

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية



قسم العلوم الإنسانية.

شعبة علوم الإعلام والاتصال.

فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العموميّة

دراسة حالة مؤسّسة اتّصالات الجزائر فرع غرداية

مذكرة مكّملة لنيل شهادة الماسّتر في علوم الإعلام والاتّصال.

تخصّص اتّصال وعلاقات عامّة.

إشراف:

أ/ أبوبكر صيتي.

إعداد الطالبتين:

- خيرة مامين.

- خديجة مامين.

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الاستاذ و لقبه
رئيسا	غرداية	د محاضر ب	د/ بكير قشار
مشرفا	غرداية	مساعد أ	أ/ أبو بكر صيتي
مناقشا	غرداية	مساعد أ	أ/ عزوز نش

السنة الجامعية: 1438-1439هـ/2017-2018م.



## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي  
و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و  
أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

النمل: 19

## إهداء

إلى من تصغر الكلمات في حقهما إلى من يعجز القلب عن إيقاف حبهما إلى أطيّب روحي  
سهرًا دوماً على رعايتي وراحتي منذ الصغر إلى أحنّ قلبيّن لم يدخرا جهداً في تربيتي  
وتعليمي إلى أنبل والديّن. أمي حفظها الله وأطال بعمرها، وإلى روح والدي الطاهرة  
رحمة الله عليه.

إلى إختوتي فاطمة. محمّد. عبد الباري. باية. عبد الباسط. رقية. آسيا الذين أمدوني  
بروح المثابرة والعمل الجاد فلن أنسى فضلهم عليا ما حييت. إلى كل العائلة الكريمة.  
إلى من كنّ أقرب مني إليها. إلى من رعينني بقلبيّن حتى اعتبرتهنّ روحي إلى صديقاتي  
الغاليات سمية وسومية وخديجة إلى من شدوا على ساعدي فكانوا سندي وعزوتي في  
الشدائد والملمات أصدقائي كل باسمه...

إلى الورود النيرة التي أرخت بالعلم دربي وتغنّت فرحة لنجاحي:

أصدقائي من قسم علوم الإعلام والاتصال دفعة ماستر 2018م. ولا أنسى أساتذتي  
الكرام. إلى من لن أنساهم أبداً كل من أمدني بدعمه وأخذ بساعدي في كل أعمالي ولو  
بشق كلمة من بعيد أو من قريب. أهدي ثمرة جهدي هذه عليها تكون زاداً نافعا ونسأل  
الله التوفيق للجميع.

خيرة

## إهداء

إلى من تصغر الكلمات في حقهما إلى من يعجز القلب عن إيقاف حبهما إلى أطيب  
روحين سهرا دوما على رعايتي وراحتي منذ الصغر إلى أحن قلبين لم يدخرا جهدا في  
تربيتي وتعليمي إلى أنبل والدين : أبي وأمي اللذين منحاني تأشيرة النبضات لقلبي،  
أدامكما ربي فخرا لي إلى أختي ذهبية وإخوتي عبد الجليل، شعيب، محمد، يعقوب، زين  
العابدين، عبد القدوس، الذين أمدوني بروح المثابرة والعمل الجاد فلن أنسى فضلهم  
عليا ما حييت، إلى كل العائلة الكريمة، إلى صديقتي الغالية خيرة إلى من شدوا على  
ساعدي فكانوا سندي وعزوتي في الشدائد والملمات أصدقائي كل باسمه  
عفاف، صبرينة، ليلى، ربيعة، هدى، نورة، فاطمة، صالحه، سمية، سمية..

إلى الورود النيرة التي أرخت بالعلم دربي وتغننت فرحة لنجاحي:

أصدقائي من قسم علوم الإعلام والاتصال دفعة ماستر 2018م ولا أنسى أساتذتي  
الكرام.

إلى من لن أنساهم أبدا كل من أمدني بدعمه وأخذ بساعدي في كل أعمالي ولو بشق  
كلمة من بعيد أو من قريب أهدي ثمرة جهدي هذه علّها تكون زادا نافعا ونسأل الله  
التوفيق للكل.

خديجة

## شكر وتقدير

قال تعالى: " وَمَا بِكُمْ مِنْ نِعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ "

« سورة النحل- الآية 53 »

بادئ ذي بدء نحمد الله العليّ العظيم الذي أحطنا بروح المعية فتمسكنا بالعروة الوثقى التي لن نحيد بعدها عن الصراط المستقيم أبداً، ونشكره على فضله فهو المعين والمستعان في ذلك وهو الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل.

ما أعظم أن نقف في مثل هذا اليوم وقفة إجلال وتقدير، وقفة إخلاص ومحبة إلى الذي علمنا معنى التفاؤل في أسوأ الظروف ومنحنا الثقة في نفسنا، إلى من كان يفرح فعلاً لفرحنا ووقف دوماً بجانبنا إلى الدكتور الفاضل وأستاذنا المشرف: "أبوبكر صيتي".

إلى الشق الخفي والسند الروحي: أسرتنا الثانية من جملة أساتذة وعمّال كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ونخص بالذكر كلّ أساتذة شعبة علوم الإعلام والاتصال كلّ باسمه.

كما لا ننسى التقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة مسؤولي وإدارات وعمّال المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية.

وفي الأخير نتقدّم بالشكر الجزيل لكلّ من قدّم لنا يد العون من قريب أو بعيد.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة "فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية" وذلك من خلال دراسة واقع الاتصال ثم الخدمات المحققة من هذا الاتصال وهدفت أيضا إلى الكشف عن مدى فعالية الاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية وذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.

وللإجابة على مشكلة الدراسة اعتمدنا على بعض الإجراءات المنهجية باتباع منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي اللذان يعتبران مناسبين لطبيعة هذه الدراسة.

كما اعتمدنا في جمعنا للمعلومات والبيانات على مجموعة من الأدوات هي الملاحظة و المقابلة واستمارة الاستبيان المصممة لهذه الدراسة بعد التأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين ثم القيام بتوزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة، كوننا لجأنا لأسلوب الحصر الشامل لأن مجتمع الدراسة ليس بالحجم الكبير وقد تم معالجة البيانات والنتائج بالأساليب الإحصائية تمثلت في التكرار والنسبة المئوية ومعامل الارتباط وتوصلنا في الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- يكمن دور الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر في زيادة تبادل المعلومات وبالتالي توطيد العلاقات بين العاملين في المؤسسة.

- يساهم الاتصال التنظيمي في توضيح المعلومات الخاطئة والغامضة في المؤسسة.

- للاتصال التنظيمي دور كبير في حلّ المشاكل التي تعرقل سير العمل في المؤسسة.

- **الكلمات المفتاحية:** الفعالية- الاتصال التنظيمي- الجودة- الخدمة العمومية .

## **Study summary:**

The aim of this study was to study the effectiveness of organizational communication of the quality of public service through studying the reality of communication, and the services achieved through this communication and also aimed at detecting the effectiveness of communication on the quality of the public service in the Algerian telecom corporation ghardaia's branch to answer the problem of the study, we relied on Rome methodological procedures by applying the field research approach and suitable for the nature of this study.

We also adopted the collection of data and information on a set of tools namely the deservation, interview and the questionngue for the study after verifying the validity of the tool by means of the sincerity of the arbitrators and then distributing the formal to the study community as we resorted to the comprehensive inventory method because the society of the study isn't large statistical methods represented in frequency, percentage and correftation coefficient and in the field study, we found the following results. \*It helps the official decisions on the efficiency and performan of business in the indition.\* the institution uses formal methods rathes then personal methods of organizational communication.\* The role of organizational communication in Algeria telecom is to increase the exchange of information and this strengthens the relations between the employees of the organization.\* Organizational communication contributed to clarifying erroneos and ambiguous information in the institution.

**Key words:** the effectiveness- the organizational communication- The quality- the public service

# الفهرس

قائمة المحتويات	
الصفحة	العنوان
أ	إهداء.
ب	شكر وعرّفان.
ج	الملخّص.
د	قائمة المحتويات.
هـ	قائمة الجداول.
و	قائمة الأشكال.
ز	قائمة الملاحق.
01	مقدمة.
	1. الإطار المنهجي.
	تمهيد.
03	اشكالية الدراسة.
04	تساؤلات الدراسة.
05	فرضيات الدراسة.
05	أهداف وأهمية الدراسة.
06	أسباب اختيار الموضوع.
07	منهج وأدوات الدراسة.
11	حدود الدراسة.
11	عيّنة الدراسة.
12	مفاهيم الدراسة.
16	الدراسات السابقة.
22	المقاربة النظريّة.
	خلاصة.

	2. الإطار النظري.
	الفصل الأول: مدخل عام للاتصال التنظيمي.
	تمهيد.
41-32	المبحث الأول: أساسيات في الاتصال.
32	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه.
36	المطلب الثاني: مستلزمات الاتصال.
38	المطلب الثالث: عناصر عملية الاتصال.
52-42	المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي.
42	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأنواعه.
46	المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي وأهميته.
49	المطلب الثالث: طرق الاتصال التنظيمي ومعوقاته.
59-53	المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
53	المطلب الأول: خصائص وفعالية الاتصال التنظيمي الجيد.
55	المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة.
57	المطلب الثالث: أهمية الاتصالات في المجالات والعمليات الإدارية.
	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية.
	تمهيد.
66-60	المبحث الأول: تعريف المؤسسة العمومية.
60	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية وعناصرها.
62	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية.
64	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية وأهدافها.
73-66	المبحث الثاني: تعريف الخدمة العمومية.

67	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.
58	المطلب الثاني: خصائص الخدمات العمومية.
70	المطلب الثالث: عناصر إنتاج الخدمة العمومية وطرق تقديمها.
80-73	المبحث الثالث: تعريف جودة الخدمات.
74	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.
75	المطلب الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة.
77	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وأهميتها.
	خلاصة الفصل.
	الإطار التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.
	الفصل الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.
	تمهيد.
93-81	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة .
81	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.
81	المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.
91	المطلب الثالث: واقع الاتصال التنظيمي والخدمة العمومية بالمؤسسة.
107-94	المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية.
94	المطلب الأول: عرض عناصر الدراسة الميدانية.
95	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.
101	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها.
	خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع: النتائج المتحصّل عليها من الدراسة.

	تمهيد.
129-108	المبحث الأول: تحليل معطيات الدراسة الميدانية.
108	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية.
112	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول.
118	المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني.
122	المطلب الرابع: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث.
133-129	المبحث الثاني: اختبار فروض الدراسة وعرض النتائج.
129	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
131	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.
	خلاصة الفصل.
134	خاتمة.
138	قائمة المراجع.
143	الملاحق.

# قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

## قائمة الجداول

العنوان
الإحصائيات الخاصة بالاستبيان.
متغيرات الدراسة.
قائمة المحكّمين للاستبيان.
الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.
معامل ثبات مقياس الدراسة.
اختبار التوزيع الطبيعي.
توزيع المبحوثين حسب الجنس.
توزيع المبحوثين حسب العمر.
توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.
توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.
توزيع المبحوثين حسب الخبرة الوظيفية.
مستوى الاتصال داخل المؤسسة.
طبيعة الاتصال المستخدم داخل المؤسسة.
وجود المكلف بالاتصال في المؤسسة.
الأساليب المستخدمة في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
مساهمة الاتصال في تحسين سير العمل داخل المؤسسة.
مساهمة الاتصال التنظيمي في توضيح المعلومات الخاطئة أو الغامضة بالمؤسسة.
أهم المشاكل التي يساهم الاتصال التنظيمي في حلّها داخل المؤسسة.
مدى توفير مؤسسة اتصالات الجزائر للمعلومات الكافية للزبون عن الخدمات التي تقدّمها.
الخدمات الأكثر جاذبية للزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر
إمكانية المؤسسة في استغلال الوسائل الاتصالية المتاحة في تحسين جودة خدماتها.
امتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر نظاماً إلكترونياً لمعرفة رضى الزبون.
السبب الذي يدفع الزبون إلى الإقبال على خدمات المؤسسة.

اعتماد نجاح إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر على نوع الخدمات التي تقدّمها.
قيام المؤسسة بالاتصال بالزبون للتعريف بخدماتها الجديدة.
طرق الاتصال التي تسهم في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة.
العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى المردودية في المؤسسة.
كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى المردودية في المؤسسة.
الجوانب التي تؤثر على جودة الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
اختبار TEST-T لدرجات الإجابة عن الفرضية الأولى
اختبار TEST-T لدرجات الإجابة عن الفرضية الثانية
اختبار TEST-T لدرجات الإجابة عن الفرضية الثالثة

## قائمة الأشكال

العنوان
عناصر عملية الاتصال.
نموذج جاكوبسون للاتصال.
أنواع الاتصال التنظيمي.
العناصر الأساسية لإنتاج الخدمة.
الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.
توزيع المبحوثين حسب الجنس.
توزيع المبحوثين حسب العمر.
توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.
توزيع المبحوثين حسب الوظيفة المهنية.
توزيع المبحوثين حسب الخبرة الوظيفية.

## قائمة الملاحق

العنوان
نموذج لاستمارة الدراسة.
مخرجات SPSS.
الهيكل التنظيمي.
نموذج الاتصال لجاكوبسون.

# مقدمة

# مُقَدِّمَةٌ

إنّ الاتّصال التنظيمي أحد العوامل الرئيسيّة لقيام العلاقات الإنسانيّة داخل المؤسّسة، وعادة ما ينظر إلى عمليّات الاتّصال بوصفها تجيب على كلّ التساؤلات الخاصّة بتنظيم المؤسّسة. وبالتالي هناك أهميّة نظريّة محوريّة لنظام الاتّصال داخل المؤسّسات، فالاتّصال هو الوسيلة التي بموجبها يتمّ نقل المعلومات كما أنّه يؤثّر على العلاقات بين الأفراد، فينشأ التعاون والتكامل بينهم داخل الجماعة وفيما بين الإدارة والعمّال.

إنّ الاتّصال التنظيمي الفعّال والتّاجح، إنّما يتوقّف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإداريّة العليا، وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الإداري، وإذا حدث ولم تعترف الإدارة بهذا التباين والذي هو حقيقة موجودة في أيّ تنظيم سواء كان تنظيمًا رسميًا أو غير رسمي، والمتمثّل في الاختلافات بين جماعات العمل وخاصّة منه أنماط التفكير، فيفسح المجال لظهور نوع آخر من الاتّصالات غير الرسميّة وعلى رأسها الإشاعات، فالإشاعة هي نوع من أنواع الاتّصال وفيها يتمّ تداول الأخبار بين العاملين والموظّفين بطريقة غير رسميّة. وفي المقابل أصبحت المؤسّسة تستمدّ شهرتها من مستوى جودة خدماتها، ويتّضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسّسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم خدمات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسّسة، فإذا كانت خدماتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقّق الشّهرة والسّميعة

الواسعة والتي تمكّنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط. وقد قسّمنا دراستنا إلى ثلاث جوانب:

**1. الإطار المنهجي:** حيث بيّنا اشكالية الدراسة، تساؤلات الدّراسة، فرضيات الدراسة، أهداف وأهميّة الدّراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهج وأدوات الدراسة، حدود الدراسة، عيّنة الدّراسة، الدّراسات السابقة، مفاهيم ومصطلحات الدّراسة، الخلفية النظرية للدّراسة.

**2. الإطار النظري:** قسّمنا الاطار التّظري إلى فصلين: **الفصل الأوّل بعنوان: مدخل عام للاتصال التنظيمي**، حيث تطرّقنا إلى أساسيات في الاتّصال، ماهية الاتّصال التنظيمي، فعالية الاتّصال التنظيمي في المؤسسة.

**الفصل الثاني بعنوان: جودة الخدمة العمومية**، حيث تطرّقنا إلى تعريف المؤسسة العمومية، تعريف الخدمة العمومية، تعريف جودة الخدمات.

**3. الإطار التّطبيقي:** قسّمنا الإطار التّطبيقي إلى فصلين: **الفصل الأوّل بعنوان: فعالية الاتّصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة اتّصالات الجزائر بغرداية**، حيث قدّمنا نبذة تعريفية عن المؤسسة والخطوات المنهجية للدّراسة الميدانية.

**الفصل الثاني بعنوان: النتائج المتحصّل عليها من الدّراسة**، حيث قدّمنا نتائج التّحليل الإحصائي وكذا اختبار فروض الدّراسة وعرض التّائج.

# الإطار المنهجي

**تمهيد:** يعتبر موضوع فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العموميّة من أهم المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإدارة والتنظيم، أو في مجال علوم الإعلام والاتصال، لأنه يدور حول العملية الاتصالية بشكلها العام والتي تُعد عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة؛ من تنظيم، تخطيط، رقابة، توجيه واتخاذ القرارات... وبما أن ظاهرة الاتصال تمثل بؤرة هذه الأبعاد المختلفة، فسنحاول إبراز أهميته وفعاليتها في تحسين جودة الخدمة من خلال هذه الدراسة على المؤسسة العمومية - اتصالات الجزائر فرع غرداية وقد بدأنا بالجانب المنهجي، الذي احتوى على تحديد الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، حدود الدراسة، عينة الدراسة، مفاهيم الدراسة، إضافة إلى بعض الدراسات المشابهة.

## الإشكالية:

إنّ نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات الفعّال بها، هذا النظام ويقدر سلامة الاتصالات ووضوح قنواته داخل المؤسسة، وقدرتها على انسياب المعلومات داخلها، فإن هذه الأخيرة تصبح ذا فاعلية. ويعتبر الاتصال التنظيمي الفعال عملية أساسية وضرورية خاصة فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمة العمومية داخل المؤسسة ككل، وهذا وكذا التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته، إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل للتوجيهات و التعليمات والقرارات ومبررات اتخاذها من طرف المسؤولين أي بمعنى آخر

أن يكون هناك تفاعل اتصالي بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسة، حيث تواجه المؤسسات الخدمية في عالم اليوم تحديات عديدة، نذكر في مقدمتها: تزايد أعداد المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها. ولمواجهة هذه التحديات، اتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنهم، كأحد المدخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية.

إذ أن التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات اتصالات الجزائر من وجهة نظر زبائنهم، يهدف إلى التماس جوانب القوة والقصور فيها والعمل على تطويرها وتحسينها، هو الضمان الرئيسي للارتقاء بمستواها. ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

➤ إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تحسين جودة الخدمة العمومية

### بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما هي طبيعة الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية ومقوماته؟
- ✓ فيما تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية؟
- ✓ كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية؟

فرضيات الدراسة:

- ✓ يساهم الاتصال الرسمي في زيادة فعالية الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر

بغرداية.

✓ يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

✓ يمكن تحقيق فعالية اتصالية داخل المؤسسة بتجاوز المعوقات التنظيمية والفنية والنفسية وكذا البيئية.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى:

✓ تحديد واقع الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

✓ محاولة معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

**أهمية الدراسة:**

✓ موضوع فعالية الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية يمثل أحد الأسس الهامة التي يتركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع:**

(أ) - ذاتية:

✓ الاهتمام البالغ بالاتصال التنظيمي والرغبة في التعرف على فعاليته داخل المؤسسة.

✓ الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه.

✓ تمّ اختيار موضوع فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العمومية، لما له من ارتباط  
بمجال تخصصنا الدراسي.

### (ب) - موضوعية:

✓ باعتبار الدراسة من البحوث الاجتماعية ، وذلك لإمكانية النزول بها إلى الميدان لتحقيق  
أهدافها والتأكد من صحة فرضياتها.

✓ محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في توجيه السلوك داخل  
المؤسسات ومدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الفعالية الاتصالية.

منهج الدراسة: "المنهج هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعّالة لمجموعة من الأفكار  
المتنوّعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكّل هذه الظاهرة أو تلك".<sup>1</sup>

\*ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، ونحو  
التشخيص المتعمّق اعتمدنا أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة.

### أدوات الدراسة:

<sup>1</sup>. ربحي مصطفى عليان وآخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2000م-1420هـ،

**الملاحظة:** " هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".<sup>2</sup>

\* من خلال الدراسة الذي قمنا به تم الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي ساعدتنا في جمع المعلومات والبيانات التي نحتاجها.

**المقابلة:** "هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته".<sup>3</sup>

\* ولقد استخدمنا المقابلة المقننة كأداة من أدوات جمع البيانات مع بعض المسؤولين والفاعلين في

مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لمعرفة بعض الجزئيات المتعلقة بالموضوع .

**الاستبيان:** "هو أداة تتضمن مجموعة من الفقرات او العبارات التقريرية حول مسألة ما، تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث".<sup>4</sup>

<sup>2</sup>.رجحي مصطفى عليان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.112

<sup>3</sup>.هند، عبد العزيز الرئيس وآخرون، أدوات البحث العلمي: استبانة-مقابلة، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية

السعودية الإسلامية، [د.ت]، ص.14

\* اعتمدنا على استمارة واحدة وزعناها على مجتمع البحث المتمثل في الموظفين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بغرداية والذين كان عددهم 23 مفردة.

أما بالنسبة لتقسيم الاستبيان فكان كالتالي:

تطرقنا في الجزء الأول للمتغيرات الشخصية والمتمثلة في ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المهنية، الخبرة الوظيفية)، أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكوّن من (20) عبارة مقسّمة على 3 محاور هي:

المحور الأوّل: واقع الاتّصال التنظيمي في مؤسسة اتّصالات الجزائر. ويشمل (7) عبارات.

المحور الثاني: الخدمة العموميّة بمؤسسة اتّصالات الجزائر. وتشمل (6) عبارات.

المحور الثالث: فعالية الاتّصال التنظيمي على جودة الخدمة العموميّة بمؤسسة اتّصالات الجزائر.

وتشمل

(7) عبارات.

وقد تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين ( انظر الملحق رقم (03) من الأساتذة وتمّ

تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصّص وقد بلغ عدد

المحكّمين (5) وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكّمين تمّ تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائيّة.

4. هند، عبد العزيز الرئيس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.04

الجدول رقم (01) يوضّح الإحصائيات الخاصة بالاستبيان.

عدد الاستبيان			مجتمع الدّراسة
الموزّع	المسترجع	القابل للتّحليل	
23	23	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطّالبتين بناءً على المعلومات المجمّعة.

حدود الدّراسة:

-الحدود البشرية: اقتصرّت الدّراسة على الموظّفين في مؤسّسة اتّصالات الجزائر بغرداية، حيث بلغ عددهم 23 مفردة.

-الحدود المكانية: اقتصرّت هذه الدّراسة على مؤسّسة اتّصالات الجزائر بغرداية. وقد تمّ اختيارها لأنّها مناسبة لموضوع الدّراسة، كونها تعمل في مجال الاتّصالات.

-الحدود الزمنية: قمنا بإعداد هذه الدّراسة في الفترة ما بين (10أفريل إلى غاية 14ماي2018م).

عينة الدراسة: هي جزء من المجتمع، الذي تجري عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.<sup>5</sup>

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب الحصر الشامل، لأنّ المجتمع المدروس ليس بالحجم الكبير.

### مفاهيم الدراسة:

**الاتصال:** لغة: إن كلمة اتصال communication مأخوذة من الأصل اللاتيني communes والتي تعني عام أو مشترك. والاتصال هو المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى طرفين (المرسل والمستقبل).<sup>6</sup>

**اصطلاحاً:** هو عملية التدفق الحر للمعلومات والبيانات والآراء عبر وسائل مختلفة، فقد يكون اتصالاً مباشراً direct يتم بين الأفراد دون الاستعانة بأية أداة اتصالية وهو بمثابة فرصة كبيرة لتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل. وقد يكون غير مباشر indirect وتستخدم فيه أداة من أدوات

<sup>5</sup> رحييم يونس كرو، العزاوي، مقدّمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 1429هـ-2008م، ص.161

<sup>6</sup> العربي، بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصّص علم الاجتماع،

جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008م، ص.32

الاتصال كما قد يكون رسمي formal يتم بين مستويات رسمية بطرق رسمية أو غير رسمي informa يتم من خلاله تبادل وجهات النظر من خارج الوسائل الرسمية.<sup>7</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو ذلك الاتصال الذي يستخدم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، بغرض التفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف.

**الاتصال التنظيمي:** هو نقل وتبادل المعلومات والبيانات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة.<sup>8</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو الاتصال التنظيمي المستخدم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية. **الفعالية:** هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة.<sup>9</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي الغاية التي تحقق من خلالها مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية النتائج المطلوبة بأفضل الشروط.

---

<sup>2</sup>. اسماعيل عبد الفتاح، عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة: مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية، [د.ن.]، قويسنا، ص. 18-19

<sup>1</sup>. سالم عطية، الحاج، القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية، رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2000-2001م، ص. 19

<sup>9</sup> العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 37

فعالية الاتصال التنظيمي: الاتصال التنظيمي الفعال هو نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح ومتبادل، لا يشمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال.<sup>10</sup>

التعريف الإجرائي: هي فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الخدمة العمومية: هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، تهدف أساسا إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.<sup>11</sup>

التعريف الإجرائي: هي الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون.

الجودة: لغة: يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء وكانت تعني قديما الدقة والإتقان.

إصطلاحاً: هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> المرجع نفسه، ص.39

<sup>11</sup> صليحة، رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة الحاج لخضر،

باتنة، 2007-2008م، ص.20

التعريف الإجرائي: هي مجموعة الخصائص والمميزات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

جودة الخدمة: هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.<sup>13</sup>

التعريف الإجرائي: "هي تقييم للخدمة المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية".

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف **C.P.G**، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007م.

\*اشكالية الدراسة: جاءت هذه الدراسة لتثير اشكالية محددة تتمحور حول:

<sup>12</sup> وسيلة، الواعر، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، مداخلة بعنوان دور الحكومة الإلكترونية في

تحسين جودة الخدمات الحكومية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص.10

<sup>13</sup> صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص.31-32

- ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي وما مدى فعاليته في

إنمائها وتطويرها؟

\***فرضيات الدراسة:** لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة جاءت صياغتها على

النحو التالي:

-تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية جاءت كالتالي:

-فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

- كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات

وتوجيهات العمال.

-الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

\***نتائج الدراسة:** تتلخص في النقاط التالية:

-أنّ إدارة C.P.G لا تقوم بإعلام كافة العمّال في مختلف المستويات التنظيمية.

-ضعف قنوات الاتّصال النازل في مؤسسة C.P.G.

-عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية في مؤسسة

.C.PG

-العلاقة بين العمال والإدارة في مؤسسة C.P.G علاقة مقبولة.

-كشف الدراسة على أنّ العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.

الدراسة الثانية:

بن فرج الله يونس وآخرون، دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

دراسة حالة اتصالات الجزائر بتقوت، مذكرة ليسانس، تخصص اتّصال وعلاقات عامة، جامعة

قاصدي مرباح، ورقة، 2013/2014م.

\*اشكالية الدراسة: جاءت هذه الدراسة لتثير اشكالية محددة تتمحور حول:

-ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسات الاقتصادية؟

\*فرضيات الدراسة: لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة وهي كالتالي:

-للاتّصال التنظيمي دور هام وبارز في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:

-يعتبر الاتصال التنظيمي أحد أبرز ركائز المؤسسة الاقتصادية.

- يعمل الاتصال التنظيمي على تحسين التواصل داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.

- يساهم الاتصال التنظيمي في رفع وتحسين الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية.

\*المنهج: اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة ملائمة لموضوع الدراسة.

\*العينة: اعتمد الباحث في دراسته هذه على العينة العشوائية المنتظمة.

\*نتائج الدراسة: لقد تم التوصل لمجموعة من النتائج وهي:

- أنّ الاتصال التنظيمي يلعب دور هام وبارز في مؤسسة اتصالات الجزائر ويتمثل هذا الدور في:

❖ الاتصال يزيد ويقوّي من كفاءة مؤسسة اتصالات الجزائر بتقّرت.

❖ الاتصال التنظيمي يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتقّرت.

❖ الاتصال التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه في مؤسسة اتصالات الجزائر وجميع نواحي الإدارة

بسبب تفاعل العاملين في المنظمة مع الاتصال.

❖ استخدام الاتصال التنظيمي بين العاملين في اتصالات الجزائر وذلك انطلاقاً من تبادل الآراء

بين الزملاء في العمل وتنفيذ الأوامر والقرارات ورفع الطلبات إلى الإدارة وهذا ما أكّده

المستجوبون، إذ يدلّ هذا على أنّ الاتصال التنظيمي فعّال بين العمّال وهذا راجع إلى نوع

العمل الممارس داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009م.

\*اشكالية الدراسة: جاءت هذه الدراسة لتثير اشكالية محددة تتمحور حول:

ما هي السياسة الاتصالية التي انتهجتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعد الإصلاحات؟

\*فرضيات الدراسة: لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة.

- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.

- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.

- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.

\*المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

\*نتائج الدراسة: لقد تم التوصل لمجموعة من النتائج وهي:

❖ إن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي على السواء هو أهم

محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

❖ أنه لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب

المكلف بالاتصال في إطار التسيير، عن طريق اللجوء على التكوين التخصصي في مجال

الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة، ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية

اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه.

### \*التعقيب عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة توصلنا إلى الملاحظات

التالية:

تمحورت دراستنا حول موضوع فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العمومية والتي

تهدف إلى معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العمومية، بينما تناولت الدراسة

الأولى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية فقط، أما بالنسبة للدراسة الثانية

فتناولت دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، في حين تناولت الدراسة الثالثة

الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية. ومن هنا نرى بأن الدراسة الحالية أضافت متغير جودة

الخدمة العمومية، حيث تم من خلاله قياس مدى فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة

العمومية والذي لم تتطرق له الدراسات السابقة.

## \*المقاربة النظرية:

### نظرية الاتصالات:

إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم، فالاتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك فإن تقدم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادهِ و تقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية<sup>14</sup>. ويمكن القول بأن مصير المنظمات الاجتماعية والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم وهو أن جودة العمل وسلامة القرار، على أي مستوى تتوقف على قنوات الاتصال التي تقام بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام فإن دور القائد يسهل لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية. فالقيادة في حاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تنقل وتصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري:

- أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم.

- أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل.

- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.

- أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطاته.<sup>15</sup>

- أن يتخذ القرارات الهادفة.

- أن يقوم بتنسيق الجهود.

- أن يراقب كل العمليات التي تجري تنفيذها في المنظمة.

إن أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية، فعلى سبيل المثال: تبين من خلال دراسات ميدانية أن الاتصالات المباشرة بين المسؤولين ومساعدتهم تعتبر من أهم العوامل التي تساعد الموظفين في النجاح في أعمالهم، وتحسين أوضاعهم الإدارية والمالية، فعن طريق إيصال المعلومات بدقة واختيار الأهم والجيد منها، يتسنى للعديد من العاملين في المؤسسات أن يحصلوا على ترقية و يصعدوا بسرعة في السلم الإداري . كما اتضح أن الاتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين مجموعة من الناس قد ينتج عنه تغير العمليات وحل المشاكل، ولهذا فالمجموعات التي يتناقش أفرادها في قضايا تهمهم، يستفيد أعضاؤها من ذلك الحوار بكيفية لا يمكن مقارنتها بنتائج الاستماع إلى محاضرة، لأن الاتصال

- المرجع نفسه.<sup>15</sup>

المتبادل بطريقة مباشرة يكون أكثر جدوى من الاتصال الآتي من اتجاه واحد<sup>16</sup> . ولعل المشكل الأساسي بالنسبة لنظرية الاتصالات هو أن كفاءات تمرير المعلومات من جهة إلى أخرى تتعرض لعمليات غريبة وتحويل وتأويل في كل مراحل إيصال المعلومات إلى الجهة المقصودة. ففي المرحلة الأولى وهي:

- مصدر أو منبع المعلومات، لا بد أن نعرف نوعية التغيير المرجو حدوثه من جراء نقل المعلومات من جهة إلى أخرى.

- هناك كيفية تحويل المعلومات إلى كلمات وأفكار معتبرة عن الموضوع وخلق الصورة الواضحة في ذهن المستمع أو القارئ.

- مغزى ومحتوى الرسالة التي ينبغي أن يكون مضمونها واضحا سواء بالنسبة للمرسل أو المرسل إليه.

- القناة التي تمر بواسطتها المعلومات ومدى دعمها أو امتعاضها من الأفكار التي تشق طريقها عبرها نحو الجهات الأخرى.<sup>17</sup>

- استخلاص النتيجة من طرف المرسل إليه، وفهم الفكرة الأساسية المطروحة من طرف المرسل.

- إجابة المرسل إليه والتعرف على مدى فهم الشيء المطلوب بطريقة جيدة.

---

- العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 129<sup>16</sup>

- المرجع نفسه.<sup>17</sup>

- هناك إمكانية حدوث خلل أو تشويش في أية مرحلة من المراحل المذكورة آنفاً وأذاً يكون أثر الاتصال هو إحداث نتائج عكسية وتعكس الجو العام. وبالنسبة لأنواع الاتصالات، لا بد أن نشير إلى أن هناك المعلومات التي يتم إيصالها من القاعدة إلى القمة عن طريق السلم الإداري، والأوامر التي تأتي من أعلى إلى أسفل، والاتصالات المتوازنة، أي التي تحصل بين الإدارات التي هي في مستوى واحد، ولا تخضع لسلطة واحدة.<sup>18</sup>

وفيما يخص النوع الأول من الاتصالات والمتمثل في إيصال المعلومات إلى القمة من القاعدة، فإن جودته تعكس الوضعية الحقيقية لأية منظمة ناجحة، لأن المشكل الأساسي هو أن مختلف المسؤولين في مستويات متعددة يتجاهلون آراء الفئات العاملة البسيطة والخاضعة لهم، ولا يأخذون بعين الاعتبار وجهات نظر من هم أدنى منهم رتبة، ولهذا فإن ارتباط إيصال المعلومات واتخاذ القرارات بالمناصب أو مراكز القوة كثيراً ما يتسبب في إيقاف المعلومات وغربلتها على مختلف المستويات بحيث تبرز في النهاية التأثيرات والتغييرات المجندة من طرف الأقوياء في الأجهزة الإدارية فقط. أما البسطاء فعليهم أن يعملوا فقط.

وفيما يخص النوع الثاني من الاتصالات فإن أهميته تكمن في كونه يعبر عن المنبع الذي تصدر منه التوجيهات والتعليمات، وهذا معناه أن مركز اتخاذ القرارات هو الذي يجسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له أهمية كبيرة، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهمات التي يقومون بها، والتغييرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند

- المرجع نفسه. 18

تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر، وإذا كانت القيادة تملك حق مكافأة ومعاقبة الأفراد الذين ينتمون إليها، فإن العاملين يملكون قوة الضغط الجماعي وإخفاء المعلومات التي قد تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، ولهذا فإن القرارات التي تتخذها القيادة بدون أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح العمال في القاعدة تكون في العادة مقدمة للاضطرابات الاجتماعية<sup>19</sup>.

أما النوع الثالث وهو الاتصال الأفقي، أو الاتصال بين المؤسسات في مستوى واحد وموازية لبعضها البعض، ففي هذه الحالة نلاحظ أن المديرين تسعى لتقوية نفسها على حساب المديرين الأخرى، وفي العادة تكون النتيجة الحتمية لهذا التنافس بين الأشخاص في المديرين المختلفة في خلق صراع بين وحدات الإنتاج أو الخدمات وبين مجموعات الاختصاص، والشيء المهم في هذا الموضوع هو أن تحقيق الأهداف الأساسية لأي تنظيم قصير عملية صعبة عندما تتعدد وحدات الاختصاص، وتتعقد مسألة التنسيق بين الإدارات التي تضم مجموعة مختلفة من الأخصائيين، وليس هناك جدال بأن الاتصال بين مسؤولين متساويين في المسؤولية والمناصب هو الذي يتوقف عليه مصير أية منظمة عملاقة، فالإتصال العملي والمفيد هو الذي يحقق الانسجام وتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بالرغم من الصعوبات المتمثلة في تباعد الاختصاصات وتوزيع العمل بين الخبراء، وتمتع كل مدير بصلاحياته الإدارية، واستحالة القيام بضغوط على زملاء في مستوى واحد.

**الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:**

العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 130<sup>19</sup>

✓ أن الاتصال وسيلة فعالة للعمل، لكن هذا لا يعني أنه البديل للتنظيم الجيد، فسوء التخطيط

أو إهمال الواقع المعاش يؤدي إلى ارتكاب الخطأ ولو كانت الاتصالات جيدة.<sup>20</sup>

✓. إن المشكل في الاتصالات يكمن في أن الأفراد يميلون إلى إتباع الأساليب والطرق التي تعودوا

عليها ويرفضون المعلومات الإضافية التي تقدم إليهم إذا كانت تتضارب مع الأفكار أو القيم

التي تشبّعوا بها.

✓ إن الاتصال تتحكم فيه عدة عوامل خارجية واجتماعية وثقافية، فالإشاعات والمعلومات التي

تتسرب إلى الخارج تعطي صورة مشوهة عن الضحية، واتصالات هذا الأخير لن تكون مجدية

مهما كانت جيدة، مادام الناس قد أخذوا عنه الانطباع وارتسم في أذهانهم.

✓ إن حسن الاتصال يتوقف على حسن المعرفة بالتقنيات الفنية، والمشكل هو أن المستوى العام

للأفراد من الناحية العلمية ضعيف.

✓ إن عمليات الاتصال تتم في أغلب الأحيان، وكل طرف يفترض أن هدف الإنسان المتحاور

معه هو الوصول إلى نقطة معينة، لكن الواقع إن هذا التأويل ليس في محله، وفي هذه الحالة لا

يجدي الاتصال نفعاً<sup>21</sup>.

---

العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 130-131 - 20

العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 131 - 21

## الوضع الحالي لنظرية الاتصال التنظيمي:

تعتبر النظرية تكويني يحتوي على المتغيرات المكونة لظاهرة معينة، والعلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات والنظرية في تكوينها تحاول أن تحاكي التكوين الفعلي الحقيقي للظاهرة، وعلى هذا فنظرية الاتصالات لا بد أن تحاكي ما يحدث بالفعل في الواقع العملي، ويستدعي الأمر تقديم نظرية تشرح الواقع العملي للاتصالات.

**النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي:** هناك العديد من العوامل الواردة في النموذج تتطلب اهتماما خاصا فمن جهة يعتبر الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات، ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة أو تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال . ومن جهة أخرى يشير النموذج إلى أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك والأداء، وتؤثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتفسير أو التأويل على السلوك والأداء للسلوك والأداء نتائج تعود إلى كل من المؤسسة والفرد، فالسلوك والأداء الناتجان عن واقعة اتصال معينة في المؤسسة سيؤديان إلى تحقيق أو الفشل في تحقيق مهمة ما<sup>22</sup>. ويشير هذا النموذج إلى ضرورة قيام المؤسسة، بمراقبة فعالية الاتصال، وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال ومحاولة إزالة معوقات الاتصال لتحسينه. وللسلوك والأداء أيضا تأثيرهما على الفرد العامل، حيث تتبع السلوك والأداء دائما نوعيات مختلفة من المكافآت والعقوبات، فالرضا استجابة فردية للمكافآت والعقوبات، وهذا وضع نفسي يتيح للفرد فرصة مراقبة مستوى المكافأة المترتبة على السلوك والأداء وتؤثر على

العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 133 - 22

الخصائص النفسية مثل الدوافع و الشخصية والتعلم. ونتيجة للرضا يمكن أن تغير هذه العوامل والعمليات الفردية الطرق التي يفسر بها الأفراد الرسائل أو المعلومات المنقولة في المستقبل.<sup>23</sup>

#### خلاصة:

من خلال هذا الجانب تم تحديد الأبعاد التي تناولتها الدراسة، وإبراز أهمية الاتصال التنظيمي وفعاليته في المؤسسة، كونه عنصر أساسي و أكثر أهمية في أي مؤسسة، وهذا ما أكسب الموضوع أو الدراسة أهمية بالغة، وعليه فقد جاءت الدراسة بهدف تشخيص فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العموميّة، ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم كإحدى الإجراءات المنهجية الضرورية في البحوث العلمية، ثم بعد ذلك تناولنا الدراسات السابقة.

---

العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 134 - 23

# الإطار النظري

## الفصل الأول: مدخل عام للاتصال التنظيمي.

تمهيد.

المبحث الأول: أساسيات في الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه.

المطلب الثاني: مستلزمات الاتصال.

المطلب الثالث: عناصر عملية الاتصال.

المبحث الثاني: تعريف الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأنواعه.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي وأهميته.

المطلب الثالث: طرق الاتصال التنظيمي ومعوّقاته.

المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول: خصائص وفعالية الاتصال التنظيمي الجيد.

المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية الاتصالات في المجالات والعمليات الإدارية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:** يعتبر موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها ومهما كان حجمها، وذلك على اعتبار أنه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي، في هذا الفصل سنتطرق إلى أساسيات في الاتصال، تعريف الاتصال التنظيمي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

### المبحث الأول: أساسيات في الاتصال.

إنّ الاتصال من الظواهر الاجتماعية التي تحدث بين الأشخاص في مختلف مجالات وميادين وجودهم، بالإضافة إلى وجودها أيضاً بين أنواع أخرى من الكائنات الحيّة وتتميّز في كلّ الحالات بوجود عدد من العناصر أهمّها انتقال معلومات بين طرفين لهدف معيّن. وفي هذا المبحث سنتناول: مفهوم الاتصال وخصائصه، مستلزمات الاتصال، عناصر العملية الاتصالية.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه.

-أولاً- مفهوم الاتصال: تعددت واختلفت الآراء حول مفهوم الاتصال نذكر منها:

1- "الاتصال هو فنّ خلق وإشاعة التفاهم بين الناس".<sup>24</sup>

نرى أنّ هذا التعريف ركّز على الاتصال بكونه فنّ.

<sup>24</sup>. حياة، قبائلي، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة الماجستير، تخصّص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

أحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007م، ص. 28

2- "الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص لآخر، قد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكار أو توجيهات أو مقترحات أو أوامر".

نرى أنّ هذا التعريف ركّز على الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة إلى أخرى.

3- "الاتصال هو عملية مستمرة ومتغيّرة تتضمّن انسياب أو انتقال المعلومات".<sup>25</sup>

نرى أنّ هذا التعريف ركّز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال.

4- "الاتصال هو عملية نقل الأفكار والتغيير الذي يحدث في مكان معيّن إلى مكان آخر".

نرى أنّ هذا التعريف قام بربط الاتصال باتجاهات وميولات الفرد.

5- "الاتصال هو تلك العملية التي يتمّ من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل

التنظيمات، بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".

نرى أنّ هذا التعريف ركّز على الجانب السلوكي للفرد.

6- "الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".

نرى أنّ هذا التعريف ركّز على العمليات العقلية الموجودة في عملية الاتصال.

---

<sup>25</sup>. حياة، قبائلي، مرجع سبق ذكره، ص. 28.

7- "الاتصال هو عملية تحدث من أشخاص يحاولون استخدام قوّة الكلام المنطوقة أو المكتوبة للتأثير على الآخرين".

نرى بأنّ هذا التعريف قام بالتركيز على التأثير الذي يحدثه الاتصال.

8- "الاتصال هو استقبال وترميز وتخزين، تحليل واسترجاع وعرض المعلومات".

نرى بأنّ هذا التعريف ينظر للاتصال من وجهة نظر رياضية وإحصائية.<sup>26</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكننا الخروج بتعريف شامل للاتصال: "هو عملية تبادل للمعلومات وارسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر ، بهدف إيصالها للآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيهه وجهة معيّنة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتعزيزها".<sup>27</sup>

-ثانياً- خصائص الاتصال: من خلال التعاريف السابقة الذكر نستخلص الخصائص التالية:

<sup>26</sup>. حياة، قبائلي، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

<sup>27</sup>. جلال الدين، بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة منتوري،

قسنطينة، 2008-2009م، ص. 32-33

الاتصال عملية موضوعية وواقعية<sup>28</sup>.

الاتصال يمكن أن يتمّ بعدة طرق : كتابية، إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.

الاتصال له طرفان مستقبل ومرسل وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل.

لا يمكن للاتصال أن يخلو من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل، كما أنّ إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني ضرورة لتتمام عملية الاتصال .

يهدف الاتصال إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين.

يتضمّن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المستقبل.

يتضمّن الاتصال نقل المعلومات.

يتضمّن الاتصال الآلاف من الإشارات المحتملة<sup>29</sup>.

الاتصال عملية ديناميكية تنطوي على أفعال وردود أفعال.

الاتصال أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن القيام بوظيفة التوجيه من دون اتصال.

الاتصال عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية.

الاتصال عملية قد تكون نظمية ومنظمة، كما قد تكون عفوية أو تعبيرية باستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> ميلود، طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة الماجستير، تخصص علم

الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011م، ص.39

<sup>29</sup> ناصر، دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م، ص.15-

16

<sup>30</sup> بشير، العلاق، الاتصال في المنظمات العامة: بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية، عمان، 2009م، ص.18

## المطلب الثاني: مستلزمات الاتصال.

وفق الدراسة التي قام بها "البرت هل" والتي شملت أكثر من 380 منظمة في دول الاتحاد الأوروبي و2638 فرداً أنّ الاتصال الفعّال تحكمه مقدمات ويستلزم وجود مجموعة من الشّروط لنجاحه، من أبرزها ما يلي:

الثّقة في مصدر الرّسالة، حيث أنّه بدون هذه الثّقة فإنّ الرّسالة لن تحقّق أهدافها.

يجب أن تتضمن الرّسالة معلومات محدّدة، فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامّة أو بعبارات مبهمّة أو غامضة<sup>31</sup>.

وجود وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستقبل، فمن خلال هذه تتمّ عملية الاتّصال وبالتالي فإنّ كفاءة الوسيلة تحدّد كفاءة الاتّصال.

اختيار وسيلة الاتّصال المناسبة، حيث أنّ وسائل الاتّصال غير الملائمة أو الضّعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتّصال وتفقد معناها، فالاتّصال الإلكتروني عبر الأنترنت مثلاً قد لا يكون فعّالاً بالنّسبة لأناس لا يمتلكون الأنترنت.

لغة الاتّصال المستخدمة يجب أن تكون مفهومة وواضحة من قبل المرسل والمستقبل وإلاّ ما جدوى إرسال رسالة باللّغة الصّينية إلى شخص عربي لا يجيد اللّغة الصّينية.

يجب أن يكون للاتّصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات، لأنّ عدم وجودها يفسد عملية الاتّصال ويربك المتلقين، فنحن كثيراً ما ننزعج من اتّصال هاتفي من جهة مجهولة، لأنّ هذا خارج عن قواعد الاتّصال السليم .

أن يكون للمرسل القدرة على التّعبير عن أفكاره بوضوح.

أن يكون المستقبل على استعداد لاستقبال الرّسالة الموجهة له.

عدم وجود أيّ عملية تشويش قد تعترض مسار الرّسالة.

<sup>31</sup>. حلّيمة، سلام، مساهمة الاتصال الفعّال في إدارة الصّراع التنظيمي، رسالة الماجستير، تخصّص علوم التّسيير، جامعة أكلي

محمّد أولحاج، البويرة، [د.ت.].، ص.27.

أن يكون الاتصال كفؤاً ويحصل هذا عندما يتمّ الاتصال بأقل التكاليف وبأفضل الوسائل<sup>32</sup>.

وتتأثر فعالية الاتصال بمجموعة من العوامل أهمّها:

أن يكون خطّ الاتصال قصيراً ومباشراً قدر الإمكان، كي لا يحدث تحريف في المضمون.

أن يدرك المتصل حقيقة ما يريد نقله للآخرين، فإن لم يكن ملمّاً بمضمون ما يريد إيصاله فلن يكون هناك اتصال فعلي.

أن يراعي المتصل الوضوح في التعبير عمّا يريد نقله، بحيث لا يحدث التباساً لدى المستقبل في فهم المضمون.

أن تتّصف عملية الاتصال بالمرونة، بحيث يترك قدر من الحرّية في تعديل وشرح المعلومات المرسلة بالنسبة للاتّصال النازل.

أن يتأكّد المتصل من أنّ اتّصاله قد حقّق الغاية أو الهدف الذي يريده. ولتحسين فعالية الاتصال وضعت الجمعية الأمريكية مجموعة من الإرشادات الموجهة للمرسل وهي:

تحديد الغرض من الاتصال بوضوح.

تحديد الأفكار والمعاني المراد نقلها للآخرين.

الأخذ في الاعتبار عدم المحاولة في تحقيق عدّة أهداف في الاتصال، لأنّ ذلك يحدث تشويشاً.

جعل مضمون الاتصال تفسيراً للغاية منه، شريطة أن يكون مفهوماً وواضحاً.

الوقوف عند العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف من الاتصال والسعي لإزالتها .

جعل التصرفات مطابقة للاتّصالات، فالاتّصال المقنع ليس ما نقوله، بل ما نفعله<sup>33</sup>.

المطلب الثالث: عناصر عملية الاتصال.

<sup>32</sup>. بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص. 19-20.

<sup>33</sup>. هاشم، حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرّاية، عمان، 2010م، ص. 109-110.

تقوم عملية الاتصال على مجموعة من العناصر الأساسية وهي:

المرسل: وهو الشخص الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة<sup>34</sup>.

2. الرسالة أو المعنى: وهي الجانب الملموس للفكرة المراد نقلها إلى المستقبل وقد تكون على

شكل صور أو تجسيديات لها أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معانٍ أو إيجاءات معيّنة.

3. التشفير: وهو عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة، مثل قيام

المرسل باستخدام الحروف في الرسالة أو اعتماد رموز معيّنة أو دلالات ذات معنى مستتر.

4. قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة، كالاتصالات السلكية واللاسلكية

(الهاتف-الإنترنت-الفاكس) أو الوسائل التقليدية (البريد المباشر).

5. فك التشفير: وهي ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها، بهدف الوصول إلى

فهم دقيق لمعانيها.

6. الضوضاء: وهي المعوقات التي من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة ومغزاها، قد

تتعلق بالمرسل حيث قد لا تكون له القدرة على اختيار الوسيلة المناسبة. أو تتعلق بالمستقبل أو بقناة

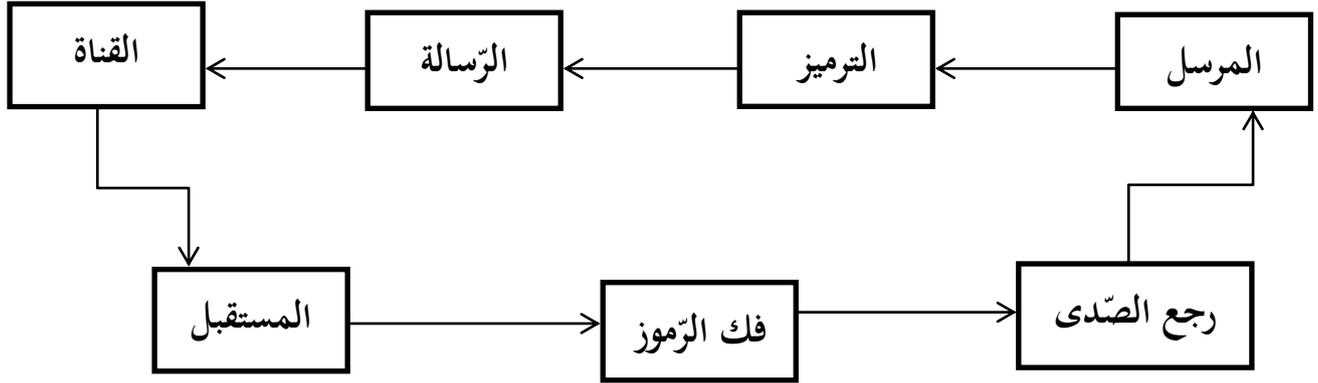
الاتصال، فالضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.

<sup>34</sup> جلال الدين، بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص. 33.

7. رجع الصدى: وهو ردود فعل المتلقي، بحيث يعطينا انطباعاً عن مدى فهم وإدراك متلقي الرسالة

لمضمونها.<sup>35</sup>

الشكل (01): يوضح عناصر عملية الاتصال.



المصدر: جلال الدين، بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص. 33

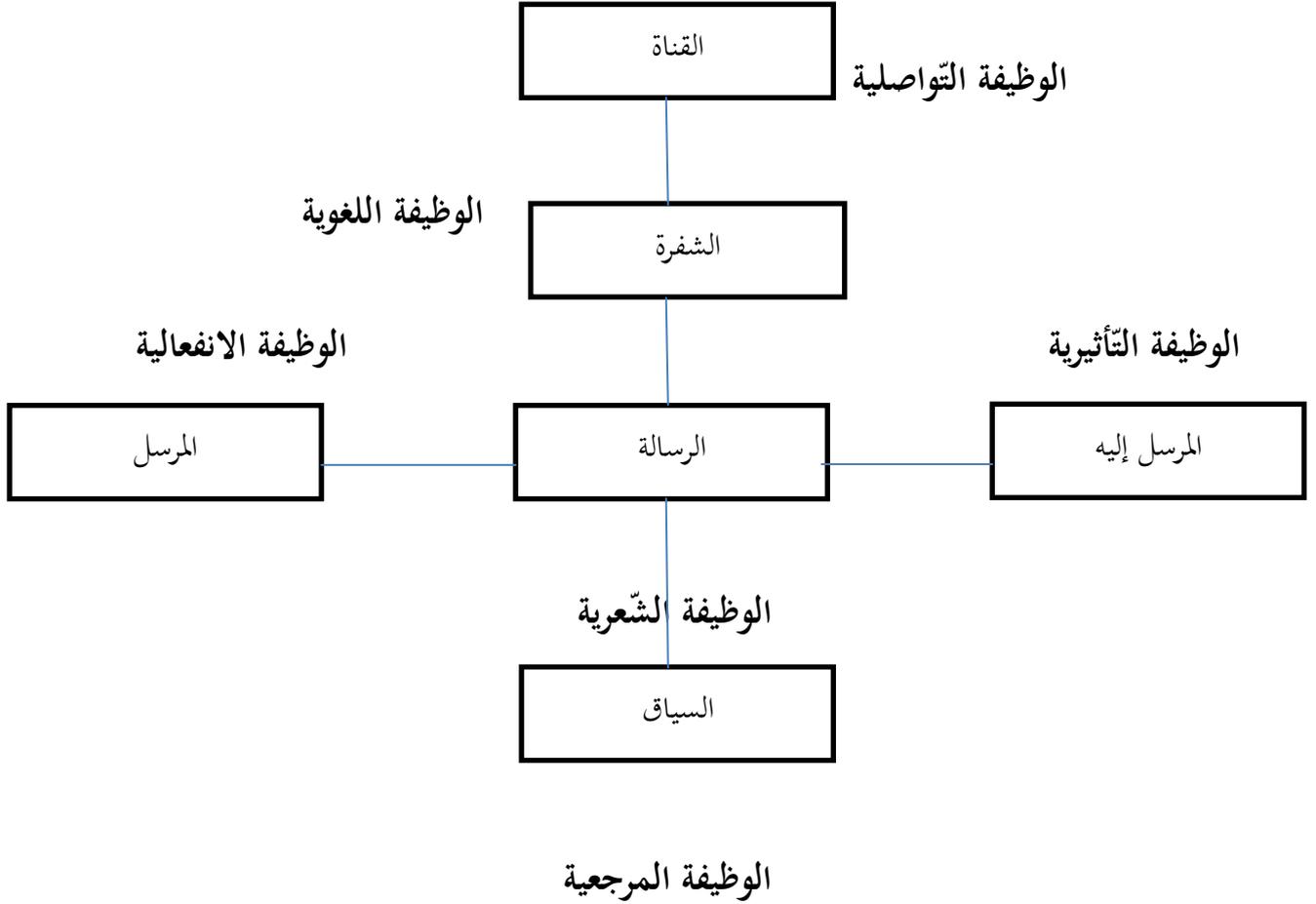
نلاحظ من الشكل رقم (01) بأن العملية الاتصالية لا تتم إلا بتوفر العناصر التالية: المرسل،

المستقبل، الرسالة، القناة، الترميز، فك الرموز وأخيراً رجع الصدى وهو أهم عنصر، حيث يعطينا

انطباعاً عن مدى فهم المتلقي للرسالة.

<sup>35</sup>. بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص. 22-23

الشكل (02): يوضح نموذج جاكوبسون للاتصال. \*



**Source :** Aude, Riom, Toute la Fonction communication, DUnod, paris , 2010, p.10

يبيّن الشّكل أعلاه وظيفة كلّ عنصر من عناصر العمليّة الاتّصاليّة حسب نموذج رومان جاكوبسون. يتّضح ممّا سبق أنّ فعالية الاتّصال وكفاءته تعتمد على توفّر المستلزمات السابقة الذّكر بالإضافة إلى عناصر العمليّة الاتّصالية من مرسل ومستقبل ووسيلة ورسالة ورد فعل، حيث أنّ نتائج عمليّة الاتّصال تتّضح من خلال هذا الأخير.

\* أنظر الملحق رقم (04) الشّكل رقم (01)، ص.170

## المبحث الثاني: تعريف الاتصال التنظيمي.

يمثل الاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله موضوعاً هاماً بالنسبة للمؤسسات، باعتباره أهم وسيلة لتسيير عملها، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسات بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة. وفي هذا المبحث سنتطرق: لمفهوم الاتصال التنظيمي وأنواعه، أهداف الاتصال التنظيمي وأهميته، معوقات الاتصال التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأنواعه.

-أولاً- مفهوم الاتصال التنظيمي: تعددت تعريفات الاتصال التنظيمي نذكر منها:

1- " هو نقل وتبادل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، الهدف منها توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة".

فالاتصال التنظيمي حسب هذا التعريف هو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة، كما ذكر الهدف منها، في حين أهمل وسائل نقلها.

2- " هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت".<sup>36</sup>

<sup>36</sup>الحاج، سالم عطية، القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2000-2001م، ص.19

في هذا التعريف الاتّصال التنظيمي هو عبارة عن وسيلة لإنتاج البيانات اللازمة لاتّخاذ القرارات الصحيحة، في حين أهمل البيئة التي يتم فيها الاتّصال.<sup>37</sup>

3- "هو الاتّصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظّفين وهو يتضمّن الاتّصال الرسمي وغير الرسمي".

نرى بأنّ هذا التعريف ركّز على الاتّصال داخل المؤسسة وأهمل الاتّصال خارجها.<sup>38</sup>

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى تعريف شامل للاتّصال التنظيمي: "هو مجموع العلاقات الشاملة لكلّ مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتمّ في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، بصفتها القائم بالاتّصال وذلك بإدماج كلّ الوسائل التي يجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتكوين صورة عمومية معيّنة تنتج عن نشر شخصية محدّدة تنسجم مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها".<sup>39</sup>

-ثانياً- أنواع الاتّصال التنظيمي: صنّف الباحثون الاتّصال في المؤسسة إلى:

<sup>37</sup>الحاج، سالم عطية، مرجع سبق ذكره، ص.19

<sup>38</sup>العربي، بن داود، فعالية الاتّصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصّص علم الاجتماع،

جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008م، ص.34

<sup>39</sup>صبرينة، رماش، الفعالية الاتّصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصّص علم الاجتماع، جامعة

منتوري، قسنطينة، 2008-2009م، ص.20

**1. اتّصال داخلي:** يكون داخل المؤسسة. وهو التّشاط الذي يسمح بانتقال المعلومات بين الموظّفين والأقسام، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>40</sup> وهو نوعين:

**أ)- اتّصال رسمي:** يقصد به تدفّق البيانات في المؤسسات وفقاً لتوزيع السّلطات والمهام والاختصاصات، بهدف نقل الأوامر حسب التسلسل القيادي وإحاطة أعضاء التّنظيم بأهدافه العامّة. وهو بدوره ينقسم إلى:

**1- الاتّصال الصّاعد:** وهو الاتّصال من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين إلى الرّؤساء، يتضمّن كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل وكذا الآراء والاتّجاهات المختلفة عن كل ما يرتبط بالمؤسسة، كما يعطي هذا النوع تصوّراً واضحاً عن آراء العاملين وردود أفعالهم.

**2- الاتّصال النازل:** وهو الاتّصال من أعلى إلى أسفل، أي من الرّؤساء إلى المرؤوسين، يكون في شكل قرارات إدارية وأوامر لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يربط بين مختلف المستويات الإدارية فيها ويساعدها على الاستمرار في أداء مهامها.

**3- الاتّصال الأفقي:** هو تدفّق وانسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام وكذا الأفراد من نفس المستوى الإداري، يعمل على تنسيق وتحقيق الفاعلية في التّنظيم.

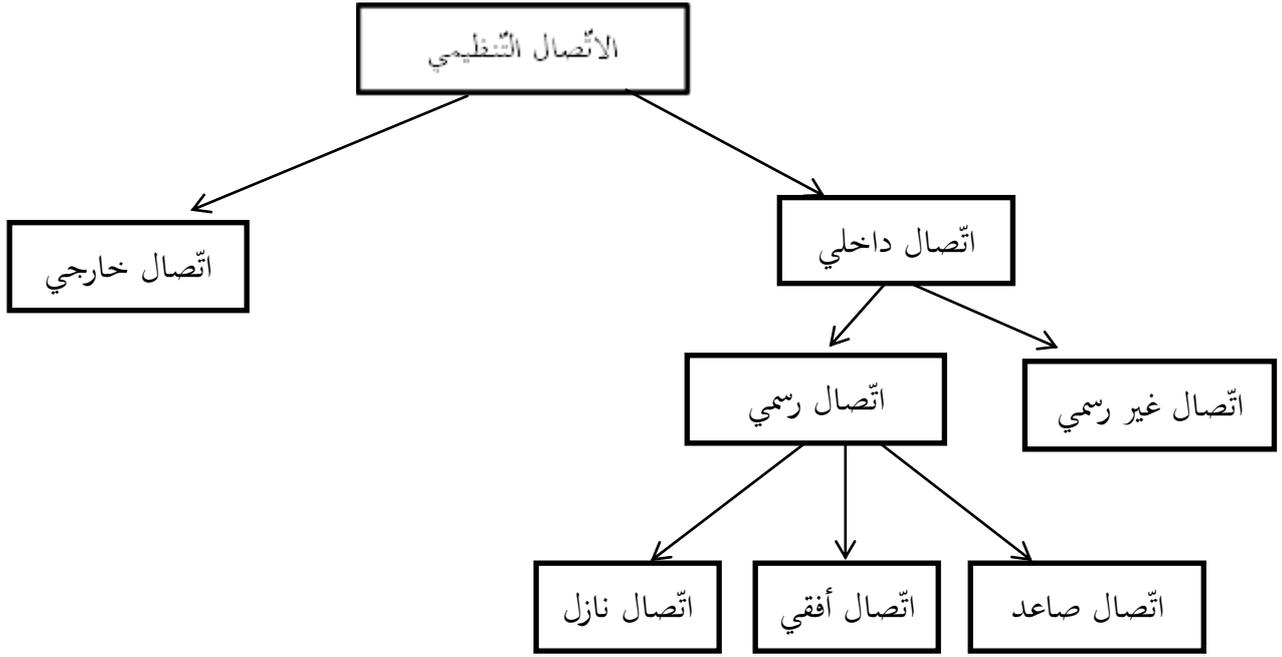
**ب)- اتّصال غير رسمي:** وهو الجانب الذي لا يخضع لإجراءات وقواعد محدّدة، حيث يتمّ الاتّصال بطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> عثمان، أحنّاق، أهمّية الإشهار كاستثمار تسويقي في ظلّ المخاطر السّوقية القائمة، رسالة الماجستير، تخصّص علوم تجارية، جامعة يوسف بن خدّة، الجزائر، 2008م، ص.20

2. اتصال خارجي: وهو اتصال المؤسسة بالبيئة أو بمحيطها الخارجي، كما يمكن القول بأنه كافة

المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لكي تزود جمهورها الخارجي بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.<sup>42</sup>

الشكل (03) يوضح أنواع الاتصال التنظيمي.



المصدر: حورية، بلعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص الاتصال والعلاقات العامة. قسنطينة: جامعة منتوري،

2007-2008م، ص. 56

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ الاتصال التنظيمي ينقسم إلى نوعين اتصال داخلي (بين

الموظفين) واتصال خارجي (مع البيئة الخارجية).

وهناك من يقسم الاتصال إلى نوعين: اتصال لفظي وغير لفظي.

<sup>41</sup> فوزية، بودريوة، واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006م، ص. 42.

<sup>42</sup> عثمان، أخناق، مرجع سبق ذكره، ص. 21-22.

الاتصال اللفظي هو التواصل مع الآخرين عن طريق اللغة، أما الاتصال غير اللفظي هو الاعراب عن

رسائل غير لغوية.<sup>43\*</sup>

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي وأهميته.

-أولاً- أهداف الاتصال التنظيمي: لا يمكن للمؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين

أعضائها ولهذا فإنّ عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير على المتلقّي. لذلك يمكن

تصنيف أهداف الاتصال إلى:

---

<sup>43</sup> - Massoud, Omar nasro, **Communication skills**, dar safa, Jordan, 2009, p.21

\*Is to communicate with others by means of language, while nonverbal communication is to express the messages by other than linguistic means.

**هدف توجيهي:** يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى اكتساب المتلقي اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.

**هدف تثقيفي:** يتحقق عندما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المتلقي بأمر مهم، قصد مساعدته وزيادة معارفه واتساع آفاقه لما يدور حوله من أحداث.

**هدف تعليمي:** وفيه يتجه الاتصال نحن اكساب المستقبل خبرات ومهارات أو مفاهيم جديدة.

**هدف ترفيهي:** يتحقق عندما يسعى الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع في نفس المستقبل.

**هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد ببعضهم البعض وبذلك تقوى الاتصالات الاجتماعية بينهم.

**هدف إداري:** يهدف هنا الاتصال إلى تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

كما قد يجمع الاتصال بين أكثر من هدف واحد.<sup>44</sup>

والهدف الأسمى من الاتصال هو معرفة مدى فهم المتلقي للمعنى الحقيقي للرسالة و كذا ردة فعله.<sup>45</sup>\*

-ثانياً- أهمية الاتصال التنظيمي: تكمن أهمية الاتصال في المؤسسة في ما يلي:

مساعدة المدير على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توجيه سلوكياتهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية وهو ما يحتاج إلى الاتصال المستمر للتوجيه والتنسيق وتنظيم الأعمال ومتابعتها.

<sup>44</sup>. الأمين، بلقاضي «الاتصال داخل المؤسسة»، مجلة العلوم الإنسانية، ع.2، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي،

2014م، ص.67-68

<sup>45</sup>. Hussein, Harrim, **effective Business communication**, dar al-Hamed, Amman, 2003, p.03

\*the goal of communication is the acceptance of sender's message and acting upon it by the receiver.

إنّ دقّة وصحّة المعلومات والبيانات لا تعتمد على توفّر الأجهزة بقدر ما تعتمد على كيفية الحصول عليها ومدى تعاون جميع العاملين في الإدارة في تبادلها.

التّسيق بين عمل الأقسام والإدارات المختلفة وضمان تدفّق العمل بانتظام بين التّقسيمات الإدارية المختلفة.

دفع التّشاط والحيوية في أطراف المؤسّسة، فبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود وتتوقّف العملية الإدارية.

يساهم في نقل الأوامر والتّعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين ومن تمّ يساعد على سهولة توجيه العمل والتّحكّم به.

يساعد على سرعة إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحدّ منها ومعالجتها.

يساهم في زيادة التّقارب بين الإدارة و العاملين ورفع الرّوح المعنوية لديهم.

يحقق الاتّصال الفعّال تقارباً في وجهات نظر العاملين فيما بينهم ومع الإدارة.

المساهمة في الحدّ من الشّائعات.

تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة.<sup>46</sup>

إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يؤدّيها أعضاء المؤسّسة من خلال المقابلات والتّقارير المتنقّلة عبر المستويات الإدارية المختلفة، ممّا يمكّن المدير من التّعرف على نقاط القوّة فيدعمها ونقاط الضّعف ليعالجها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء الفرد.<sup>47</sup>

**المطلب الثالث: طرق الاتّصال التّنظيمي ومعوّقاته.**

<sup>46</sup> عبد المجيد، بن عبد المحسن بن محمّد آل الشّيخ، معوّقات الاتّصال الإداري المؤثّرة على أداء العاملين، رسالة الماجستير،

تخصّص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م، ص. 17-18-19

<sup>47</sup> نجاة، بوطوطن، تأثير الاتّصال التّنظيمي على الرّضا الوظيفي للعَمال، رسالة الماجستير، تخصّص تسيير الموارد البشرية،

جامعة 20 أوت 1955م، سكيكدة، 2009-2010م، ص. 31

أولاً- طرق الاتصال التنظيمي: طرق الاتصال كثيرة ومتنوعة ومن المعلوم أنّ هناك العديد من الطرق التي يمكن أن يستعملها المرسل في نقل رسالته وقد تكون كتابية أو لفظية كالإشارات والصّور والرّسوم التّوضيحية. وهناك(03) طرق للاتّصال في المؤسّسة وهي:

**1- الاتّصال الشّفوي:** وهو تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفهيّاً عن طريق الكلمة المنطوقة ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولةً وصراحةً.

ومن بين طرق الاتّصال الشّفوي داخل المؤسّسة نجد: المقابلة الشّخصيّة، المؤتمرات، النّدوات والاجتماعات، المحاضرات.

**2- الاتّصال الكتابي:** هو تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل البرقيات - التّقارير - الأوامر - التّعليمات المكتوبة - المنشورات الدورية - المجلّات - الجرائد - ملصقات الحائط.

يوضّح العثيمين بأنّه توجد (05) خصائص للرّسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف "c" وهي أن تكون: كاملة (complète)، مختصرة (cocise)، واضحة (clear)، صحيحة (correct)، لطيفة (courteous).

**3- الاتّصال التكنولوجي:** هذا النوع يعتمد على وسائل اتّصالية علميّة ومتطوّرة تكنولوجياً ومستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة والتّكوين العلمي، كذلك يحتاج إلى إمكانيات مادّيّة كبيرة ومن هذه الوسائل:

التليكس - الفاكس - الإعلام الآلي - الأنترنت.

ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال الملائمة للعمل على أساس:

- السرعة المطلوبة في الاتصال - عدد المطلوب الاتصال بهم - نوع الرسالة المطلوب إيصالها -

الظروف المتاحة بالمؤسسة - حاجة الرسالة إلى الشرح والإيضاح.<sup>48</sup>

ثانياً - معوقات الاتصال التنظيمي. عادة ما يعترض عملية الاتصال بالمؤسسة مجموعة من العوائق

ومن أهمها:

**1- معوقات نفسية:** فتفسير الفرد وفهمه لمضمون أي رسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة

تفكيره، كما تلعب الدوافع دوراً كبيراً في تفسير كل معلومة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة،

كما يعتبر التحيز من أكبر العوائق كونه يؤدي إلى ظهور الأنانية وإبراز العلاقة العدائية.

2

<sup>48</sup> محمد أسامة، ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، رسالة الماجستير،

تخصّص علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014م، ص. 101-102-103.

## – معوّقات تنظيمية:

غموض الأدوار وعدم تحديد الصّلاحيات.

مركزية التّنظيم وزيادة المستويات الإدارية.<sup>49</sup>

جهل العمّال بتفاصيل الأعمال الموكّلة إليهم وهذا لنقص في كفاءة الاتّصال.

عدم وجود قنوات اتّصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.<sup>50</sup>

اعتقاد المرسل بأنّ المستقبل فهم معنى الرّسالة والعكس.<sup>51</sup>

**3- معوّقات فنيّة:** حيث يتوقّف تأثير عملية الاتّصال على متلقّي المعلومات وتحقيقها للهدف على

قدرات مرسل المعلومات في تقديمها بطريقة تيسّر لمتلقّي المعلومات استيعابها والتأثّر بها، بالإضافة إلى

مدى اختياره للوسيلة المناسبة.

**4- معوّقات بيئية:** وهي جملة العوامل التي تحول دون استقبال الرّسالة، إذ يمكن أن تكون الظروف

المحيطة بعملية الاتّصال مهية لاستقبال الفرد للمعلومات، كما يمكن أن تكون عائقاً لذلك، فوجود

المتلقّي في ظروف تشوبها الضّوضاء قد يؤثّر عليه ممّا يخلق توتراً لديه.<sup>52</sup>

**5- معوّقات لغوية وانفعالية:** وهي الاستخدام الخاطئ للكلمات، ممّا يؤدّي إلى الفهم الخاطئ،

خاصّة وأنّ الرّموز في الاتّصال عادةً ما تحمل معاني كثيرة وكلّ فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو

السياق الذي يعود استعمالها فيه. أمّا الحركة والانفعالات تأخذ بعدين: الأوّل عدم قدرة المدير على

<sup>49</sup> – هاشم، حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص.107

<sup>50</sup> – ناصر، دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.83

<sup>51</sup> – هاني، عرب، فنّ الاتّصال في الإدارة، ملتقى البحث العلمي، 1427هـ، ص.58

<sup>52</sup> .صبرينة، رماش، مرجع سبق ذكره، ص.113-116

التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيّدة. والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء، ممّا يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين الموظف.<sup>53</sup>

ممّا سبق نستنتج بأنّ الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة في المؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق فعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار، كما أنّ عملية الاتصال ليست ناجحة بشكل كامل في كلّ المؤسسات وهذا راجع لتدخل عدّة عوائق منها ما هو متعلق بالأفراد ومنها ما هو متعلق بالإدارة ومنها ما هو متعلق بالمحيط.

### المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

إنّ فعالية الاتصال تتحقّق في المؤسسة إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسّره المتلقّي وبالتالي يتحقّق الهدف من الاتصال ويمكن القول بأنّه اتّصال فعّال. وفي هذا المبحث سنتطرّق إلى: خصائص وفعالية الاتصال التنظيمي الجيد، متطلّبات الاتصال الفعّال في المؤسسة، أهمية الاتصالات في المجالات والعمليات الإدارية.

### المطلب الأول: خصائص وفعالية الاتصال التنظيمي الجيد.

لكي يكون الاتصال فعّالاً في المؤسسة يجب توفّر مجموعة من الخصائص الضّروية وهي:

<sup>53</sup>. سهيلة، برقية، «أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

ع.24، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2016م، ص.220.

معرفة الإدارة بما يهدف إليه الاتّصال وإعطاء القيادات الإدارية أهمّية كبيرة للاتّصال لتحقيق الأهداف المرغوبة.

زيادة التّفاعل وتبادل الرّأي بين الإدارة والعمّال، بحيث يكون الاتّصال ذو اتّجاهين وإشعارهم بمسؤولياتهم وواجباتهم بتعريفهم بما يجري في التّنظيم.

تحديد المصدر للهدف من الرّسالة والغاية المرجوة من الاتّصال وهذا يكشف عن محتوى الرّسالة واللّغة الملائمة لمستوى الأفراد المستهدفين بالرّسالة ، مع مراعاة مستوى إدراك متلقّيها ومن تمّ انتقاء الوسيلة المناسبة.<sup>54</sup>

يجب أن يكون متلقّي الرّسالة يحسن مهارة الإصغاء والفهم الجيّد، ممّا يستدعي منه اكتساب طريقة جيّدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الاتّصال.

كما يجب إنجاز الرّسالة المراد إرسالها بشكل واضح ومحدّد مهما كان نوعها، مع تفادي

الالتباس وسوء التّعبير وكذا الاستعانة بالمعلومات ومطابقتها للواقع واحتوائها على دلائل لإقناع

المتلقّي، انتهاء بعملية التّغذية الرّاجعة، التي تحدّد مدى فعالية الاتّصال في تحقيق الهدف منها.<sup>55</sup>

وكذا معرفة الوقت المناسب لنقل الرّسالة، كون هذا الأخير يؤثّر بالسّلب أو بالإيجاب على

فعالية الاتّصال، بالإضافة إلى اختيار وسيلة الاتّصال المناسبة لطبيعة وهدف الرّسالة، ممّا يضمن دقّة

المعلومات كما يجب أيضاً تدقّق المعلومات في كلّ الاتّجاهات وإبراز أهمّيّتها في اتّخاذ القرارات والالتزام

بالشفافية وحفظ الأسرار، مع احترام المتلقّي مهما كان مركزه في المؤسّسة وتفادي المركزية للقدرّة على

<sup>54</sup>.العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص.206

<sup>55</sup> - العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص.206

الإقناع والتأثير وتشجيع العمّال على إبداء الرّأي والأخذ بآرائهم البناءة والتزام الموضوعية في معالجة الرسالة بالابتعاد عن السّطحية والدّوافع الشّخصية.<sup>56</sup>

كما يجب توفّر شبكة اتّصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمّال وعدم تجاهل شبكات الاتّصال غير الرسمي، مع النّظرة إلى النزاع في المؤسسة على أنّه ظاهرة طبيعية، يمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النّظر والتأثير على الاتجاهات وأخيراً ضرورة حسن تفهّم الإدارة للجوّ التنظيمي والاتّصال وكذا محيط المؤسسة وعوامله الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>57</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات الاتّصال الفعّال في المؤسسة.

إنّ استخدام الوسائل المناسبة للاتّصال يسهّل من عملية الاتّصال، كما يعمل على زيادة فعاليتها في المؤسسة، في حين يؤدي نقصها إلى ضعف الاتّصال وبالتالي فإنّ المشاكل التي تنجم عن عدم تبني نظام فعّال للاتّصال ترجع إلى المسؤولين. ومن أجل خلق عملية اتّصالية فعّالة في المؤسسة لا بدّ من وجود مجموعة من الشّروط، يمكن تلخيصها في ما يلي:

<sup>56</sup> - المرجع نفسه، بتصرّف.

<sup>57</sup> - ناصر، داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 85-86

الإقلال من عدد المستويات الإدارية والتنظيمية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبث روح التعاون بينهم.

أن يتمتع المدير بمهارة التحدث وأن يحسن الاستماع إلى المرؤوسين، حتى وإن لم يشأ ذلك.<sup>58</sup> لأنّ الاتصال التنظيمي يتطلّب الإصغاء.<sup>59</sup>\*

يجب أن يستخدم المدير في اتّصاله بالمرؤوسين كلمات سهلة وواضحة ولا يعثرها أيّ لبس أو غموض.

يجب على الرئيس معرفة ردود أفعال مرؤوسيه وعدم اكتفائه بتبليغ الرسالة فقط.

يجب أن لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي في المؤسسة.

شرح المعلومات الفنية وتبسيطها ومعرفة الحقائق الغامضة ومقارنتها بما هو موجود.

استخدام اللغة المناسبة مع الرجل المناسب.

تكرار المعلومات الهامة بأكثر من طريقة، مع دعمها بأمثلة.

انهاء الحديث بملخص لأهمّ النقاط المتطرّق لها.

تشجيع المشاركة ومنح العمّال الفرصة لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم.

احترام الرئيس للمواعيد التي يحددها للمرؤوسين من أجل طرح أسئلتهم واستفساراتهم.

مراعاة العوائق التنظيمية والنفسية التي تعيق الاتصال.

يجب على الرئيس أن تكون أفعاله مطابقة لأقواله، فالقول يجب أن يصاحبه فعل وسلوك.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> - العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 209

<sup>59</sup> . Thierry, libaert, **Communicator-Toute la communication D'entreprise**, Dunod, paris, 2012, p.13

\*la communication des organisation est le processus d'écoute.

<sup>60</sup> . العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص. 209-210

إنّ الاتصال الفعّال هو ببساطة رسالة تصل الى الهدف الذي نريده. ولهذا الغرض يجب ان توضع في الاعتبار المفاهيم الرئيسية الخمسة التي تقوم بفك التّرميز: الوعي، الحرية، المعاملة بالمثل، الدّقة.<sup>61</sup>

\*وليكون الاتّصال أكثر فعالية يجب اتّباع مجموعة من الخطوات وهي:

**1- إصدار التّعليمات:** تتمثّل في حصر التّعليمات اللاّزمة لسير العمل بشكل جيّد وصياغتها بطريقة يمكن للمتلقّين فهمها بسهولة.

**2- ضمان وصول التّعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب:** تتمثّل في مراعاة اختيار الوسيلة المناسبة لنقل هذه التّعليمات.

**3- التّأكد من متابعة التّنفيذ والتّقويم:** تتمثّل في مراقبة المنفّذين والتّأكد من قيامهم بأعمالهم طبقاً للتّعليمات الموجهة لهم وإذا ظهر أيّ خلل يتمّ تصحيحه و تقويمه.<sup>62</sup>

**المطلب الثالث: أهميّة الاتّصالات في المجالات والعمليات الإداريّة.**

إنّ أهميّة الاتّصال تزداد مع اتّساع حجم المؤسّسة وتعدّد فروعها، كما يلعب دوراً مهمّاً في مختلف عملياتها الإداريّة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتبرز هذه الأهميّة في ما يلي:

<sup>61</sup>.Bernard, Sananès, **La communication efficace**, Dinod, Paris, 2002-2005, p.189

\*tout simplement, une communication qui atteint l'objectif que l'on s'est fixé. Pour cela, il faut tenir compte de cinq notions clés qui se décodent ainsi : Conscience ; liberté ; expressivité ; réciprocité ; exactitude.

<sup>62</sup>.هاشم، حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص.106-107

## 1. الاتّصال يعمل على رفع الكفاية الانتاجية ودعم العلاقات الإنسانية: لتحقيق الكفاية

الانتاجية يجب الاهتمام بالعنصر البشري كأول خطوة، لذا أصبحت المؤسسات تولي له أهمية كبيرة.

إنّ العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المؤسسة تدل على وجود اتّصال جيّد وفعل وهذا ما يؤدي ويساهم في دعم العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها.<sup>63</sup>

## 2. الاتّصال والتّخطيط: التّخطيط هو أحد الوظائف الإدارية، يتطلّب وضع البرامج الملائمة

لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يعتمد على توقّر المعلومات والبيانات سواء كانت كميّة أو نوعية. ومن هنا تظهر أهميّة الاتّصال في عملية التّخطيط باعتباره العنصر الذي يتمّ بمقتضاه تدفق المعلومات المعتمدة في هذه العملية.

## 3. الاتّصال والتّظيم: تقوم وظيفة التّظيم على أساس تقسيم العمل في المؤسسة وتوزيعه على

الأقسام المختلفة لها، مع الحرص أن تكون المسؤوليات الموزعة واضحة ومحدّدة لكي لا يحدث تداخل ولكي يكون هناك نوع من التّعاون بين مختلف الأقسام لتحقيق الأهداف المرجوة، بشرط أن يكون هذا التّعاون منسّقاً لمنع التّضارب . وعملية التّظيم تحتاج للاتّصال، كونه يسهّل من عملية تبادل المعلومات.

## 4. الاتّصال والتّوجيه: التّوجيه يعتمد على عملية الاتّصال، حيث يستخدم المدير سبل الاتّصال

المناسبة ليحدّد للموظّفين أهداف المؤسسة بشكل عام ويشرح لهم الواجبات والأعمال المنوّطة لهم

<sup>63</sup>.العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص.175

وكذا الإمكانيات التي تضعها المؤسسة تحت تصرفهم وهذا من أجل مساعدتهم على بلوغ الأهداف المرجوة، كما أنّ الاتصال يساعد المؤسسة على إبلاغ العاملين رأيها في مستوى أدائهم.<sup>64</sup>

**5. الاتصال والتنسيق:** يقصد بعملية التنسيق التوفيق بين مختلف الأنشطة في المؤسسة وذلك لمنع التضارب بين وحداتها ولسير العمل بشكل جيّد ومنسجم، لذا فالتنسيق الفعال يتوقّف على وجود قنوات اتصال جيّدة في المؤسسة.

**6. الاتصال والرقابة:** للاتصال دور مهمّ في عملية الرقابة حيث عن طريق التقارير وما تحمله من معلومات تستطيع الإدارة تقييم النتائج المحصّلة ومقارنتها مع النتائج المتوقّعة، ممّا يوضّح مجموعة الانحرافات والعمل على تصحيحها وعلاجها.<sup>65</sup>

يتّضح ممّا سبق بأنّ الاتصال التنظيمي يعتبر أحد العناصر المهمّة في إنجاز مختلف العمليات الإدارية والتي لا يتمّ بدونها سير العمل، فأبّ قصور في الاتصال يمكن أن يؤثّر سلباً على مستوى أداء المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

لقد ساعد التطوّر التكنولوجي في تقنيات الاتصال على إعطاء دفعة قويّة للمؤسسات الاقتصادية للاهتمام باتّصالها الشامل. وينظر مسيرو المؤسسات إلى الاتّصالات الشاملة الفعّالة،

<sup>64</sup>.العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص.176-177

<sup>65</sup>.العربي، بن داود، مرجع سبق ذكره، ص.177.

باعتبارها أكثر من مجرد إيصال الأوامر إلى الأفراد وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة التنفيذ، إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة العمومية.

تمهيد.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية وعناصرها.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية وأهدافها.

المبحث الثاني: تعريف الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات العمومية.

المطلب الثالث: عناصر إنتاج الخدمة العمومية وطرق تقديمها.

المبحث الثالث: تعريف جودة الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.

المطلب الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وأهميتها.

خلاصة الفصل.

تمهيد: إن استمرارية المؤسسات الخدمية في أداء نشاطها بشكل جيد و ضمان نموها و تطورها مرهون بمدى قدرتها على جلب عدد اكبر من التعاملات، و تلبية حاجات و رغبات الزبائن، و يتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة. في هذا الفصل سنتناول تعريف المؤسسة العمومية، تعريف الخدمة العمومية، تعريف جودة الخدمات.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة العمومية.

لقد كان الإنسان في ما مضى يعيش حياة بسيطة، بحيث كان يعمل في المجال الزراعي وذلك باستخدامه لأدوات بسيطة، ثم طوّر نفسه وانتقل للعمل في مجال الحرف ومع تطوّر الزمن تطوّر الإنسان ما أدى إلى ظهور المؤسسات وفي هذا المبحث سنتطرق إلى: تعريف المؤسسة العمومية وعناصرها، أنواع المؤسسات العمومية، خصائص المؤسسة العمومية وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية وعناصرها.

-أولاً- مفهوم المؤسسة العمومية:

1- " هي كلّ هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج أو توفير خدمة عامّة، بغرض إشباع حاجة عامّة من حاجات المجتمع ".<sup>66</sup>

نرى بأنّ هذا التعريف ينظر للمؤسسة بكونها جهاز ينتج الخدمات، كما ذكر الهدف منها وهو إشباع حاجات المستهلك.

2- " هي منظمة تقوم بأداء خدمة عامّة وتسيطر عليها الدولة ".

نرى بأنّ هذا التعريف اقتصر في تعريفه للمؤسسة بأنّها تؤدي خدمة عامّة، كما بيّن لنا بأنّها تسيّر من طرف الدولة.<sup>67</sup>

كما يمكن تعريف المؤسسة العمومية بشكل عام: " هي مرفق عام يكرّس وجود خدمات عامّة، تقدّمها الدولة لتلبية حاجات الجماهير وكسب رضاهم وذلك وفقاً للقانون".

-ثانياً- عناصر المؤسسة العمومية: من العناصر الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات العامّة ما يلي:

<sup>66</sup>. عبد الكريم، عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، رسالة الماجستير، تخصّص علوم سياسية وعلاقات

دولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010م، ص.45

<sup>67</sup>. عبد الكريم، عشور، مرجع سبق ذكره، ص.45

✓ المؤسسة العامة نشاط: فالمقصود هنا أنّها تركز على النشاط المؤدّي بغض النظر عن الهيئة التي تؤدّيه.

✓ تمارسها الدولة أو الأشخاص المعنوية العامة الأخرى: تعددت المؤسسات العامة المنشئة من قبل الدولة والهيئات العامة تأميناً للحاجيات المتطورة للأفراد.

✓ تمتع الدولة بالإشراف عليها: رقابة الدولة تختلف حسب الأسلوب الذي اختيرت إدارة المؤسسة العمومية به.

✓ تلبية حاجيات ذات منفعة عامّة: يعتبر عنصر المنفعة العامة عنصراً جوهرياً في المؤسسة العامة وإذا فقد النشاط صبغة المنفعة العامة فإننا لا نكون أمام مؤسسة عامّة، حتّى عندما تدير الدولة ذلك النشاط وتشرف عليه، إذ لا ينبغي أن يكون الهدف الأساسي للنشاط هو تحقيق الربح.

✓ تحقيق المصلحة العامة: الهدف الأساسي من إنشاء المؤسسة العامة يكمن في تحقيق المصلحة العامة من خلال إسداء حاجيات عامّة نافعة للمجتمع.<sup>68</sup>

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية.

تعددت أنواع المؤسسات العامة وذلك حسب طبيعة كلّ مؤسسة، حيث نجد:

1- المؤسسات العامة الإدارية: هي عبارة عن مرافق عامة تمارس أنشطة طبيعية إدارية، تمنح لها

الشخصية المعنوية العامة لإدارة شؤونها بنفسها، فهي تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي وتخضع لقواعد

1- <http://Www.CoursDroitArabe.Com>. (consulté le 11.01.2018).

القانون العام بشكل أساسي، لذلك تعد قراراتها والعقود التي تبرمها إدارية، كما تعتبر أموالها من الأموال العامة ويعد عمالها موظفين عموميين.

**(2) - المؤسسات العامة الاقتصادية:** ظهرت لتطور وظيفة الدولة وتدخّلها في الميدان الاقتصادي و الصناعي، حيث أضحت المؤسسة العامة الاقتصادية تشكّل الوسيلة الفاعلة في تدبير المرافق العامة المزاولة لأنشطة ذات طبيعة صناعية أو تجارية أو مالية من نفس طينة الأنشطة التي يزاؤها الخواص وبذلك منحت المؤسسات العامة الشخصية المعنوية العامة لتمكن من تدبير شؤونها حتى تستطيع منافسة المشروعات الخاصة، فهي تستفيد من امتيازات القانون العام، كما تطبق القانون الخاص في معاملاتها، كما يخضع العاملون فيها لمقتضيات القانون الخاص فلا يعتبرون موظفين عموميين ماعدا فئات المدراء والمحاسبين الذين يكتسبون صفة الموظف العمومي، أمّا أموال هذه المؤسسات فتعدّ من الأموال العامة التي تخضع لرقابة الدولة.

**(3) - المؤسسات العامة الاجتماعية:** هي عبارة عن المرافق العامة المتمتعة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي والتي تقدّم خدمات ذات طبيعة اجتماعية للمتفعين كالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى جانب وكالة التنمية الاجتماعية.

**(4) - المؤسسات العامة المهنية:** هي عبارة عن مرافق عامة تتوفر على الشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، تختص بتدبير نشاط مرفقي عام يهتم الحياة المهنية لمجموعة من المهنيين، بحيث تقوم بتمثيل مهنة معينة وتدافع عنها أمام السلطات العامة، مع احترام ممارسة المهنة، لذلك

يكون انخراط المهنيين في هذه المؤسسات إجبارياً، ويشرف عليها هيئة منتخبة من المهنيين كغرفة التجارة والصناعة والخدمات، غرفة الصناعة التقليدية، الغرفة الفلاحية، غرفة الصيد البحري.<sup>69</sup>

**5- المؤسسات العامة المختلطة:** هي مؤسسات عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي في ممارسة نشاط مزدوج إداري واقتصادي، بحيث تقوم هذه المؤسسات بدور الرقابة والتنسيق

بالنسبة لنشاط محدد من الأنشطة الاقتصادية والذي يتم ممارسته كما يمارسه الخواص، مع قيام هذه المؤسسات بتأطير وإدارة وتوجيه هذا النشاط كالمركز السينمائي المغربي (إنتاج الأفلام ومراقبتها).<sup>70</sup>

**المطلب الثالث: خصائص المؤسسة العمومية وأهدافها.**

**-أولاً- خصائص المؤسسة العمومية:**

من خلال التعاريف السابقة للمؤسسة نستطيع استخلاص الخصائص التالية:

➤ عندما تريد المؤسسة القيام بنشاط ما الغاية منه تحقيق المصلحة العامة، تكون الدولة هي المسؤولة عن إنجازها.

➤ لا يمكن فصل المؤسسة عن سلطة الدولة، لأنها هي التي تحدّد نظامه وموظفيه وكذا تمويله.

---

1- <http://Www.CoursDroitArabe.Com>. (consulté le 11.01.2018).

1- <http://Www.CoursDroitArabe.Com>. (consulté le 11.01.2018).

➤ يتم استحداثها بهدف تحقيق حاجات النّفع العام، مع الخضوع للقانون.

➤ يمكن أن تأخذ شكل أنواع مختلفة.<sup>71</sup>

-ثانياً- أهداف المؤسسة العمومية: تسعى المؤسسات العمومية لتحقيق مجموعة من الأهداف

أهمّها:

1. أهداف إدارية واقتصادية: وتتمثّل في ما يلي:

➤ توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية.

➤ تقديم السلع والمنتجات الضرورية لتحقيق الاستقرار.

➤ ضمان سيرورة المجتمع.

➤ دعم الجانب الاقتصادي عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية، ممّا يؤدي إلى رفع نمو

الاقتصاد القومي.

2. أهداف سياسية: وتتمثّل في ما يلي:

➤ تحقيق النّظام والاستقرار السياسي.

➤ حماية الأنظمة الاجتماعية.

➤ حماية الأفراد والدّفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.

3. أهداف اجتماعية ودينية: وتتمثّل في ما يلي:

<sup>71</sup>. عبد الكريم، عشور، مرجع سبق ذكره، ص. 45.

➤ التَّنشئة الاجتماعية.

➤ ضبط سلوك الأفراد من الانحرافات.

➤ الارتقاء بمستوى التعليم ومحاولة نشره وتعميمه لكلّ الفئات والشرائح.

➤ إنشاء مؤسّسات للاهتمام بالبعد الدّيني وكلّ الجوانب المتعلّقة بالعقيدة.<sup>72</sup>

\*وما يميّز أهداف المؤسّسة العمومية ما يلي:

➤ يجب أن تحدّد المؤسّسة أهدافها بطريقة واضحة.

➤ أن تكون الأهداف واقعية (قابلة للتّقييم).

➤ أن تكون الأهداف قابلة للتّحقيق.

➤ اختيار الوسيلة المناسبة لتمرير وشرح الأهداف العامّة للمؤسّسة.<sup>73</sup>

من خلال ما تطرّقنا له في هذا المبحث نستنتج بأنّ المؤسّسات العمومية هي مرافق تسيطر

عليها الدّولة وذلك من أجل تحقيق مصلحة عامّة وهي إشباع حاجات الجمهور وذلك لكسب

رضاه وتأييده.

### المبحث الثاني: تعريف الخدمة العمومية.

كان الإنسان ينظر إلى الخدمات على أنّها مجرد شيء معنوي، لكن بعد التطوّرات الحاصلة

اختلف الأمر، حيث تزايد الطّلب على الخدمات وخاصّة خدمات ما بعد البيع ومن هنا ظهرت أنواع

<sup>72</sup>. عبد الكريم، عشور، مرجع سبق ذكره، ص ص.45-46

<sup>73</sup>. كريمة، بنان، الصحافة الداخليّة للمؤسّسة، رسالة الماجستير، تخصّص علوم الإعلام والاتّصال، جامعة الجزائر، 2004-

مختلفة للخدمات وفي هذا المبحث سنتناول: مفهوم الخدمة العمومية، خصائص الخدمات العمومية، عناصر إنتاج الخدمة العمومية وطرق تقديمها.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

تعددت آراء الباحثين حول مفهوم الخدمة، نورد منها ما يلي:

1. "هي مجموعة من النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لارتباطها بسلعة معينة".

نرى بأن هذا التعريف ينظر للخدمة بكونها نشاط أو منفعة أو تصاحب بيع سلعة ما.

2. "هي النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست مرتبطة ببيع

السلعة".<sup>74</sup>

نرى بأن هذا التعريف يرى بأن الخدمة ليست بالضرورة أشياء مادية.

3. "هي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة

ولا ينتج عنها ملكية أي شيء".<sup>75</sup>

نرى من خلال هذا التعريف بأن الخدمة غير ملموسة ولا يمكن امتلاكها.

<sup>74</sup> . عائشة، عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص تسويق دولي،

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012م، ص.15

<sup>75</sup> . صليحة، رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة الحاج لخضر،

باتنة، 2007-2008م، ص.18

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى تعريف شامل للخدمة العمومية:

"هي عبارة عن نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها من خلال الأنشطة المتبادلة بين المؤسسة والزبائن

وكذا الأنشطة الداخلية للمؤسسة، هدفها إشباع حاجات الزبون وتحقيق رضاه".<sup>76</sup>

**المطلب الثاني: خصائص الخدمات العمومية.**

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من السلع المادية وهي:

**1- غير ملموسة:** تعتبر هذه الميزة من أهم الخصائص التي تميز بين الخدمات و السلع المادية وقد

اقترح "ويلسون" سنة 1972م إمكانية تقسيم مفهوم اللا ملموسية إلى:

✓ خدمات تتصف بعدم الملموسية الكاملة، كخدمات الأمن.

✓ خدمات تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس، كخدمات التنظيف.

✓ خدمات توفر منتجات ملموسة، كخدمات محلات التجزئة.

**2- التلازمة:** وتعني تلازم عملية الإنتاج مع عملية الاستهلاك ، أي أنّ معظم الخدمات تنتج

وتستهلك في وقت واحد، كما تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدمها والزبون.

<sup>76</sup>. صليحة، رقاد، المرجع نفسه، ص. 20

(3) - غير متجانسة: وتعني عدم القدرة على توحيد الخدمة المقدّمة، حيث تختلف طريقة تقديمها من

زبون لآخر وهذا راجع لدرجة التفاعل بين مقدّم الخدمة والزّبون ومكان وزمان تقديمها.<sup>77</sup> ولتحتظى

الخدمة برضا الزّبون يتوجّب على المؤسّسة العمل على:

✓ بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان.

✓ وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدّمي الخدمة.

✓ زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان.

✓ وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا الزّبون عن الخدمة المقدّمة إليه.<sup>78</sup>

(4) - الملكية: بمعنى أنّ الخدمة لا يتمّ امتلاكها ولا تنتقل ملكيتها من المنتج إلى المستهلك عند

الاتفاق عليها، كونها تستهلك مباشرة.

(5) - عدم القدرة على التخزين: كون الخدمة شيء غير ملموس فهي غير قابلة للتخزين، لكن

يمكن تخزين المعدّات والأجهزة المستخدمة في إنتاجها وتقديمها.

(6) - صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب الزّبون:

يواجه الزّبون صعوبة عند تقييم الخدمة المقدّمة له مقارنة بالسلع المادّية وهذا راجع إلى أنّ

الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بدرجة تفاعل الزّبون مع المنتج وخبرته وبالتالي فإنّ الحكم على جودة

الخدمة يختلف من زبون لآخر ومن وقت لآخر.<sup>79</sup>

<sup>77</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص. 20-21

<sup>78</sup>. عائشة، عتيق، مرجع سبق ذكره، ص. 21.

المطلب الثالث: عناصر إنتاج الخدمة العمومية وطرق تقديمها.

-أولاً- عناصر إنتاج الخدمة: لإنتاج أيّ خدمة في المؤسسات العمومية تتدخل مجموعة من

العناصر

أهمّها:

1. الزّبون: وهو أهمّ عنصر لإنتاج الخدمة، لأنّ حضوره ضروري وبدونه لا وجود للخدمة، كخدمات الفندقية حيث إذا لم يتمّ حجز غرفة في الفندق فستظلّ فارغة طوال الليل وهذا يعني عدم وجود زبون يؤدّي إلى عدم وجود خدمة.

2. الحامل المادّي: وهو ضروري لإنتاج الخدمة، يستعمله المستخدمون أو الزّبائن ويمكن تقسيمه لصنفين:

1- الوسائل الضّرورية للخدمة، كالأثاث والآلات والموضوعة تحت تصرّف المستخدمين والزّبائن والتي تنتج عنها الخدمة.

2- المحيط المادي للخدمة، كالمباني والمحلات والديكور.

3. **المستخدمون المباشرون:** هم كلّ الأشخاص والموظّفين من طرف المؤسسة الخدمائية، مهمّتهم

الاتّصال المباشر مع الزبائن كمضيفة الطيّران مثلاً.<sup>80</sup>

4. **الخدمة:** هي الهدف الأساسي للمؤسسة الخدمائية، كما تعتبر محصّلة للتفاعل بين العناصر

الثلاث السابقة: الزبون- الحامل المادي- المستخدمون المباشرون، بغرض إشباع رغبات الجمهور

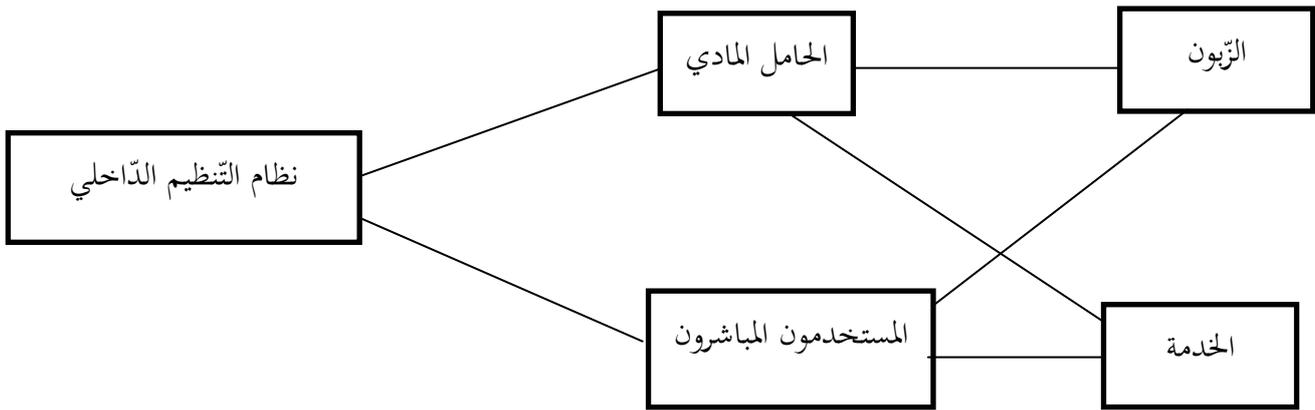
وتحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية وذلك بالاستمرار في التواجد.

5. **نظام التّظيم الدّاخلي:** له تأثير مباشر على الحامل المادي والمستخدمين المباشرين في عملية

التسيير كوظيفة التّسويق، المالية، الموارد البشرية والوظيفة الإدارية، بالإضافة إلى وظائف أخرى

كالصيانة والتّظيف وغيرها من الوظائف الأخرى.<sup>81</sup>

الشكل (04): يوضّح العناصر الأساسية لإنتاج الخدمة.



المصدر: عائشة، عتيق. مرجع سبق ذكره. ص. 31-32

<sup>80</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

<sup>81</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

يبين الشكل أعلاه أنّ الخدمات لا يتمّ إنتاجها إلاّ بتوفّر العناصر التّاليّة: الزّبون، الحامل المادّي،

الخدمة، المستخدمون المباشرون، نظام التنظيم الدّاخلي.

-ثانياً- طرق تقديم الخدمات: تمتاز كلّ طريقة ببعد إجرائي (النّظم والإجراءات المحدّدة لتقديم

الخدمة) وبعد شخصي (طريقة التفاعل والتّعامل مع الزّبون). ولتقديم أيّ خدمة للجمهور وجب اتّباع

أحد الطّرق التّالية:

### 1) - طريقة الخدمة الباردة: تمتاز هذه الطّريقة بـ:

(أ)- الجانب الإجرائي: بطيئة- غير متناسقة- غير منظمّة- فوضوية وغير مريحة.

(ب)- الجانب الشّخصي: غير شفافة- متحفّظة- جدّية- بعيدة عن أجواء الانبساط

والمرح- غير مرغوبة من قبل الزّبون.

### 2) - طريقة المصنّع للخدمة: تمتاز هذه الطّريقة بـ:

(أ)- الجانب الإجرائي: تأتي في الوقت المناسب- متناسقة- بعيدة عن الفوضى.

(ب)- الجانب الشّخصي: غير شفافة- متحفّظة- غير مرغوبة من قبل الزّبون.<sup>82</sup>

يتبيّن لنا أنّ هذه الطّريقة تهتمّ بالجانب الإجرائي وتهمل الجانب الشّخصي.

### 3) - طريقة الحديقة الوردية للخدمة: تمتاز هذه الطّريقة بـ:

<sup>82</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص. 25-26

أ)- الجانب الإجرائي: بطيئة- غير متناسقة- غير منتظمة.

ب)- الجانب الشّخصي: شفافة- جذّابة- مرغوبة من طرف الزّبون.

هذه الطّريقة على عكس سابقتها تهتمّ بالجانب الشّخصي أكثر من الجانب الإجرائي.

4) - طريقة جودة وخدمة الزّبون: تمتاز هذه الطّريقة ب:

أ)- الجانب الإجرائي: متناسقة- تأتي في الوقت المناسب- بعيدة عن الفوضى.

ب)- الجانب الشّخصي: شفافة- جذّابة- ودودة- مرغوبة من قبل الزّبون.

هذه الطّريقة غير الطّرق الأخرى، لأنّها تهتمّ بالجانبين معاً، كما تعدّ من أفضل الطّرق

المستخدمة لتقديم الخدمات للزّبون.<sup>83</sup>

من خلال ما تطرّقنا له في هذا المبحث نستنتج بأنّ الخدمة العمومية ضرورية في الحياة

اليومية ولا يمكن الاستغناء عنها، كونها تقدّم الرّاحة والفائدة للمجتمع.

**المبحث الثالث: تعريف جودة الخدمات.**

يعدّ موضوع الجودة من المواضيع التي تصدّرت اهتمامات الباحثين، لذا اتّجهت معظم

المؤسّسات

إلى الاهتمام بالعمل على تحقيق الجودة في منتجاتها، لضمان البقاء والاستمرارية. وفي هذا

<sup>83</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص. 26

المبحث سنتطرق إلى مفهوم جودة الخدمة، خطوات تحقيق جودة الخدمة، أهمية جودة الخدمة.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.

1- "هي تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يمثل البعد الأول النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة والبعد الثاني طريقة التفاعل مع الزبون".

نرى بأن هذا التعريف ينظر لجودة الخدمات على أنها محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشخصي.

2- "هي جودة الخدمات المقدمة، سواء التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها وهي المحدد الرئيسي لمدى رضا الزبون، كما تعدّ من أولويات تعزيز مستوى جودة الخدمات".

نرى بأن هذا التعريف ينظر لجودة الخدمات على أنها المقارنة بين ما يتوقعه العميل والأداء الفعلي للخدمة، كما تتوقف على مدى رضا الزبون.

3- "هي الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة والجودة التي يحسّ بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له".<sup>84</sup>

نرى بأن هذا التعريف ينظر لجودة الخدمات على أنها نتيجة لاستخدام الخدمات من طرف الزبون.

<sup>84</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص.31

4- "هي التّفوّق على توقّعات العميل".

هذا التعريف يرى بأنّ جودة الخدمات هي تفوّق المؤسسة في خدماتها إلى مستوى أكثر ممّا يتوقّع الزبون.<sup>85</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لجودة الخدمة:

" هي إتقان الشّيء، بمعنى أداء العمل على أتمّ وجه وإنجازه على أفضل صورة والحفاظ على المواد الخام له وإتمامه باقلّ وقت وأعلى قيمة".<sup>86</sup>

المطلب الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة.

لتقديم خدمات ذات جودة عالية يجب اتّباع الخطوات التالية لتحقيقها وهي:

❖ إظهار المواقف الإيجابية اتّجاه الآخرين: وذلك من خلال:

- اهتمام الموظّف بمظهره أثناء تقديم الخدمة.
- الاهتمام بلغة الجسد.
- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنّب المقاطعة.
- الاهتمام بصدى الصّوت وذلك بالابتعاد عن الصّوت العالي، من أجل تقديم خدمة مقبولة للزبائن.

<sup>85</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص.31

<sup>86</sup>. عائشة، عتيق، مرجع سبق ذكره، ص.71

## ❖ تحديد حاجات الزبون: وتتمثل في ما يلي:

- الحاجة للفهم، عن طريق تفسير الرسائل التي يبعث بها الزبائن بطريقة صحيحة.
- الحاجة للشعور بالترحيب، حيث يشعر الزبون بأن طلبه مهم.
- الحاجة لتلقي المساعدة والنصح، عن طريق شرح إجراءات الخدمة.
- الحاجة للراحة، حيث يحتاج الزبون للشعور بالارتياح والتخفيف من قلقه.

## ❖ العمل على توفير حاجات الزبائن: وذلك من خلال:

- تقديم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي المكان المناسب.
- حصول مقدم الخدمة على التدريب \_ المعرفة \_ المهارات المناسبة.
- الوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن كالترحيب بالزبائن.<sup>87</sup>

## ❖ التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة: وذلك بالتعامل مع المؤسسة عن

طريق:

- الاهتمام بشكاوى الزبائن وذلك عن طريق الإصغاء لهم ومحاولة حل مشاكلهم ومعالجتها.
- كسب الزبائن ذو الطبع الصعب من خلال المحافظة على الهدوء والإصغاء لهم.

<sup>87</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص.36

- إجراء استطلاعات مستمرة لآراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمات المقدّمة لهم، كونها وسيلة فعّالة لمعرفة ما إذا حققت المؤسسة هدفها في إرضاء زبائنها أم لا.<sup>88</sup>

- توفير خدمات ما بعد البيع.<sup>89</sup>

**المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وأهميّتها.**

**-أولاً- أبعاد جودة الخدمات:** لجودة الخدمات مجموعة من الأبعاد الأساسية وهي:

**1.الاتّصال:** يتمثّل في قدرة الموظّف على الإصغاء للزّبون لفهم حاجاته ورغباته.

**2.الفهم والإدراك:** يتمثّل في أن يكون الموظّف مستعدّاً أن يعطي الوقت الكافي للزّبون للتحدّث وإبداء رأيه، بهدف فهم ما يحتاج إليه.

**3.التّوقيت:** يجب على الموظّف تحقيق رغبة الزّبون وذلك عن طريق تقديم الخدمة له في الوقت الذي يرغب فيه هو.

**4.الثّقة في أداء الخدمة:** تتأثّر من خلال السّمعة التي يتمتّع بها الموظّف.

**5.المضمون الذاتي للخدمة:** ويتمثّل في المهارة التي يتمتّع بها الموظّف، كطريقة عرضه للخدمة

واقناع الزّبائن بها.

**6.الاستمرارية:** تعني قدرة الموظّف على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفعالية في كلّ الأوقات.

<sup>88</sup>. صليحة، رقاد، مرجع سبق ذكره، ص.37-38-39

<sup>89</sup>. عائشة، عتيق، مرجع سبق ذكره، ص. 75

7.المطابقة: وتمثّل في تحقيق الخدمة درجة الإشباع التي يتطلّع لها الموظّف.

8.الأدوات: حيث تتطلّب بعض الخدمات استخدام مجموعة من الأدوات المادية، لذا يجب على

الموظّف أن يكون متأكّداً من وفرتها وأن تكون على درجة عالية من الكفاءة.<sup>90</sup>

-ثانياً- أهميّة جودة الخدمات:

لجودة الخدمات أهميّة كبيرة في المؤسسات وخاصة العموميّة منها ومن أهمّها ما يلي:

✓ نمو مجال الخدمة: وذلك بازدياد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، حيث أنّ معظم

المؤسسات الأمريكية يتعلّق نشاطها بتقديم الخدمات، إلى جانب ذلك أنّ المؤسسات

الخدمائية في تزايد مستمر.

✓ ازدياد المنافسة: حيث أنّه مع تزايد المؤسسات الخدمائية تزداد المؤسسات المنافسة، لذا

فالاعتماد على جودة الخدمة يعطي المؤسسة مزايا تنافسية عديدة.

✓ فهم العملاء: إنّ العملاء لا يهتمّهم ما تقدّمه المؤسسة من خدمات، بل ما يهتمّهم طريقة

معاملتها لهم، لذا فتقديم خدمة ذات جودة عالية وسعر معقول غير كافية لوحدها بل تحتاج

لتوفير معاملة جيّدة وفهم أكبر للعملاء.

<sup>90</sup>. نور الدّين، بوعنان، مرجع سبق ذكره، ص. 69

✓ المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: مع تركيز المؤسسات الخدمائية على حصتها في السوق

يجب عليها الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والابتعاد عن جذب عملاء جدد ولتحقيق كل هذا

يجب

الاهتمام برفع مستوى جودة الخدمة.<sup>91</sup>

✓ إنّ التطور التكنولوجي والتّقني يساعد المؤسسات في تقديم خدمات إضافية وملائمة

للزّبائن.<sup>92</sup>

من خلال هذا المبحث نستنتج بأن جودة الخدمة تتعلّق بمدى قدرة المؤسسة على

تلبية حاجات ورغبات الزّبون بالطريقة التي يرغبها وفي الوقت الذي يريده.

### خلاصة الفصل:

لقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أصبح

الزّبائن أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها ، وما

للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات ، وتعدّ توقّعات وحاجات الزّبائن عوامل مهمّة في

تقييم جودة الخدمة ، إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمرا صعبا بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

<sup>91</sup> . نور الدّين، بوعنان، مرجع سبق ذكره، ص. 66

<sup>92</sup> . ماجده، عزّت عبده، الجودة المدركة لخدمات المواقع الإلكترونية وأثرها في تحقيق القيمة المضافة من وجهة نظر

طلبة الجامعات الخاصّة، رسالة الماجستير، تخصّص أعمال إلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص. 21.



# الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العموميّة بمؤسسة اتّصالات الجزائر فرع غرداية.

تمهيد.

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مؤسسة اتّصالات الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتّصالات الجزائر بغرداية.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

المطلب الثالث: واقع الاتصال التنظيمي والخدمة العمومية بالمؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض عناصر الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:** إنّ أي دراسة علمية تقتضي خطوات منهجية عملية صحيحة، وذلك من خلال وضوح المنهج وتجانس مجتمع البحث، وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تمّ التوصل إليها. في هذا الفصل سنتطرق إلى نبذة تعريفية عن المؤسسة، الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة وأهم نشاطاتها وأهدافها.

**المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.**

**أولاً: التعريف بالمؤسسة**

مؤسسة الجزائر للاتصالات - اتصالات الجزائر - فرع غرداية (بالفرنسية: **Algérie Télécom**):

مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003م تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جwab والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000م المرتبط بإعادة هيكلية قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في الفاتح من يناير 2003م. لتصبح اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. كما أن المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و شبكة الانترنت " ADSL " في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دج.

• بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار

جزائري.<sup>93</sup>

<sup>93</sup> - وثائق تعريفية للمؤسسة.

- بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى عام 2008م 5.128.262 مشترك منها 2.922.731 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشركي الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بمويليس نهاية سنة 2010م.

## ثانيا: نشأة المؤسسة

اتصالات الجزائر بغرداية هو متعامل خدمات الاتصالات بامتياز من بين كبرى الشركات والمؤسسات المتوسطة والصغيرة والصناعات المتوسطة والصغيرة في كافة القطاعات، بفضل شبكة معصنة باستمرار ومنتشرة عبر كافة أركان التراب الوطني، بما في ذلك المناطق النائية.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام

والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد

والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت

2000م.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين

نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا

وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة

بريد الجزائر "وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>94</sup>

\* قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر بغرداية:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة

<sup>94</sup> - وثائق تعريفية للمؤسسة.

أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.<sup>95</sup>

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، حيث أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003م وكانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر يوم 01 جانفي 2003م، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة، البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### ثالثا: الإطار القانوني للمؤسسة:

SPA اتصالات الجزائر بغرداية، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ الفاتح من مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

<sup>95</sup>- وثائق تعريفية للمؤسسة.

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات

أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م تحت رقم B.001808302.<sup>96</sup> وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي :

\* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موييليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

\* اتصالات الجزائر الفضائية ATS RevSat: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1000.000.000 دينار جزائري مختصة في شبكة السات.<sup>97</sup>

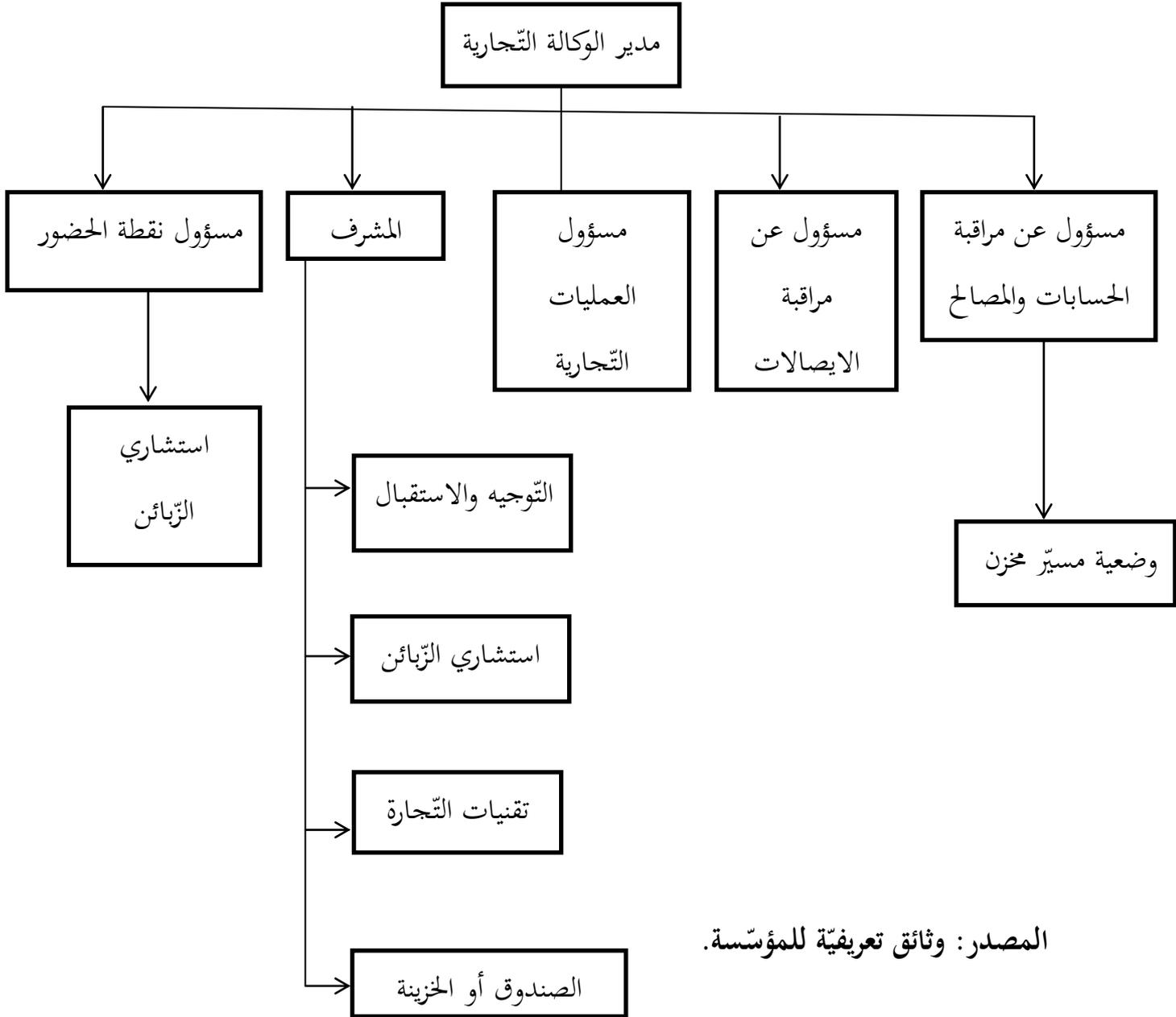
---

<sup>96</sup> -وثائق تعريفية للمؤسسة.

<sup>97</sup> -وثائق تعريفية للمؤسسة.

\*الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.

الشكل رقم(05) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.



المصدر: وثائق تعريفية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال المخطط أعلاه أنه يفتقر وجود خلية مخصصة للاتصال ومنه نقترح على

المؤسسة إنشاء خلية مخصصة لهذا المجال، يتم من خلالها تسهيل مهام المؤسسة.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

أولاً: نشاطات المؤسسة.

و تتمحور نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية حول:

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات

الرقمية.

✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

تطمح مؤسسة اتصالات الجزائر إلى بلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجية

والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، مع مسايرة

ومراعاة واقعه الذي يعرف انفتاحاً ومنافسة كبيرة، كما تسعى " اتصالات الجزائر " إلى ضمان

مكانة لها على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني

على المعرفة<sup>98</sup>.

تبقى مؤسسة اتصالات الجزائر تمثل أكبر تواجد في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال

من خلال 2621 كلم من شبكة الالياف البصرية، 34 ألف كلم من شبكة الالياف الارضية،

<sup>98</sup>-وثائق تعريفية للمؤسسة.

و47 ألف كلم شبكة الياف رقمية، خاصة بأجهزة الاتصال وقرابة 21 ألف موظف ورقم أعمال بأكثر من 106 مليارات دينار، فضلا عن 4 ملايين مشترك في الهاتف الثابت و650 ألف مشترك في شبكة الانترنت ذات التدفق العالي أي اغلبية المشتركين والمستخدمين، إلى جانب 10 ملايين مشترك في الهاتف النقال و2700 مشترك في الاتصالات عبر الساتل و1400 في نظام GMPCS .

### ثانيا: أهداف المؤسسة.

سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما: **الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات**، فكان الزاما على الشركة ان تؤسس لهدف "الجودة"، لأنها أساس أي منتج يستطيع المنافسة وإثبات وجوده في السوق، لهذا عمدت اتصالات الجزائر على تطوير منتجاتها وجعلها تسير التطورات الحاصلة في السوق الدولية.

كما أنّ فعالية أي منتج يكمن في إمكانية قدرته على إثبات وجوده في السّاحة، ولهذا عملت "اتّصالات الجزائر" منذ البداية على أن يكون منتجها فعال<sup>99</sup>.

ومن أجل بلوغ هدف نوعية الخدمات، قامت " اتّصالات الجزائر " بإعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات من خلال عصرنة الشّبكة الوطنية للهاتف، وهذا بإدخال مكثّف للتكنولوجيات الجديدة، وبالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة مثل الأنترنت،

<sup>99</sup>-وثائق تعريفية للمؤسسة.

الحوسبة التامة للتسيير التقني والتجاري والمالي. وقد سمح تسطير هذه الأهداف الثلاثة من اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

\*كما تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى:

✓ توفير شبكة الأنترنت بحجم أكبر.

✓ النشر والتوعية والتحسيس لشبكة الاتصال.

✓ تحقيق الأرباح.<sup>100</sup>

- الآفاق المستقبلية للمؤسسة:

- توصيل الألياف البصرية بالمنازل **FTTX2025م**: وهو حل للتفاد إلى شبكة الجيل الجديد

الذي يعتمد على استعمال الألياف البصرية "نشر إلى آخر كيلومتر" لتوفير خدمات النطاق

العريض و هي عشرة مرات أو حتى مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL

- وضع خارطة طريق بآفاق 2019م كلها عزم وتصميم على ربط جميع الجزائريين والمؤسسات

بشبكة الأنترنت ذات التدفق الجد عالي كشرط ضروري لتحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على

الوطن بأكمله.

- توفير بطاقات خاصة بما يلي: بطاقة خاصة بالواتساب، بطاقة خاصة باليوتيوب، بطاقة

خاصة بالقنوات، بطاقة خاصة بالفاير... إلخ.<sup>101</sup>

<sup>100</sup>-وثائق تعريفية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: واقع الاتصال التنظيمي والخدمة العمومية بالمؤسسة.

أولاً- واقع الاتصال التنظيمي: لكي يتم تقييم واقع الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر اعتمدنا

على أداة المقابلة الشخصية، حيث توصلنا في الأخير إلى أنّ الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة في

المؤسسة، إذ أنّها خصّصت خلية للإعلام والاتصال وهي المكلفة بكلّ عمليات الاتصال في المؤسسة.

ومن أنواع الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة للاتصال بين مختلف المصالح نجد:

1- على الصعيد العمودي:

أ/- اتصال نازل من أعلى إلى أسفل ، أي من الرئيس إلى المرؤوس.

ب/- اتصال صاعد من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوس إلى الرئيس.

2- على الصعيد الأفقي: أي بين المصالح التي لها نفس المستوى (بين المرؤوسين).

نلاحظ من خلال هذا بأنّ المؤسسة تعتمد على مختلف أنواع الاتصال في مختلف الاتجاهات،

إذ أنّ الاتصال الغالب على المؤسسة هو الاتصال الرسمي ويتجلى ذلك من خلال العلاقات بين

الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم، والتي هي عبارة عن علاقة تنظيم وعمل فقط، يحكمها

قانون ومرسوم إداري. كما أنّ المؤسسة تهتمّ بإيصال المعلومات والقرارات إلى مختلف المستويات

<sup>101</sup> مقابلة مع السيّد خليفة مومن رئيس مصلحة، اتصالات الجزائر، غرداية، 15-04-2018م، 11:00.

الإدارية ويتم ذلك عن طريق البريد الرسمي للمؤسسة، أما في حال مواجهتها لمشكلة ما تقوم فوراً بالاتصال بالجهة المسؤولة عن المشكلة ومن تمّ إلى رئيس المؤسسة.

من وسائل الاتصال التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في وظائفها اليومية ما يلي:

- الإشهار، حيث يتمّ من خلاله تقديم العروض الجديدة ومزاياها.

- SMS والتي يتمّ من خلالها إعلام الزبائن، السّمي البصري، الجرائد، الأبواب المفتوحة في الجامعات، الموقع الإلكتروني.

- الاجتماعات، حيث تقوم بعقدها مؤسسة اتصالات الجزائر كلّما ادّعت الحاجة لذلك، تناقش من خلالها مختلف المشاكل التي تواجهها ومحاولة الوصول إلى حلول لها.<sup>102</sup>

كما تتّبع مؤسسة اتصالات الجزائر استراتيجية اتّصالية تعتمد على تسيير أمورها.

ثانياً- واقع الخدمة العمومية:

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات متعدّدة ومتنوّعة وكلّها في صالح العامّة، نجد

منها:

<sup>102</sup> مقابلة مع السيّد خليفة مومن رئيس مصلحة، اتصالات الجزائر، غرداية، 15-04-2018م، 11:00.

خدمات الهاتف (22000 مشترك)، خدمات الأنترنت، خدمات 4G، المكتبة الإلكترونية (العامة - الأكاديمية) والتي هي عبارة عن مجموعة من الكتب. ولتقديم ذلك تعتمد المؤسسة على أجهزة تكنولوجية حديثة نذكر منها:

Scanner، مما أدى إلى رضا الزبائن عن خدماتها ويظهر ذلك من خلال الإقبال المتزايد لهم على المؤسسة. ومن المعوقات التي تواجه المؤسسة ما يلي:

✓ نقص اليد العاملة.

✓ ضغوطات العمل.<sup>103</sup>

**المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية.**

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض لعناصر الدراسة الميدانية وكذا تحليل النتائج المتحصّل عليها واختبار الفرضيات ومناقشتها.

**المطلب الأول: عرض عناصر الدراسة الميدانية.**

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وأسلوب الدراسة وأهم خصائص مجتمع الدراسة، كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تمّ اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ثمّ نحاول عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تمّ استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

<sup>103</sup> مقابلة مع السيّد خليفة مومن رئيس مصلحة، اتصالات الجزائر، غرداية، 15-04-2018م، 11:00.

أولاً: إجراءات الدراسة.

1. مجتمع وعينة الدراسة: الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة " فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العمومية" مع إجراء دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر لولاية غرداية: فمجتمع الدراسة يتمثل في عدد العمال المتواجدين في المؤسسة، بحيث بلغ عددهم 23 عامل، بين عمال إداريين وتقنيين ونظرًا لذلك اخترنا في هذه الدراسة أسلوب الحصر الشامل، حيث وزعنا استبيانات الدراسة بحجم المجتمع البالغ ( 23) مفردة.

2. متغيرات الدراسة: لقد اعتمدت الدراسة على متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك موضح في الجدول رقم (02).

الجدول (02) يوضح متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
الاتصال التنظيمي	المستقل
جودة الخدمة العمومية	التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على المعلومات المجمعة.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

للخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شموله على الآتي:

1. الأفراد العاملين في اتصالات الجزائر من الجنسين ( ذكور - إناث).

2.الأفراد العاملين في اتّصالات الجزائر من مختلف المستويات الوظيفيّة (مسؤولين، عمّال إدارة، أعوان تقنية، موظّفون، متعاقدون).

3.الأفراد العاملين في اتّصالات الجزائر من مختلف المستويات التّعليميّة ( ثانوي- جامعي- ما بعد التّدريج).

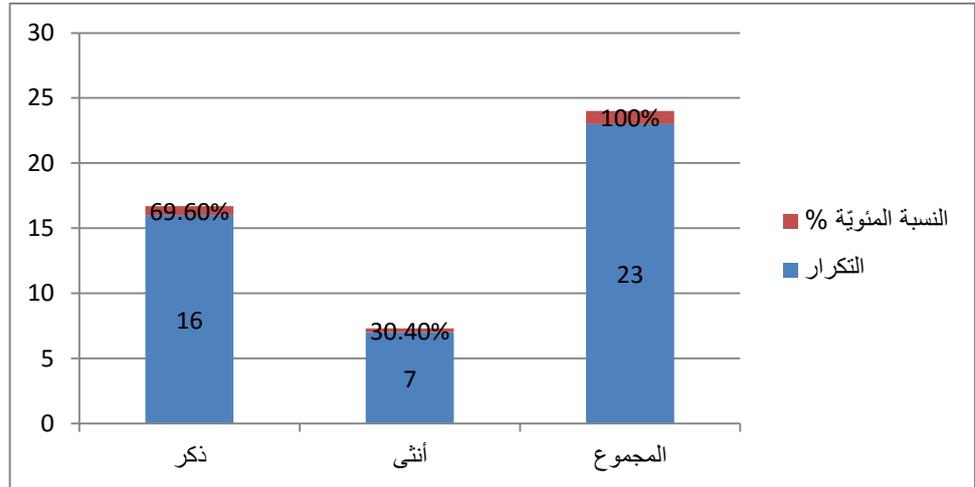
4.الأفراد العاملين في اتّصالات الجزائر من مختلف سنوات الخبرة الوظيفيّة ( أقل من 5 سنوات، بين 6 سنوات إلى 10 سنوات، بين 11 و 15 سنة، أكثر من 16 سنة).

5.الأفراد العاملين في اتّصالات الجزائر من مختلف الفئات العمريّة ( أقل من 25 سنة، من 26 إلى 23 سنة، من 31 إلى 40 سنة، أكثر من 41 سنة).

المخرجات المتعلقة بخصائص عيّنة الدّراسة: لقد تمّت دراسة خصائص عيّنة الدّراسة حسب المتغيّرات التّالية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المهنية في المؤسسة، الخبرة الوظيفيّة.

1.الجنس: يبيّن الشّكل رقم (06) التّوزيع النّسبي لعيّنة الدّراسة حسب اختلاف جنسهم بين الذّكور والإناث وهذا على النّحو التّالي:

الشّكل رقم (06) يوضّح توزيع أفراد عيّنة الدّراسة حسب الجنس.

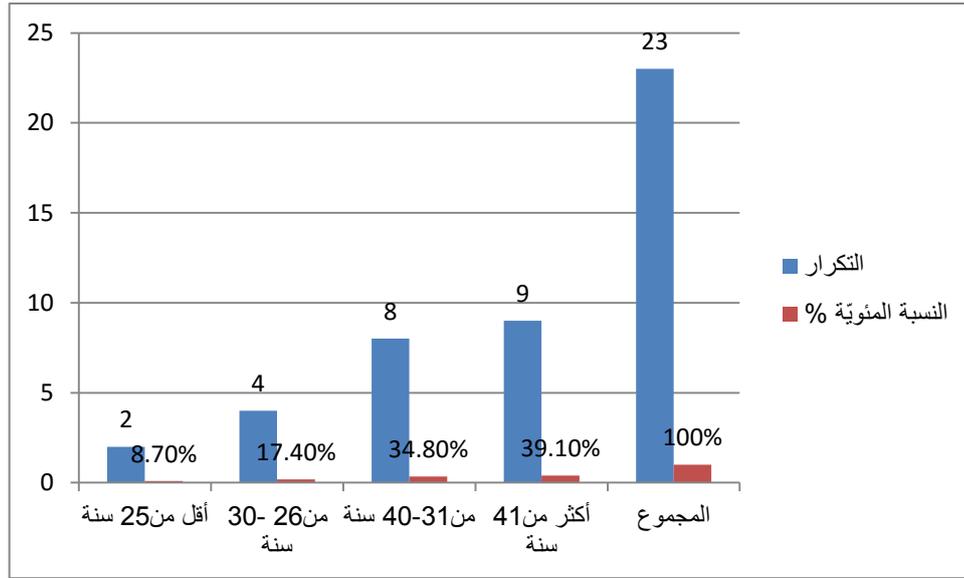


المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Excel.

يتضح من الشكل أنّ عدد الأفراد من الذكور في اتصالات الجزائر بلغ (16) فرداً وبنسبة (69.60%) من المبحوثين، بينما بلغ عدد الأفراد الإناث (07) فرداً وبنسبة (30.40%) من المبحوثين، ممّا يلاحظ أنّ غالبية العمّال من الذكور ويتّضح بأنّ عيّنة الدّراسة شمل الذكور والإناث دون الإقتصار على فئة معيّنة في اتصالات الجزائر، ممّا يعطي تنوّع في أجوبة الاستبيان.

**2. العمر:** من خلال الشكل رقم (07) يتّضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد عيّنة الدّراسة بالنسبة للاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (07) يوضّح توزيع عيّنة الدّراسة حسب العمر.



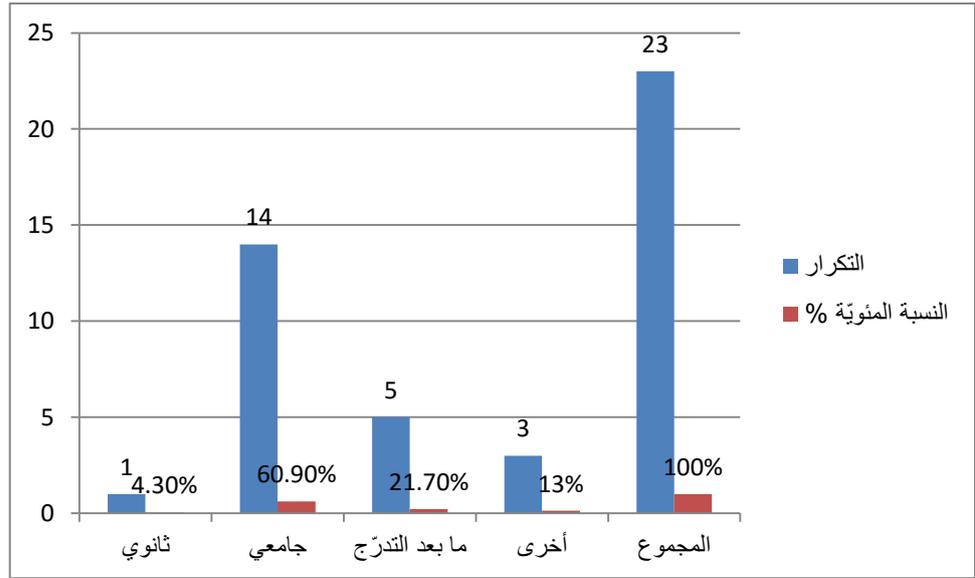
المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر نجد أنّ فئة أقل من 25 سنة بلغت 8.70%، أمّا فئة من 26 إلى 30 سنة فبلغت نسبة 17.40%، في حين بلغت فئة من 31 إلى 40 سنة نسبة 34.80%، بينما الفئة التي هي أكثر من 41 سنة فقد بلغوا نسبة 39.10%. وهذا يوضح أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الكهول التي أعمارهم تناسب طبيعة عمل اتصالات الجزائر، ممّا يخلق كذلك تنوعاً في إجابات أفراد عينة الدراسة.

**3. المستوى التعليمي:** من خلال الشكل رقم (08) يتّضح لنا توزيع النسب حسب المستوى

التعليمي لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



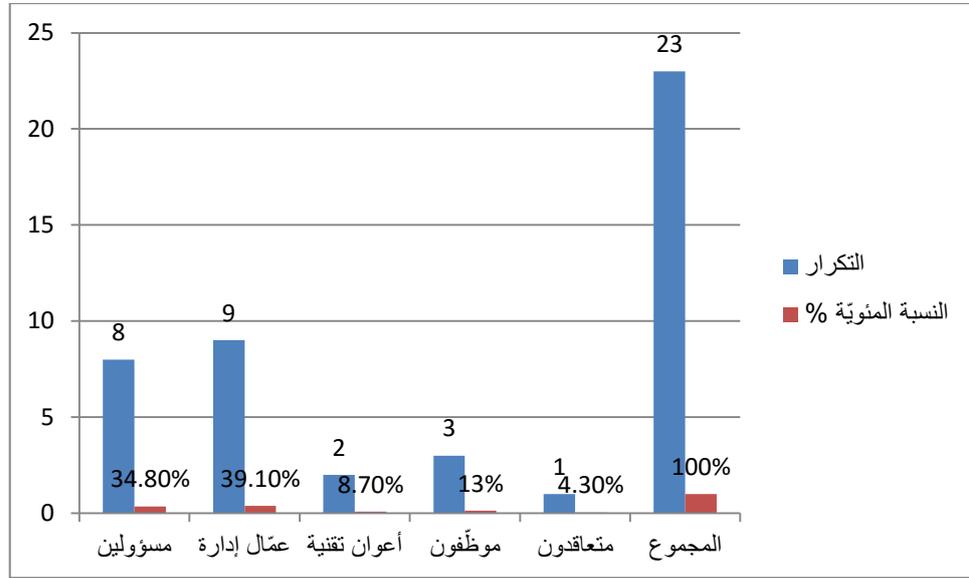
#### المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel.

نلاحظ من الشكل أنّ غالبية الباحثين يحملون شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم 60.90%، تليها نسبة ما بعد التدرّج التي بلغت 21.70% من الباحثين، حيث تلت بعدها أصحاب مستويات أخرى التي كانت نسبتهم 13%، بينما نسبة الثانويين 4.30% في هذه الدراسة. وهذا ما يدل على أنّ المؤسسة تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

#### 4. الوظيفة المهنية في المؤسسة: من خلال الشكل رقم (09) يتّضح لنا توزيع النسب حسب

الوظيفة المهنية للباحثين بالنسبة لالتّصالات الجزائرية.

الشكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة المهنية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ أغلب المبحوثين هم عمال إدارة بنسبة 39.10%، أمّا

المسؤولين فقد بلغت نسبتهم 34.80%، في حين بلغت نسبة الموظفون 13%، أمّا الأعوان التقنيّة

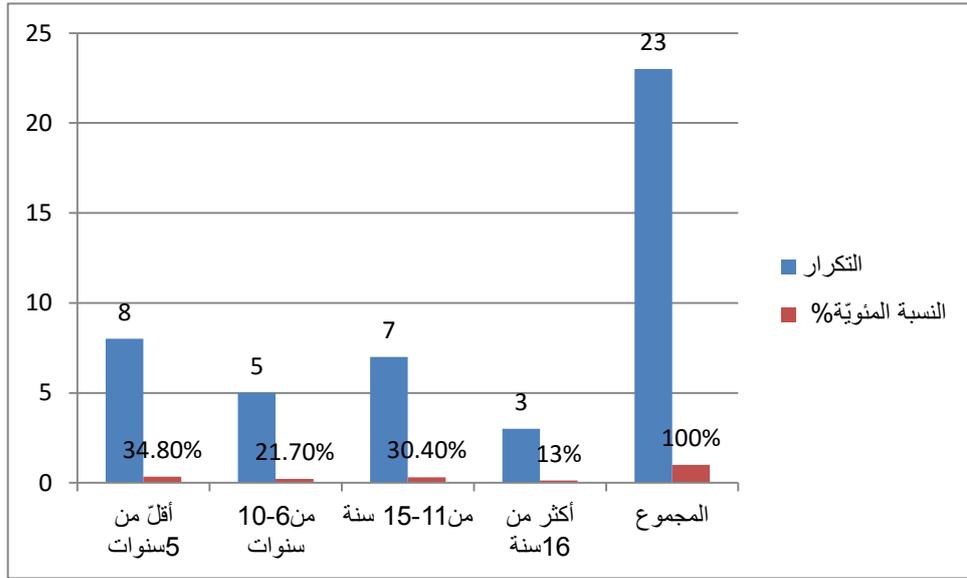
فقد بلغت نسبتهم 8.70%، بينما بلغت نسبة المتعاقدون 4.30%، بمعنى أنّ فئة عمال الإدارة

هي التي طغت على الفئات الأخرى.

5. الخبرة الوظيفية: من خلال الشكل رقم (10) يتّضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة الوظيفية

لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لاتّصالات الجزائر.

## الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.



### المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Excel.

من خلال الشكل نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة للمبحوثين، حيث نجد نسبة 34.80% خبرتهم أقل من 5 سنوات ونسبة 30.40% خبرتهم ما بين 11 و 15 سنة، أما الذين يمثلون خبرة بين 6 و 10 سنوات فكان بنسبة 21.70%. وبالنسبة للذين خبرتهم أكثر من 16 سنة فكانوا بنسبة 13%، فعموماً هناك تنوع في عينة الدراسة مما يخلق أيضاً تنوع في إجابات الأفراد.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها.

**1. أداة الدراسة:** تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من المبحوثين في اتصالات الجزائر فرع غرداية وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه وبعد

تصحيحه وتعديله تمّ توزيع 23 استبيان على المبحوثين ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العموميّة.

الجدول رقم (03) يوضّح قائمة المحكّمين للاستبيان.

الجامعة	الأساتذة المحكّمين	الرّقم
جامعة غرداية.	فوزي شريطي	01
جامعة غرداية.	لطفي دكاني	02
جامعة غرداية.	ليلي سليمان	03
جامعة غرداية.	جمال كانون	04
جامعة الأغواط.	خير الدّين حجّار	05

المصدر: من إعداد الطّالبتين بناءً على المعلومات المجمّعة.

2. الأساليب الإحصائيّة المستخدمة: لغرض تحقيق أهداف الدّراسة والإجابة على إشكاليّتها فقد

تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائيّة المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم

الاجتماعيّة SPSS النّسخة رقم 20 وهذا نظراً لملائمته لمثل هذه الدّراسات ومحاولة الحصول على

نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائيّة التّالية:

1. اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كورونباخ.

2. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

3. اختبار كلوجروف سمرنوف للتّأكد من أنّ المقياس يتبع التّوزيع الطّبيعي أم لا.

4. اختبار t-test لاختبار الفرضيّات.

### 3. صدق أداة الدراسة وثباتها.

أ-الصدق الظاهري: تطلب التّحقّق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين ( انظر الملحق رقم (03) من الأساتذة وتمّ تزويدهم بالفرضيّات وإشكاليّة الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التّخصّص وقد بلغ عدد المحكّمين (5) وفي ضوء اقتراحات وآراء المحكّمين تمّ تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائيّة. والتي تمّ توزيعها على المبحوثين وهذا ما جعل المقياس أكثر دقّة وموضوعيّة في القياس.

### ب-الصدق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (04) يوضّح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

الارتباط	محاور الاستبيان	
1	معامل الارتباط بيرسون	الاتصال التنظيمي
0.00	الدّلالة المعنويّة	
0.846	معامل الارتباط بيرسون	جودة الخدمة العموميّة
0.00	الدّلالة المعنويّة	

المصدر: من إعداد الطّالبتين بناءً على مخرجات spss انظر الملحق رقم (02) الجدول رقم (12).

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين معدّل كل محور من محاور الدّراسة مع المعدّل الكليّ لفقرات الاستبيان الذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالّة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أنّ القيمة الاحتماليّة لكل فقرة أقل من 0.05 وأنّ معاملات الارتباط لكل محور كانت قويّة ممّا يطمئن الطالب على استخدام هذا الاستبيان.

ج- ثبات أداة ومقياس الدّراسة: لتحديد درجة ثبات الاستبيان، تمّ استخدام معامل ألفا كورنباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدّراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (05) يوضّح معامل ثبات مقياس الدّراسة.

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدّق = الجذر التربيعي للثبات	التعليق
المحور الأوّل	24	0.696	0.834	قويّ
المحور الثّاني	15	0.662	0.813	قوي
المحور الثالث	33	0.670	0.818	قويّ
المجموع	72	0.851	0.922	قويّ جداً

المصدر: من إعداد الطّالبتين بناءً على مخرجات spss انظر الملحق رقم (02) الجدول رقم

(06).

يبين الجدول أنّ المقياس يتمتّع بدرجة ثبات عالية جداً، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها)، حيث قدّر معامل الثبات للاستبيان ككل (0.851) ويعني أنّ الأداة إذا تمّ استخدامها مرّة أخرى فستعطي نفس النتائج وأنّ المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

د- اختبار التّوزيع الطّبيعي لمتغيّرات الدّراسة: تمّ استخدام اختبار كلوجروف سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتّبع التّوزيع الطّبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأنّ معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضّح الجدول رقم (03) نتائج الاختبار حيث أنّ القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أنّ البيانات تتبع التّوزيع الطّبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (06) يوضّح اختبار التّوزيع الطّبيعي.

النتيجة	مستوى الدّلالة	Klomogrouv- smirnov	المتغيّر
يتبع التّوزيع الطّبيعي	0.372	0.915	الاتّصال التّنظيمي
يتبع التّوزيع الطّبيعي	0.493	0.832	جودة الخدمة العمومية

يكون التّوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدّلالة أكبر من 0.05%.

المصدر: من إعداد الطّالبتين بناءً على مخرجات spss انظر الملحق رقم (02) الجدول رقم

(7).

يتبين من الجدول أنّ متغيّرات الدّراسة تتبع التّوزيع الطّبيعي، حيث كانت نسب التّوزيع الطّبيعي لكلا المحورين أكبر من (0.05). وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيّرات الدّراسة المستقلّة والتّابعة والذي يؤكّد على أنّ العلاقة بين هذه المتغيّرات لها القدرة على تفسير التّأثير فيما بينهما.

### خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية وكذا واقع الاتّصال التنظيمي والخدمة العموميّة داخلها، كما قمنا أيضاً بالتعريف بخصائص عيّنة الدّراسة وكذا أداة الدّراسة وإجراءاتها والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطّبيعي لعيّنة الدّراسة.

## الفصل الرابع: النتائج المتحصّل عليها من الدّراسة

تمهيد.

المبحث الأوّل: تحليل معطيات الدّراسة الميدانية.

المطلب الأوّل: تحليل النتائج المتعلّقة بالمتغيّرات الشّخصيّة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلّقة بالمحور الأوّل.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلّقة بالمحور الثّاني.

المطلب الرّابع: تحليل النتائج المتعلّقة بالمحور الثالث.

المبحث الثّاني: اختبار فروض الدّراسة وعرض النّتائج.

المطلب الأوّل: اختبار فرضيات الدّراسة ومناقشتها.

المطلب الثاني: نتائج الدّراسة الميدانيّة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:** تكملة لخطوات الدراسة وتنسيقها وعلى ضوء ما طرح ونوقش في الفصول النظرية السابقة، سنحاول في هذا الفصل تحليل ومعالجة المعطيات الإحصائية للبيانات الممثلة لمجتمع الدراسة، والتي تم جمعها وترتيبها ثم تصنيفها اعتمادا على طريقة التوزيع التكراري وهي أسهل الطرائق لعرض البيانات، وتعد التوزيعات التكرارية تطبيقا كليا للمعلومات، فهي تقسم المفردات إلى مجموعات متجانسة، بحيث تشمل كل مجموعة على عدد معين من القيم المتجانسة فيما بينها، وعليه تم تبويب وتحليل

النسبة المئوية %

التكرار

الجنس

الاستمارة الموجهة للمبحوثين والمتعاملين مع المؤسسة، وذلك بهدف قياس مدى الفعالية الاتصالية في تحسين جودة الخدمة العموميّة بمؤسسة اتّصالات الجزائر بغرداية، ثم ترجمت الإحصاءات في جداول تكرارية بسيطة ليتم تحليلها بعد ذلك بشيء من التفصيل.

**المبحث الأوّل: تحليل معطيات الدّراسة الميدانية.**

**المطلب الأوّل: تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيّرات الشّخصيّة.**

**الجدول 07: توزيع المبحوثين حسب الجنس.**

69.6%	16	ذكر
30.4%	7	أنثى
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات **spss** (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(1)).

يبين لنا هذا الجدول أن عدد الذكور العاملين في هذه المؤسسة يشكل ما نسبته 69.6% من العاملين والذي يساوي أكثر من نصف عدد العمال في المؤسسة، فيما تمثل نسبة الإناث 30.4% فالملاحظ أن أغلب العاملين في المؤسسة من الذكور. ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل.

الجدول 08: توزيع المبحوثين حسب متغير العمر.

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
8.7%	2	أقل من 25 سنة
17.4%	4	من 26-30 سنة
34.8%	8	من 31-40 سنة
39.1%	9	أكثر من 41 سنة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات **spss** (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(2)).

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العاملين أعمارهم أكثر من 41 سنة وتقدر هذه النسبة بـ 39.1% من عينة الدراسة، وتليها نسبة 34.8% الممثلة في الفئة العمرية من 31-40 سنة ثم

تليها نسبة 17.4% الممثلة في الفئة العمرية من 26-30 سنة ،وأخيرا أقل نسبة هي 08.7% من أفراد المجتمع والممثلة في الفئة العمرية أقل من 25 سنة ،حيث تشير قراءة الجدول أن المؤسسة بدأت خلال الأعوام الأخيرة بفتح المجال أمام الشباب ولم تبقى محتكرة من كبار السن.

الجدول 09: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
4.3%	1	ثانوي
60.9%	14	جامعي
13%	3	أخرى
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(3)).

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 60.9% من ذوي الشهادات الجامعية، تمثلها ما بعد التدرج والمقدرة بـ 21.7% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الخبرة والتكوين في حين نجد نسبة 13% من ذوي مستويات أخرى في حين نجد أيضا نسبة 04.3% من التعليم الثانوي أي أن المؤسسة لا تعتمد على الأشخاص الذين يملكون مستوى تعليمي ضعيف.

الجدول 10: توزيع المبحوثين حسب الوظيفة المهنية في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة المهنية في المؤسسة
34.8%	8	مسؤولين
39.1%	9	عمّال إدارة

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة المهنية في المؤسسة
8.7%	2	أعوان تقنية
13%	3	موظفون
4.3%	1	متعاقدون
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (4)).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوظيفة الأعلى نسبة هي عمال الإدارة بصفة عامة بنسبة 39.1%، ثم تليها وظيفة المسؤولين بنسبة 34.8% وتليها الموظفون بنسبة 13%، ثم أعوان تقنية بنسبة 8.7% وآخر نسبة 4.3% والمتمثلة في وظيفة المتعاقدون وهذا راجع للتدرج الهرمي في الوظائف داخل المؤسسات.

الجدول 11: توزيع المبحوثين حسب الخبرة الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة الوظيفية
34.8%	8	أقل من 5 سنوات
21.7%	5	من 6-10 سنوات
30.4%	7	من 11-15 سنة
13%	3	أكثر من 15 سنة
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(5)).

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 34.8% من العاملين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات ثم تليها نسبة 30.4% من الفئة ذات الاقدمية من 11-15 سنة، ثم تليها الفئة ذات الأقدمية من 6-10 سنوات بنسبة 21.7% وأخيراً الفئة الأكثر من 16 سنة بنسبة 13% ويظهر هذا الجدول أن أغلب العاملين عناصر شابة ليس لديها الخبرة الطويلة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول.

- المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.

الجدول 12: يمثل مستوى الاتصال داخل المؤسسة.

مستوى الاتصال						الاحتمالات
ضعيف		متوسط		جيد		
ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	
2	8.7%	10	43.5%	11	47.8%	نعم
			%		%	

ضعيف		متوسط		جيد		مستوى الاتصال
ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	الاحتمالات
21	91.3%	13	56.5%	12	52.2%	لا
23	100%	23	100%	23	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

يفسر الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 47.8% من الموظفين قد أدلوا بأنهم ينظرون لمستوى العملية الاتصالية في المؤسسة أنها جيّدة وتليها نسبة 43.5% من الموظفين ينظرون لمستوى العملية الاتصالية على أنها متوسطة، في حين نجد أن نسبة 08.7% من الموظفين ينظرون لمستوى العملية الاتصالية على أنها ضعيفة مما يدلّ على أنّ العملية الاتصالية في المؤسسة جيّدة.

الجدول 13: يمثل طبيعة الاتصال المستخدم داخل المؤسسة.

غير رسمي		رسمي		طبيعة الاتصال
ت	ن%	ت	ن%	الاحتمالات
5	21.7%	20	87%	نعم
18	78.3%	3	13%	لا
23	100%	23	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(8).

يبين الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بقرارات رسمية يبلغ عددهم 87 % من مجمل العاملين الذين أجابوا بالجواب قرارات غير رسمية يبلغ عددهم 21.7 %، بحيث يظهر الجدول أن القرارات الرسمية في المؤسسة هي التي تساعد على كفاءة وأداء الأعمال فيها.

الجدول 14: يمثل وجود المكلف بالاتصال في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(8).

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلب المبحوثين أكدوا على وجود مكلف بالاتصال في المؤسسة محلّ الدراسة والذين تقدّر نسبتهم بـ 69.6 %، بينما نسبة 30.4 % من أكدوا على عدم وجود مكلف بالاتصال في المؤسسة ومن هنا نلاحظ بأنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تعطي أهمية للاتصال التنظيمي.

الجدول 15: يمثل الأساليب المستخدمة في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	يوجد مكلف بالاتصال في المؤسسة
69.6 %	16	نعم
30.4 %	7	لا
100 %	23	المجموع

المقابلة	الهاتف	الاجتماعات	التقارير	النشرات	الكتيبات
الشخصية		والندوات		الدورية	والدليل

ت		ن %		ت		ن %		ت		ن %		ت		ن %		الاحتمالات	
15	65.2	17	73.9	04	17.4	15	65.2	04	17.4	06	26.1	15	65.2	06	26.1		نعم
	%		%		%		%		%		%		%		%		
08	34.8	06	26.1	19	82.6	08	34.8	19	82.6	11	47.8	08	34.8	11	47.8	لا	
	%		%		%		%		%		%		%		%		
23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	23	100	المجموع	
	%		%		%		%		%		%		%		%		

الملصقات		الأسلوب		الاحتمالات
ت	ن %	ت	ن %	
11	47.8			نعم
12	52.2			لا
23	100			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 73% من المبحوثين يرون بأن الهاتف من أكثر الأساليب الشفوية المستخدمة في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، ثم تليها المقابلة الشخصية بنسبة 65.2% وتليها الاجتماعات والندوات بنسبة 17.4% وهذا ما يدل على أن أغلب العمال يودون الاتصال باستعمال الأساليب الرسمية وليست الشخصية. بينما ترى نسبة 82.6% من المبحوثين بأن النشرات الدورية من أكثر الأساليب الكتابية المستخدمة في الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ثم تليها الكتيبات والدليل بنسبة 73.9% من المبحوثين وتليها التقارير بنسبة 65.2% وأصغر نسبة 47.8% والمتمثلة في الملصقات، مما يدل على أن الأسلوب الكتابي يطغى على الأسلوب الشفوي.

الجدول 16: يمثل مساهمة الاتصال في تحسين سير العمل داخل المؤسسة.

مساهمة الاتصال في تحسين سير العمل		التنسيق بين الأفعال والتصرفات		تبادل المعلومات		اتخاذ القرارات		التعبير عن الآراء		حلّ النزاعات		أخرى		الاحتمالات
ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	
12	52.2%	15	65.2%	07	30.4%	04	17.4%	08	34.8%	20	87%			نعم
11	47.8%	08	34.8%	16	69.6%	19	82.6%	15	65.2%	03	13%			لا
23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(8)).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 95.7% من ينظرون إلى أنّ الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين سير العمل داخل المؤسسة، منهم نسبة 87% من المبحوثين ينظرون إلى أن الاتصال التنظيمي يساهم في أشغال أخرى، في حين أن نسبة 65.2% من المبحوثين ينظرون إلى أنّ الاتصال التنظيمي يساهم في تبادل المعلومات داخل المؤسسة وتليها نسبة 52.2% من يرون بأنه يساهم في التنسيق بين الأفعال والتصرفات، في حين أنّ نسبة 34.8% ينظرون إلى أنّ الاتصال التنظيمي يساهم في حلّ النزاعات، كما تنظر نسبة 30.4% إلى أنّه يساهم في اتخاذ القرارات وتليها نسبة 17.4% من يرون بأنه يساعد في التعبير عن الآراء ومنه يتبيّن لنا أنّ دور الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في زيادة تبادل المعلومات وبالتالي توطيد العلاقات بين العاملين في المؤسسة. بينما ترى نسبة 4.3% من المبحوثين بأنّ الاتصال التنظيمي لا يساهم في تحسين سير العمل داخل المؤسسة.

الجدول 17: يمثل مساهمة الاتصال التنظيمي في توضيح المعلومات الخاطئة أو الغامضة بالمؤسسة.

لا يساهم		يساهم		الاحتمالات
ت	%ن	ت	%ن	مساهمة الاتصال التنظيمي في توضيح المعلومات الخاطئة أو الغامضة
11	%47.8	12	%52.2	دائماً
12	%52.2	11	%47.8	أحياناً
00	00	00	00	أبداً
23	%100	23	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 52.2% من الباحثين أجابوا بأن الاتصال التنظيمي يساهم في توضيح المعلومات الخاطئة والغامضة دائماً في حين نجد أن نسبة 47.8% من الباحثين أجابوا بأنه يساهم في ذلك أحياناً ومن هنا نرى بأن الاتصال التنظيمي يساهم في توضيح المعلومات الخاطئة والغامضة دوماً وهو ما يؤكد لنا بأن للاتصال دور فعال في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

الجدول 18: يمثل أهم المشاكل التي يساهم الاتصال التنظيمي في حلها داخل

المؤسسة.		أهم المشاكل التي يساهم الاتصال التنظيمي في حلها		صعوبة وصول المعلومات		عدم وضوح المعلومات		حدوث الصراعات بين المصالح		غموض الأدوار		أخرى تذكر		الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
0	39.1%	1	82.6%	0	21.7%	0	34.8%	0	8.7%	0	2	2	91.3%	نعم
9		9		5		8		1		1	1	4	60.9%	لا
2	100%	2	100%	2	100%	2	100%	2	100%	2	3	3	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82.6% من المبحوثين أجابوا أن عدم وضوح المعلومات داخل المؤسسة من أهم المشاكل التي يساهم الاتصال التنظيمي في حلها في حين نجد نسبة 39.1% أدلوا بأن صعوبة وصول المعلومات من المشاكل التي يساهم الاتصال التنظيمي في حلها وتليها غموض الأدوار بنسبة 34.8%، ثم حدوث الصراعات بين المصالح بنسبة 21.7% ويليهما مشاكل أخرى يساهم الاتصال في حلها بنسبة 8.7%. ومنه نرى من خلال هذا التحليل أن للاتصال التنظيمي دور كبير في حل المشاكل التي تعرقل سير العمل في المؤسسة مهما كان نوعها.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني.

الجدول 19: يمثل مدى توفير مؤسسة اتصالات الجزائر للمعلومات الكافية للزبون عن الخدمات التي تقدمها.

النسبة المئوية %	التكرار	توفير مؤسسة اتصالات الجزائر المعلومات الكافية للزبون عن الخدمات التي تقدمها.
78.3%	18	دائماً
21.7%	05	أحياناً
00	00	أبداً
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن نسبة 78.3% من المبحوثين أجابوا بدائماً بالنسبة لتوفير المعلومات الكافية للزبون عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، أمّا المبحوثين الذين أجابوا بالإجابة أحياناً 21.7% ويشكلون أكثر من ربع العاملين بقليل فيما لم يجب أي مبحوث بالإجابة أبداً.

الجدول 20: يمثل الخدمات الأكثر جاذبية للزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر.

نوع الخدمة	تجذب	لا تجذب	المجموع
	ت	ت	ت
	%	%	%

المجموع		لا تجذب		تجذب		الاحتمالات	نوع الخدمة
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
23	100%	15	65.2%	08	34.8%		خدمات الهاتف
23	100%	00	00%	23	100%		خدمات الأنترنت
23	100%	21	91.3%	02	8.7%		خدمات التّداول عن طريق الفيديو (visioconférence)
23	100%	22	95.7%	01	4.3%		خدمة الويسي (wici)
23	100%	13	56.5%	10	43.5%		خدمة الجيل الرّابع للهاتف الثابت (4GLTE)
23	100%	22	95.7%	01	4.3%		خدمة المكتبة الإلكترونيّة (مكتبي)
23	100%	23	100%	00	00%		خدمة الرّقابة الأبوية (fi@mame)
23	100%	21	91.3%	02	8.7%		خدمة الدّفع الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطّالبتين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

من خلال الجدول نلاحظ بأنّ من أكثر الخدمات جاذبية للزّيون في مؤسّسة اتّصالات الجزائر خدمة الأنترنت بنسبة 100%، ثمّ تليها خدمة الجيل الرّابع للهاتف الثابت (GLTE4) بنسبة 43.5% وتليها خدمة الهاتف بنسبة 34.8% وتليها خدمة التّداول عن طريق الفيديو (visioconférence) بنسبة 8.7% وخدمة الدّفع الإلكتروني بنفس التّسبة، في حين

تشكّل خدمة الويسي وخدمة المكتبة الإلكترونية (مكتبي) نسبة 04.3% ومن هنا نرى بأنّ الزبون يهتمّ بالعروض التكنولوجية الحديثة والتي تلبي مختلف رغباته واحتياجاته.

الجدول 21: يمثل إمكانية المؤسسة في استغلال الوسائل الاتصالية المتاحة في تحسين جودة خدماتها.

المجموع		لا تستغل		تستغل		الاحتمالات
ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	إمكانية الاستغلال
23	100%	06	26.1%	17	73.9%	بشكل أفضل
23	100%	17	73.9%	06	26.1%	بشكل ضعيف
23	100%	23	100%	00	00%	بشكل رديء

المصدر: من إعداد الطّالبتين بناءً على مخرجات **spss** (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أكبر نسبة من المبحوثين والمقدّرة بـ 73.9% ترى بأنّ المؤسسة تقوم باستغلال الوسائل الاتصالية المتاحة بشكل أفضل في تحسين جودة خدماتها، في حين أجاب 26.1% من المبحوثين بشكل ضعيف فيما لم يجب أي مبحوث بالإجابة بشكل رديء. ومنه يتّضح لنا بأنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تحسن استغلال الوسائل الاتصالية المتاحة في تحسين جودة خدماتها.

الجدول 22: يمثل امتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر نظاماً إلكترونياً لمعرفة رضی الزبون.

تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر نظاماً إلكترونياً لمعرفة رضى

النسبة المئوية %

التكرار	النسبة المئوية %	الزبون
16	69.6%	نعم
7	30.4%	لا
23	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(8)).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 69.6% من المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة تمتلك نظاماً إلكترونياً لمعرفة رضى الزبون، في حين أجاب 07% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تمتلك نظام أبداً. وهذا ما يدل على أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تعطي أهمية كبيرة للزبون.

الجدول 23: يمثل السبب الذي يدفع الزبون إلى الإقبال على خدمات المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	السبب الذي يدفع الزبون إلى الإقبال على خدمات المؤسسة
23	100%	07	20.4%	16	69.6%	نوعية الخدمة
23	100%	13	56.5%	10	43.5%	سرعة الخدمة
23	100%	13	56.5%	10	43.5%	سعر الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(8)).

نلاحظ من خلال الجدول المبين بأنّ سبب إقبال الرّبائن على خدمات المؤسسة يعود إلى نوعية الخدمات التي تقدّمها وهذا حسب إجابات المبحوثين والمقدّرة نسبتهم بـ 69.6% وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأنّ سبب إقبالهم يعود إلى السرعة في تقديم خدماتها والمقدّرة نسبتهم بـ 43.5% وتليها سعر الخدمة بنفس النسبة. ومنه يتبيّن لنا بأنّ الرّبون يهتمّ بنوعية الخدمات وجودتها أكثر من سرعتها و سعرها.

الجدول 24: يمثل اعتماد نجاح إدارة مؤسسة اتّصالات الجزائر على نوع الخدمات التي تقدّمها.

المجموع		لا يعتمد		يعتمد		الاحتمالات
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	يعتمد نجاح المؤسسة على نوع الخدمات
23	100%	02	8.7%	21	91.3%	موافق
23	100%	21	91.3%	02	8.7%	محايد
23	100%	23	100%	00	00%	غير موافق

المصدر: من إعداد الطّالبتين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

يظهر من خلال الجدول التالي بأنّ ما نسبته 91.3% من المبحوثين أجابوا بموافق ويوليها الذين أجابوا بمحايد والمقدّرة نسبتهم بـ 8.7% فيما لم يجب أيّ مبحوث بالإجابة غير موافق وهذا ما يدل على أنّ مؤسسة اتّصالات الجزائر تعتمد في نجاحها على نوع الخدمات التي تقدّمها.

المطلب الرّابع: تحليل النتائج المتعلّقة بالمحور الثالث.

المحور الثالث- فعالية الاتّصال التنظيمي على جودة الخدمة بمؤسسة اتّصالات الجزائر.

الجدول 25: يمثل قيام المؤسسة بالاتصال بالزبون للتعريف بخدماتها الجديدة.

قيام المؤسسة بالاتصال بالزبون للتعريف بخدماتها الجديدة						نوع الوسيلة
تتصل		لا تتصل		المجموع		
ت	%	ت	%	ت	%	
0	21.7%	18	78.3%	23	100%	الهاتف الثابت أو التّقال
5						
0	17.4%	19	82.6%	23	100%	الأنترنت
4						
0	12.7%	18	78.3%	23	100%	التلفاز
5						
0	8.7%	21	91.3%	23	100%	الراديو
2						
0	13%	20	87%	23	100%	الإشهار
3						
0	8.7%	21	91.3%	23	100%	الإيميل
2						
0	4.3%	22	95.7%	23	100%	موقع الويب
1						
0	26.1%	17	73.9%	23	100%	الرسائل القصيرة

المجموع		لا تتصل		تتصل		قيام المؤسسة بالاتصال بالزبون	نوع الوسيلة
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	للتعريف بخدماتها الجديدة	
							6
23	%100	19	%82.6	0	%17.4	الملصقات الإعلانية	4
23	%100	23	%100	0	00	المقابلات الشخصية	0

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن 78.3% من الباحثين ينظرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية تقوم بالاتصال بالزبون وذلك للتعريف بخدماتها وكذا عروضها، حيث تقوم بذلك عن طريق استخدام مجموعة من الوسائل من بينهم من يرى بأن الرسائل القصيرة من أكثر الوسائل المستخدمة في ذلك والمقدرة نسبتهم بـ 26.1% ويليها الهاتف الثابت أو النقال بنسبة 21.7% ويليها الإشهار بنسبة 13%، ثم يليها التلفاز بنسبة 12.7% في حين من يرون بأن الراديو والإيميل من أكثر الوسائل المستخدمة للاتصال بالزبون تصل نسبتهم إلى 8.7% من الباحثين، بينما أصغر نسبة 4.3% ترى بأنها تستخدم موقع الويب بشكل كبير، بينما تصل نسبة الباحثين الذين أجابوا بعدم اتصال المؤسسة بزبائنهم للتعريف بخدماتها الجديدة إلى 21.7%. وهذا ما يدل على أنّ هناك علاقة جيّدة بين العاملين والزبائن.

الجدول 26: يمثل طرق الاتصال التي تسهم في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

إلكترونية		كتابية		شفوية		طرق الاتصال التي تسهم في تحسين	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	جودة الخدمة	الاحتمالات
73.9%	17	30.4%	07	47.8%	11		نعم
26.1%	06	69.6%	16	52.2%	12		لا
100%	23	100%	23	100%	23		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة طرق الاتصال التي تسهم في تحسين جودة الخدمة كانت الإلكترونية بنسبة 73.9% تليها الطرق الشفوية بنسبة 47.8%، تأتي بعدها الطرق الكتابية بنسبة 30.4% ومنه نستنتج أن طرق الاتصال الإلكترونية هي أكثر الطرق استخداماً داخل المؤسسة ما يدل على استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة من طرف المؤسسة.

الجدول 27: يمثل مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	مساهمة الاتصال التنظيمي	في اتخاذ القرارات الصائبة
100%	23	52.2%	12	17.8%	11		زيادة الفعالية
100%	23	43.5%	10	56.5%	13		الزيادة الانتاجية للمؤسسة
100%	23	52.2%	12	47.8%	11		زيادة الأرباح

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة
23	%100	23	%100	00	00	أخرى تذكر

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 91.3% ترى بأن الاتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة، في حين أن نسبة 08.7% ترى بأن الاتصال التنظيمي لا يساهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة وبذلك نستنتج من قراءة هذا الجدول أن الاتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما يتبين من خلال الجدول أن نسبة 56.5% من المبحوثين قد أدلوا بأن الدور الذي تقدمه القرارات الصائبة داخل المؤسسة هو زيادة الإنتاجية للمؤسسة في حين أن نسبة 47.8% من المبحوثين ترى بأن القرارات الصائبة تعمل على زيادة فعالية الاتصال كما أنّ نفس النسبة من المبحوثين ترى بأن القرارات الصائبة تعمل على زيادة أرباح المؤسسة.

ومن خلال قراءة هذا الجدول يتضح لنا بأن القرارات الصائبة تعمل على زيادة فعالية الاتصال كما تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة

الجدول 28: يمثل العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

المجموع		لا تؤثر		تؤثر		الاحتمالات
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي
23	%100	11	%47.8	12	%52.2	الرّبان

المجموع		لا تؤثر		تؤثر		الاحتمالات
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي
23	%100	10	%43.5	13	%56.5	نوعية الخدمة
23	%100	21	%91.3	02	%08.7	وسيلة النشر الملائمة
23	%100	18	%78.3	05	%21.7	السياسة الإشهارية
23	%100	16	%69.6	07	%30.4	السياسة التسويقية
23	%100	22	%95.7	01	%04.3	أخرى تذكر

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات **spss** (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم(8)).

نظرا لتعدد العوامل المؤثرة على الفعالية الاتصالية في المؤسسة، ونظرا لتباين الآراء، اقتضت الضرورة البحثية تدعيم المؤشرات السابقة بالمفاضلة بين العوامل المؤثرة على الفعالية الاتصالية من وجهة نظر المبحوث، حيث نجد عامل نوعية الخدمة في المرتبة الأولى بنسبة 56.5% ويليهما عامل الزبائن في المرتبة الثانية بنسبة 52.2% أما في المرتبة الثالثة نجد عامل السياسة الإشهارية بنسبة 21.7%، في حين نجد عامل السياسة التسويقية في المرتبة الرابعة بنسبة 08.7%، أما أصغر نسبة فتمثل في عوامل أخرى وذلك بنسبة 04.3%. ومن هنا يتبين لنا بأن نوعية الخدمة من أكثر العوامل تأثيراً على الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول 29: يمثل مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى المردودية في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى المردودية
95.7%	22	نعم
04.3%	01	لا
100%	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 95.7% من المبحوثين يرون أن الاتصال التنظيمي يساهم في رفع مستوى مردودية المؤسسة وهو يمثل أكثر من نصف العاملين في المؤسسة، في حين يرى 04.3% من المبحوثين أن الاتصال التنظيمي لا يساهم في رفع مستوى المردودية. وهذا ما يدل على أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في رفع مستوى مردودية مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول 30: يمثل كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى المردودية في المؤسسة.

المجموع		لا يساهم بـ		يساهم بـ		الاحتمالات	المؤشرات
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %		
23	100%	15	65.2%	08	34.8%		إقناع وتوجيه الزبون
23	100%	21	91.3%	02	8.7%		إقبال الزبون وزيادة الإنتاج
23	100%	18	78.3%	05	21.7%		زيادة الأرباح
23	100%	18	78.3%	05	21.7%		زيادة عدد الزبائن

اتخاذ القرار الأمثل 02 08.7% 21 91.3% 23 100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم (2)، الجدول رقم (8)).

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ بأن إقناع وتوجيه الزبون من أكثر المؤثرات التي تساهم في رفع مستوى مردودية المؤسسة والمقدرة بنسبة 34.8%، ويليهما زيادة الأرباح بنسبة 21.7% وبعدها زيادة عدد الزبائن بنفس النسبة، أما أصغر نسبة هي 08.7% والمتمثلة في اتخاذ القرار الأمثل. وهذا ما يدل على أن إقناع وتوجيه الزبون من أكثر العوامل المساهمة في رفع مستوى المردودية في المؤسسة.

الجدول 31: يمثل الجوانب التي تؤثر على جودة الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

المجموع		لا يؤثر		يؤثر		الاحتمالات
ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	الجوانب التي تؤثر على جودة الاتصال التنظيمي
23	100%	08	34.8%	15	65.2%	معوّقات بشرية
23	100%	13	56.5%	10	43.5%	معوّقات تقنية
23	100%	17	73.9%	06	26.1%	معوّقات إدارية
23	100%	20	87%	03	13%	معوّقات تكنولوجية
23	100%	22	95.7%	01	4.3%	معوّقات بيئية
23	100%	23	100%	00	00%	معوّقات أخرى

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات **spss** (انظر الملحق رقم 2)، الجدول رقم (8).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأنّ المعوّقات البشريّة من أكثر الجوانب التي تؤثر على عملية الاتّصال التنظيمي في المؤسسة، حيث كانت إجابات المبحوثين في ذلك بنسبة 65.5%، أمّا في المرتبة الثانية نجد المعوّقات التقنيّة بنسبة 43.5% وتأتي المعوّقات الإداريّة في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 26.1%، أمّا في المرتبة الرّابعة نجد المعوّقات التكنولوجيّة بنسبة 13%، ومن هنا يتبيّن لنا أنّ العامل البشري من أكثر الجوانب التي تعيق وتؤثّر على الاتّصال التّنظيمي في مؤسّسة اتّصالات الجزائر.

المبحث الثاني: اختبار فروض الدّراسة وعرض النتائج.

المطلب الأوّل: اختبار فرضيات الدّراسة ومناقشتها.

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلّقة بالدّراسة، ارتأينا ومن اجل تبسيط الدّراسة تجزئة الفرضيات على فرضيات فرعية واختبارها، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائيّة حيث نحاول إبراز فعالية الاتّصال التنظيمي على جودة الخدمة العموميّة.

1. اختبار الفرضيّة الأولى التي مفادها: "يساهم الاتّصال الرسمي في زيادة فعالية الاتّصال التّنظيمي في مؤسّسة اتّصالات الجزائر فرع غرداية".

**H<sub>0</sub>**: لا يساهم الاتّصال الرسمي في زيادة فعالية الاتّصال التّنظيمي في مؤسّسة اتّصالات الجزائر.

**H<sub>1</sub>**: يساهم الاتّصال الرسمي في زيادة فعالية الاتّصال التّنظيمي في مؤسّسة اتّصالات الجزائر.

الجدول 32: يمثّل اختبار **Test-T** لدرجات الإجابة عن مساهمة الاتّصال الرسمي في زيادة فعالية الاتّصال التّنظيمي.

الفرضيّة      اختبار **t**      القيمة الاحتمالية (**sig**)      التفسير

الأولى	17.238	0.000	معنوية
--------	--------	-------	--------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق (02)، الجدول (9)).

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (32) ما يلي:

- يساهم الاتصال الرسمي في زيادة فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، لأن قيمة

مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  لا اختبار  $t$  اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

الفرضية البديلة، مما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات وهو ما يساعد على كفاءة وأداء الأعمال فيها.

2. اختبار الفرضية الثانية التي مفادها: "يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية".

$H_0$ : لا يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

$H_1$ : يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول 33: يمثل اختبار  $T$ -Test لدرجات الإجابة عن مساعدة الاتصال التنظيمي الفعال على تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية	اختبار $t$	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الثانية	13.507	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق (02)، الجدول (11)).

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (33) ما يلي:

- يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على تحسين جودة الخدمة العمومية في مؤسسة اتصالات الجزائر لأن

قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  لا اختبار  $t$  اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على اتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال التنظيمي وبالتالي تسهم هذه الأخيرة في زيادة إنتاجية المؤسسة.

**2. اختبار الفرضية الثالثة التي مفادها:** "يمكن تحقيق فعالية اتصالية داخل المؤسسة بتجاوز المعوقات التنظيمية والنفسية وكذا البيئية".

$H_0$ : لا يمكن تحقيق فعالية اتصالية داخل المؤسسة بتجاوز المعوقات التنظيمية والنفسية وكذا البيئية.

$H_1$ : يمكن تحقيق فعالية اتصالية داخل المؤسسة بتجاوز المعوقات التنظيمية والنفسية وكذا البيئية.

الجدول 34: يمثل اختبار **Test-T** لدرجات الإجابة عن إمكانية تحقيق فعالية اتصالية داخل المؤسسة بتجاوز المعوقات التنظيمية والنفسية وكذا البيئية.

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار $t$	الفرضية
معنوية	0.000	26.360	الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق (02)، الجدول (10)).

وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (34) ما يلي:

- يمكن تحقيق فعالية اتصالية داخل المؤسسة بتجاوز المعوقات التنظيمية والنفسية وكذا البيئية، لأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  لا اختبار  $t$  اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستطيع حل المشاكل النفسية والتنظيمية وكذا البيئية من خلال توفير العامل البشري، مما يمكنها من تحقيق فعالية اتصالية ناجحة.

## المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

من أبرز النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ما يلي:

- الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية يكون في كلّ الاتجاهات ويتخذ أشكال متعددة: عمودي(صاعد ونازل) وأفقي.
- وسائل الاتصال المتوفرة داخل المؤسسة تتمثل في الأنترنت- الإشهار- الهاتف الثابت أو النقال- الاجتماعات- البريد الإلكتروني- الموقع الإلكتروني- الملصقات الإعلامية.
- تساعد القرارات الرسمية على كفاءة وأداء الأعمال في المؤسسة.
- وجود مكلف بالاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية يساعد على سير العمل داخلها.
- تستخدم المؤسسة الأساليب الرسمية أكثر من الأساليب الشخصية في الاتصال التنظيمي.
- يكمن دور الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية في زيادة تبادل المعلومات وبالتالي توطيد العلاقات بين العاملين في المؤسسة.
- يساهم الاتصال التنظيمي في توضيح المعلومات الخاطئة والغامضة في المؤسسة.
- للاتصال التنظيمي دور كبير في حلّ المشاكل التي تعرقل سير العمل في المؤسسة.
- تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الكافية للزبون عن كلّ الخدمات التي تقدمها.
- ينصبّ اهتمام الزبون على العروض التكنولوجية الحديثة والتي تلبي مختلف رغباته واحتياجاته.
- تحسن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية استغلال الوسائل المتاحة لها في تحسين جودة خدماتها.
- تعطي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية الأولوية للزبون من خلال اهتمامها بتلبية حاجاته ورغباته.
- يركّز الزبون اهتمامه حول نوعية الخدمات، ممّا يدلّ على اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية بجودة خدماتها كونها تهتمّ برغبات وحاجات الزبون.

- يعدّ الإقبال المتزايد للزبائن من المؤشرات التي تدلّ على رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدّمها مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في نجاحها على نوعيّة الخدمات التي تقدّمها.

- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالتواصل مع زبائنها وذلك للتعريف بخدماتها الجديدة من خلال الرسائل النصيّة القصيرة، ما يدلّ على وجود علاقات وطيدة بين المؤسسة وزبائنها.

- تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية الطّرق التكنولوجيّة الحديثة في تحسين جودة الخدمات التي تقدّمها.

- يساهم الاتّصال التنظيمي في اتّخاذ القرارات الصّائبة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.

- إنّ القرارات الصّائبة تعمل على زيادة فعالية الاتّصال التنظيمي كما تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة.

- نوعيّة الخدمة من العوامل التي تؤثر على الاتّصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.

- إقناع الزّبون وتوجيهه من العوامل المساهمة في رفع مستوى المردوديّة في المؤسسة.

- الاتّصال التنظيمي يساهم في زيادة المردوديّة وتقديم أحسن خدمة للزّبون.

- يعتبر العامل البشري من أكثر المعوقات التي تؤثر على عمليّة الاتّصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.

## خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تمّت معالجة وتحليل البيانات المتعلّقة بالمتغيّرات الشّخصيّة وكذا المتعلّقة بالمحاور الثلاث، كما تمّت مناقشة نتائج الفرضيات الموجهة للدراسة وأخيرا عرض النتائج العامّة للدراسة ووضع مجموعة من الاقتراحات كحلول.

# خاتمة

## خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الجزائرية، محاولين إبراز أهمية ودور الاتصال في تحسين جودة الخدمات العمومية. فالاتصال يلعب في المؤسسة دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار أولا ، ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني، وأمام منافسة المؤسسات الأجنبية سواء في السوق الداخلية أو الخارجية، ولتعيد للاقتصاد الوطني شيئا فشيئا قوته، ومصادر الاعتماد على إمكانيته، وكل هذا ليس بمستحيل بتوفر الإدارة، والكفاءات، والطرق والمناهج المناسبة. فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه، والوقاية، وكذا بمعالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية .

فهذه الدراسة هي بحث عن عامل اتصال العمال بمختلف الإدارات. ودوره (الاتصال) في تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة ، فكلما كان الاتصال فعال كلما أدى إلى فعالية تنظيمية، ولا يمكن جعل العامل يشعر بالملل والإكراه باعتبار أن العامل هو العمود الفقري داخل المؤسسة التي يعمل بها. وباختصار ولقد حقق هذا البحث كشفا أوليا لعلاقة العامل بالإدارة والعكس، ونظرة العامل للإدارة التي تسعى دائما لإعطاء الأوامر فقط. ولذلك فقط اقترب هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، وبذلك يمكن اعتبار نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وعملية، وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات دراسة سوسيولوجية متقدمة، كما تبقى نتائج البحث ذات قيمة علمية رغم نسبة هذا التقدير مع انسجام هذه النتائج مع أهداف البحث، وتبدوا منطقية مع فرضيات البحث، ومع كل ذلك فإن نتائج كل بحث علمي لها مجالها وحدودها .

- وقد سلّطت الدّراسة الميدانيّة الضّوء على فعاليّة الاتّصال التنظيمي على جودة الخدمة العموميّة في اتّصالات الجزائر بغرداية. ومن أبرز التّائج المتوصّلة إليها ما يلي:
- الاتّصال في مؤسسة اتّصالات الجزائر يكون في كلّ الاتجاهات ويتّخذ أشكال متعدّدة: عمودي(صاعد ونازل) وأفقي.
  - تساعد القرارات الرسميّة على كفاءة وأداء الأعمال في المؤسسة.
  - تستخدم المؤسسة الأساليب الرسميّة أكثر من الأساليب الشخصيّة في الاتّصال التنظيمي.
  - يساهم الاتّصال التنظيمي في توضيح المعلومات الخاطئة والغامضة في المؤسسة.
  - للاتّصال التنظيمي دور كبير في حلّ المشاكل التي تعرقل سير العمل في المؤسسة.
  - تحسن مؤسسة اتّصالات الجزائر استغلال الوسائل المتاحة لها في تحسين جودة خدماتها.
  - يعدّ الإقبال المتزايد للزّبائن من المؤشّرات التي تدلّ على رضى الزّبائن عن الخدمات التي تقدّمها مؤسسة اتّصالات الجزائر.
  - يساهم الاتّصال التنظيمي في اتّخاذ القرارات الصّائبة في مؤسسة اتّصالات الجزائر.
  - إنّ القرارات الصّائبة تعمل على زيادة فعالية الاتّصال التنظيمي كما تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة.
  - الاتّصال التنظيمي يساهم في زيادة المردوديّة وتقديم أحسن خدمة للزّبون.
  - يعتبر العامل البشري من أكثر المعوقات التي تؤثر على عمليّة الاتّصال التنظيمي في مؤسسة اتّصالات الجزائر.

تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

- تمّ إثبات الفرضية الأولى والتي نصّت على: يساهم الاتصال الرسمي في زيادة فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، ممّا يعني أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الاتصال الرسمي في اتّخاذ القرارات وهو ما يساعد على كفاءة وأداء الأعمال فيها.

- تمّ إثبات الفرضية الثانية والتي نصّت على: يساعد الاتصال التنظيمي الفعّال على تحسين جودة الخدمة العموميّة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ممّا يعني أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على اتّخاذ القرارات الصّائبة التي تؤدّي إلى زيادة فعالية الاتصال التنظيمي وبالتالي تسهم هذه الأخيرة في زيادة إنتاجية المؤسسة.

- تمّ إثبات الفرضية الثالثة والتي نصّت على: يمكن تحقيق فعالية اتّصاليّة داخل المؤسسة بتجاوز المعوّقات التنظيميّة والنفسية وكذا البيئية، ممّا يعني أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تستطيع حلّ المشاكل النفسية والتنظيميّة وكذا البيئية من خلال توفير العامل البشري، ممّا يمكّنها من تحقيق فعالية اتّصاليّة ناجحة.

#### \* الاقتراحات:

من خلال دراستنا لموضوع فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العموميّة في اتصالات الجزائر فرع غرداية، ومن خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات:

✓ ضرورة اعتماد قسم يعنى بالاتّصال التنظيمي وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

✓ ضرورة اعتماد نظام معلومات تسويقي (SIN) فعّال ومدروس.

✓ إيجاد طرق أكثر لتسهيل الاتصال التنظيمي.

✓ توفير الوسائل التّقنيّة ذات جودة.

✓ توفير الوسائل التكنولوجيّة الحديثة.

✓ توفير الخدمة الاستعجالية.

- ✓ توفير الإمكانيات للزبائن ووسائل الدفع.
- ✓ تكوين وتأهيل الإطار البشري في مجال الاتصال الداخلي.
- ✓ إعداد التنظيم الإداري.
- ✓ التعرف على سلوك الزبون.
- ✓ تجديد الشبكات وتقوية التدفق.
- ✓ محاولة تطوير الاتصال التنظيمي.
- ✓ معرفة الحصّة السوقية.
- ✓ معرفة رغبات الزبائن.
- ✓ توفير اليد العاملة ذات كفاءة.
- ✓ زيادة العمّال وزيادة تدفق الأنترنت.
- ✓ زيادة التأهيل للإطار البشري.
- ✓ الاستفادة من تجارب ناجحة في مجال الاتصال التنظيمي ومحاولة معالجة النقائص المتعلقة به وكذا تعزيز إيجابيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة.

#### \*آفاق الدراسة:

- نتمنى أن تكون هناك دراسات تتناول الإشكاليات التالية:
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة العمومية.
  - تأثير الاتصال العمومي على جودة الخدمة العمومية.
  - مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية.
  - دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في رفع كفاءة المؤسسة الخدمية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أ- باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

1- دادي عدون، ناصر، الاتّصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامّة، الجزائر، 2004م.

2- هاني، عرب، فنّ الاتّصال في الإدارة، ملتقى البحث العلمي، [د.ب]، 1427هـ.

3- حمدي رضا، هاشم، تنمية مهارات الاتّصال والقيادة الإدارية، دار الرّاية، عمان، 2010م.

4- عبد العزيز الرئيس، هند وآخرون، أدوات البحث العلمي: استبانة-مقابلة، جامعة الإمام محمّد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السّعودية، [د.ت].

5- عبيدات، محمّد وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتّطبيقات، دار وائل، عمان، ط.2، 1999م.

6- العلاق، بشير، الاتّصال في المنظّمات العامّة: بين النّظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009م.

7- عليان، ربحي مصطفى وآخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي: النّظرية والتّطبيق، دار صفاء، عمان، ط.1، 2000م-1420هـ.

8 - رحيم يونس كرو، العزاوي، مقدّمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 1429هـ - 2008م.

### ثانياً- الرسائل الجامعية:

1- أحنّاق، عثمان، أهمّية الإشهار كاستثمار تسويقي في ظلّ المخاطر السّوقية القائمة، رسالة الماجستير، تخصّص علوم تجارية، جامعة يوسف بن خدّة، الجزائر، 2008م.

2- بودريوة، فوزية، واقع الاتّصال التنظيمي في المؤسّسة التربوية الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006م.

3- بوطوطن، نجاة، تأثير الاتّصال التنظيمي على الرّضا الوظيفي للعمّال، رسالة الماجستير، تخصّص تسيير الموارد البشريّة، جامعة 20 أوت 1955م، سكيكدة، 2009-2010م.

4- بوعطيط، جلال الدّين، الاتّصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير، تخصّص علم النّفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009م.

5- بوعنان، نور الدّين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة الماجستير، تخصّص علوم التّسيير، جامعة محمّد بوضياف، المسيلة، 2006-2007م.

6- بلعويّدات، حورية، استخدام تكنولوجيا الاتّصال الحديثة في المؤسّسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصّص اتّصال وعلاقات عامّة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008م.

7- بنان، كريمة، الصحافة الداخلية للمؤسسة، رسالة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2004-2005م.

8- بن داود، العربي، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة منثوري، قسنطينة، 2007-2008م.

9- طيبش، ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011م.

10- ميدون، محمد أسامة، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، رسالة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014م.

11- سالم عطية، الحاج، القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2000-2001م.

12- سلام، حليلة، مساهمة الاتصال الفعال في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، [د.ت.].

13- عزّت عبده، ماجده، الجودة المدركة لخدمات المواقع الإلكترونية وأثرها في تحقيق

القيمة المضافة من وجهة نظر طلبة الجامعات الخاصة، رسالة الماجستير، تخصص أعمال إلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.

14- عشور، عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، رسالة الماجستير، تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010م.

15- عتيق، عائشة، جودة الخدمات الصحيّة في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012م.

16- قبائلي، حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007م.

17- رماش، صابرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009م.

18- رقاد، صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008م.

ثالثاً- المجالات والملتقيات:

1- بلقاضي، الأمين، «الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية»، ع.2، جامعة العربي بن

المهيدي، أم البواقي، 2014م.

2- برقية، سهيلة، «أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة»، مجلة

العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع.24، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2016م.

3- الواعر، وسيلة، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، مداخلة بعنوان

دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية، جامعة منتوري، قسنطينة، [د.ت].

رابعاً- المعاجم والقواميس:

1- اسماعيل عبد الفتاح، عبد الكافي. معجم مصطلحات عصر العولمة: مصطلحات سياسية

واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية، (د.ن)، قويسنا، 2003م.

ب- باللغة الأجنبية:

أولاً- الكتب:

1- Harrim, Hussein. **Effective Business communication**. Amman: dar al-Hamed, 2003.

2-libaert,Thierry .**Communicator-Toute la communication D'entreprise**. Paris: Dunod, 2012.

3- Omar nasro, Massoud . **Communication skills**. Jordan : dar safa, 2009.

4- Riom, Aude. **Toute la Fonction communication**. Paris : dinod, 2010.

5- Sananès, Bernard. **La communication efficace**. Paris : Dunod, 2002-2005.

ثانياً- مواقع الأنترنت:

1- [http:// Www. Cours Droit Arabe. Com.](http://Www.CoursDroitArabe.Com) (consulté le11.01.2018).

2- Reverso dictionary: <https://dictionary.reverso.net/english-cobuild,20-04-2018,07:05>.

الملاحق

ملحق رقم 01: نموذج لاستمارة الدراسة.



جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

استبيان تحت عنوان:

"فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العمومية"

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع غرداية -

سيداتني سادتي الأفاضل

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر لعلوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة يسرنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان لدراسة فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

نرجو من سيادتكم التعاون الإيجابي لإتمام هذا العمل.

وأخيرا نشكركم على الإدلاء بإجاباتكم التي ستساهم في إثراء البحوث العلمية والمكتبة الجامعية والله ولي التوفيق. وشكرا.

\*ملاحظة:

✎ اقرأ بعناية مجموعة الأسئلة، أرجو الإجابة بتأني.

✎ يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة او ملء الفراغ الموجود.

الاتصال التنظيمي: هو تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة ويميز بين الاتصال الداخلي والخارجي، معتبراً أن الدور الأساسي للاتصال هو التنسيق بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلة من جهة أخرى.

الخدمة العمومية: هي عبارة عن نشاط او منفعة يتم الحصول عليها من خلال الأنشطة المتبادلة بين المؤسسة والزبائن وكذا الأنشطة الداخلية للمؤسسة، هدفها إشباع حاجات الزبون وتحقيق رضاه.

\*المتغيرات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 25 سنة  من 26-30 سنة  من 31-40 سنة  أكثر من 41 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  ما بعد التدرج  أخرى
- 4- الوظيفة المهنية في المؤسسة: .....
5. الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الأول - واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

1- في رأيك هل الاتصال الذي يتم داخل مؤسستكم.

ضعيف

متوسط

جيد

2- ما طبيعة الاتصال المستخدم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

غير رسمي

رسمي

3- هل هناك مكلف بالاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

لا

نعم

4- ما هي الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الأسلوب الشفوي:  المقابلة الشخصية  الهاتف  الاجتماعات  الندوات  الأسلوب  
الكتابي:  التقارير  النشرات الدورية  الكتيبات والدليل

الملصقات

5- هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين سير العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة "نعم" هل يساهم في:

التنسيق بين الأفعال والتصرفات  تبادل المعلومات  اتخاذ القرارات

التعبير عن الآراء  حل النزاعات  أخرى

6- هل يساهم الاتصال التنظيمي في توضيح المعلومات الخاطئة أو الغامضة بمؤسسة اتصالات

الجزائر؟

أبدا

أحيانا

دائما

7- ما أهم المشاكل التي يساهم الاتصال التنظيمي في حلها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

صعوبة وصول المعلومات  عدم وضوح المعلومات  حدوث الصّراعات بين المصالح   
غموض الأدوار

أخرى تذكر.....

### المحور الثاني - الخدمة العمومية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

1- هل توفّر مؤسسة اتصالات الجزائر المعلومات الكافية للزّبون عن الخدمات التي تقدّمها؟

دائماً  أحياناً  أبداً

2- ما هي الخدمات الأكثر جاذبيّة للزّبون في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- خدمات الهاتف

- خدمات الأنترنت

- خدمات التداول عن طريق الفيديو (visioconférence)

- خدمة الويسي (wici)

- خدمة الجيل الرابع للهاتف الثابت (4GLTE)

- خدمة المكتبة الإلكترونية (مكتبي)

- خدمة الرّقابة الأبوية (ma@fi)me

- خدمة الدّفع الإلكتروني

3- هل تحسن المؤسسة استغلال الوسائل الاتّصاليّة المتاحة في تحسين جودة خدماتها؟

بشكل أفضل  بشكل ضعيف  بشكل رديء

4- هل تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر نظاماً إلكترونياً لمعرفة رضى الزبون؟

.....

5- حسب رأيك ما الذي يدفع الزبون إلى الإقبال على خدماتكم؟

نوعية الخدمة  سرعة الخدمة  سعر الخدمة

6- يعتمد نجاح إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر على نوع الخدمات التي تقدمها.

موافق  محايد  غير موافق

المحور الثالث- فعالية الاتصال التنظيمي على جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

1- هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالاتصال بالزبون للتعريف بخدماتها الجديدة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" ماهي الوسيلة المعتمدة في ذلك؟.....

2- ماهي طرق الاتصال التي تسهم في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

شفوية  كتابية  إلكترونية

3- هل يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الصائبة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم": فما هو الدور الذي تقدمه هذه القرارات للمؤسسة؟

زيادة الفعالية  الزيادة الانتاجية للمؤسسة  زيادة الأرباح

..... أخرى تذكر

4- ماهي العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الزبائن  نوعية الخدمة  وسيلة النشر الملائمة

السياسة الإشهارية  السياسة التسويقية

أخرى تذكر.....

5- هل يساهم الاتصال التنظيمي في رفع مستوى المردودية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" كيف ذلك؟.....

.....

6- ماهي الجوانب التي تؤثر على جودة الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

معوقات بشرية  معوقات تقنية  معوقات إدارية  معوقات تكنولوجية

معوقات بيئية  معوقات أخرى

7- ماهي اقتراحاتك حول مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات

الجزائر؟

.....

.....

.....

الجنس

	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	16	69.6	69.6	69.6
أنثى	7	30.4	30.4	100.0
Total	23	100.0	100.0	

ملحق رقم 02: مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر.

العمر

	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 25 أقل من :	2	8.7	8.7	8.7
سنة 30 - 26 من	4	17.4	17.4	26.1
Valid سنة 40 - 31 من	8	34.8	34.8	60.9
سنة 41 أكثر من	9	39.1	39.1	100.0
Total	23	100.0	100.0	

الجدول رقم (03) يوضّح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي				
	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	1	4.3	4.3	4.3
جامعي	14	60.9	60.9	65.2
Valid مابعدالتدرّج	5	21.7	21.7	87.0
أخرى	3	13.0	13.0	100.0
Total	23	100.0	100.0	

الجدول رقم (04) يوضّح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة المهنيّة.

الوظيفة المهنية في المؤسسة				
	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مسؤولين	8	34.8	34.8	34.8
عمال إدارة	9	39.1	39.1	73.9
Valid أعوان تقنية	2	8.7	8.7	82.6
موظفون	3	13.0	13.0	95.7
متعاقدون	1	4.3	4.3	100.0
Total	23	100.0	100.0	

الجدول رقم (05) يوضّح توزيع المبحوثين حسب الخبرة الوظيفيّة.

الخبرة الوظيفية				
	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 أقل من :	8	34.8	34.8	34.8
Valid سنوات 6-10 من	5	21.7	21.7	56.5
سنة 11-15 من	7	30.4	30.4	87.0
سنة 16 أكثر من	3	13.0	13.0	100.0

Total	23	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

الجدول رقم (06): يوضح معامل ثبات مقياس ألفا.

**ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.662	15

**ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	72

الجدول رقم (07): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	H	G
N	23	23
Mean	.5388	.8580

**Reliability Statistiques**

Cranach's Alpha	N of Items
.670	33

Normal Parameters<sup>a,b</sup>

**Reliability Statistiques**

		Cranach's Alpha	N of Items
		.696	24
	Std. Deviation	.14989	.15609
	Absolute	.191	.173
Most ExtremeDifferences	Positive	.191	.173
	Négative	-.119-	-.127-
	Kolmogorov-Smirnov Z	.915	.832
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.372	.493

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والتسب.

Statistiques

	H	G	R
N Valid	23	23	23
N Missin	0	0	0
Mean	.5388	.8580	.3895
Std. Error of Mean	.03125	.03255	.02884
Median	.4783	.8000	.3636
Mode	.43	.80	.39
Std. Deviation	.14989	.15609	.13831
Minimum	.30	.60	.16
Maximum	1.00	1.20	.73
Sum	12.39	19.73	8.96

H

	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
.30	1	4.3	4.3	4.3
.39	2	8.7	8.7	13.0
.43	7	30.4	30.4	43.5
.48	2	8.7	8.7	52.2
.57	1	4.3	4.3	56.5
.61	5	21.7	21.7	78.3
.65	2	8.7	8.7	87.0
.70	2	8.7	8.7	95.7
1.00	1	4.3	4.3	100.0
Total	23	100.0	100.0	

G

	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
.60	1	4.3	4.3	4.3
.67	2	8.7	8.7	13.0
.73	4	17.4	17.4	30.4
.80	5	21.7	21.7	52.2
.87	4	17.4	17.4	69.6
.93	1	4.3	4.3	73.9
1.00	1	4.3	4.3	78.3
1.07	4	17.4	17.4	95.7
1.20	1	4.3	4.3	100.0

Total	23	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

**R**

	Fréquence	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
.16	1	4.3	4.3	4.3
.21	2	8.7	8.7	13.0
.27	1	4.3	4.3	17.4
.30	3	13.0	13.0	30.4
.33	2	8.7	8.7	39.1
.36	3	13.0	13.0	52.2
.39	4	17.4	17.4	69.6
Valid .42	1	4.3	4.3	73.9
.45	1	4.3	4.3	78.3
.50	1	4.3	4.3	82.6
.52	1	4.3	4.3	87.0
.58	1	4.3	4.3	91.3
.67	1	4.3	4.3	95.7
.73	1	4.3	4.3	100.0
Total	23	100.0	100.0	

الجدول رقم (09): يوضح اختبار الفرضية 01.

**One-Simple Statistiques**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H	23	.5388	.14989	.03125

**One-Simple Test**

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H	17.238	22	.000	.53875	.4739	.6036

T-TEST  
/TESTVAL=0  
/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=B1 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 C1 C2 s1 s2 s3 C5  
/CRITERIA=CI (.95) .

الجدول رقم (10): يوضح

اختبار الفرضية 02.

		H	G	R
	Pearson Corrélation	1	.846**	.779**
H	Sig. (1-tailed)		.000	.000
G	N	23	23	23

#### One-Simple Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Différence	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
G	26.360	22	.000	.85797	.7905	.9255

الجدول رقم (11): يوضح اختبار الفرضية 03.

#### One-Simple Statistiques

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
R	23	.3895	.13831	.02884

#### One-Simple Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Différence	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
R	13.507	22	.000	.38953	.3297	.4493

الجدول رقم (12): يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

	Pearson Corrélation	.846**	1	.560**
G	Sig. (1-tailed)	.000		.003
	N	23	23	23
	Pearson Corrélation	.779**	.560**	1
R	Sig. (1-tailed)	.000	.003	
	N	23	23	23

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

ملحق رقم 04: نموذج الاتصال لجاكوبسون.

الشكل رقم (01) يوضح نموذج الاتصال لجاكوبسون

