيها وتابعة لها تبعية كاملة، ولا يكون لهذه المرافق أي ذاتية خاصة بها وإنما تذوب في كيان الشخص المعنوي العام بها سواء كان ذلك الشخص هو الدولة أم شخص إقليمي آخر².

ثانياً: مرافق ذات شخصية معنوية :

إن هذه المرافق تدار من هيئة ذات شخصية معنوية عامة تسمى بالمؤسسات العامة مع ما يترتب على ذلك من نتائج قانونية كاستقلال المرفق بذمة مالية بعيدة عن مالية الدولة، وبالتالي يتحمل نفقاته وأرباحه وخسائره، وترفع عليه الدعاوى القضائية بصفة مستقلة أي له حق التقاضي³.

فيكتسب المرفق في هذه الحالة نوعاً من اللامركزية، ولقد اتفق الفقه على تسميتها باللامركزية المرفقية أو المصلحية، وذلك لعدم الخلط بينها وبين اللامركزية الإقليمية⁴.

¹ بعلي محمد الصغير، المرجع السابق، ص 248.

² هاني علي الطهراوي، المرجع السابق، ص 215.

³ المادة 10 من الأمر رقم 75 / 58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني ج.ر، رقم 78، المؤرخة في 30 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم.

⁴ سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، المرجع السابق، ص 61.

المبحث الثالث : المرفق العام والخدمة العمومية في ظل التحديات الراهنة

المطلب الأول : بؤادر تحول المرفق العام والخدمة العمومية

مع تشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها المرافق العمومية وأهميتها للمواطنين ومواكبة لتغيرات الحاصلة على الصعيد البيئية الدولية، فرضت تحويلها من أسلوب التقليدي إلى أسلوب حديث من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنيات الالكترونية الحديثة الجزائر وكغيرها من الدول لم تكن بمعزل عن السعي لتطوير المرفق العام، حيث سعت وبكل الطرق لتحقيق الفعالية في تسيير المرفق العام، وذلك عن طريق تحسين خدماته وفقا للمصلحة العامة، حيث تجلى ذلك في العديد من المراسم الرئاسية وحتى التعليمات الوزارية، مثل المرسوم الرئاسي 16-03⁽²⁾ المتعلق بإنشاء المرصد الوطني للمرفق العام¹، والذي يدخل إنشاءه نحو عصرنة خدمات المرفق العام وتكييفها مع التطور التكنولوجي.

حيث يعد هذا المرصد حسب المرسوم، هيئة استشارية يرأسها وزير الداخلية والجماعات المحلية، ويتولى مهام ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها، وتكييفها مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية.

ويقترح كذلك تحفيزات لتطوير الإدارة الإلكترونية وتعميمها، ووضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وتحسين الحصول المستعملين على المعلومات .

ومن أساليب التي استخدمتها الدولة لتطوير المرفق العام والانتقال بها من المصلحة العامة نحو بلوغ الفعالية هو تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من القطاعات المرفقية من بينها البريد والمواصلات : كإصدار الحوالة الالكترونية، السحب الآلي للمال، خدمة الاطلاع على

¹ حضرية بودراع، نفس المرجع السابق، ص 181.

الرصيد عن طريق الهاتف، عصرنه نظام التسيير المعلوماتي، في مجال الجماعات المحلية، حيث تم رقمنة البلديات والولايات سنة 2017، بهدف خلق الشفافية والفعالية في التسيير.¹

تعريف الإدارة الإلكترونية :

تعددت تعاريف الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين ومن أهمها :

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه من اجل تحقيق أهداف.²

"الإدارة الإلكترونية هي إحدى المفاهيم التي خلقتها الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة".

الخدمة العمومية الإلكترونية :

تعرف الخدمة العمومية الإلكترونية على أنها كل تلك الخدمات التي يمكن تقديمها إلكترونياً، وهي كذلك ذلك الفعل أو الأداء الذي يخلق القيمة ويوفر فوائد للعملاء من خلال العملية التي يتم تخزينها على شكل خوارزمية وتنفذ عادة من قبل البرامج الشبكية.³

أهم الخدمات العمومية الإلكترونية المزمع إطلاقها على المدى القصير في الجزائر:

✓ بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر الإلكتروني والتي تعتبر من أهم الخدمات التي يتطلع إليها المواطنون باعتبار أنها سوف تخفض كثيراً من مشاكلهم وما يبذلونه من جهود معنوية ومادية في سبيلها؛

✓ مشروع رقمنة إمضاءات الجزائريين المقرر من طرف وزارة العدل بالاشتراك مع أحد المتعاملين العموميين والذي ينص على تسهيل عملية استخراج مختلف الوثائق الإدارية

¹ نفس المرجع السابق، ص 182.

² العربي بوعمامة، رقاد حليلة، نفس المرجع السابق، ص 35.

³ كريمة جلام، نفس المرجع السابق، ص 5.

والتمكن من التعريف بالممضى، وكذلك من التعبير عن موافقته بخصوص محتوى النص الممضى، حيث يتمتع الإمضاء الإلكتروني بنفس القيمة القانونية للإمضاء الخطي؛

✓ مشروع قوافل التدريب الإلكتروني، الذي يشمل حافلات مجهزة بأجهزة الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت السريع ووسائل التعليم الإلكترونية الحديثة، تجوب المناطق النائية والريفية لتدريب أبنائها وهي خطة مهمة للإسهام في محو أمية الحاسب الآلي في القرى؛

✓ مشروع الدفع الإلكتروني باستعمال الهواتف النقالة والإنترنت، أطلق هذا المشروع من طرف بريد الجزائر بالاشتراك مع اتصالات الجزائر؛

✓ إنشاء مواقع إلكترونية تسمح للمواطنين بالحصول على المعلومات الخاصة بالخدمة العمومية على الإنترنت .

هذا ولقد صنف موقع المؤشر العالمي للابتكار الجزائر عام 2014 من حيث استخدام الخدمات الإلكترونية الحكومية في المرتبة 128 من أصل 135 دولة، الأمر الذي يعكس لنا التقدم المتواضع الذي حققته الجزائر نحو استخدام مفاهيم الحكومة الإلكترونية¹.

المطلب الثاني : دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل وترشيد الخدمة العمومية الإلكترونية

أضحت المرافق العمومية في ظل التحديات الراهنة تلعب دورا هاما وفعالا وذلك من خلال ما تخدمه من خدمات عمومية وبصيغتها الجديدة ألى وهي الخدمة الإلكترونية حيث أن أهم أهداف الخدمة العمومية الإلكترونية التي تقدمها نذكر منها :

1. تحسين أداء الخدمة باستخدام أساليب إلكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية.
2. تخفيض حدة الجهاز البيروقراطية وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية وتعددتها.
3. التحول نحو الخدمة العامة المتعلقة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة.

¹¹ كريمة جلام، نفس المرجع السابق، ص10.

4. تخفيض الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات¹.
5. تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
6. تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.

المطلب الثالث : المرفق العام الصحي والخدمة العمومية الصحية .

مدخل الى مفهوم خدمة الرعاية الصحية

الرعاية الصحية الأولية كما جاءت في إعلان ألما آتا، هي الرعاية الصحية الأساسية التي تعتمد على وسائل وتكنولوجيات صالحة عمليا وسليمة علميا ومقبولة اجتماعيا وميسرة لكافة الأفراد والأسر في المجتمع، من خلال مشاركتهم التامة، وبالتالي تعتبر الرعاية الصحية القائمة على المؤسسات الوطنية أكثر منها على المؤسسات الخاصة، أقل تكلفة بشكل عام وأفضل نتيجة من الناحية الاجتماعية². وبالرغم من أن تزايد الدخل مع مرور الوقت يؤدي إلى تنامي الطلب على خدمات الرعاية الصحية نوعا وكما.

مفهوم الخدمات الصحية:

حسب منظمة الصحة العالمية، في تقريرها الخاصة بالصحة في العالم، مصطلح "الخدمة الصحية"، يتضمن التعزيز، والوقاية، والمعالجة والتأهيل. وهذا المصطلح كذلك الخدمات التي تستهدف الأفراد (مثل التطعيمات في مرحلة الطفولة أو معالجة السل) والخدمات التي تستهدف السكان (مثل الحملات الإعلامية المضادة للتدخين)³. إذن الخدمة الصحية تتمثل في مجموع النشاطات المحددة للمحافظة على الصحة وتحسينها بهدف تشخيص المرض وعلاجه ومتابعته من أجل الوقاية منه مستقبلا.

¹ أسامة السيد محمود، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات،، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 2010، ص 36.

² بن عامر نبيل، لعش حسام، مقال حول تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية -دراسة تحليلية مع عرض تجارب - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، العدد الثالث، جوان 2015، ص 178.

³ نفس المرجع السابق، ص 179.

وتنقسم الخدمات الصحية إلى نوعين : خدمات علاجية طبية وخدمات صحية وقائية

1- خدمات الرعاية الصحية (خدمات العلاجية أو الطبية)

الخدمة الرعاية الصحية أو الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع، مثل معالجة الطبيب لشخص، غير أن الرعاية الطبية قد تقدم رعاية صحية وقائية والتي تتمثل أساسا في تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة حول مرض ما وطرق انتشاره وطرق الوقاية منه لتجنب الوقوع فيه في المستقبل.

مثال تقديم النصائح حول مرض كورونا واعراضه وطرق الوقاية منه مثل التباعد الاجتماعي وإرتداء الكمامة واستخدام المعقم وبذلك يقوم الطبيب بدور الرعاية الصحية. فالرعاية الطبية موجهة للفرد الواحد والرعاية الصحية فيتمثل موجهة كلية للمجتمع بقصد رفع مستواهم الصحي عموما .

2- خدمات الصحة العامة(خدمات الوقاية الصحية)

ترتبط الخدمات الصحية بصحة المجتمع، أو كما يطلق عليها البعض بخدمات الوقاية الصحية أو ما يمكن أن نطلق عليه بالخدمات الصحية البيئية، حيث تتعلق تلك الخدمات بالحماية من الأعراض المعدية والأوبئة والحماية من التدهور الصحي الناتج عن سلوك الأفراد والمشروعات التي تمارس أنشطة ملوثة للبيئة، ويرتبط هذا النوع من الخدمات الصحية بصحة الفرد بصورة غير مباشرة .

خلاصة الفصل :

إن للخدمة العمومية دور هام في أنشطة الإدارة العامة حيث تسعى إلى توفير المتطلبات والخدمات التي يحتاجها الجمهور وفق مبادئ وأسس ملموسة تضمن وتكفل الحق لكل مواطن بسيط في الوصول إليها والاستفادة من خدماتها سواء كانت إدارية أو اجتماعية ثقافية أو اقتصادية وتقدم هذه الخدمات على اختلاف أنواعها في مختلف الإدارة والمؤسسات والمنشأة التي تعمل تحت غطاء ما يسمى بالمرفق العام هذا الهيكل الذي تنشؤه الدولة وتحدد له نشاطه وطريقة تسييره وفق قوانين وانظمه تكفل الحد الأدنى من الخدمة التي تقدمها للمواطن قصد الانتفاع بها والعمل بخدماتها التي عرفت تطورا ملحوظا في طرحها للجمهور خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الرقمنة والاعتماد على الوسائل والتقنيات الحديثة في المرافق الإدارية العمومية ونجد منها الخدمات الإدارية الالكترونية الحديثة التي تتسم بالسرعة والدقة في تحقيق الفعالية وفق خطط وإجراءات معد خصيصا للاتصال بالمواطنين والوصول إلى احتياجاتهم وتحسين وصولهم للمعلومات الكترونيا بطرق سهلة وبسيطة وباقل وقت وجهد ممكنين.

الجانب التطبيقي

1- التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97.465 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، تحتوي على طاقم إداري وطاقم تقني من خلالهما يتم تقديم خدمات إدارية وصحية تخدم المصلحة العامة.

تتربع المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية على مساحة قدرها 7 هكتارات تتمركز في الجهة الشمالية للولاية طريق الصنوبر، عدد المستخدمين بها حوالي 300 مستخدم منها أطباء عامون نفسانيون ممرضون إداريون وعمال نظافة ومهنيون، مقسمين على ثلاث مصالح في الجانب التقني:

1- مصلحة علاج رجال ونساء بأربع وحدات.

2- مصلحة الصيدلية.

3- مصلحة العلاج النفسي للطفل والمراهق.

يعملون بنظام المناوبة النهارية والليلية والساعات العادية لضمان الخدمة المستمرة والفعالة.

تتكون المؤسسة من طابق إداري يضم إدارات من متصرفين وأعاون المكاتب وأعاون الإدارة باختلاف رتبهم مهمتهم السهر على تسيير الموارد البشرية والمالية التي تخدم الخدمة الإدارية والصحية أي المريض العقلي بالدرجة الأولى، تقسم إلى ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للإدارة والوسائل حيث تقوم بتسيير الموارد البشرية للوقوف على المسار المهني للموظف ومتابعة مستحقته المالية وتنظيم المخططات الداخلية للمستخدمين والمؤسسة.

- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية تسهر على تنظيم وتقسيم نشاطات العلاج ولها العلاقة المباشرة مع المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والتنسيق بينهم من حيث الخدمة

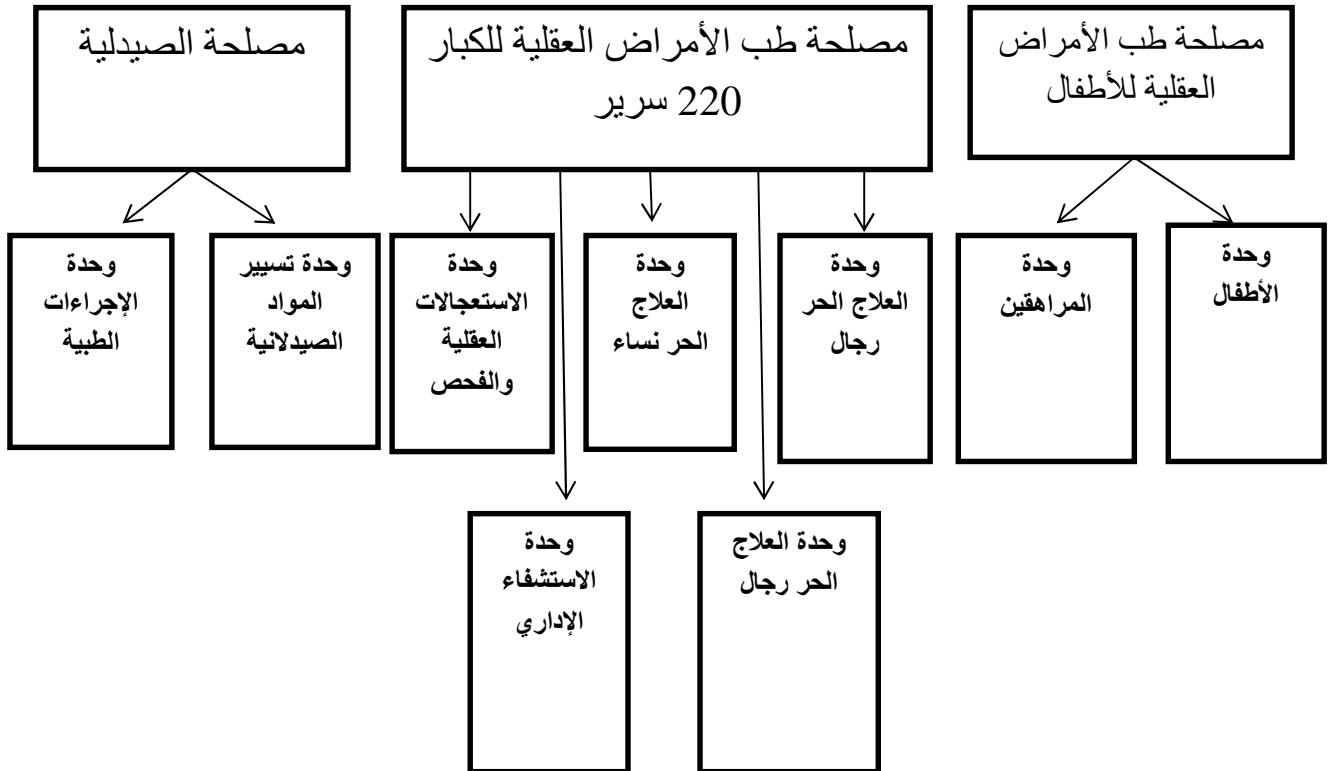
الجانب التطبيقي

الصحية والمناوبة ومكتب الدخول لتنظيم الخدمة الصحية والوقوف على الأهداف المسطرة للخدمة العمومية بما في ذلك استقبال وتوجيه المرضى وكذا متابعة حصيلة النشاطات السنوية بالتنسيق مع مديرية الصحة والوزارة الوصية.

- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية وهي التي تسهر على تقسيم الميزانية والتصرف فيها بغرض توفير الرعاية للمرضى من إطعام ودواء وأمن ورعاية كاملة حيث تسهر على السير الحسن لكل المرافق كالأمن الداخلي المطبخ الحمام المخزن النظافة الداخلية ووضع التوقعات العامة من أجل تسيير وترشيد الأموال العمومية واستغلالها أحسن استغلال.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الوحدات المكونة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية
حسب القرار الوزاري رقم 1057 المؤرخ في 17 مارس 2007



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الانسانية
قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة بحث حول

" الاتصال المؤسسي ودوره في تحسين الخدمة العمومية "

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الامراض العقلية - تيارت

نحن طالبان بقسم علوم الاعلام والاتصال بصدد اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
اتصال وعلاقات عامة بعنوان: "الاتصال المؤسسي ودوره في تحسين الخدمة العمومية "
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الامراض العقلية - تيارت.

نرجو من سيادتكم ملا هذه الاستمارة بدقة وموضوعية ونعدكم بسرية المعلومات المقدمة من
قبلكم واننا سنتستغل لغرض علمي بحت.

ملاحظة : ضع(ي) علامة (+) في الخانة المناسبة للإجابة .

شكرا لكم

اعداد الطلبة : اشراف الاستاذ :

- وضاحي مسعودة
- معول عبد الحميد
- موسى بن عودة

المحور الاول : البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر انثى

- المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

متوسط

تكوين مهني

آخر

-الوظيفة :

طبيب

اداري

نفساني

عامل مهني

المحور الثاني : الاتصال المؤسستي

-الاتصال هو عصب العمليات الادارية والمتطلب الحتمي لها لاتخاذ القرار المناسب

موافق محايد لا اوافق

-الاتصال المؤسستي يوفر معلومات حول المشاكل وسبل حلها

موافق محايد لا اوافق

- الاتصال المؤسستي يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية بالمؤسسة

موافق محايد لا اوافق

المحور الثالث : الخدمة العمومية

- هل يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب ؟

غالبا نادرا ابدا

- ماهي الوسائل المعتمدة في العملية الاتصالية اثناء الخدمة ؟

الهاتف الفاكس الانترنت

وسائل اخرى

- ماهي معوقات الاتصال في نظرك والتي تحول وتحسين الخدمة العمومية الصحية والادارية ؟

ادارية تنظيمية ثقافية اجتماعية نفسية

معيقات اخرى

المحور الرابع : تقييم الخدمة العمومية بالتوازي مع الاتصال المؤسستي

- هل يتم اشراكك في تحسين الخدمة العمومية من خلال اقتراحات وتوصيات ؟

دائما احيانا ابدا

- هل الخدمة العمومية في تطور مستمر مقارنة بتطور وسائل الاعلام والاتصال ؟

نعم لا

اعطي توضيحات حول الموضوع

.....

.....

.....

.....

- هل استفدت من الخبرة المهنية في تحسين أدائك الوظيفي ودفع عجلة تطور الخدمة

العمومية ؟

لا نعم

أعطي توضيحات حول الموضوع:

.....

.....

.....

.....

.....

خاتمة

خاتمة

يعد الاتصال المؤسسي أحد أهم الأساليب الناجعة والفعالة المتبعة في إدارة المؤسسات وتوحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم في تحقيق أهدافهم والمحافظة على استمرار العلاقة المتبادلة بينها وبين جمهورها ومع التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصالات أصبحت معظم المؤسسات تعتمد على أسلوب الإدارة الإلكترونية في الاتصال المؤسسي والتي أصبح المرفق العمومي يتبناها حيث أصبحت نقطة انطلاق جوهرية نحو المساهمة بشكل كبير في تحسين نوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، في ظل التوجه نحو استغلال التكنولوجيا الحديثة والرقمنة في أدائها ما سينعكس ذلك بشكل إيجابي في فعالية المرفق العام، والجودة في تقديم الخدمات الإلكترونية والتي هي اليوم متوفرة في العديد من قطاعات الدولة الحساسة في بلادنا، لكن رغم كل هذه الجهود المبذولة للنهوض في مجال الخدمات العمومية في الجزائر، فإنها لازالت تعاني من أزمة حقيقة في أداء الخدمات، الأمر الذي انعكس على نظرة المواطن السلبية اتجاه المرفق العام والإدارة خاصة الجانب المعاملاتي أو السلوكي وبناء على ما تقدمنا به يمكننا ان نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تهدف إلى تحسين هذه الخدمات والنهوض بها في قطاعات المرافق العامة لبلادنا :

- ضرورة توظيف الإطارات والكفاءات المتخصصة في الإيصال والتكنولوجيات الحديثة.
- تهيئة الضروف المناسبة لعمل الموظفين بهدف زيادة الإنتاج وتحسين جودة الخدمة.
- استخدام لغة سهلة وبسيطة تتيح لكل مواطن التواصل والتعرف على الخدمات المقدمة للقضاء على البيروقراطية.
- تعد الجودة عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات التي تقدم خدمات عمومية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب:

1. أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الشباب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982.
2. الأقداحي هشام محمود، الاتصال والإعلام الدولي والاتصال الجماهيري، مؤسسة شباب الجامعة للنشر بالإسكندرية، 2010.
3. باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، تر: محمد علي وآخرون، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979.
4. بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
5. بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، (التنظيم الإداري- النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2013.
6. بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 .
7. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
8. بوبكر هشام، محاضرات في مقياس مؤسسات الإعلام والاتصال، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2016، 2017.
9. بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، الطبعة الثالثة .
10. جاد عماد معوقات الدور الإقليمي ومفاهيمه المتعددة، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، القاهرة، 1995.
11. جاعد محسن الديلمي حميد، التخطيط الإعلامي، المفاهيم والإطار العام، رؤية سوسيولوجية لمنطق الظاهرة الإعلامية ومضامينها، دار الشروق، عمان، الأردن، 1998، ط1.

قائمة المصادر والمراجع

12. الجوهر محمد ناجي، وسائل الاتصال والعلاقات العامة، 2000، عمان، الأردن، ط1.
13. جيرالد، جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمود رفاعي، إسماعيل علي بسيون دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
14. حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000 .
15. حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
16. حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2004.
17. حسين عواد فاطمة، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ط1.
18. خاطر أحمد، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 1982.
19. خيري أسامة، مهارات الحوار، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ط1.
20. دليو فضيل، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
21. رفعت عبد الوهاب محمد، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003 .
22. الشرقاوي علي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
23. صاحب سلطان محمد، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ط2.

قائمة المصادر والمراجع

24. طاهري حسين، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، الخلدونية، الجزائر، 2007، الطبعة الأولى .
25. الطماوي سليمان محمد، مبادئ القانون الإداري (دراسة مقارنة)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، الكتاب الثاني.
26. الطهراوي هاني علي، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
27. عبد الرحيم النوايسة فاطمة، الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ط1.
28. عبد الرزاق جلبي علي، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001.
29. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
30. العبد الله مي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ط1.
31. عبوي زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ط1.
32. عدلي العبد عاطف، نهى عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
33. عدلي العبد عاطف، نهى عاطف العبد، نظريات الإعلام وتطبيقاته العربية، دار الفكر العربي، القاهرة 2011.
34. عزوز أحمد، الاتصال ومهاراته، مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة أحمد بن بلة 01، وهران، 2016.
35. عصمت عدلي، علم الاجتماع الأمني والأمن والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001.
36. عقون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية.
37. علام اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة، 1994.

قائمة المصادر والمراجع

38. علام اعتماد، علم الاجتماع الصناعي، التطور والمجالات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998.
39. علي سعد إسماعيل، الاتصال أساس التجمع البشري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011.
40. عوابدي عمار، القانون الإداري، النشاط الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، الجزء الثاني.
41. فاروق محمد صالح عماد، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، 2010، ط1.
42. فرجاني علي، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ط1.
43. القطبي مروان محي الدين، طرق خصخصة المرافق العامة (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية لبنان، 2009، الطبعة الأولى.
44. قنديل حمدي، الجوانب الفلسفية والقانونية للحق في الاتصال، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ط2.
45. ليلو مازن راضي، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2008.
46. ماهر أحمد، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
47. محمد آل مساعد حصة، أحلام عبد السميع العقبوي، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة، مصر 2011، ط1.
48. محمد شطا حماد، تطور وظيفة الدولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
49. محمد عبد الرحمان عبد الله، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988.
50. محمود أسامة السيد، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 2010 .

قائمة المصادر والمراجع

51. مصباح عامر، الإقناع الاجتماعي، خلفيته النظرية والياتة العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ط2.
52. منال هلال، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012 المزهرة، ط1.
53. واكد نعيمة، مقدمة في علم الإعلام، طاكسيدج للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

ثانيا- الرسائل والأطروحات:

1. إيناس رغييس، الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2019/2018.
2. بلحاجي وهيبة، الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع، حالة المجلس الشعبي الوطني، دراسة وصفية استطلاعية، 2000، 2002، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2002، 2003، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر.
3. رأفت مهند عبد الرزاق، دور مواقع التواصل الاجتماعي في تشكيل الوعي السياسي، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الآداب والعلوم جامعة البترا الأردنية، 2013.
4. سامية بورنان، مدى فاعلية برنامج للتوعية الصحية في تغيير تصورات المراهقين نحو الإدمان على المخدرات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة باتنة 1، 2017/2016.
5. شعباني مالك، دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى الطالب الجامعي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.
6. عدمان مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية (دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2008، جامعة الجزائر.
7. العربي حجام، دور نظام المعلومات في ترقية الخدمة العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية-آليات القضاء على المعوقات البيروقراطية - اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،

قائمة المصادر والمراجع

2018/2017، عن جامعة محمد لمين دباغين-سطفيف2، قسم اجتماع تخصص تنظيم وعمل.

8. علوان حميد، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، 2001.

9. قادري محمد، الاتصال في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي، تافنة بمغنية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009 2010.

10. قرامز فاطمة الزهراء، الإستراتيجية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، 2003.

11. مصعب عبد السلام المعايطه، دور التلفزيون الأردني في التنقيف الصحي دراسة في برنامج صحتك بالدنيا، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم جامعة البترا، 2013-2014.

12. ملياني بوبكر، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، 2010.

ثالثا- المقالات والمجلات:

1. بن عامر نبيل، لعمش حسام، مقال حول تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية -دراسة تحليلية مع عرض تجارب - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي، العدد الثالث، جوان 2015.

2. بودرع حضرية، مقال حول المرفق العام بين تحقيق المصلحة العامة وبلوغ الفعالية، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، العدد-4- ديسمبر 2018.

3. بوعمامة العربي، رقاد حليلة، "الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدارسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ع09، ديسمبر 2014.

قائمة المصادر والمراجع

4. جلام كريمة، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية : مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الدولي العلمي حول : جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة (بومرداس)، يومي 29-30 أكتوبر 2014.

5. مصطفى علي سيد عبد النبي، الاتجاهات الحديثة لنظرية الاستخدامات والاشباع، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، العدد 23، يوليو 2019.

6. المصمودي مصطفى، الحق في الاتصال في إطار النظام الإعلامي العالمي الجديد، دار الرشيد بغداد، وزارة الثقافة والإعلام، سلسلة دراسات، 1982، العدد (318).

رابعاً- المواد القانونية :

1. المادة 10 من الأمر رقم 75 / 58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني ج. ر، رقم 78، المؤرخة في 30 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم.

خامساً- مراجع باللغة الأجنبية :

- I. Dominique Beau، Sylvain Daudel، Stratégie d'entreprise et communication، Dunod، 1992.
- II. Jean – François Lachaum، Claudie Boileau، Méléne Pauliat، Grand service publics، édition Armand Colin، 2 éme édition، Paris، 2000.
- III. Phlipkotler، Markeing، Management. 13 éme Pearson éducation. Paris K20.09

الفهرس

الصفحة	المحتوى
أ.....	مقدمة
13-3.....	الجانب المنهجي
3.....	التعريف بموضوع البحث
3.....	أسباب اختيار الموضوع
4.....	أهداف الموضوع
4.....	أهمية الموضوع
4.....	الإشكالية
5.....	التساؤلات
5.....	الفرضيات
5.....	مفاهيم الدراسة
7.....	الدراسات السابقة
9.....	الخلفية النظرية
11.....	منهج الدراسة
11.....	مجتمع البحث
11.....	عينة البحث
13.....	أداة البحث
13.....	الإطار الزمني والمكاني
73-15.....	الجانب النظري
15.....	الفصل الأول: الاتصال المؤسساتي
15.....	تمهيد
16.....	المبحث الأول: المفاهيم النظرية للاتصال
16.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصر العملية الاتصالية
16.....	مفهوم الاتصال
19.....	عناصر العملية الاتصالية

22.....	المطلب الثاني: أنواع الاتصال
25.....	المطلب الثالث: نماذج الاتصال
26.....	المبحث الثاني: ماهية الاتصال المؤسسي
26.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وخصائصها وأسباب نشوئها
26.....	تعريف المؤسسة
27.....	خصائص المؤسسة العمومية
28.....	نشأة المؤسسة العمومية
29.....	المطلب الثاني: تعريف الاتصال المؤسسي وأهدافه
29.....	تعريف الاتصال المؤسسي
31.....	أهداف الاتصال المؤسسي
32.....	معوقات الاتصال في المؤسسة
35.....	المطلب الثالث: أشكال الاتصال المؤسسي وشبكاته
35.....	أشكال الاتصال في التنظيم المؤسسي
40.....	شبكات الاتصال في التنظيم المؤسسي
41.....	المبحث الثالث: محددات الاتصال المؤسسي ونظرياته
41.....	المطلب الأول: محددات الاتصال المؤسسي
44.....	المطلب الثاني: النظريات المعتمدة للاتصال المؤسسي
48.....	المطلب الثالث: استراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية
50.....	خلاصة الفصل
51.....	الفصل الثاني: الخدمة العمومية
51.....	تمهيد
52.....	المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية
52.....	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية
53.....	المطلب الثاني المبادئ الأساسية لتقديم الخدمات العمومية
55.....	المطلب الثالث: أنواع الخدمات العمومية
56.....	المبحث الثاني: المرفق العام

المطلب الأول: ماهية المرفق العام	56
المطلب الثاني: أركان المرفق العام	58
المطلب الثالث: أنواع المرافق العامة	59
المبحث الثالث: المرفق العام والخدمة العمومية في ظل التحديات الراهنة	67
المطلب الأول: بؤادر تحول المرفق العام والخدمة العمومية	67
المطلب الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل وترشيد الخدمة العمومية الإلكترونية	69
المطلب الثالث: المرفق العام الصحي والخدمة العمومية الصحية	70
خلاصة الفصل	73
الجانب التطبيقي	75-82
التعريف بالمؤسسة	75
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	77
الاستمارة	78
خاتمة	84
قائمة المصادر والمراجع	86