



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم اعلام واتصال



مذكرة بعنوان:

دور إستراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة
العمومية الخدماتية في الجزائر.

- دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر "فرع لاكتال" بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: انصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

عبد الرزاق غزال

من إعداد الطلبة:

رايس خولة

السنة الجامعية:

شكر وعرفان

بعد الحمد لله الذي لا يحمد عن خير سواه والذي أنار لنا درب العلم

والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا لانجاز هذه المذكرة.

.

الفهرس

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	الفهرس
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة	
10	1.1: الاشكالية
11	2.1: الفرضيات
11	3.1: أهداف الدراسة
11	4.1: أهمية الدراسة
12	5.1: أسباب إختيار الدراسة
12	6.1: تحديد المفاهيم والمصطلحات
13	7.1: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: استراتيجية الاتصال	
19	تمهيد
20	1.2 مفهوم استراتيجية الاتصال
22	2.2 أنواع استراتيجية الاتصال
24	3.2 مبادئ استراتيجية الاتصال
25	4.2 الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال
26	5.2 معوقات استراتيجية الاتصال
28	6.2 تنفيذ استراتيجية الاتصال
31	7.2 أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال

35	خلاصة
الفصل الثالث: المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر	
37	تمهيد
38	1.3 تعريف بمؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر
41	2.3 خصائص المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر
43	3.3 أنواع المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر
45	4.3 أهداف المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر
47	5.3 عناصر المؤسسة الخدماتية في الجزائر
49	6.3 وظائف المؤسسة الخدماتية في الجزائر
51	7.3 عيوب المؤسسة الخدماتية في الجزائر
53	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
56	1.4: تقديم بمؤسسة اتصالات الجزائر
58	2.4: الهيكل التنظيمي
63	3.4: منهج الدراسة
64	4.4: أدوات جمع البيانات
64	5.4: مجالات الدراسة
64	6.4: عينة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
67	تمهيد
68	تصميم الدراسة.
70	تحليل البيانات.
99	نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

101	الاستنتاج العام.
103	خاتمة
105	قائمة المراجع
106	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	05
75	يبين مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية اتصال خاصة بالمؤسسة	06
76	يبين الأولويات التي تأخذها في إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.	07
77	يبين إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق أعمال خاص.	08
78	يبين وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة	09
79	يبين معرفة الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسة.	10
80	يبين وجود وسائل تستعملها المؤسسة لتحقيق إستراتيجية الاتصال الخاصة.	11
81	يبين الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تبنيها إستراتيجية الاتصال	12
82	يبين تكامل الأساليب الاتصالية فيما بينها	13
83	يبين المشاركة في العملية الاتصالية يحسن من أداء المؤسسة.	14
84	يبين فعالية الأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة.	15
85	يبين مساهمة الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة.	16

86	يبين أن الاتصال الصاعد والهابط يساعد في تحسين العلاقات داخل المؤسسة.	17
87	يبين أن الاتصال الغير الرسمي يساعد في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء.	18
88	يبين أن الاتصال الصاعد يعمل على تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم للرؤساء.	19
89	يبين رضى الموظفين بالأساليب الاتصالية داخل المؤسسة.	20
90	يبين عدم فعالية إستراتيجية من أسباب عدم الرضا في العمل.	21
91	يبين وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح تعاون الفريق.	22
92	يبين إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة تعمل من أجل كسب رضا الجمهور.	23
93	فعالية إستراتيجية الاتصال للمؤسسة تسمو إلى تعزيز ثقتها بالجمهور.	24
94	يبين دور استراتيجية الاتصال في توضيح وإعلام جمهورها بكل ما هو جديد.	25
95	يبين استمرارية العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها تعتمد على نوعية الإستراتيجية الاتصالية المتبنات من طرفها.	26
96	يبين المشاركة في بناء إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة يساعد على تغيير وجهات نظر الجمهور.	27
97	يبين عدم تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة يرجع إلى عدم إحاطتها بما يريده الجمهور.	28

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح عناصر إعداد خطة العمل الاتصالية.	29
02	يوضح تقييم خطة العمل الاتصالية.	31
03	يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر من المديرية العامة إلى الوكالة الفرعية.	58

مقدمة

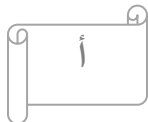
مقدمة:

إن عملية الاتصال مهمة وأساسية في جميع مناحي الحياة الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية وغيرها فهو وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف. حيث أصبح الاتصال الإنساني هو المحرك الأساسي لكل تلك المظاهر التي تسود المجتمعات المعاصرة مما أهله أن يحتل مكانة هامة بين جميع أفراد المجتمع تمكنهم من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال.

ومن المعروف أن أساليب الاتصال قد تطورت بتطور المجتمعات البشرية من استخدام الإشارات إلى الكتابة كوسيلة لنقل الحقائق والأفكار وصولاً إلى تنوع وسائل الاتصال وطرقه المختلفة.

ومن المعروف أن استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الاستراتيجية العامة لأي مؤسسة، فهي عامل مهم لها، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، ونظراً للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فهي تعمل على تحديد كيفية الاستخدام الأمثل والأعدل للموارد الاتصالية داخل إطار الأولوية فأصبحت الأساس الذي تقوم عليه العلاقات التجارية والاقتصادية والخدماتية والاجتماعية والثقافية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء، فالاستراتيجية الاتصالية هي التي تحدد لنا الأهداف العامة للمؤسسة من جهة وتحسين علاقاتها مع جمهورها من جهة أخرى، إذ عليها يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، وتعتمد معظم المؤسسات على بناء استراتيجية اتصالية من أجل أداء وظائفها وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها عن طريق التنسيق بين مختلف أعضائها.

وتعتبر المؤسسات العمومية الخدماتية من الهياكل المنظمة للقدرات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها بمختلف الأشكال والأنواع.



ونظرا لأهمية المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر، لوضع استراتيجيات تمكنها من تحسين موقعها فهذا يستلزم إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر من أجل تحسين أدائها وضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع لتسهيل تنقل المعلومات من وإلى المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر (مؤسسة اتصال الجزائر لاكتال بالمسيلة) التي تم إجراء الدراسة عليها، وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور استراتيجية الاتصال في تحسي أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر من خلال أربعة فصول، ففي الفصل الأول الذي تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة بدأ من تحديد الإشكالية وفرضياتها إلى الأهداف وأهمية الدراسة مرورا بتحديد المفاهيم والمصطلحات، وبعدها جاء الفصول النظرية بفصلين حيث تطرقنا في الفصل الثاني إلى استراتيجية الاتصال وسندرسه فيه مفهوم الاستراتيجية الاتصالية ومعوقاتا إلى غاية تنفيذها في حين خصصنا الفصل الثالث للمؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر من خلال التعريف والخصائص والأنواع والتطرق إلى عناصرها ووظائفها وأهم عيوبها أما الفصل الرابع فقد خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "لاكتال بالمسيلة"، حيث سنحاول التعرف عليها من مختلف الجوانب لرصد دور استراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر كانت هذه كهيكلا لبحثنا والإلمام بأهم جوانبه.

الاجانب

النظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1.1: الإشكالية

2.1: الفرضيات

3.1: أهداف الدراسة

4.1: أهمية الدراسة

5.1: أسباب إختيار الدراسة

6.1: تحديد المفاهيم والمصطلحات

7.1: الدراسات السابقة.

1.1 الاشكالية:

تعتبر استراتيجية الاتصال الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع على بناء استراتيجية إتصال بين جميع مستوياتها، فهي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة فهي أداة للتلاحم والاستمرارية حيث أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

تمثل استراتيجية الاتصال الصورة و اللاقة الموجودة أو القابلة للتحسين والتي توضع من مختلف مصالح المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر، وتعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمؤسسة العمومية في الجزائر، إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين وتغيرات وديناميكية محيط المؤسسة. جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الاستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا، فهو يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة مقابلة مع الأطراف المعنية وذات إرتباط هام بها كالإدارة والمتعاملين معها، وهذا قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم، وتحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر من خلال تطبيق استراتيجية إتصال فعالة من هنا يمكننا طرح الاشكال التالي:

- ماهو الدور الذي تلعبه استراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر؟

2.1 الفرضيات:

1. تلعب استراتيجية الاتصال دورا مهما في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر.
2. تساهم أساليب الاتصال في زيادة وتحسين أداء المؤسسة الخدماتية العمومية في الجزائر.
3. تعزز استراتيجية الاتصال الثقة بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر.

3.1 أهداف الدراسة:

- إثارة إنتباه المؤسسات العمومية الخدماتية في الجزائر إلى ضرورة تبني استراتيجية إتصال.
- تحسين واقع الاتصال وخلق إستراتيجية إتصال داخل المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر.
- معرفة مدى إهتمام الجمهور الداخلي والخارجي بإستراتيجية الاتصال.
- الكشف عن مدى استراتيجيات الاتصال المعتمدة عليها داخل المؤسسة العمومية.
- التعرف على جملة العراقيل التي قد تواجه المؤسسة الخدماتية من ناحية الاتصال.

4.1 أهمية الدراسة:

التعرف على الدور الذي يلعبه الموظف داخل المؤسسة العمومية الخدماتية العمومية في الجزائر، وإبراز أهمية الاتصال داخل المؤسسة وتبيان أهمية استراتيجية الاتصال بالنسبة للمؤسسة.

5.1 أسباب إختيار الدراسة:

• أسباب ذاتية:

- ميولنا الشخصي لدراسة هذا الموضوع و الرغبة في التعرف علي جميع جوانبه.
- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- الاهتمام البالغ بالاتصال والرغبة في التعرف على استراتيجياته داخل المؤسسة العمومية.
- قلة الدراسات في المؤسسات الخدماتية.

• أسباب موضوعية:

- التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية.
- معرفة أهمية العلاقات الانسانية داخل المؤسسات العمومية.
- التعرف على استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية.
- إيضاح دور استراتيجية الاتصال في تحسين عمل المؤسسة العمومية.

6.1 تحديد المفاهيم و المصطلحات:

. الاستراتيجية:

أ/ لغة: إن لفظة استراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية "strategos" التي تعني القائد العسكري والتي تتكون من كلمتين "stratos et agein" الأولى تعني الجيس والثانية تعني القيادة، وبنفس المعنى تم تقديمها في القواميس العسكرية على أنها فن توفيق عمل القوة العسكري والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار الحرب أو الدفاع عن الدولة.¹

ب/ اصطلاحاً: عرفها Durker بأنها: هي الافق التصوري أو الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب عن التساؤلات التالية: ماهي مؤسستنا؟ ماهي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن أهداف المؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الابداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الاجتماعي؟

¹ المنجد الأبجدي، ط2، دار المشرق للنشر و التوزيع، بيروت، ص63.

7.1 الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة في مجال البحث العلمي هي المجال الواسع الذي يمكننا من فهم الموضوع والاستفادة مما توصل إليه الباحثون من قبل، والابتعاد عن الأخطاء قدر الإمكان ومن خلال إعدادنا لهذا الموضوع سجلنا بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بدور استراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية تطرقنا إلى دراستين هما:

الدراسة الأولى:

قبايلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة ماجيستر، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2007/07/10.

. مشكلة الدراسة وأهدافها:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة الاتصال وجعله اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ استراتيجية الاتصال للمنظمة مما إستدعى وضعه في إطار استراتيجي والذي يمثل وضع تعاون بين مختلف أشكال الاتصال الداخلي في المنظمة من أجل تلبية أهداف المنظمة العامة، وتحقيقها يكون عبر تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد والمؤسسة وبعد ذلك تقوم بالتحليل وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتحديد الوسائل لتنفيذ هذه الخطة مع ما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وعلى هذا الأساس كان الاشكال الرئيسي كالتالي:

- مامدى أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة؟

وجاءت هذه الاشكالية لتحقيق أهداف معينة هي:

* إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وهوية المؤسسة والتأثير المتبادل بينها.

* ضرورة التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي للمنظمة.

* إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المنظمة وبالتالي التكامل بينهما.

* بحث إشكالية عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية وبحث مدى إحترامها

للاستراتيجية.

. منهج الدراسة: إتمدت الباحثة على المنهجين التحليلي الوصفي وهذا ما يسمح بشرح عملية الاتصال الداخلي وأهدافها، كما إتمدت في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية لجمع وتفرغ المعلومات والبيانات.

. نتائج الدراسة: يتطلب الاتصال الداخلي استراتيجية في تحقيق غايات وأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة. يستند الاتصال في المنظمة على الرسائل التي تزود بها المديرية وكل العاملين لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، ويتطلب الاتصال التنظيم في إطار تني استراتيجية.

الدراسة الثانية:

بن حمودة رنذة، زيارة وفاء، بونوة فاطمة الزهراء، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة حالة البريد والمواصلات، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الليسانس الأكاديمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة 2014.

. مشكلة الدراسة و أهدافها:

أصبح للاتصال دور كبير في جميع مناحي الحياة وبات ضرورة ملحة فمن خلاله يتم التفاعل الانساني، ما جعله يتخطى حدود الزمان والمكان فإخترق مجال المؤسسات خاصة العمومية منها وذلك يجب تبني إستراتيجية إتصال صحيحة لبلوغ أهداف هذه المؤسسة العمومية، وعليه كان التساؤل المطروح لمعالجة هذه الاشكالية كالتالي:

. ماهو دور استراتيجية الإتصال داخل المؤسسة العمومية؟

وجاءت هذه الاشكالية لتحقيق أهداف هي:

*الكشف عن استراتيجيات الاتصال المعتمد عليها داخل المؤسسة العمومية البريد والمواصلات.

* تحسين واقع الاتصال أو خلق استراتيجية داخل المؤسسة بريد والمواصلات منهج الدراسة.

إعتمدت هذه الدراسة المنهج المسحي لملائمته وطبيعة دراستها وإعتمدت في الجانب التطبيقي المنهج دراسة حالة.

نتائج الدراسة :

- . إن الاستراتيجية تمارس ولكن بطريقة غير مباشرة.
- . الاتصال داخل المؤسسة فعال و يساهم في تحسين أداء الموظفين.
- . تساعد إستراتيجية الاتصال الموظفين على فهم وتوضيح المعلومات الخاطئة.

* إستراتيجية الاتصال:

تعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي، وفي مختلف الميادين الأخرى ونظرا للخصائص التي يتميز المحيط المعترف للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.²

* المؤسسة:

أ/لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل الأس والأسس والأساس كل شيء مبتدأ والأسس والأساس أصل البناء وأسس البناء بمؤسسة أسا وأسه تأسيسا وأست الدار أي بنيت جدودها ورفعت قواعدها.

ب/اصطلاحا: يعرفها ناصر دادي على أنها كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و إجتماعي معين.

. تعرف المؤسسة كمنظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل الاعلامية، البشرية، المالية، بغية خلق قيمة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.³

² ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر، 2004، ص 71.
³ محمد قاسم القريوني، الادارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985، ص 98.

*المؤسسة العمومية:

. هي منظمة عامة ومملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم الخدمات أو السلع ذات الصبغة العامة سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو إقتصادية أو إجتماعية تنشأ بموجب قوانين خاصة ما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية.⁴

. **التعريف الاجرائي:** هي عبارة عن منشأة تتكون من إطار مادي وإطار بشري تقوم بأدب خدمات معينة للصالح العام.

وعرفها "Alfred Chhdper" بقوله: الاستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، إختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات. وعرف مصطلح الاستراتيجية في المؤسسات حسب ANSOFF الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد.

ج/التعريف الاجرائي: الاستراتيجية عبارة عن خطة متكاملة وموحدة تتضمن مجموعة من الأفكار والمبادئ، يقوم بإعداد فرد أو مجموعة من الأفراد قصد إحداث تغييرات من أجل الوصول إلى الأهداف الموجودة.⁵

*الاتصال:

أ/لغة: في القواميس العربية هو كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس إكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل و توصيل و تبادل المعلومات والأفكار.

ب/اصطلاحا: عرفه "عبد الكريم درويش" بأنه: العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات أيا كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أو أكثر. ويعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" أنه عبارة عن إتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي.

⁴ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، طبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 23.
⁵ عيسى السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1992، ب.ب، 1992، ص 51

. عرفه "جورج لندرج" بأنه: نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك.⁶

ج/التعريف الاجرائي: الاتصال هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل.

⁶ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار النشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 15

الفصل الثاني

استراتيجية الاتصال

تمهيد

1.2 مفهوم استراتيجية الاتصال

2.2 أنواع استراتيجية الاتصال

3.2 مبادئ استراتيجية الاتصال

4.2 الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال

5.2 معوقات استراتيجية الاتصال

6.2 تنفيذ استراتيجية الاتصال

7.2 أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال

خلاصة

تمهيد:

يتميز المجتمع الانساني بأنه مجتمع اتصالي، فظاهرة المجتمع البشري في أساسها هي ظاهرة اتصالية بحتة، فهي تساهل أغراض المجتمع البشري من ناحية وتحقق الاهداف الانساني من التجمع من ناحية أخرى، فالاتصال وسيلة لتحقيق التناغم والاندماج الجمعي بين الأفراد والمجتمع، ولو لا الاتصال لما نمت المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية، ومع تطور المدينة والدولة وتطورت أساليب التخطيط للاتصال وفنونه وعلومه حتى وصلت إلى ما يعرف باستراتيجية الاتصال، والتي أصبحت الأساس الذي تقوم عليه العلاقات السياسية والتجارية والاقتصادية والثقافية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء، ومن خلال هذا الفصل سننتظر إلى مختلف جوانب استراتيجية الاتصال وذلك من خلال عدة مطالب التي تناولنا فيها، تعريف استراتيجية.

1.2 مفهوم استراتيجية الاتصال:

هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام، واستراتيجية الاتصال هي عبارة عن نسق منظم و مبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب ،صورة ،تظاهرات مختلفة...) تهدف إلى السماح المتلقي بإتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلاقاءة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم.¹

ويمكن تعريف استراتيجية الاتصال على أن عبارة عن خطوات عملية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الاداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا.

ويعرف "فيليب كوتلر" الاستراتيجية الاتصالية على أنها: أسلوب المؤسسة بأن تبذل و تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والامكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي إختارتها المؤسسة ك مجال للاستثمار.²

وهناك من يرى بأن استراتيجية الاتصال عبارة عن مجهود فكري منظم وهادف، يهدف إلى السيطرة على الفرص والقيود الخارجية، كما أن استراتيجية الاتصال تشير إلى أن وضع السياسات والتوجيهات لمختلف النشاطات والمعلومات المتسقة داخل المنظمة، وبين مختلف المنظمات، كما أن تعمل على فهم الجماهير الرئيسية من أجل الحصول على الظروف المواتية لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال استخدام برامج منسقة وخطط تحقق مصالح المؤسسة.³

¹ محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005، ص 105

²PhilippeKoder,marketing management 7, edition, paris, 1999, p34

³ Unarticle de l encyclopedie libre, <http://en.wikipedia.org,stategie-comminication.consulte> le 30/10/2011

وتعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعتبر عامل دعم لها فإن التطورات المتسارعة لها في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين ونظرا للخصائص التي تميزت تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الاستراتيجية.

واستراتيجية الاتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب كما يجب توفر مبادئ أساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة.

استراتيجية الاتصال تعني تقرير الكيفية التي يستجيب بها النظام الرأسمالي لحاجات البيئة والتي تبرز إستمراره في الحصول على الموارد من هذه البيئة التي يتعامل معها لأنه الهدف هو إحداث التوافق بين النظام الاتصالي وبيئته.¹

من خلال كل ما سبق ذكره نستنتج بأن مجمل التعاريف سالفه الذكر إتفقت على أن استراتيجية الاتصال هي ذلك المجهود الفكري الذي يعمل على تحديد تقرير مختلف الطرق والاجراءات التنفيذية، والتي من خلالها يستطيع أن يحقق النظام الاتصالي دوره الاستراتيجي المتكامل، وذلك بالتعامل مع مختلف التغيرات المستقبلية من خلال تسخير مختلف الموارد الاتصالية والمالية داخل إطار الأغراض والأولويات التي تخدم المؤسسة والجمهور، ولتحقيق غايات وأهداف متكاملة مع مراعاة القيم والايديولوجيات التي يسير عليها المجتمع للحصول على النتائج المرجوة.²

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية(دراسة تطبيقية و نظرية)، مرجع سابق، ص 92

² محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، مرجع سابق، ص 150

2.2 أنواع استراتيجية الاتصال

1. إستراتيجية الاتصال الداخلي

يمكن تعريف الاستراتيجية الداخلية على أنها فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنية العلاقات إنسانية وإجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة من جهة أخرى فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها، وثقافتها وقيمها، وحقل وأيضاً وسائلها تعرف بأنها: نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين المواطنين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي¹.

ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلية نحد:

. إيصال المعرفة لكافة المستويات الادارية.

. ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.

. توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

. خلق درجة من التفاعل الانساني والاجتماعي بين المرسل والمستقبل.

. تحسين سي العمل داخل المؤسسة، وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين.

. تمكين الاتصالات الجيدة للعامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه.

مما يساهم في تحسين الانتاجية والمنافسة داخل المؤسسة.

إن هذه الأهداف ترتبط ارتباط وثيق بكافة أهداف الاستراتيجية الاتصالية العامة للمؤسسة

،حيث أن استراتيجية الاتصال الداخلي تساعد على تحقيق التفوق التنافسي والميزة التنافسية

المرغوبة.²

¹ ناصر دلدي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية و تطبيقية)، مرجع سابق، ص 127
² أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة(اتصالات معلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، دس، ص 132

2. إستراتيجية الاتصال الخارجي:

إن إستراتيجية الاتصال الخارجي هي عبارة عن برنامج متكامل ومسطر من حيث الأساليب ووسائل الاتصال، وهي أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر التسويقي لأنها تعتبر أحد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع والخدمات، حيث تهدف إلى تعريف الجمهور المستهدف بالمؤسسة ومنتجاتها ومحاولة التأثير على آرائهم لجعلهم يفضلونها على المؤسسات المنافسة الأخرى.¹

كما تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي بأنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والاجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج. ومن أهداف استراتيجية الاتصال الخارجية مايلي:

- . تلبية إحتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.
- . بناء سمعة طيبة تساهم في جذب المستثمرين.
- . المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- . بناء معرفة عن المستثمرين، و خلق علاقات التعاون بين المؤسسة و مؤسسات أخرى.
- . الدخول في مشروع الحكومة الالكترونية.
- . إبرام الاتفاقيات المعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.
- . تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الاشاعات التي تمسها.
- . إيصال صورة إيجابية عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية بنا يتحقق زيادة الوعي بأعمال وواجبات المؤسسة والتحديات التي تواجهها.²

¹Francis Merlin, B2 Bstrategie de comminication é edition, organisation, France,2000, p 27

² Fqne llyng uye thonh. la communication un stratégie organisqtion l entrep rise, les edition economica, paris 1991, p 72

3.2 مبادئ استراتيجية الاتصال

تعتبر استراتيجية الاتصال إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف حيث يجب توفر بعض المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المؤسسة وهي:

1. **التواجد (Existence):** إن العديد من المنظمات لا تملك استراتيجية حقيقية للاتصال ولكن تكتفي بالقرارات التطبيقية فقط.

2. **الاستمرارية (Continuité):** استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.

3. **الشفافية والوضوح (Clarté):** تكون الاستراتيجية مفهومة، وذات فعالية، لابد من وضوح وبساطة الاتصال، وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.

4. **الواقعية (réligme):** لابد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالاتصال الغير واقعي وكنتيجة له ترقص رسائله كما سياتهم في تشويه صورة المنظمة.

5. **التماسك (cohérence):** يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل.

6. **القبول الداخلي (Acceptabilité interen):** قبول هذه الاستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة والعاملين بها.

من خلال ما سبق ذكره نستخلص أن استراتيجية الاتصال هي بمثابة نظام نظري وتطبيقي بهدف إلى توفير الأسلوب الأمثل لتوفير سياسات الاتصال موضع التنفيذ.¹

¹Jean marc decaupin, la communication marketing concepts techniques, stratégie, edition economica, paris, p 39

4.2 الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال:

- . تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- . تشجيع كل موقف من نشأته تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- . تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- . إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- . تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و إقتراحاتهم لتحسين الانتاج أو بيعة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الادارة العليا.
- . تحسين العلاقات بين الموظفين والادارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- . تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.
- . تحقيق بيئة معرفية اتصالية أكثر شمولاً على الصعيدين الداخلي والخارجي .
- . المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وخارجها، ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
- . توفير معلومات وبيانات وإحصائيات تمكن صانع القرار من إتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستدامة.
- . زيادة التنسيق والتعاون بين الجهات الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق الأمور المشتركة¹.

¹ توماس وهلين، الادارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، الادارة العامة للبحوث، الرياضي، 1990، ص 77

5.2 معوقات استراتيجية الاتصال:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي بالمستقبل وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال ومن أهم هذه المعوقات والعراقيل مايلي:

أ/ معوقات استراتيجية الاتصال:

- يختلف الأفراد في ميولاتهم ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف عن حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه ومن هذه المعوقات نجد:
- . **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى إختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- . **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد لإستمع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وآراء.
- . **الإنطواء:** عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.
- . **حسب المعلومات وعدم الإدلاء بها:** المبالغة في عملية الاتصال كالأفراد في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.
- . **سوء العلاقات بين الأفراد:** و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

ب/ الحواجز التعبيرية:

- تبدو هذه العراقيل نظرا لإستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ومن هذه العوائق نذكر¹:
- . **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجه الإرسال.
- . **العقبات التعبيرية:** الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى.

¹ محمود سلمان العمياني: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، ديب، 2004، ص 252

. القابلية للقراءة: من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال إستخدام اللغة السهلة.

. التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالنتائج حسب توقيت زمني مخطط.

. التجريد: نقصد بها إهمال التفاصيل حيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة.

ج/ المعوقات التنظيمية:

ان للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد و منها:

. غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الاشراف مما يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

. مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات.

. عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال.

. تعدد المستويات الادارية الذي ينجز عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.

. عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتضيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع الكفاءة للاتصال.

. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل¹.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 253.

6.2 تنفيذ استراتيجية الاتصال

إن عملية تنفيذ استراتيجية الاتصال تكون عادة في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات وفي حالة ما إذا كانت هناك إنزلاقات خلال عملية التنفيذ يمكن إعداد خطط إتصالية سنوية، وذلك بتحديد العناصر اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها، ابتداء من الأهداف والمستهدفين والوسائل الاتصالية والخلايا الاتصالية والوسطاء والتواريخ، وكذلك الميزانية المالية وختلف التكاليف والقيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.

وعملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية عادة تكمن تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة ومن أجل تنفيذ إستراتيجية الاتصال يجب المرور بالمراحل التالية:

1/ تحديد رزنامة العمل

يمكن تنفيذ استراتيجية الاتصال بالإعتماد على عنصرين أساسيين هما، تحديد التواريخ تنفيذ الاجراءات المتخذة في الخطة الاتصالية والمراد إنجازها في المشروع الاتصالي تحديد مختلف مراحل مخطط العمل من أجل تحضيرها في الأوقات المحددة للتنفيذ في الوقت المحدد وتجدر الإشارة أنه عند تحديد الرزنامة يجب أن أخذ بعين الإعتبار كل من:

أ . المتطلبات الداخلية: توفر المصدرين للرسائل، قنوات بثها، المستقبلين بها.

ب . المتطلبات الخارجية: الأهداف الخاصة بالمؤسسة، توفر الوسائل التقنية والتحقق الفعلي، البث.

ج . المتطلبات الحالية: حملات الاتصال الخارجي، الجو الداخلي للمنظمة، نتائج المنظمة.

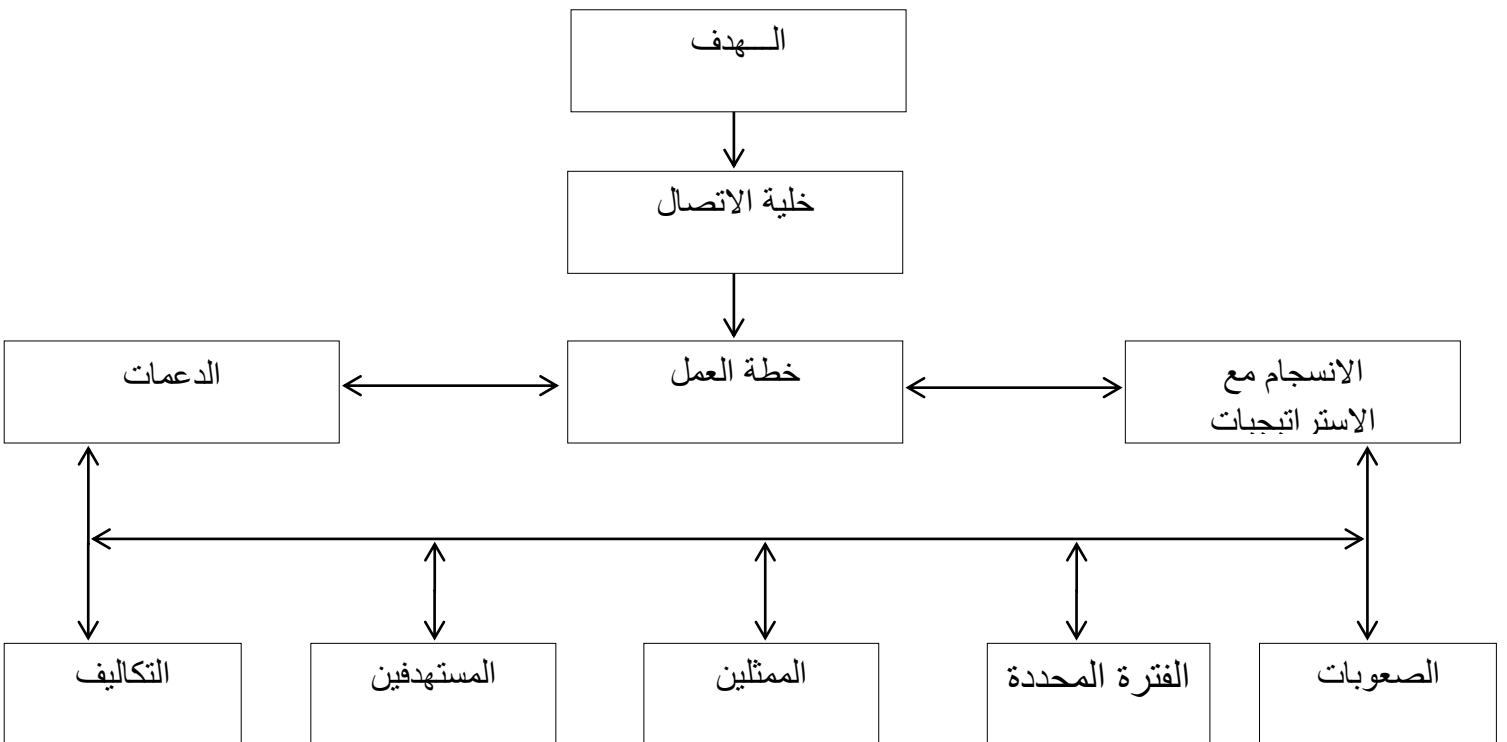
2/ تحديد الميزانية:

من الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها برنامج الاتصال، فكل منظمة تعد خطة إتصالية عليها التفكير سنويا في برنامج نشاطها من خلال إعداد ميزانيتها، وهذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل سنويا ،لذلك فالميزانية التقديرية للاتصال عبارة عن تعبير رقمي لنشاط الاتصال المستقبلي في المنظمة على المدى القريب، المتوسط، البعيد.¹

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاتصالية(دراسة تنظيمية و تطبيقية)، مرجع سابق، ص81-82

- ومن أجل تحديد الميزانية الكلية الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية هناك أربع طرق رئيسية لتحديدتها و هي من أهم الطرق المستعملة في الوقت الحالي وهي:
- طريقة إعتداد المؤسسة على الموارد المتاحة.
 - طريقة النسبة المئوية من رقم الأعمال المرتقب.
 - طريقة تحديد ميزانية الاتصال إنطلاقا من ميزانية المنافسة.
 - طريقة إعتداد المؤسسة على الأهداف والإمكانيات اللازمة¹.
- 3/ تحضير مشروع خطة العمل:

تعد خطة العمل من طرف فريق العمل المكلف بقيادة هذه الخطة و الذي يدعى بفريق القيادة باتفاق مع المديرية العامة، حيث يتم إعدادها بإثبات متتابع لفرضيات العمل مع الأخذ في الحسبان التفاعلات بين مختلف مكوناته، أهدافه، أولوياته، والشكل التالي يوضح كيفية إعداد خطة العمل.



شكل رقم 01: يوضح عناصر إعداد خطة العمل الاتصالية.²

¹Thierry libeart, plan de cimmunication dunod, paris, 2003, p 159

² قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة(حالة الشركة الوطنية لإنجاز الخدمات)، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 124.

ويمثل الشكل الموضح سابقا ركيزة خطة الاتصال وهي تعرف تبعا لتغير أهداف الاتصال من جهة والدراسة الاجتماعية الثقافية من جهة أخرى، وهي مهمة خصوصا في الحفاظ على الحلقات الرسمية للاتصال.

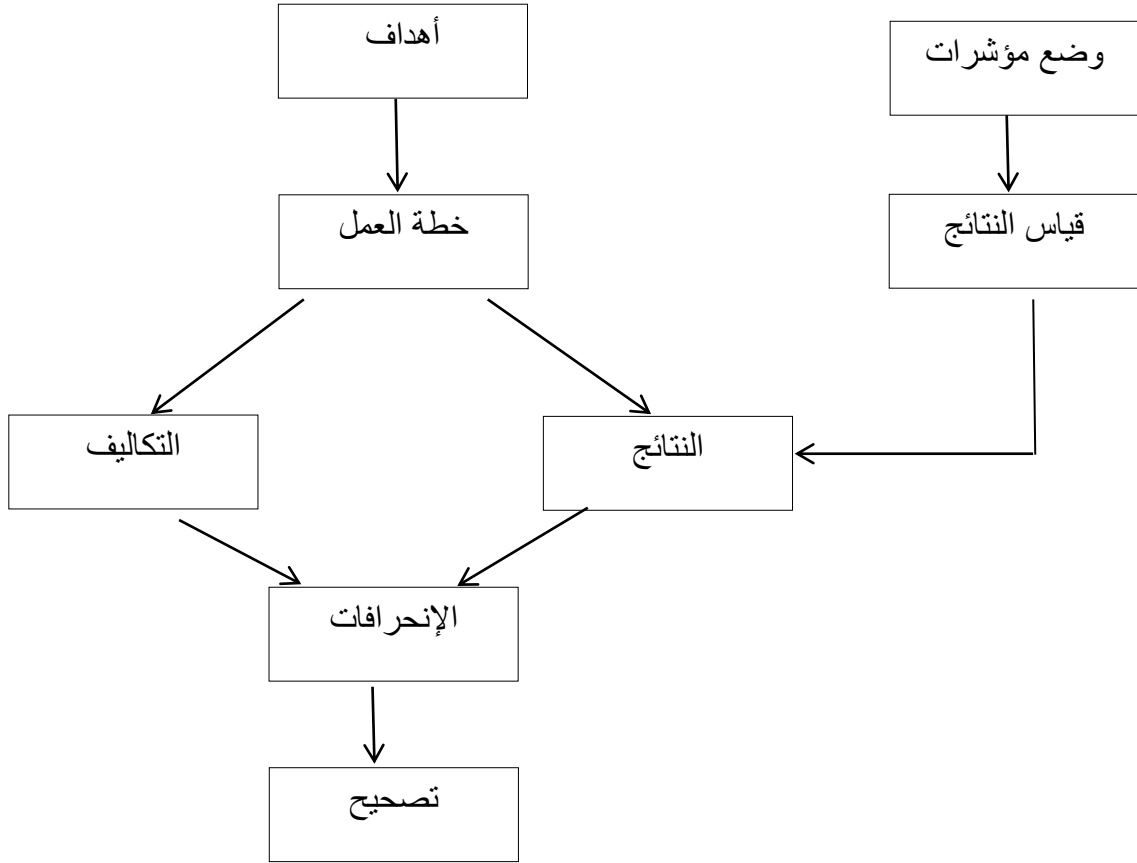
4/ تسيير خطة الاتصال:

تسيير خطة عمل الاتصال كتسيير كل المشاريع تتطلب وضائع وسائل تسيير ومساعدة في إتخاذ القرار حيث يسير مخطط الاتصال حسب منهجية نقدية وذبك لتحديد مختلف الخطوات الضرورية لنجاح المخطط الاتصالي، مع الأخذ بعين الإعتبار الأهداف ونتائج الدراسة، إن تسيير مخطط الاتصال يفترض توغر وسائل مناسبة لتقييم وضعية الاتصال وهذه الوسائل تتمثل في:

- أ . مؤشرات النتائج . سبر الآراء . الملاحظة بالمشاركة . قياس المناخ الاجتماعي السائد.
- ب . لوحة القيادة.

5/ تقييم خطة العملية الاتصالية

تعتبر تقييم خطة الاتصال مسألة ضرورية لسببين هما: تحديد ماهي الأنشطة التي حققت الغرض منها، تقييم الوقت والإمكانات المستمرة في مثل هذه الأنشطة. والشكل التالي يوضح تقييم عملية استراتيجية الاتصال:



شكل رقم 02: يوضح تقييم خطة العمل الاتصالية.

إن عملية تقييم الخطة الاتصالية تعد من أهم المراحل التي تحدد مدى نجاح الاستراتيجية الاتصالية، وذلك كونها تمكن من التعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والتي كان ينبغي الوصول إليها.¹

7.2 أساليب التخطيط لإستراتيجية الاتصال:

إن إعداد استراتيجيات إتصالية يتم بالإعتماد على العديد من الأساليب العلمية، ومن أهم أساليب التخطيط لإستراتيجية الاتصال نجد مايلي:

أ . أساليب التنبؤ والتحليل: تهدف إلى الأساليب في الوصول إلى توقعات يمكن الإعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتحديات وتهديدات خلال فترة زمنية مستقبلية التي يحددها المخططون، وذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها ورسائلها بناء على ما تصل إليه التنبؤات التي تعتمد على النتائج التي تصل إليها هذه

¹ فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 86-87

الأساليب، ويستخدم هذا الأسلوب في تحليل النظام الاتصالي ووسائله ومؤسساته وفي تحليل الحاجات البيئية وإمكاناتها، وكذلك تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون معها وفي تحليل التي تعيق أو تقيد تطور النظام الاتصالي وهذا يعني تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية.

1. أساليب التحليل: من بين هذه الأساليب نجد:

. أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها: وهو الأكثر توافقاً لمتطلبات التخطيط لإستراتيجية الاتصال وترجع أهميته كونه يختص في تحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدراتها، كما يعمل على تقييم عناصر النظام، الاتصالي ووسائله وقدراته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون ومتخذوا القرار الاستراتيجي، سواء فيما يتعلق بالنواحي النباتية والبشرية، إن هذا الأسلوب يعتبر شكلاً من أشكال معالجة المعلومات ومن خلال هذه المعلومات التي يوفرها الأسلوب التحليلي يمكن تحديد واقع النظام الاتصالي وإمكاناته وقدراته، ونقاط ضعفه وقوته وهذا يؤدي إلى إلزام المخططين بالإمكانيات المتوفرة لهم حول النظام الاتصالي ودرجاته.¹

2. أساليب التنبؤ: هذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتطور الأوضاع المستقبلية للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته وتسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق ومن أهم أساليب التنبؤ نجد مايلي:

. أسلوب التنبؤ الذاتي: هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء الخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية محدودة.

. أسلوب التنبؤ الاحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى الاحتمالات والاتجاهات المستقبلية المطلوبة، ويمكن أن يغطي هذا الأسلوب فترات زمنية طويلة سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ويربط بينها برسوم بيانية.

¹ محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، مرجع سابق، ص 138

- . أسلوب التنبؤ التفسيري: أيضا من الأساليب الكمية يعتمد على نماذج بحوث علمية لأحداث تصور مصطلح للأوضاع المستقبلية، لكي يتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية من أجل التعرف على كيفية التعامل معها.
- . أسلوب النظم: يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية و مع العناصر البيئية من ناحية أخرى.
- . أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: متشائم . متفائل . معتدل، ولكل سيناريو إحتتمالاته ويكون المعتدل هو القاعدة لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة
- . أسلوب تحليل الأثر المتداخل: هذا أسلوب نوعي وهو عبارة عن محاولة لإكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل.¹
- ب . أساليب الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار: إن هذه الأساليب تبحث بصورة أساسية الإجابة على السؤال: كيف نواجه ما سوف يحدث؟ ويعتمد المخططون في بنائهم للقواعد الأساسية للإتصال على خيارات عديدة تقوم على نظريات الإتصال ذاته والاجتماع والاقتصاد والنفس والادارة والمستمدة من الخبرات السابقة ومن خلال هذه الخيارات الاستراتيجية حولون الفروض الجامدة لهذه النظريات إلى أفعال مادية يفترض أنها سوف تحقق الأغراض المستهدفة، وذلك من خلال بناء السيناريوهات والتصورات المصطنعة والاعتماد على أساليب الحوار والنقاش عن طريق القيام بورشات عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة سياسة معينة أو خطة معينة وعلى الرغم من أهمية هذه الأساليب إلا أنها لا تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط لإستراتيجية الاتصال، وإنما يجب القيام بإختيار واحدة من هذه الأساليب بما يتناسب والأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية للمجتمع وقد يضطر إلى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب للوصول إلى ما هو مناسب، وذلك يرجع إلى العديد

¹ محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، مرجع سابق، ص 139

- من الإعتبارات التي تحكم الإختيار بين الأساليب، وذلك لأن لكل أسلوب قدراته ولكل أسلوب حدوده ومن بين هذه الإعتبارات نجد مايلي:
- . عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلية يمكن حدوث تغييرات غير متوقعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع على المستوى الدولي.
 - . عند تغير المدى الزمني للخطة الاستراتيجية: فإن كان التخطيط لإستراتيجية الاتصال يغطي مدة زمنية قدرها سبع سنوات، ورأت الغدرة زيادتها إلى عشر سنوات مثلا: فيكون على الإدارة أن تختار أسلوب للتنبؤ تتناسب قدرته مع مدة أطول.
 - . تزداد الإعتماد على التنبؤ لتزايد اليمان بأهميته، مما يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة ويكون عمل الإدارة الإستراتيجية تحديد الأنسب منها.¹
 - . مدى توفر المهارات البشرية القادرة على إستخدام أساليب التنبؤ تؤدي إلى تفعيل أسلوب منها على الآخر أة إلى دمج أكث من أسلوب منها.
 - . إن درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ، يتطلب إحداث مقارنة بين النتائج التي جقتها الأساليب التي إعتمدت عليها الإدارة الإستراتيجية من قبل لتحدد مدى دقة كل منها وتختار من بينها الأكثر دقة لتحقيق مزيد من الثقة والدقة فما تعتمد عليه من تنبؤات مستقبلية في مواجهة التحديات والتهديدات القادمة.²

¹ محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي لإتصال، مرجع سابق، ص 146

² محمد محمد البادي، التخطيط لإستراتيجية الاتصال، مرجع سابق، ص 146

خلاصة :

وخلص القول أن إستراتيجية الاتصال لها أهمية بالغة على مستوى المؤسسات خصوصا في ظل محيط يتميز بالتغير من خطة إلى أخرى، فالالاتصال هو أحدث العلوم الاجتماعية التي تسعى للوصول إلى الآخرين، لذا فقد إرتأت المؤسسات الحديثة التركيز على بناء إستراتيجيات إتصالية لجلب الجمهور إليها أينما كان وذلك بالإستناد إلى مختلف الأسس والأساليب العلمية التي تمكن من تسطير إستراتيجيات إتصالية ناجحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الثالث

المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر

تمهيد

1.3 تعريف بمؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر

2.3 خصائص المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر

3.3 أنواع المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر

4.3 أهداف المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر

5.3 عناصر المؤسسة الخدماتية في الجزائر

6.3 وظائف المؤسسة الخدماتية في الجزائر

7.3 عيوب المؤسسة الخدماتية في الجزائر

خلاصة

تمهيد:

لقد سادت الحياة البسيطة في المجتمعات البدائية آنذاك بالإكتفاء بالفلاحة، واستعمال الإنسان أدوات بسيطة والمنتجات الزراعية، ثم بعد ذلك ظهور الحرفيين وأصحاب المهن، كما أن التطور الحاصل أدى إلى ظهور المؤسسة والمنشأة التي تضم أعضاء عاملين فيها وذلك لضمان الإنتاج وسيرورة العمل ومواكبة التطورات والتغيرات وتلبية متطلبات الأفراد، ومع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات، أغذت المؤسسة الخدماتية في إحتلال مكانة هامة في حياة المجتمعات التي تساهم رفاهيتهم وإستقرارهم ومن هنا زاد الإهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعدما أن كان الإهتمام في القديم منصبا على السلع المادية خاصة مع وجود مؤسسات كبرى متخصصة في مجال تقديم الخدمة، حيث إهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة عليها وقسمت الخدمات بالشكل الذي يساعد مقدم الخدمة على الوصول إلى هدفه من إرضاء الزبائن، وهذا ما جعل المؤسسات الخدماتية ضرورة ملحة لتسيير مختلف الخدمات المقدمة، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم المؤسسة العمومية الخدماتية وخصائصها وأنواعها.

1.3 تعريف بمؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر:

. لغة: تعرف المؤسسة في قاموس اللغة العربية المعاصر هي منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس في هذه المنفعة، كدار المسنين أو السجن أو معاهد ومكتبات ومراكز وبحوث.¹

. إصطلاحا: يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (إنتاج+تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.²

. كما عرفها M.trumd بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي.

. أما ماركل ماركس فعرفها المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ونفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.³

1. تعريف المؤسسة العمومية

. لغة: كلمة عمومية هي من فعلعم، عموما، يقال: عم المطر الأرض، أي شملها، وعم القوم بالعطية أي شملهم وعمم ضد خصص، والعام خلاف الخاص، يقال: جاء القوم عامة، أي جميعا.⁴

¹[Http://almaany.co.dictar-ar](http://almaany.co.dictar-ar)

² ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11

³ بن حمودة رندة، استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ليسانس أكاديمي، إشراف الأستاذ قندوز عبد القادر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص 7

⁴ بوزيد خلالي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانن الإدارة العامة بإشراف الدكتور محمد بو عبد الله، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011

. إصطلاحا: يعرف الأستاذ "Houriou" المؤسسة العمومية بأنها عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، وتتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة، متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة.

. ويعرفها الأستاذ "Walina" بأنها عبارة عن شخص متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الإستقلال.

. ويعرفها الدكتور "خالد خليل الظاهر" المؤسسة العمومية بأنها أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، تنشأ الدولة لإدارة مرفق عام، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري، وهي صورة من صور اللامركزية "المرفقية".

. ويعرفها العلامة "chapus" بأنه ال يوجد معيار للمؤسسة العمومية، وإعتبرها بأنها شخص متخصص من أشخاص القانون العام، وقد تخلى ففي تعريفه عن عنصر المرفق العام.¹

. ويعرف الأستاذ "سليمان محمد الطماوي" المؤسسة العمومية هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طري منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية.

. كما يعرفها الأستاذ "بنوة" بأنها أشخاص القانون العام والمكلف بإشباع حاجة معينة لجماعة ما بواسطة المؤسسة العامة.

. ويعرفها الأستاذ "عوابدي عمار" بأنها منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة، والاستقل المالي الإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية والمركزية المتخصصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصاية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي، لتحديد أهداف محددة في نظامها القانوني.²

¹ مناخ يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في القانون تخصص: قانون إداري، إشراف الدكتورة مريضي نادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص 11

² مناخ يوسف، مرجع سابق، ص 13

. ويعرف الدكتور "فهيم محمود شكري" المؤسسة الهومومية بأنها هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الإستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة، يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها، وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري.

. كما عرفها الأستاذ "أحمد محيو" على أنها شخص إداري من النموذج التأسيسي، الهدف من إحداثها تأمين التسيير المستقل المرافق للدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص آخر من النموذج التجمعي.

. ومن التعريفات التقليدية التي يكاد يتفق عليها جل فقه القانون الإداري، لتحديد معنى المؤسسة الالعمومية هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق خضوعها للرقابة الإدارية والوصائية، وتتخصص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التختث الوظيفي.¹

2. تعريف المؤسسة الخدماتية

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدماتية يجب أولا علينا معرفة معنى الخدمة وإعتبارها مفهوم أساسي مشكل للمؤسسة الخدمية وعليه تعرف الخدمة كمايلي: عرفت الجامعة الأمريكية للتسويق الخدمة كالاتي: الخدمة تتضمن أنشطة وفوائد أو نواجي إشباع، تقدم للبيع أو تكوين مصاحبة لبيع السلع.

. اما Russ فقد عرفت الخدمة على أنها نشاط موجه لإشباع المستفيدين.²

. يعرف الدليل والإحصاري الفرنسي سنة 1999 المؤسسة الخدماتية التي إعتبرها أنها كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بحرية إتخاذ القرارات، في إنتاج السلع والخدمات.

. كما تعرف أيضا على أنها، منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقنتادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن طريق إتباع حاجيات

¹مناخيوسف،مرجع سابق،ص 14.

² نور الهدى دغيش، تأثير الاتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمية، مشروع مذكرو مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، إشراف الأستاذ سعاد سراي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 63

ورغبات الزبون، كما تسير هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من ركوده، ولتحقيق إسمها التجاري وسمعتها على المؤسسة السهر على إتباع الخطوات التالية:

. تعيين و تحديد طبيعة الزبائن العمنيين بالخدمة.

. معرفى رغبات وحاجيات الزبائن.¹

، المؤسسة الخدماتية هي تنظيم إنتاج خدماتي يستخدم عدد كبير من العمال تحت سقف واحد أو تجت عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية خدماتية، عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد تهدف المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الإشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات.²

2.3 خصائص المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر:

أ. خصائص المؤسسة العمومية:

- تتميز المؤسسات العمومية في الجزائر بخصائص معينة نذكر منها:
- تمثل المؤسسة العامة فكرة اللامركزية الادراية المصلحية المرفقية (المادية).
- المؤسسة العمومية مرفق عام أو منظمة عامة وفقا للمعايير الراجعة.
- تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية العامة.
- تعتبر المؤسسة العامة الوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة ورشادة لتدخل الدولة.
- لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الإقتصادية والإجتماعية، نظرا لتمتعها بالاستقلال المالي والإداري وحرية التصرف.
- تخضع المؤسسة العامة للرقابة الإدارية الوصائية التي تمارسها عليها السلطات الإدارية المركزية.

¹ إيمان يحيوي، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدماتية، مذكرة كقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، إشراف الأستاذ حمزة بوكعة، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2018، ص 34.

² حمزة حليبي، أمينة عباد، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدماتية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، إشراف الدكتور تيطاوني الحاج، جامعة الجيلاني بونعامة، بخميس مليانة، 2016، ص 21.

• تتخصص المؤسسة العامة لتحقيق أهداف أو أغراض عامة محددة، تتمثل في تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات العامة.

• تدار المؤسسة العامة بواسطة، الأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق مجالس تنظيمية.

• تكون المؤسسة العامة مملوكة للدولة و تنشأ أصلا بواسطتها.1

ب. خصائص المؤسسة الخدماتية

تتحد خصائص المؤسسة الخدماتية بإعتبارها ذات طابع خدماتي ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى في المجالات التالية:

• **من حيث نمط المنتج:** غير نمطي وغير متكرر ويحتاج لمستوى عال من الخبرة والمهارة.

• **نمط الهيكل التنظيمي:**

. سطح الهيكل .

. العلاقات غير واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين .

. حرية واضحة على كل المستويات الإدارية.

• **الإنتشاري الجغرافي:**

. مكتب رئيس واحد .

. مقرات العدد لخدمة قطاع محدد.

. إقليم معين .

. سوق محلي .

. التعاقدات الدورية المتخصصة.

. الصفقات الفردية.

. طبيعة الأفراد القائمين على العمل.

¹ سارة بن يطو، المؤسسة العمومية بين الإستقلالية و الوصاية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص قانون إداري، إشراف الدكتور عبد اللطيف والي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018، ص 11.

- .مدربون مهنيًا.
 - .طبيعة مشاركون.
 - .طبيعة الاتصال: قنوات الاتصال بين العميل ومقدم الخدمة متوسطة الأجل وأحيانًا طويلة.
 - .قنوات التوزيع: من خلال القائمين علي العمل داخل المؤسسة.
 - .دافعية الإشارة: إحتراف مهني مع توقع زيادة العمل.
 - .دافعية الأفراد العاملين: فرصة كبيرة للنمو المهني وزيادة الدخل مستقبلاً.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص فإن المؤسسة الخدماتية تتميز على غرار المؤسسات الصناعية والتجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية خاصة بالنسبة للزبون، فهو يتوجه إليها ليستطيع على أحسن ما يمكن توفر له هذه المؤسسة من نوعية وجودة الخدمة.¹

3.3 أنواع المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر:

1. أنواع المؤسسات العمومية:

وتتكون من:

أ/ المؤسسات الفلاحية: وتجمع:

المؤسسات المخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيرها من نشاطات بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الإستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

ب/ المؤسسات الصناعية:

في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة إلى الإستهعمال أو الإستهلاك النهائي أو الوسيط (كمورد أو

¹ كنزة بلقاسم، صبرينة بوقلوذة، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدماتية، مذكرة مكملة لنسل شهادة الماستر في العلوم الإعلام و الاتصال و علاقات عامة، إشراف الدكتورة نوال وسار، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016 ، ص 38.

مدخلات لمؤسسات أخرى) ،تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل الموارد الصناعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير الموارد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وهي ما يدعى بالصناعات الاستخراجية، والفرع الواسع والأساسي لدفع الإقتصاد ككل، وهي مؤسسات صناعية التجهيزات ووسائل، الإنتاج المختلفة، المستعملة في مجمل القطاعات الإقتصادية بما فيها الصناعية، وهناك صناعة مواد البناء في حالة فصلها من الأنواع السابقة، حيث تجمع جانب التحويل، والكيمياء وغيرها، وفي الأخير هناك مؤسسات الصناعات، الإستهلاكية بشكل عام.

ج/ المؤسسات الخدمية والتوزيع:

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي توجد في المجموعتين وهي ذات أنشطة واسعة إنطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل بمختلف فروعها، والبنوك والمؤسسات المالية التجارة، الجمارك وحتى الصحة وغيرها.¹

2. أنواع المؤسسة الخدمية

صنفها Kother حسب مايلي:

أ/ حسب نوع الملكية:

فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الإحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك، وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة والمشافي الحكومية.

ب/ حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة:

فهناك مؤسسات تعمل في سوق كخدمات (أقسام الحاسب)

ج/ حسب مستوى الاتصال:

فهناك مؤسسات خدمية ذات إتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الإتصال المنخفض (الضعيف) بعملائها كالغسلات الأوتوماتيكية أو المصابغ.²

¹ بن حمودة رنده، أستاذ اتجارية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي، إشراف الدكتور قندوز عبد القادر، جامعة قصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 33

² إيمان يحيوي، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، إشراف الأستاذ حمزة بوكفة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017، ص 39

4.3 أهداف المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر:

1. أهداف المؤسسة العمومية:

نعكس الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيورها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تلبية المصلحة العامة للمجتمع.
- المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو يغطي طلبات المجتمع.
- تحسين مستوى معيشة العمال نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جديد.
- توفير التأمينات ومرافق العمل وتتمثل في التأمينات الاجتماعية.
- السهر على تنظيم وتماسك العمل.
- تدريب العمال المبتدئين، توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.¹

2. أهداف المؤسسة الخدماتية

تسعى المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- المصداقية في سوق الخدمات:

- إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها المؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلى إتساع رقعة التجارة وسمعة المؤسسة ونجد من الأهداف مايلي:
- توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج.
- إظهار الثقة وإعطاء صورة المؤسسة من خلال القدرات.
- ضرورة التوسع و التدويل.

¹ بن حمودة رندة، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة حالة البريد و المواصلات، تقرت، إشراف الأستاذ قندوز عبد القادر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص 25

فوائد سوق عالمي منفتح:

- . منح إمتيازات في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات.
- . منافذ في كل مكان في العالم.
- . عامل أساسي الكفاءة التجارية للسلع.
- . تساعد المؤسسة على تزويد خدماتها في سوق عالمي واسع.
- . ترقية النمو الإقتصادي والتطوير ويحسن نهائيا مستويات المعيشة¹.

المنافذ:

وهي عبارة عن تكنولوجيا الإعلام و الموارد البشرية و تتجل أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة كالخدمات المسافات البعيدة، فتبادل المعلومات والخدمات البرمجة الإعلامية تعد إحدى نشاطات المقابلة الباطنية على مستوى الدولي مثلا: الهند تحصلت على 500 مليون دولار كإيراد لسنة 94 بنسبة 3/2 من الصادرات.

وتؤدي المنافذ إلى:

. اللامركزية للشغل.

. رفع الصادرات على المستوى الدولي.

- مساهمة الخدمات:

تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دور حيوي في تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي.
. تمثل حصة من اقتصاديات دول العالم كله.

تطوير القدرات:

. دعم السلطات الحكومية بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشركة والعروض القانونية.

. موقع WEB هي إحدى الطاقات التي لها إنطباع لدى الزبائن، الموقع، العنوان في الانترنت.

¹ شهيرة كواشي، اسمهان يحي: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص إتصال، إشراف نوال وسار، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016، ص 68

. الكفاءات والشهادات المهنية المؤهلين منهم المحترفين.

. المسابقات الدولية والكفاءات .

. الفهارس المهنية.

. التغطية الإعلامية والتحالفات الاستراتيجية مع الشركات الممثلة.¹

5.3 عناصر المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر:

1. عناصر المؤسسة العمومية

هناك أربعة عناصر مرتبطة بالمؤسسة العمومية وهي:

- **الأفراد:** حيث يشكل العنصر البشري أهم العناصر الأربعة بمجمعه، فتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بالأفراد وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن أية مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد، ذلك أن إلغاء الإحتمالات وإمكانيات التطور للمؤسسة وتسييرها بشكل آلي.
- **الأفكار:** أن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشاؤها بناءا عليها، ثم تم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.
- **الموارد البشرية:** تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة حيث بواسطتها يتم التجهيز والتمويل، ولذلك لا بد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.
- **الأهداف:** لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول إليها، سواءا قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.²

¹ شهيرة كواشي، اسمهان يحي، المرجع نفسه، ص 69

² بن حمودة رندة، المرجع السابق، ص 31

2. عناصر المؤسسة الخدماتية

نجد من بين أهم العناصر التي تساعد على نجاح المؤسسة الخدماتية الآتي:

- إدارة المؤسسة:

ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لأن هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف.

- السياسة العامة للمؤسسة:

تعتبر سياسة المؤسسة الخدماتية دليل عام ومرشد في أداء الأعمال التي تقوم به هذه المؤسسة مثل ترتيب وتوزيع السلطة الرسمية والتي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل، وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة.

- النظم الإدارية والمالية:

والتي تحدد في ضوئها الأجور، والمكافئات وتضم الجزاءات والميزانية والتسجيل.

- حجم المؤسسة:

ترتبط المؤسسة الخدماتية بحجمها وطبيعتها المقدمة، بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعلاقات غير شخصية، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها.

- هيكل المؤسسة:

ونقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدماتية لتحقيق أهدافها.

- الأفراد:

هم الأفراد الذين يشكلون المؤسسة الخدماتية، ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، وهذا العنصر يعتبر من أهم العناصر المؤسسة.

- الأدوات:

يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدماتية والتي تساعد في أداء الأنشطة والمهام وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.¹

6.3 وظائف المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر

1. وظائف المؤسسة العمومية

تمارس المؤسسة مجموعة من الوظائف أهمها:

أ/ إدارة الإنتاج: حيث تسهر إدارة المؤسسة على تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومراحل الإنتاج، والخطة الزمنية ومعايير الأداء وغيرها ولا يهم هنا إن كان المنتج ماديا أو معنويا.

ب/ إدارة الأفراد: وهي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، عرض على استثمار الموارد البشرية الموجودة لديها وحسن إستغلالها والتكفل بإنشغالها.

ج/ إدارة التمويل: وتتعلق بتوفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطتها المؤسسة وحسن تسييرها من حيث ترشيد النفقات وضبط الحسابات وتوفير المشتريات وغيرها.

د/ إدارة التسويق: فهدفها توصيل الخدمات أو السلع للجمهور في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة والجودة المطلوبة والسعر المعتدل.

هـ/ إدارة الصيانة: تهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ومن بينها الحفاظ على

كافة المحتويات وحمايتها من التلف.²

¹ سحنون ربحانة، واقع العلاقات العامة، في المؤسسة الخدماتية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال و علاقات عامة، إشراف عيواج عذراء، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 92.

² بن حمودة رندة، المرجع السابق، ص 32.

2. وظائف المؤسسة الخدماتية

تحتوي المؤسسة الخدماتية على عدة وظائف تخضه لها هذه الأخيرة، يمكن ذكرها كالآتي:

أ. **وظيفة الموارد البشرية:** تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العمال في المؤسسة الخدماتية، من حيث إختيارهم وتعيينهم عن طريق وضع المعايير السلمية لعملية الإختيار، كما تتعلق بالخدمات التي تشبع حاجاتهم المادية والنفسية، حيث تتمثل هذه الوظيفة في توفير اليد العاملة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدماتية وتحدد نجاحها بوجود استقرار العمالة وولائهم لها مع تبني علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب فيها.

ب. **وظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية، حيث تضمن هذه الأخيرة إلى كل الأنشطة الهادفة إليها في تسيير الأموال الخاصة بها وذلك من خلال خططها وبرامجها الإستثمارية وحاجاتها اليومية بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى.

ت. **وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات الفائدة المستهلك النهائي.

ث. **الوظيفة التجارية للمؤسسة:** تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة الموارد والسلع أو مختلف إحتياجاته منها، كمدخلاتها ومخرجاتها من سلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

ج. **الوظيفة البحث والتطوير:** تضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الإستعانة من الدراسات والبحوث في الإرتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات حيث يتحدد نجاحها من خلال وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بالخدمات وتطويرها.

- . توفير القدرة المالية لإجراء البحث والتطوير .
- . القدرة على إستيعاب نتائج البحوث والإستفادة منها.
- . مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالإستفادة من البحوث.¹

7.3 عيوب المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر

1. عيوب المؤسسة العمومية

هناك عدة سلبيات ومساوئ تتعرض لها المؤسسة العمومية نذكرها فيما يلي:

- تتعدد المؤسسات العامة واستقلالها المالي يؤدي إلى صعوبة في الرقابة على موازاناتها ومعرفة أوضاعها المالية، وهو ما قد يشجعها على التبذير في الإنفاق.
- تعدد المؤسسات العمومية واستقلالها الإداري قد يضر بالوحدة الإدارية للدولة.
- قد يشجع إستقلال المؤسسات العمومية إداراتهم على سوء إستعمال سلطتهم وإلحاق أضرار جسمية بالمرافق العامة التي تديرها.
- تمتع هذه المؤسسات بالإستقلال بما يترتب على ذلك حرية الحركة، قد يؤدي إلى جنوح المرفق عن الهدف المرسوم له.
- قد يؤدي تعدد المؤسسات العمومية وكثرتها في ذات المجال إلى التضارب والتعارض وتكرار الأنشطة فيما بينها، وبالتالي سوء الأداء وهدر الأموال العامة.²

2. معوقات المؤسسة الخدماتية

توجد عدة معوقات تتعرض لها المؤسسة الخدماتية والتي نذكر منها:

- **معوقات شخصية:** تتمثل في عدم القدرة على التعبير الجيد وإختبار الألفاظ الواضحة، كما أورد الباحثون أن أغلبية الغموض يكون نتيجة عدم الإصغاء بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة.

¹ سحنون ربحانة، المرجع السابق، ص 32

² سارة بن يطو، المرجع السابق، ص 49

- **معوقات تنظيمية:** تكمن في كبر حجم نطاق والإشراف وكثرة المستويات الإدارية وهذا راجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يسير المؤسسة، كما يشير الباحث صمود إلى أن هذه المعوقات راجعة إلى عدم وضوح الإختصاصات والصلاحيات وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة والتي تساعد في تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتضع التداخل بين الوحدات التنظيمية.
- **معوقات بيئية:** في المحيط الذي نعيش فيه نؤثر ونتأثر بدرجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، وهذا ما يؤدي إلى إعاقة المؤسسة الخدماتية ويخلق التوتر له.
- **معوقات إجتماعية:** إن العوائق النفسية والإجتماعية حتما ستؤدي إلى خلق جو سيء بين العاملين والمدراء ولهذا يجب إلغاء هذه المعوقات من أجل تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين على إختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والإجتماعية بين العاملين والمدراء لتحقيق النجاح في المؤسسة.¹

¹ كنزة بلقاسم، صبرينة بوقلودة، الرجوع السابق، ص 41

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعرف المؤسسة العمومية الخدماتية، كما تناولنا أيضا خصائص وأنواع لكل من المؤسسة العمومية الخدماتية وبعدها تطرقنا إلى عناصر ووظائف المؤسسة.

ففي نهاية الفصل تناولنا معوقات المؤسسة العمومية الخدماتية.

الجانِب

التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

1.4: تقديم بمؤسسة اتصالات الجزائر

2.4: الهيكل التنظيمي

3.4: منهج الدراسة

4.4: أدوات جمع البيانات

5.4: مجالات الدراسة

6.4: عينة الدراسة

1.4: تقديم بمؤسسة اتصالات الجزائر

1. تعريف ونشأة المؤسسة محل الدراسة:

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100%، حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور نص قانون 2000 / 03 المؤرخ في 5 أوت 2000 م، 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 شبكات الاتصالات في الجزائر، لتصبح بعد ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت عام 2003 م.

وفي 1 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية مع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤه مغايرة تماما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الإطار القانوني للشركة: اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 3/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 م المعدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى لعدد، هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حيث يهدف هذا القانون إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية. وشغافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة تحديد

الشروط العامة للاستغلال المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية كما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة cnpe بتاريخ 1 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمقدر ب 50.000.000.000 : دينار جزائري والمسجلة في المركز التجاري تحت رقم 020018083 : يوم 11 ماي 2002 م.

2. الفروع والهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ، فقد تم إنشاء الفروع والهيكل على النحو التالي:

1. الفروع:

فرع اتصالات الجزائر " موبيليس " مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعد 98 وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

الجزائر للانترنت جواب مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فكل قطاعات النشاط لكبرى في البلاد (التعليم

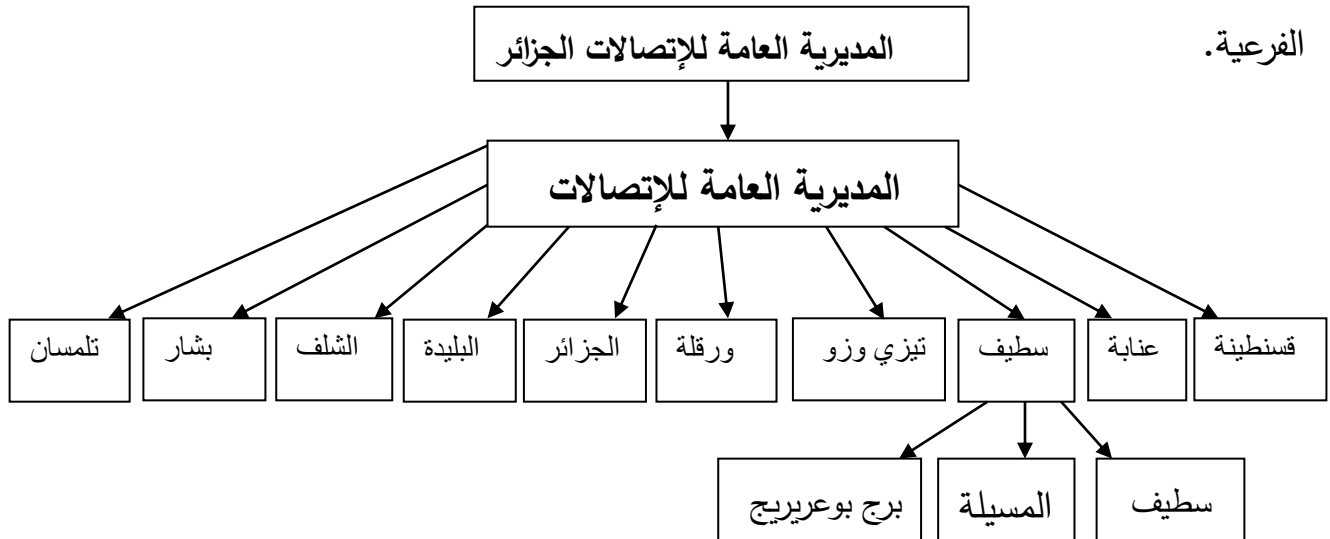
العالي، البحث، الصحة، internet، المحروقات) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

2. الهيكل التنظيمي:

تعد اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها ، فهي تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى بعد نقطة من هذه البلاد حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و 13 مديرية إقليمية لكل من الجزائر وهران قسنطينة ،سطيف تتفرع منها المديرية الفرعية للاتصالات بالمسيلة ،عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط .

أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات dot المديرية الإقليمية على مديريات عملية ولائية إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.¹

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر من المديرية العامة إلى الوكالة



المصدر: موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت: [www :algerie telcom.dz](http://www.algerie.telcom.dz)

¹ [http // www :algerie telcom.dz](http://www.algerie.telcom.dz)

3. أهدافها ونشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي) المردودية- الجودة ، الفعالية ونوعية الخدمات (وقد سمعت هذه الأهداف الثلاثة المسطرة من طرف المؤسسة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المجتمع 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.

4. بطاقة فنية عن مؤسسة إتصال الجزائر:

نص قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000م، عن إستقلالية قطاع البريد والواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة إتصال الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر، لتصبح بعد ذلك مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي نشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال تبعت القرار 03/2000، أصبح إتصالات الجزائر حقيقة جسدت عام 2003م.

وفي 1 جانفي 2003، كانت الإنطلاقة الرسمية جمع إتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال، لكن برؤية مغاير تماما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شركة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

5. الإطار القانوني للشركة: إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000م بالعدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حيث يهدف هذا القانون إلى:

- . تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في المناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- . تحديد الشروط العامة للإستغلال المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

- . تحديد الإطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- . خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- . يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية كما فيها البث النظري والإذاعي في مجال الإرسال والبث والإستقبال بإستثناء المضمون الذي يخضع للإطار التشريعي والتنظيمي ملائم.

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة 1 cnpe مارس 2000 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم إتصالات الجزائر وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تمت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال إجتماعي ولمقدر ب:

50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز التجاري تحت رقم:

020018083 يوم 01 ماي 2002 .

6. أهدافها ونشاطاتها:

سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي (المردودية . الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات) وقد سعت هذه الأهداف الثلاث المسطرة من طرف المؤسسة بقاءها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتمحور نشاطات المجتمع حول:

- . تمويل مصالح اتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية لتطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- . إنشاء وإستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

1. الفروع والهيكل التنظيمي لمجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهيكل على النحو التالي:

- الفروع:

فرع إتصالات الجزائر "موبليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعد 98 وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

الجزائر للأنترنيت جواب مختص في تكنولوجيا الأنترنيت حيث أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الأنترنيت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العاليالبحث، الصحة، المحروقات) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنيت internet. إتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

2.4: الهيكل التنظيمي:

تعد إتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها، فهي تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و13 مديرية إقليمية لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، تتفرع منها: المديرية الفرعية للاتصالات بالمسيلة، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط، أين تتواجد إتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديریات الولاية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

3.4: منهج الدراسة

لكي تكون دراستنا على الطريق الصحيح لابد من منهج يرشدها ويسيرها، لأن المنهج أمر ضروري ومهم في أي بحث علمي بإعتباره الوسيلة التي يستعين بها الباحث في كامل مراحل دراسته.

منهج البحث: هو الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزمها في بحثه، حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد العامة التي يتعين على الباحث أن يلتزمها في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة الباحث.¹

وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة دور إستراتيجية الإتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية فإننا إعتدنا على منهج دراسة الحالة لأنه ملائم مع طبيعة دراستنا. **منهج دراسة الحالة:** كمنهج للبحث الإجتماعي هي طريقة لدراسة وحدة معينة مثل مجتمع محلي أو أسرة أو قبيلة أو منشأة صناعية أو خدمية دراسة تفصيلية عميقة بغية إستجلاء جميع جوانبها والخروج بتعميمان تنطبق على الحالات المماثلة لها وقد أطلق عليه الفرنسيون مصطلح المنهج المونجغرافي، ويقصد به وصف موضوع مفرد بإستقاضة.²

¹ سحنون ربحانة، المرجع السابق، ص 48.

²Kenana on lin. com users pasts

4.4: أدوات جمع البيانات

الإستبيان: هو عبارة استمارة تتضمن بعض الأسئلة موجهة إلى عينة من المجتمع الأصلي حول ظاهرة أو موقف معين.¹

5.4: مجالات الدراسة:

• المجال المكاني:

الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر، تقع وسط مدينة المسيلة، وبالضبط في حي عبد القادر سحنون يحدها شمالا حي وعواع المداني وشرقا سوق المغطاة، وغربا الدرك وجنوبا المركز التجاري "أجهزة الكهرومنزلية".

• المجال الزمني:

تلجأ المؤسسة لاتصالات الجزائر إلى إنشاء وكالة حسب الكثافة السكانية كلما زادت كثافة السكانية في هذه الحالة يدرسون إدارة اتصال الجزائر إنشاء وكالة من أجل توفير الزبون تسديد الفواتير أو دراسة مناطق أو انتقال بها شكوى.

كما قمنا بدراسة استطلاعية للمؤسسة في 2019/04/07، كما قمنا بتوزيع الاستمارة بمؤسسة الاتصالات في 2019/04/14.

6.4: عينة الدراسة

إن الهدف من إختيار العينة الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي للبحث، فالعينة إذا هي انتقاء عدد الأفراد لدراسة معينة تجعل النتائج منهم ممثلين لمجتمع الدراسة، فالاختيار الجدير للعينة يجعل النتائج قابلة للتعميم على المجتمع، حيث تكون نتائجها صادقة بالنسبة له.²

¹ عياش أيوب، منهجية البحث العلمي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، معهد علوم التقنيات و النشاطات البدنية الرياضية، ص 20.

² - إخلص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000، ص 129.

لقد حاول الباحث، أن يحدد عينة لهذه الدراسة، تكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، هذا ما يخول له الحصول على نتائج يمكن تعميمها ولو بصورة نسبية، ومن ثم الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس.

وإحتراماً للأسس المنهجية عند إجراء البحوث العلمية وحتى تكون النتائج أكثر صدق وموضوعية، فقد تم إختيارنا لعينة من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة فأصبحت عينة البحث حوالي 18 فرداً.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1. تصميم الدراسة.
2. تحليل البيانات.
3. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
4. الاستنتاج العام.

تمهيد:

من متطلبات البحث العلمي تقتضي عرض مناقشة وتحليل مختلف النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية وعلى أساس العلاقة الوظيفية وبينها الإطار النظري. وانطلاقاً من هذه الاعتبارات المنهجية يمكننا تفسير النتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية في البحث انطلاقاً من افتراضنا العام.

1. تصميم الدراسة:

من اجل القيام بهذه الدراسة قمنا باستعمال إستمارة الاستبيان الموجهة لأفراد المؤسسة (محل الدراسة) ،لأن الدراسات الوصفية غالبا ما يتم تجميعها من خلال الاستبيانات وأساليب المشاهدة حيث أصبحت الاستبيانات من أكبر دعائم البحوث في هذه العلوم، ومن ثم فهي من أهم وسائل نموها وتطورها.

* اختبار الصدق: يعد الاختبار صادقا إذا كان يقيس فعلا ما أعد لقياسه، وإلا لم تنطبق عليه صفة الصدق، وللصدق أنواع عديدة منها: الصدق الفرضي وصدق المحتوى والصدق الذاتي.

ويركز أيضا أنه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين، فكلما زاد عدد المحكمين دل ذلك على أن نسب الصدق الظاهري عالية.

كما قمنا بدراسة تجريبية أولية على أدوات الدراسة حيث وزعنا استمارة الاستبيان على عينة تتكون من 18 فردا، ومن خلال المناقشة وجدنا أن 90% من هؤلاء المبحوثين وجدو معظم العبارات المدونة في الاستبيان واضحة ومفهومة، وبذلك تأكدنا من الصدق الظاهري للأستبيان.

* إختبار الثبات: تم تجريب الاستبيان على مجموعة من المبحوثين وبعد ما تم التوزيع على مجموعة ككل من أفراد العينة تم الحصول على نتائج وإجابات متقاربة مما يدل أنّ الاختبار ثابتا.

- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، تمد بالوصف الموضوعي الدقيق، فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظات فقط ولكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث

إلى الأسلوب الصحيح والنتائج السليمة...¹ إلخ، وقد استخدمنا في بحثنا هذا التقنيات الإحصائية التالية:

9-1- النسب المئوية: استخدم الباحث قانون النسب المئوية لتحليل النتائج في جميع الأسئلة، ويساوي:

$$\text{عدد الإجابات} \times 100$$

المجموع الكلي

9-2- قانون ك² (كاف تربيعي): اختبار تربيع "أوكامي سكوير" من أهم المقاييس الإحصائية المستخدمة، ويرمز لها ب: ك²، ويستخدم عندما يمكن تقسيم الأفراد إلى فئات، ويهدف إلى معرفة تطابق التكرارات المشاهدة بالتكرارات المتوقعة، وقد وضع لحساب ذلك القانون التالي:

عدد أفراد العينة = ت ح

ت ن = مجموع

الاقتراحات = 1 2 3 4،

حيث يسمح لنا هذا القانون بمعرفة مدى وجود فروق معنوية في إجابات الموظفين على أسئلة

$$\text{ك}^2 = \frac{\text{مجموع} (ت م - ت ن)^2}{ت ن}$$

الاستبيان.

ت م : التكرارات المشاهد.

ت ن : التكرارات النظرية أو المتوقعة.

× : درجة الخطأ المعياري (× = 0.05 أو مستوى دلالة).

هـ: يمثل عدد الفئات الأعمدة .

ت : درجة الحرية. ت = (1 - هـ).

* تتم مقارنة ك² المحسوبة مع ك² الجدولة.

ملاحظة:

إذا كانت ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولية تكون هناك فروق دالة، وإذا كانت ك² المحسوبة

أصغر من ك² الجدولية لا تكون هناك فروق دالة.

¹ - محمد السيد: الإحصاء البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1970، ص74

2. البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): المتعلق بمتغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
38.88	07	ذكر
61.11	11	أنثى
%100	18	المجموع

يوضح الجدول رقم (01) خصائص مجتمع الدراسة، بينما شكل الإناث نسبة 61.11% من إجمالي العينة، في حين شكل الذكور نسبة 38.88% منها، وهذا يعود لطبيعة النشاطات والمهام بالمؤسسة التي لا تتطلب جهد عضلي بل جهد ذهني وفكري أكثر، يتوافق وطبيعة المهام الموكلة لهم كما إن هذا النوع من العمل التقني يستقطب عادة فئة الإناث دون الذكور عند مستوى الدراسة الجامعية لطول الدراسة من جهة وطبيعة المجتمع التي تشجع توجه المرأة لهذه المجالات من العمل.

الجدول رقم (02): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
22.22	04	من 20 - 30 سنة
72.22	13	30 - 40 سنة
05.55	01	40 - 50 سنة
00	00	من 50 فأكثر
%100	18	المجموع

نرى من خلال الجدول رقم (02) أن مجتمع الدراسة شكل أعلى فئة عمرية متواجدة في المؤسسة ما بين (30 - 40) سنة بنسبة 72.22% مما يدل على سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة حيث تستقطب اليد العاملة المؤهلة التي تتمتع بالشباب وما تحمله هذه الفئة من صفات تتسم بالقوة والقدرة على العطاء وحب المغامرة والإبداع والتجديد، وكلها عوامل تساهم في نمو المؤسسة واستقرارها خاصة أن عمل المؤسسة يحتاج إلى جهد ومتابعة وإتقان ودقة.

جدول رقم (03): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
33.33	06	أعزب
66.66	12	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرمل
%100	18	المجموع

يمثل الجدول رقم (03) بالنسبة للحالة العائلية لمجتمع الدراسة تتوزع حسب الحالة الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للفئات فتشير الإحصائيات أن نسبة 66.66% متزوجون وهذا يفسر لنا أن أغلبية المبحوثين مسئولين عن أسر ولديهم احتياجات متنوعة يسعون لتحقيقها من خلال تواجدهم بالمؤسسة وهذا ما يمثل نقطة استقرار لدى هؤلاء حيث يسعون بكل جهد للحفاظ على المنصب الذي يمثل مصدر رزقهم ولعائلاتهم، بينما يشكل العزاب 33.33% وهم أغلبهم حديثي عهد بالوظيفة، والذين يعدون عنصر تجديد للمؤسسة من حين لآخر.

الجدول رقم (04): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
05.55	01	ثانوي
94.44	17	جامعي
%100	18	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) متغير (المستوى التعليمي) أن أغلب الأفراد حاصلين على مستوى جامعي بنسبة 94.44%، بينما شكل الحاصلون على مستوى ثانوي 05.55%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة " محل الدراسة " وهي التي تتطلب مستوى علمي عالي، حيث يتم الالتحاق بهذه الصنف من الأعمال على أساس الشهادات الجامعية.

الجدول رقم (05): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
88.88	16	من 01 سنة إلى 10 سنوات
11.11	02	من 10 إلى 20 سنة
00	00	من 20 إلى 30 سنة
00	00	30 فما فوق
%100	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (05) بالنسبة للخبرة العملية فقد تبين أن نسبة 88.88% أصحاب خبرة ما بين 01 سنة إلى 10 سنوات ، بينما 11.11% أصحاب الخبرة أعلى أي من 10 إلى 20 سنة ،الذين يعتبرون من أعمدة المؤسسة، وتؤشر هذه النسب على ضعف الفئة من أصحاب الخبرة الوظيفية العالية مما يدل على عدم استقرار الموظفين بصفة مستمرة في المؤسسة.

-المحور الأول: إستراتيجية الاتصال ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر

السؤال الأول: يشارك كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية اتصال خاصة بالمؤسسة

"موافق" أو "غير موافق"؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق			
01	موافق	غير موافق	08	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	15	03			
النسبة %	83.33	16.66			

الجدول رقم 01: يبين مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية اتصال خاصة بالمؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية اتصال خاصة بالمؤسسة ، في حين أن نسبة 16.66% غير موافقون على هذه المشاركة، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 08 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية اتصال خاصة بالمؤسسة ، وبين الذين غير موافقين.

السؤال الثاني: من الأولويات التي تأخذها في إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة. "موافق" أو "غير موافق" أو "محايد" ؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
02	موافق	غير موافق	محايد	10.88	05.99	دال إحصائياً
التكرارات	15	02	01			
النسبة %	83.33	11.11	05.55			

الجدول رقم 02: يبين إجابات حول الأولويات التي تأخذها في إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن نسبة 83.33 % من الموظفين المستجوبين يؤكدون على الموافقة في الأولويات التي تأخذها في إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة ، في حين أن نسبة 11.11% لا يوافقون هذا ، 5.55 % محايدين ،وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 وك² الجدولة هي 05.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظف الذي يوافق على الأولويات التي تأخذها في إستراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

السؤال الثالث: إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق أعمال خاص؟ "موافق" "غير موافق" "محايد"؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
03	موافق	غير موافق	محايد	12.98	5.99	دال إحصائياً
التكرارات	04	13	01			
النسبة %	22.22	72.22	5.55			

الجدول رقم 03: يبين إجابات الموظفين في إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق أعمال خاص.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن نسبة 72.22 % من إجابات الموظفين يؤكدون على الموافقة في إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق أعمال خاص ، ونسبة 22.22 % يؤكدون على عدم الموافقة في إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق أعمال خاص ، وهناك من المحايدون وبنسبة 5.55%. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو إختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 12.98 وك² المجدولة هي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية ، ومنه نستنتج أن إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق أعمال خاص.

السؤال الرابع: في رأيكم هناك استراتيجية اتصال في مؤسستكم؟ "نعم" "لا"

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
04					
التكرارات	17	01	14.22	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	94.44	5.55			

الجدول رقم 04: يبيّن إجابات الموظفين في ما إن كان هناك إستراتيجية اتصال في مؤسستكم.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن نسبة 94.44 % من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن هناك إستراتيجية اتصال في المؤسسة ، في حين أن نسبة 5.55% ينفون وجود ذلك، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 14.22 وك² المجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يؤكدون على أن هناك إستراتيجية اتصال في المؤسسة ،وبين الذين ينفون ذلك ومنه نستنتج أن هناك إستراتيجية اتصال في المؤسسة.

السؤال الخامس: تحقيق إستراتيجية اتصال يتطلب المتابعة الدائمة. "موافق" أو "غير موافق" أو "محايد".

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
05	18	00	00	18	05.99	دال إحصائيا
التكرارات	18	00	00			
النسبة %	100	00	00			

الجدول رقم 05: يبين إجابات الموظفين في أن تحقيق إستراتيجية اتصال يتطلب المتابعة الدائمة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تحقيق إستراتيجية اتصال يتطلب المتابعة الدائمة ، في حين أن نسبة 00 % من لا يوافقون على ذلك وكذلك بالنسبة للمحايدين، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 18 وك² الجدولة هي 05.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يوافقون على أن تحقيق إستراتيجية اتصال يتطلب المتابعة الدائمة ، وبين من لا يوافقون والمحايدين، ومنه نستنتج أنه لا تتحقق إستراتيجية اتصال إلا بالمتابعة الدائمة.

السؤال السادس: هل لديك معرفة بالإستراتيجية الاتصالية الخاصة بمؤسستك؟ "نعم" "لا"

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	لا	نعم			
06					
التكرارات	03	15	08	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	16.66	83.33			

الجدول رقم 06: يبين إجابات الموظفين حول معرفة الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن نسبة 83.33 % من الموظفين المستجوبين يؤكدون على معرفة الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسة ، في حين أن نسبة 16.66% يؤكدون على عدم المعرفة بذلك، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 08 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يؤكدون على معرفة الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسة ، وبين الذين ينفون أو ليس لديهم معرفة ، ومنه نستنتج أن الموظفين داخل المؤسسة من الواجب والضروري معرفة الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسة لأنها تعتبر أساس وطبيعة نشاط هذه المؤسسة (محل الدراسة).

السؤال السابع: هل هناك وسائل تستعملها مؤسستك لتحقيق إستراتيجية الاتصال الخاصة؟
"نعم" أو "لا".

إذا كان الجواب بـ "نعم" ما هي تلك الوسائل؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
07					
التكرارات	17	01	14.22	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	94.44	05.55			

الجدول رقم 07: يبين إجابات الموظفين حول وجود وسائل تستعملها مؤسستك لتحقيق إستراتيجية الاتصال الخاصة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن نسبة 94.44% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على وجود وسائل تستعملها المؤسسة لتحقيق إستراتيجية الاتصال الخاصة، في حين أن نسبة 5.55% يؤكدون على عدم وجود هذه الوسائل، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 14.22 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يؤكدون على وجود وسائل تستعملها المؤسسة لتحقيق إستراتيجية الاتصال الخاصة، وبين من ينفون وجودها، ومنه نستنتج أن للمؤسسة وسائل مختلفة لتحقيق إستراتيجية الاتصال الخاصة، خصوصا في الوقت الراهن أصبحت التكنولوجيا أساس التواصل الرئيسية ومن جهة أخرى طبيعة المؤسسة المدروسة تستوجب وجود هذه الوسائل.

من بين تلك الوسائل التي ذكرها الموظفين الايميل الخاص بالمؤسسة ،وكذلك الصفحة الرسمية للمؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي.

السؤال الثامن: ما هو الهدف الأسمى الذي تسعى اليه المؤسسة من خلال تبنيها إستراتيجية الاتصال.

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدالة الإحصائية
08	الحفاظ على الزبائن	معالجة الأزمات والمشاكل	تحسين صورة المؤسسة	5.32	5.99	غير دال إحصائياً
التكرارات	02	10	06			
النسبة %	11.11	55.55	33.33			

الجدول رقم 08: يبيّن إجابات الموظفين حول الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تبنيها إستراتيجية الاتصال.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن نسبة 55.55% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تبنيها إستراتيجية الاتصال هو **معالجة الأزمات والمشاكل** ، ونسبة 33.33% يؤكدون على أن الهدف من هذه الوسائل هو **تحسين صورة المؤسسة** ، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 11.11% من الموظفين يقولون أن الهدف من هذه الوسائل هو **الحفاظ على الزبائن**.

وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 5.32 وك² الجدولة هي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أصغر من ك² الجدولة أي أنه لا توجد دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج أن طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين جودة خدماتها من خلال معالجة المشاكل والأزمات وهذا لتقديم الأفضل إلى الزبون.

المحور الثاني: مساهمة أساليب الاتصال في زيادة وتحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر.

السؤال التاسع: جميع الأساليب الاتصالية مكملة لبعضها البعض "موافق" "غير موافق" "محايد"؟.

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
09	موافق	غير موافق	محايد	10.32	5.99	دال إحصائيا
التكرارات	12	05	01			
النسبة %	66.6 6	27.77	05.55			

الجدول رقم 09: يبين إجابات الموظفين على أن جميع الأساليب الاتصالية مكملة لبعضها البعض.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن نسبة 66.66% من إجابات الموظفين يوافقون على أن جميع الأساليب الاتصالية مكملة لبعضها البعض، ونسبة 27.77% يؤكدون على عدم الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 5.55% من المحايدين على أن جميع الأساليب الاتصالية مكملة لبعضها البعض.

وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.32 وك² الجدولة هي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2.

وعليه بعد مقارنةنا نجد أن K^2 المحسوبة أكبر من K^2 الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين من يوافقون على أن جميع الأساليب الاتصالية مكملة لبعضها البعض ، والذين لا يوافقون على ذلك وكذلك المحايدون، وبذلك نستنتج أن جميع الأساليب الاتصالية مكملة لبعضها البعض وهذا بإعتبار أن الهدف مشترك ولتحقيق إنتاج أفضل.

السؤال العاشر: المشاركة في العملية الاتصالية يحسن من أداء المؤسسة. "موافق" "غير موافق"؟

السؤال	الإجابات		K^2 المحسوبة	K^2 الجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق			
10	موافق	غير موافق	08	3.84	دال إحصائياً
التكرارات	15	03			
النسبة %	83.33	16.66			

الجدول رقم 10: يبيّن إجابات الموظفين على أن المشاركة في العملية الاتصالية يحسن من أداء المؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الأساتذة المستجوبين يوافقون على أن المشاركة في العملية الاتصالية يحسن من أداء المؤسسة ، في حين أن نسبة 16.66% من الموظفين لا يوافقون على ذلك. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب K^2 إذ حصلنا على 08 و K^2 الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنةنا نجد أن K^2 المحسوبة أكبر من K^2 الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يوافقون على أن المشاركة في العملية الاتصالية يحسن من أداء المؤسسة ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس، ومنه نستنتج أن الاتصال يكون أكثر فعالية وأكثر سرعة وأقل جهد وأقل تكلفة وبالتالي يعود ذلك ايجابيا على أداء المؤسسة.

السؤال الحادي عشر: في رأيكم هل الأساليب الاتصالية المستعملة في مؤسستك فعالة ؟
 "نعم" "لا"
 كيف ذلك؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدلالة الإحصائية
	لا	نعم			
11					
التكرارات	02	16	10.88	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	11.11	88.88			

الجدول رقم 11: يبيّن إجابات الموظفين حول فعالية الأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن نسبة 88.88% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنّ الأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة فعالة، في حين أن نسبة 11.11% من الموظفين يؤكدون أنّ الأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة ليست فعالة. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 10.88 وك² المجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يؤكدون فعالية الأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة، وبين الموظفين الذين يقولون العكس، ومنه نستنتج أنّ الأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة فعالة نظرا لأهميتها بل وتعتبر من ركائز المؤسسة المدروسة. إذ تعمل على تداول المعلومات بسرعة كبيرة وكذلك تعمل هذه الوسائل على ارضاء الزبائن من خلال تقديم الحلول والخدمات والمعلومات التي يحتاجها.

السؤال الثاني عشر: يساهم الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة؟ "موافق" "غير موافق" "محايد"؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
12	72.22	16.66	11.11	12.32	5.99	دال إحصائيا
التكرارات	13	03	02			
النسبة %	72.22	16.66	11.11			

الجدول رقم 12: يبين إجابات الموظفين حول مساهمة الاتصال الأفقي في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن نسبة 72.22% من الموظفين يوافقون على أنّ الاتصال الأفقي يساهم في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة، ونسبة 16.66% يؤكدون عدم الموافقة على ذلك، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 11.11% من الموظفين المحايدون. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 12.32 وك² الجدولة هي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يوافقون على أنّ الاتصال الأفقي يساهم في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة، والذين لا يوافقون على ذلك، وكذلك المحايدون. ومنه نستنتج أن الاتصال الأفقي يساهم في تحسين الأداء بين أقسام المؤسسة، وذلك للتواصل فيما بينهم وخلق روح العمل الجماعي وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال الثالث عشر: يساعد الاتصال الصاعد والهابط في تحسين العلاقات داخل المؤسسة؟ "موافق" "غير موافق" "محايد"؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
13	موافق	غير موافق	محايد	12.32	5.99	دال إحصائياً
التكرارات	13	03	02			
النسبة %	72.22	16.66	11.11			

الجدول رقم 13: يبين إجابات الموظفين على أن الاتصال الصاعد والهابط يساعد في تحسين العلاقات داخل المؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن نسبة 72.22% من الموظفين يوافقون على أنّ الاتصال الصاعد والهابط يساعد في تحسين العلاقات داخل المؤسسة ، ونسبة 16.66% يؤكدون عدم الموافقة على ذلك، وفي المرتبة الأخيرة نجد نسبة 11.11% من الموظفين المحايدون. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 12.32 وك² الجدولة هي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يوافقون على أنّ الاتصال الصاعد والهابط يساعد في تحسين العلاقات داخل المؤسسة ،والذين لا يوافقون على ذلك ،وكذلك المحايدون. ومنه نستنتج أن الاتصال الصاعد والهابط يساعد في تحسين العلاقات داخل المؤسسة ،وهذا لطبيعة التواصل بين الرئيس والمرؤوس وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات ،واعتبارهم يشتركون في العمل نحو تحقيق هدف واحد وغاية واحدة.

السؤال الرابع عشر: في رأيك هل يساعد الاتصال الغير الرسمي في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء ؟ "نعم" "لا".
كيف؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدلالة لإحصائية
	نعم	لا			
14					
التكرارات	15	03	08	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	83.33	16.66			

الجدول رقم 14: يبين إجابات الموظفين على أن الاتصال الغير الرسمي يساعد في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن نسبة 83.33 % من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنّ الاتصال الغير الرسمي يساعد في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء، في حين أن نسبة 16.66% من الموظفين يؤكدون على أنها لا تساعد على ذلك. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 08 وك² المجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يؤكدون أنّ الاتصال الغير الرسمي يساعد في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء، وبين الموظفين الذين يقولون العكس، ومنه نستنتج أنّ الاتصال الغير الرسمي يساعد في توطيد العلاقة بين موظفي المؤسسة والرؤساء من خلال العلاقات الإنسانية والاجتماعية والجو الأسري داخل المؤسسة.

السؤال الخامس عشر: يساعد الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم للرؤساء. "موافق" أو "غير موافق" أو "محايد"؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
15						
التكرارات	18	00	00	18	05.99	دال إحصائياً
النسبة %	100	00	00			

الجدول رقم 15: يبين إجابات الموظفين على أن الاتصال الصاعد يعمل على تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم للرؤساء.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الاتصال الصاعد يساعد على تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم للرؤساء، في حين أن نسبة 00% من لا يوافقون على ذلك وكذلك بالنسبة للمحايدين، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 18 وك² الجدولة هي 05.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يوافقون على أن الاتصال الصاعد يعمل على تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم للرؤساء، وبين من لا يوافقون والمحايدين، ومنه نستنتج أن الاتصال الصاعد يعمل على تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم للرؤساء بدرجة كبيرة وهذا لطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والمشاركة في الآراء والتعبير وكذا اتخاذ أي قرار.

السؤال السادس عشر: هل أنتم راضون عن الأساليب الاتصالية في مؤسستكم؟ "نعم" "لا"

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدلالة احصائية
	لا	نعم			
16					
التكرارات	04	14	5.55	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	22.22	77.77			

الجدول رقم 16 يبيّن: إجابات الموظفين على رضائهم بالأساليب الاتصالية داخل المؤسسة.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن نسبة 77.77 % من الموظفين يؤكدون على أنهم راضون بالأساليب الاتصالية داخل المؤسسة ، في حين أن نسبة 22.22% من الموظفين عكس ذلك. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 5.55 وك² المجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 01 أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يؤكدون على أنهم راضون بالأساليب الاتصالية داخل المؤسسة ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس. ومنه نستنتج أنّ الأساليب الاتصالية داخل المؤسسة جد متطورة وحديثة باعتبارها على درجة كبيرة من رضا العاملين بها.

المحور الثالث: تعزيز إستراتيجية الاتصال الثقة بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة العمومية

السؤال السابع عشر: عدم فعالية إستراتيجية من أسباب عدم الرضا في العمل. "موافق" أو "غير موافق" أو "محايد"؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
17	موافق	غير موافق	محايد	10.88	05.99	دال إحصائيا
التكرارات	15	02	01			
النسبة %	83.33	11.11	05.55			

الجدول رقم 17: يبين إجابات الموظفين على أن عدم فعالية إستراتيجية من أسباب عدم الرضا في العمل.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن نسبة 83.33 % من الموظفين المستجوبين يؤكدون على الموافقة في ما يخص عدم فعالية إستراتيجية يعد من أسباب عدم الرضا في العمل، في حين أن نسبة 11.11% لا يوافقون على هذا، 05.55% محايدين، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 10.88 وك² المجدولة هي 05.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2. وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظف الذي يوافق على أن عدم فعالية إستراتيجية من أسباب عدم الرضا في العمل.

السؤال الثامن عشر: وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح تعاون الفريق. "موافق" أو "غير موافق" أو "محايد" ؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
18	موافق	غير موافق	محايد	10.88	05.99	دال إحصائيا
التكرارات	15	02	01			
النسبة %	83.33	11.11	05.55			

الجدول رقم 18: يبين إجابات الموظفين على أن وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح تعاون الفريق.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على الموافقة على وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح تعاون الفريق، في حين أن نسبة 11.11% لا يوفقون على هذا، 05.55% محايدون، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 وك² المجدولة هي 05.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظف الذي يوافق على وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح تعاون الفريق وهذا يعود للأهمية البارزة والأساسية التي تلعبها هذه الاستراتيجية.

السؤال التاسع عشر: تعمل إستراتيجية الاتصال الخاصة بمؤسستكم من أجل كسب رضا الجمهور. "نعم" أو "لا" ؟

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
19					
التكرارات	17	01	14.22	3.84	دال إحصائياً
النسبة %	94.44	5.55			

الجدول رقم 19: يبين: إجابات الموظفين على أن إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة تعمل من أجل كسب رضا الجمهور.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن نسبة 94.44% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على أن إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة تعمل من أجل كسب رضا الجمهور ،في حين أن نسبة 5.55% فقط من الموظفين يؤكدون عكس ذلك. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 14.22 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يؤكدون على أن إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة تعمل من أجل كسب رضا الجمهور ،وبين الذين عكس ذلك. ومنه نستنتج أن وجود استرلتيجية للاتصال أهمية كبيرة للمؤسسة وتعمل بالدرجة الأولى على ارضاء الزبون وسد حاجياته.

السؤال العشرون: في رأيكم هل فعالية إستراتيجية الاتصال لمؤسستكم تسمو إلى تعزيز ثقتها بجمهورها؟ "نعم" "لا".

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
20					
التكرارات	16	02	10.88	3.84	دال إحصائيا
النسبة %	88.88	11.11			

الجدول رقم 20: يبين إجابات الموظفين إلى أن فعالية إستراتيجية الاتصال للمؤسسة تسمو إلى تعزيز ثقتها بجمهورها.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن نسبة 88.88% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن فعالية إستراتيجية الاتصال للمؤسسة تسمو إلى تعزيز ثقتها بجمهورها ، في حين أن نسبة 11.11% من الموظفين لا يرون انها تسمو إلى ذلك. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 10.88 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يؤكدون أن فعالية إستراتيجية الاتصال للمؤسسة تسمو إلى تعزيز ثقتها بجمهورها ،بين الموظفين الذين يقولون العكس، ومنه نستنتج أن الدور الفعال الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة هو الحفاظ على تقديم الأفضل والأحسن للزبائن وكذا الحفاظ على الثقة بين المؤسسة والمتعاملين معها وكسب ثقتهم والحفاظ عليها.

السؤال الواحد والعشرون: من الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة توضيح وإعلام جمهورها بكل ما هو جديد. "موافق" أو "غير موافق" أو "محايد"؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² المجدولة	الدالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
21						
التكرارات	18	00	00	18	05.99	دال إحصائيا
النسبة %	100	00	00			

الجدول رقم 21: يبيّن إجابات الموظفين في أن من الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة توضيح وإعلام جمهورها بكل ما هو جديد.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن من الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة توضيح وإعلام جمهورها بكل ما هو جديد ، في حين أن نسبة 00 % من لا يوافقون على ذلك وكذلك بالنسبة للمحايدين، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 18 وك² المجدولة هي 05.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² المجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يوافقون على أن من الأولويات التي تأخذها إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة توضيح وإعلام جمهورها بكل ما هو جديد ، وبين من لا يوافقون والمحايدين، نستنتج أنه لا بد للزبون أن يكون على اطلاع بكل ما هو جديد ومقدم من طرف المؤسسة سواء من خدمات جديدة أو إعلامهم بمشكلة معينة أو تقديم منتج جديد... الخ، وهذا من أهداف المؤسسة كذلك في علم زبائننا وهذا يتم سوا غير إستراتيجية الاتصال.

السؤال الثاني والعشرون: تعتمد استمرارية العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها على نوعية الإستراتيجية الاتصالية المتبنتات من طرفها.

"موافق" أو "غير موافق" أو "محايد"؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
22	موافق	غير موافق	محايد	21.5	5.99	دال إحصائيا
التكرارات	15	15	00			
النسبة %	83.33	16.66	00			

الجدول رقم 22: يبيّن إجابات الموظفون على أن استمرارية العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها تعتمد على نوعية الإستراتيجية الاتصالية المتبنتات من طرفها.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن نسبة 83.33% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن استمرارية العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها تعتمد على نوعية الإستراتيجية الاتصالية المتبنتات من طرفها، ونسبة 16.66% يرون أنها لا تعتمد على ذلك. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو إختلاف التكرارات المجمعّة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 21.5 وك² الجدولة هي 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنتنا نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يوافقون على أن استمرارية العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها تعتمد على نوعية الإستراتيجية الاتصالية المتبنتات من طرفها، والذين لا يرون ذلك. ومنه نستنتج أن نوعية الإستراتيجية الاتصالية هيا من تعزز الثقة والتواصل بين الجمهور والمؤسسة.

السؤال الثالث والعشرون: مشاركة في بناء إستراتيجية الاتصال الخاصة بمؤسستك قد يساعد على تغيير وجهات نظر الجمهور مما يؤكد على أنك عنصر فعال.

"موافق" أو "غير موافق" أو "محايد"؟

السؤال	الإجابات			ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	موافق	غير موافق	محايد			
23						
التكرارات	18	00	00	18	05.99	دال إحصائيا
النسبة %	100	00	00			

الجدول رقم 23: يبين إجابات الموظفين على أن المشاركة في بناء إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة يساعد على تغيير وجهات نظر الجمهور مما يؤكد على فعالية الموظف. **التحليل والمناقشة:**

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المشاركة في بناء إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة يساعد على تغيير وجهات نظر الجمهور مما يؤكد على فعالية الموظف ، في حين أن نسبة 00 % من لا يوافقون على ذلك وكذلك بالنسبة للمحايدين، وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ حصلنا على 18 وك² الجدولة هي 05.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 2. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين المستجوبين الذين يوافقون على أن المشاركة في بناء إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة يساعد على تغيير وجهات نظر الجمهور مما يؤكد على فعالية الموظف ، وبين من لا يوافقون والمحايدين، ومنه نستنتج أن المشاركة في بناء إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة يساعد على تغيير وجهات نظر الجمهور مما يؤكد على فعالية الموظف بدرجة كبيرة وهذا للتواصل وتقديم خدمات للزبون وحل المشكلات والعوائق التي تواجهه مما يخلق نوع من الثقة والصورة الحسنة للمؤسسة وذلك من خلال إستراتيجية الاتصال.

السؤال الرابع والعشرون: هل يرجع عدم تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة إلى عدم إحاطتها بما يريدها الجمهور؟ "نعم" "لا".

السؤال	الإجابات		ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	الدلالة الإحصائية
	نعم	لا			
24			10.88	3.84	دال إحصائيا
التكرارات	16	02			
النسبة %	88.88	11.11			

الجدول رقم 24: يبين إجابات الموظفين على أن عدم تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة يرجع إلى عدم إحاطتها بما يريدها الجمهور.

التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن نسبة 88.88% من الموظفين المؤكدون على أن عدم تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة يرجع إلى عدم إحاطتها بما يريدها الجمهور ، في حين أن نسبة 11.11% من الموظفين يؤكدون عكس ذلك. وبعد تحليل نتائج الجدول لم نستطع معرفة مدى تطابق أو اختلاف التكرارات المجمعة، فقمنا بحساب ك² إذ تحصلنا على 10.88 وك² الجدولة هي 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة حرية 1. وعليه بعد مقارنة نجد أن ك² المحسوبة أكبر من ك² الجدولة أي أنه توجد دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يؤكدون على أن عدم تحقيق إستراتيجية اتصال فعالة يرجع إلى عدم إحاطتها بما يريدها الجمهور ، وبين الموظفين الذين يقولون العكس ،ومنه نستنتج تلبية رغبات الجمهور ومحاولة إرضائهم وكسبهم بالإضافة إلى العمل على بقائهم في استمرارية المتابعة للمؤسسة لا يتم إلا بتحقيق إستراتيجية اتصال فعالة.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

في مايلي ومن خلال التحليل واستخلاص النتائج يمكننا التحقق من صحة فرضيات الدراسة:

- إن الاتصال الداخلي في المؤسسة المؤسسة الخدماتية العمومية في الجزائر قائمة على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، حيث نجد أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظفين، أما الاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، ويتضح ذلك من خلال الاتصال الغير الرسمي موجود بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين.

ومن هنا نستنتج أن الفرضية القائلة بأن استراتيجية الاتصال تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر قد تحققت وبدرجة كبيرة.

- يعتمد الموظفون على أساليب الاتصال خاصة الأساليب الالكترونية ، في حين توفر هذه الأساليب سيولة وسهولة الوصول إلى المعلومات وكل ما هو جديد ، وهذا ما قد ينعكس إيجابا على العملية الاتصالية وبالتالي على أداء الموظفين بها.

ومن هنا نستنتج أن الفرضية القائلة بأن أساليب الاتصال تساهم في زيادة وتحسين أداء المؤسسة الخدماتية العمومية في الجزائر قد تحققت.

- تعمل استراتيجية الاتصال على وجود علاقة بين الموظفين فيما بينهم سواء من خلال الاتصال الصاعد (العمودي) الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل مقترحات ومستجدات بخصوص المهام، إذ تعمل على تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم ، أو من خلال الاتصال الأفقي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين فيما بينهم ، فهي تعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر

حول العمل، وتسهل طريقة سير العمل. مما يعكس صورة مشرفة للجمهور عن الخدمات والمعلومات المقدمة من قبل المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية القائلة بأن استراتيجية الاتصال تعزز الثقة بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر صحيحة وتم التحقق من صحتها.

الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة إتصال الجزائر وتحليل بيانات الإستبيان يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

1. تعتبر استراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فمن خلال نتائج الاستبيان المتحصل عليها نجد بأن استراتيجية الاتصال ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية العامة للمؤسسة فبدون إستراتيجية الاتصال لا تكتمل الاستراتيجية العامة للمؤسسة لأنه لا يمكن أن نعتبر أن أحدهما مكمل للأخر.

2. الاتصال من الوسائل التي تستعملها مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة لتحقيق استراتيجية الاتصال الخاصة الـ gmail بالنسبة لهم هو وسيلة إتصال يعتمدون عليها في التواصل بينهم.

3. تعتمد مؤسسة إتصال الجزائر بالمسيلة على المزج بين مختلف الأساليب الإتصالية في التعامل مع زبائنها وهو ما يؤكد على تعدد أساليبها.

4. استراتيجية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تسمو إلى تعزيز ثقها بجمهورها.

5. الهدف الأسمى الذي تسعى إليه مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من خلال تبنيها استراتيجية الاتصال هو الحفاظ على الزبائن وتحسين صورة المؤسسة.

6. تعمل استراتيجية الاتصال الخاصة بمؤسسة اتصال الجزائر بالمسيلة من أجل كسب رضا الجمهور.

7. تنظم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة زيارات دورية خارج المؤسسة، وذلك من خلال إهتمامها بمعرفة رأي متعاملها حول المؤسسة.

8. يرجع عدم تحقيق استراتيجية إتصال فعالة إلى عدم إحاطتها بما يريده الجمهور.

9. من أهم الوسائل الاتصالية المستعملة في مؤسسة اتصالات الجزائر هي الإتصال الإلكتروني.

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح لنا الدور الفعال والحيوي الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر ،لأنه يعتبر من الأنشطة الأساسية لقيام المؤسسة بمهامها على أكمل وجه ،اذ أن غياب وعدم فعالية استراتيجية الاتصال يسبب الكثير من الاضطرابات والعراقيل للمؤسسة ،خصوصا أنه تم رصد غياب أشخاص مكلفين بإعداد وتسيير استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة (محل الدراسة) ،مما فرض على المؤسسة الجزائرية وخاصة الخدماتية بإعتبارها تعمل على التواصل وبصورة مباشر مع الجمهور، الاهتمام بإستراتيجية الاتصال لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق غايتها من خلال وجود فريق عمل خاص يعمل على متابعة وحسن تسيير استراتيجية الاتصال هذا من جهة ،وكذلك العمل على تعزيز الثقة بالجمهور وتقديم أفضل النتائج والخدمات واعطاء صورة مشرفة ومرضية للمؤسسة من جهة أخرى.

وقد ارتبطت اشكالية دراستنا هذه حول الدور الذي تلعبه استراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر ،اذ يمكن القول أنه على المؤسسة تبني استراتيجية اتصال فعالة للحصول على أداء حسن ومتميز لتضمن الوصول الى غايات وتحقيق الخطة العامة للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ. مراجع باللغة العربية:

1. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (إتصالات معلومات . القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، دس.
2. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، دس.
3. المنجد الأبجدي، ط2، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت، دس.
4. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2004.
5. محمد قاسم القريوني، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، جمعية المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1985.
6. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، طبعة3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
7. عيسى السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1992.
8. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
9. محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005.
10. توماس وهلين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، الإدارة العامة للبحوث، الرياضي، 1990.
11. محمود سلمان العمياني: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، دب، 2004.
12. فضيل دليو، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
13. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.

14. عياش أيوب، منهجية البحث العلمي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية، 2009.

15. محمد السيد: الإحصاء البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2 ، دار النهضة العربية، مصر، 1970 .

ب. المذكرات الجامعية:

16. قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة(حالة الشركة الوطنية لإنجاز الخدمات)، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.

17. بن حمودة رندة، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ليسانس أكاديمي، إشراف الأستاذ قندوز عبد القادر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.

18. بوزيد خلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في القانون العام تخصص قانن الإدارة العامة بإشراف الدكتور محمد بو عبد الله، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011.

19. مناخ يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في القانون تخصص :قانون إداري، إشراف الدكتورة مريضي نادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.

20. نور الهدى دغيش، تأثير الاتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمية، مشروع مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، إشراف الأستاذ سعاد سراي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.

21. إيمان يحيوي، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدمية، مذكرة كقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، إشراف الأستاذ حمزة بوكعة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018.

22. حمزة حليلي، أمينة عباد، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، إشراف الدكتور تيطاوني الحاج، جامعة الجيلاني بونعامة، بخميس مليانة، 2016.
23. سارة بن يطو، المؤسسة العمومية بين الإستقلالية والوصاية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص قانون إداري، إشراف الدكتور عبد اللطيف والي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018.
24. كنزة بلقاسم، صبرينة بوقلوذة، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإعلام والاتصال وعلاقات عامة، إشراف الدكتورة نوال وسار، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2016.
25. بن حمودة رنده، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي، إشراف الدكتور قندوز عبد القادر، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2014.
26. إيمان يحيوي، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدمائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، إشراف الأستاذ حمزة بوكفة، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2017.
27. بن حمودة رنده، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة حالة البريد والمواصلات، تقرت، إشراف الأستاذ قندوز عبد القادر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010.
28. شهيرة كواشي، اسمهان يحي: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال، إشراف نوال وسار، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2016.

29. سحنون ريحانة، واقع العلاقات العامة، في المؤسسة الخدمتية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة، إشراف عيواج عذراء، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.

ج. المراجع الأجنبية:

30. Philipekoder,marketing management 7, edition, paris, 1999.
31. Unartcle de l encyclopedie libre, <http/en.wikipedia.org,ategie.comminication.consulte> le 30/10/2011.
32. Thierry libeart, plan de cimmunication dunod, paris, 2003.
33. Francis Merlin, B2 Bstrategie de comminication é edition, organisation, France,2000.
34. Fqne llyng uye thonh. la communication un stratégie organisqtion l entrep rise, les edition econimica, paris 1991.
35. Jean marc decaupin, la communication marking cenceptes techniques, stratégie, edition economica, paris.

د. المواقع الالكترونية:

36. [http // www :algerie telcom.dz](http://www.algerie.telcom.dz).
37. Kenana on lin. com users pasts.
38. <Http://almaany.co.dictar.ar>.

الملاحق

مذكرة بعنوان:

دور إستراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر.

- دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر "فرع لاكتال" بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال

نرجى منكم الإجابة على الاستبيان حول موضوع الدراسة.

تحت إشراف:

د. بن عيسى

من إعداد الطلبة:

- دبي هاجر
- بن علي لبنى
- بن البار بن عليه

السنة الجامعية: 2018 / 2019.

" تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير "

ضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة

البيانات الشخصية للمبحوث

الجنس ذكر اثنى

السن:

المستوي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الاقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

اللغة المستعملة في المؤسسة عربية فرنسية الاثنى معا

المحور الأول تعتبر استراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة

1- إعداد إستراتيجية الاتصال يتطلب فريق عمل خاص

غير موافق موافق

2- إستراتيجية الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة

غير موافق محايد موافق

3- يشارك كل موظفي المؤسسة في وضع استراتيجية اتصال الخاصة بالمؤسسة

غير موافق محايد موافق

4- وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في تعزيز روح الفريق والتعاون

غير موافق محايد موافق

5- من الأولويات التي تأخذها استراتيجية الاتصال بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة توضيح وإعلام العمال بالإستراتيجية العامة

للمؤسسة

غير موافق محايد موافق

6- يرجع عدم تحقيق استراتيجية الاتصال الفعال الى عدم توفر التدريبي لخلق وعى بما

غير موافق محايد موافق

7- عدم فاعلية إستراتيجية الاتصال من اسباب عدم الرضا في العمل

غير موافق محايد موافق

8- في رأيكم هناك استراتيجية اتصال في مؤسستكم

نعم لا

المحور الثاني: تؤثر فعالية الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها

9- يساهم الاتصال بكل انواعه في توضيح المعلومات الخاطئة او الغامضة

غير موافق محايد موافق

10- فعالية الاتصالات في المؤسسة تعزز من نشاطها

غير موافق محايد موافق

11- يعتمد نجاح ادارة المؤسسة على نوع الخدمات التي تستخدمها

غير موافق محايد موافق

12- المشاركة في العملية الاتصالية يعمق من الاحساس بأنك عنصر فعال داخل المؤسسة

غير موافق محايد موافق

13- هل اتم راضون عن اسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة

غير موافق محايد موافق

14- في رأيكم هل الاتصال في مؤسستكم فعال

نعم لا

المحور الثالث: تؤثر الانواع الاتصالية على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة

15- الانواع الاتصالية مكتملة لبعضها البعض

غير موافق محايد موافق

16- يساهم الاتصال الأفقي في تحسين الاداء بين أقسام المؤسسة (بين الرؤساء)

غير موافق محايد موافق

17- يساهم الاتصال الصاعد في تشجيع المرؤوسين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم (من المرؤوسين إلى المدير)

غير موافق محايد موافق

18- يساهم الاتصال الهابط و الصاعد على تحسين العلاقات داخل الشركة

غير موافق محايد موافق

19- في رأيكم هل يساعد الاتصال غير رسمي في توطيد العلاقة بين موظفي الشركة والرؤساء

نعم لا

