



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

قسم: العلوم الإنسانية

شعبة: إعلام واتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية

دراسة ميدانية وصفية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء لولاية
ادرار

تحت اشراف:

ذ / النوعي عبد القادر

من اعداد الطالبين:

*محجوبي نور الدين

*بوغالب عبد الكريم

لجنة المناقشة

مشرف

استاد محاضر ا

ذ/ عبد القادر النوعي

ممتحنا

استاد مساعد ب

ذ/ شوشة حرز الله

رئيسا

استاد مساعد ا

ذ/ قفاف عبد الرحمن

2021/2022

شكر والعرفان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه عدد خلقه وزنة عرشه ومداد كلمات

أول من يشكر ويحمد إناء أليل وأطراف النهار، هو العلي القدير الأول والأخر الظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى ولأتعد، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي انعم علينا أد أرسل فينا رسوله "محمد ابن عبد الله" عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم أرسله بقرانه المبين، فعلمنا مالم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد

فالحمد كله والشكر كله لله عز وجلال الذي وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ومن باب من لم يشكر الناس لن يشكر الله يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر للأستاذ المشرف النوعي عبد القادر الذي وسعنا بتوجيهاته المنهجية والعلمية السديدة ولم يكن هذا العمل ليرى النور لولا تلك النصائح التي أسداها إلينا ومتابعته العمل من أوله إلى آخره.

كما نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة الممتحنين المحترمين والمتربصين على يدهم كل باسمه ومقامه مع حفظ الألقاب والرتب على توجيهاتهم ونصائحهم القيمة.

وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى أسرة قسم العلوم الانسانية وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث راجينا من المولى العزيز القدير أن يمدهم بالصحة والعافية ويبارك في رسالتهم ويسدد خطاه

الاهداء

الى الدين قال فيهما المولى عز وجل : «وبالوالدين احسانا»
الى التي ربتي في كنفها ولم تفارقي ابتسامتها ولم تبخل علي بالدعاء والنصح
❖ امي الغالية ❖

الى من كان مستقبلي مستقبله اليك أقول انت نعم المثل
❖ ابي العزيز ❖

الى اعز ما املك افراد عائلتي واخوتي
الى أصدقاء دربي كل باسمه ولقبه
والى كل أساتذتي ومن علمني حرفا ذات يوم.



عبد الكريم



الاهداء



الى من اوصانا الله بهما وقال :«وبالوالدين احسانا»
وكما جاء في الحديث «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»
اهدي خالص امتناني وشكري ثمرة هذا البحث المتواضع الى
والدتي الكريمة اطل الله في عمرها دون ان أنسى والدي طيب
الله ثراه واسكنه فسيح جناته

الى كل افراد عائلتي

والى كل الاخوة والاخوات

الى كل الأصدقاء والاحباب

والى كل زملاء وزميلات الدراسة انار الله طريقه

والى كل من ساهم في انجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع

سائلا من المولى عز وجل ان ينفعنا بما علمنا

نورالدين



المخلص

نظرا لأهمية الاتصال التنظيمي في جميع الميادين العلمية والعملية فقد تناولنا بعض جوانبه لأنه يعد الأساس في النظم الاجتماعية والاتصال التنظيمي هو عماد العلاقات العامة التي تنشأ بين الافراد مهما كان المقصود منها ويعد الاتصال التنظيمي عنصر فعال للنهوض بالمؤسسة الاجتماعية الخدمائية

ومن هذا المنطلق تركزت إشكالية دراستنا على واقع الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية ومن خلال دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بولاية ادرار، متبعين في ذلك المنهج الوصفي المعتمد على التحليل، ولقد تم الاعتماد على أداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات

وقد قسمت الدراسة الي أربع فصول بدءا بضبط الجانب المنهجي ثم يليه الفصل النظري الذي تناول الخطوط العريضة والنظري للدراسة والتطرق للاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية الاجتماعية وفصل ميداني حددت فيه عناصر وإجراءات الدراسات الميدانية ومن اهم هاته النتائج التي خلصت اليها الدراسة والتي من أبرزها :

-ان الاتصال التنظيمي ذو مكانة واهمية قصوى داخل المؤسسة

-يعد عاملا رئيسي لنجاح المؤسسة ويساهم في تزويدهم بالمعلومات الضرورية

-إضافة الي انه يحقق التناسق بين أوجه المصالح وبالتالي يعمل على تحسين الخدمة العمومية

-كلما كانت نجاعة الاتصال عالية كلما زاد الموظفين لتقديم خدمة أفضل للجمهور

Summary:

Given the importance of organizational communication in all scientific and practical fields, we have discussed some of its aspects because it is the basis in social systems and organizational communication is the mainstay of public relations that arise between individuals, whatever their purpose. Organizational communication in improving the public service and through a case study of the National Social Security Fund for Salaried Workers in Adrar, following the descriptive approach based on analysis, and the interview tool has been relied upon as a main tool for collecting information. Followed by the theoretical chapter, which dealt with the broad and theoretical outlines of the study and addressing the organizational communication in the institution, the social situation, and a final chapter in which the elements and procedures of the field studies took place

- Organizational communication is of paramount importance within the institution
- It is a key factor for the success of the institution and contributes to providing them with the necessary information in addition to achieving consistency between the aspects of interests and thus working to improve the public service, whenever it is efficient
- The higher the communication the more employees to provide better service to the public

الصفحة	المحتوى
	خطة البحث
	شكر و عرفان
	الاهداء
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
	الملخص بالفرنسية
ا-ث	مقدمة
	إشكالية
	الفرضيات
	الدراسات السابقة
	أسباب اختيار الموضوع
	اهداف الدراسة
	أهمية الدراسة
	تحديد المفاهيم و المصطلحات
	مجالات الدراسة
	منهج الدراسة
	مجتمع البحث
	أدوات جمع المعلومات
	الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي
15	تمهيد
16	المبحث الأول :مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي

المطالب الأول: تعريف الاتصال	17-16
المطلب الثاني: تعريف التنظيم	17
المطلب الثالث: تعريف الاتصال التنظيمي	18
المبحث الثاني :ماهية الاتصال التنظيمي	19
المطلب الأول: عناصر الاتصال التنظيمي	20-19
المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي	24-20
المطلب الثالث :خصائص الاتصال التنظيمي	25-24
المبحث الثالث :الاتصال التنظيمي وأهميته	25
المطلب الأول : أشكال الاتصال التنظيمي	29-25
المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي	31-29
المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي	32-31
المطلب الرابع: أهمية الاتصال التنظيمي	33
خلاصة الفصل الثاني	34
الفصل الثالث: الخدمة العمومية	
خطة الفصل الثالث	36
تمهيد	37
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية	38
المطلب الأول : تعريف التحسين	38
المطلب الثاني :تعريف الخدمة	38
المطلب الثالث :تعريف الخدمة العمومية	42-39
المبحث الثاني :ماهية الخدمة العمومية	42
المطلب الأول : انواع الخدمة العمومية	44-42

المطلب الثاني :خصائص الخدمة العمومية	45-44
المطلب الثالث :اهداف الخدمة العمومية	45
المطلب الرابع : أهمية الخدمة العمومية	46
خلاصة الفصل الثالث	47
الفصل الرابع : الجانب الميداني التطبيقي	
خطة الفصل الرابع	49
تمهيد	50
المطلب الأول :نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	52-51
المطلب الثاني :تعريف الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي للأجراء -CNAS- وكالة أدرار	53-52
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة أدرار	59-56
تحليل محتوى المقابلة	75-64
نتائج عامة للدراسة	76
خاتمة	79
توصيات واقتراحات	80
قائمة المصادر والمراجع	84-82
ملاحق	

الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
79	صورة توضح علامة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	01
80	هيكل تنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية ادرار	02

مقدمة

الانسان كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة الى بث الأقمار يمكن رصده متوازيًا من تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الافراد والجماعات فالاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الانسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار و البقاء , ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام و هناء ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي و تطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف ارجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية و الاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل و نقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى اطر و عملية الاتصال الإنساني .

كما ان الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص الى اخر، او من جماعة الى أخرى، وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

ان أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على تحسين الخدمة العمومية في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية او خدمائية، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند اجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى التحسين

فالالاتصال التنظيمي هو العنصر الأساسي الذي تبتدئ به نشأة أي مؤسسة إنسانية، حكومية او غير حكومية او حتى شبه حكومية، والامر نفسه ينطبق أيضا على المؤسسات الدولية ذات الطابع الدبلوماسي او حتى الهيئات الدولية التي تنشأ لفترة من الزمن وتندثر بعد إتمام مهمتها.

وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة نظراً للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية او الاجتماعية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً ، وهذا يتطلب في رفع مستوى تحسين الخدمة العمومية للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفاهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا الى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به, فضلاً عن الإحاطة

بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم ,حيث يساعد الاتصال التنظيمي على احاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها ، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي للخدمة العمومية .

ولهذا سنتناول في هذه الدراسة واقع الاتصال التنظيمي في احدى مؤسساتنا وهي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأدرار، ولقد قسمنا دراستنا الى أربع فصول كانت على النحو التالي:

الفصل الأول: الدراسة المنهجية والذي جاء فيه (تمهيد او مقدمة)، تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهدافها إضافة الى تحديد المفاهيم، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وصولا الى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني والمعنون بالاتصال التنظيمي والذي جاء فيه تمهيد، المبحث الأول بعنوان مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي وقد قسمناه الى ثلاث مطالب جاءت بالترتيب كالتالي تعريف الاتصال، تعريف التنظيم ، تعريف الاتصال التنظيمي، ما المبحث الثاني فتحدث عن ماهية الاتصال التنظيمي وقد قسم الى ثلاث مطالب جاءت على النحو التالي :عناصر الاتصال التنظيمي ، أنواع الاتصال التنظيمي ، خصائص الاتصال التنظيمي ، ما المبحث الثالث فعنوانه بالاتصال التنظيمي واهميته وقد قسمناه الى ثلاث مطالب كالآتي :اشكال الاتصال التنظيمي ، وظائف الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي ، أهمية الاتصال التنظيمي وبعدها وضعنا خلاصة الفصل

الفصل الثالث: كان بعنوان الخدمة العمومية حيث جاءت عناصره على النحو التالي تمهيد ففي المبحث الأول تحدثنا عن مدخل مفاهيمي للخدمة العمومية ويشمل مطلبين كالتالي: تعريف الخدمة، تعريف الخدمة العمومية، اما المبحث الثاني فكان بعنوان ماهية الخدمة العمومية وقد قسم الى أربع مطالب جاءت على النحو التالي :خصائص الخدمة العمومية، أنواع الخدمة العمومية، اهداف الخدمة العمومية، أهمية الخدمة العمومية وبعدها وضعنا خلاصة الفصل.

الفصل الرابع : بعنوان الجانب الميداني التطبيقي وجاء فيه تعريف لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و الدراسة الميدانية ونتائجها وتضمنت كذلك عرض البيانات ,

وننتج عامة واستنتاجات عامة وخاتمة وفي الأخير توصيات واقتراحات مع قائمة المصادر والمراجع وملاحق.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

-تحديد الإشكالية :

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها فالتطبيعة البشرية تسعى الى التواصل والاندماج والانضمام الى جماعات مهما اختلف نوعها, ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط انساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقاً من مسلمة ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الانسان على سطح البرية, اذا الاتصال التنظيمي يعتبر عنصر رئيسي للعملية الإدارية لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها, وهنا تم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائه التنظيمي, كما يمكن القول ان الاتصال التنظيمي هو احدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية فالعمليات الإدارية التخطيط , التنظيم, التنسيق والرقابة يمكن انجازهما وارسالهما الى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة وهذا في ظل الاتصال التنظيمي الإداري الناجح والمخطط له وفق أساليب علمية سليمة في اعلى المستويات ومن هذا المبدأ ارتأينا أن تكون الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية أدرار لمعرفة واقع الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية ومن هنا نطرح التساؤل الاشكالي التالي

ما هو دور الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية لمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعية لولاية أدرار؟

التساؤلات الفرعية :

-هل تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة مرتبط بالاتصال التنظيمي من زاوية الفاعلين في العجلة الاتصالية؟

-هل تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة مرتبط بالاتصال التنظيمي من زاوية الوسائل المستخدمة فالعجلة الاتصالية؟

الدراسات السابقة :

1 الدراسة الأولى :

للباحث بو عطيط جلال الدين بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، وهي دراسة تطبيقية ميدانية على عينة من العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عناية وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية قدمها سنة (2008-2009) بجامعة منثوري محمد قسنطينة

وذلك بطرح الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والعمال التنفيذيين؟ وكذلك اعتمد على بعض التساؤلات الفرعية التالية:

-ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة المدروسة؟

-هل توجد علاقة بين أنماط الاتصال والأداء لدى العاملين في المؤسسة؟

نتائج الدراسة الأولى :

-الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال او عن طريق الاجتماعات والإعلانات

-وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر او استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا ان مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو مزيج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي توفر المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

-فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين ابعاد الاتصال والأداء الوظيفي اسدى عينة الدراسة اذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

2 الدراسة الثانية :

-وهي دراسة بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، وهي دراسة ميدانية بمركب الارتفاعات وال مجارف CPC عين السمارة قسنطينة مذكرة مكملّة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للباحث العربي بن داود جامعة قسنطينة 2008.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية وكيفية تحقيق فعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال.

وعلى ضوء ما ذكر صاغ الباحث إشكالية في التشاور الرئيسي الاتي : ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي؟ وما مدى فعاليته في انائها وتطويرها.

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المقابلة والتي انضمت الي مرحلتين :

- 1 المقابلة الأولى :وهي للالتقاء بالمسؤولين اما الثانية مقابلة العمال ورؤساء الأقسام
- 2 الاستمارة: وبناء على خصائص الدراسة ومقتضياتها فقد تكونت عينة الدراسة من إطارات وعمال والعمال التقنيين وقد اعتمدت كأداة رئيسية لجمع البيانات ولذا اعتمدنا الدراسة على 5 فصول :

الفصل الأول: تحديد المشكلة

الفصل الثاني: المنظمة التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي.

الفصل الثالث: فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج الاتية:

-إن الإدارة تقوم بأعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

-ضعف قنوات الاتصال النازل.

-عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال.

أسباب اختيار الموضوع:

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة ومستقصيا جميع جوانبها الى أن يتواصل الى حلها حيث ان هذا الاختيار الموضوع او الظاهرة أو الإشكالية لا ينشأ من فراغ وانما هناك دوافع واعتبارات تسبق موضوع الدراسة ولعل من اهم الأسباب التي دفعتنا الى اختيار موضوع واقع الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

أسباب ذاتية:

-تتمثل في ميلي الى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصالات والرغبة في اجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي وكذا الخارجي من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك.

- الرغبة في دراسة الموضوع خاصة انه يصب في مجال دراسة فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

-اهتمامات الباحث الشخصية بموضوع اتصال المؤسسة والفضول العلمي الذي يدفع الباحث الى معرفة ما هو نوع الاتصال الذي تنتهجه المؤسسة العمومية.

أسباب الموضوعية:

-اتساع حجم المؤسسات الخدماتية وبروز أهمية الاتصال التي من خلالها يمكن تجنب مختلف المشاكل والصعوبات التي تقع فيها المؤسسة

-معرفة كل ما يتعلق بالاتصال التنظيمي وما يحققه من نتائج إيجابية وكذا تحسين الأداء في العمل.

-قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

-قلة الدراسات التي تناولها بالبحث في شكله.

أهمية الدراسة:

-تتمثل أهمية اختبار هذا الموضوع في وجود أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي حيث لا تقوم أي مؤسسة بدون الاتصال التنظيمي ولأن للاتصال دور كبير في نقل وإيصال المعلومات، فيمكن القول إنه العنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم لأنه وبدون أدنى شك يؤدي الى زيادة خبرات الافراد واتساع مجالات عملهم.

-الاهتمام بالاتصال التنظيمي لتحقيق الاستقرار وضمان سير العمل في المؤسسة العمومية الخدماتية.

تحديد المفاهيم:

-الاتصال :

لغة : مشتقة من الكلمة اللاتينية (communication) أي بمعنى وصل الشيء بالشيء وصلا أي

نقله ¹

¹ محمد جمال الفار:م عجم المصطلحات الإعلامية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن , 2014, ص 7-8.

اصطلاحاً : هو نقل المعاني من شخص لأخر من خلال العلامات والإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنياً للطرفين¹

اجرائياً : هو عملية نقل وتبادل المعلومات وإرسال المعاني وإقطار بين شخصين أو أكثر بهدف إيصال المعلومات الجديدة في سلوكياتهم سواء كانوا أفراد أو جماعات داخل المنظمة وخارجها أو تغيير في هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقق مجموعة من الأهداف الإنسانية والاجتماعية أو التنظيمية كانت.

-المؤسسة: يرى محمد قاسم القريوتي في كتابه الموسم بالإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق المنشور في سنة 1985، بأن المؤسسة العامة هي منظمة عامة مملوكة ملكية كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصيغة العامة سواء كانت هذه المؤسسة عسكرية أو اقتصادية أو اجتماعية، هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في الأداء.

وقدم محمد أكرم العدلوني تعريف المؤسسة بقوله هي عبارة عن نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقة مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهيكل محددة في وحدات إدارية وظيفية، ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية.²

-الاتصال التنظيمي:

اصطلاحاً : عرفه عبد الرحمن المشاقبة بأنه هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي³

اجرائياً : هو عملية إدراكية واجتماعية ونفسية تقوم داخل المنظمة وتساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار والمعلومات عبر القناة الرسمية المستهدفة لخلق التماسك بين وحدات ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحقيق مشاريعها وأهدافها والحفاظ على مقوماتها ومسيرتها.⁴

¹ رانيا عبد المعز الجمال: الإدارة والعلاقات العامة في الالفية الثالثة، دار الجامعية الجديدة، مصر ، 2011، ص71.

² صالح بن نوار: الفعالية داخل المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة دولة 05/04 ، ص 28.

³ بسام عبد الرحمن مشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة، الأردن، ط1، 2011، ص 103.

⁴ عائدة سيدي: خطاب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص 55.

الخدمة العمومية:

1 تعريف الخدمة :

لغة: يقصد بها ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل او في قضاء الحاجة ¹

اصطلاحا: لقد أظهرت الأدبيات الحديثة العديد من التعاريف للخدمة والتي اجتهد في وضعها العديد من الكتاب والباحثين، كل واحد من وجهة نظره وسيتم ذكر البعض منها بهدف الوصول الى تعريف شامل ومحدد للخدمة

عرفت على انها نشاطات غير ملموسة والتي تحقق منفعة للزبون او العميل، وهي ليست مرتبطة ببيع سلعة او خدمة أخرى أي ان إنتاج او تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلطة مادية ²

تعرف كذلك بأنها السلع المستهلكة او الإنتاجية، غير الملموسة التي غالبا تستهلك في نفس الوقت التي تنتج فيه ³

الخدمة العمومية (service public) :

عرفها القاموس الفرنسي (encyclopédique): انها نشاط ذو فائدة عامة تمارسه المنظمات او المؤسسات العمومية بمعنى ان الخدمة العمومية هي تلك الأنشطة والإجراءات التي تستند للهيئات العمومية والمرافق العامة ⁴

توصف أيضا على انها كل وظيفة يكون اداؤها مضمونا ومضبوطة ومراقبا من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة امر ضروري لتحقيق التنمية والترابط الاجتماعي، يصف الخبراء الدارة العامة الخدمة العمومية على انها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته، التي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها ⁵

اجرائيا : يقصد بالخدمة العمومية مجموعة النشاطات، والإجراءات والعمليات التي تتفاعل فيها الهيئات المحلية (البلديات) مع المواطنين عبر قنوات تقدم هذه الخدمات حيث لا تنحصر على

¹ معجم اللغة العربية معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة 4، مصر، 2003، ص221.

² ابن منظور: لسان العرب، المجلد 4، دار مصادر والفكر للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، 1990، ص481

³ حميد الطائي بشير العلق: إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية،

الأردن، 2009، ص16

⁴ Diderlinotte raphael romi souce public et droit administratif et econonmi que seme edition

juris classeur sursis 2003 p(43).

⁵ بوعامة العربي رقاد حليلة: الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات

والبحوث الاجتماعية، العدد 09 الوادي، ص40

الشروط التنظيمية بالوثائق الإدارية بل تتعداها للعمليات التي تحسن الجانب التنموي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمواطن

مجالات الدراسة:

-**المجال البشري:** المجتمع المراد تناوله بالدراسة هنا هو موظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء لولاية ادرار.

-**المجال المكاني:** تقع وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأدرار أمام المديرية العامة للأمن الوطني ومن الجهة الجنوبية ثانوية الشيخ عبد الكريم المغيلي ومن الناحية الشرقية دائرة الولاية ومن ناحية الغربية المركز الوطني لذوي الحقوق والاحتياجات الخاصة.

-**المجال الزمني:** أجريت هاته الدراسة ما بين 2022/2021 حيث تناولت الجانب النظري منذ بداية شهر ديسمبر والجانب التطبيقي منذ بداية شهر افريل.

المنهج والأدوات :

يمكن تعريف المنهج على انه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول الى الحقيقة العلمية مثلما هو معلوم موضوع دراستنا هو واقع الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية والذي استخدمنا في معالجته المنهج الوصفي واداة المقابلة

النهج الوصفي : يتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ووصف وتحليل اهم الخصائص وعناصر الاتصال التنظيمي، وكذا التطرق لمفهوم الخدمة العمومية واستراتيجية تطبيقها ودور الاتصال التنظيمي في تسيير الخدمة العمومية.

أدوات جمع البيانات

المقابلة : هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث والمبحوث او مجموعة من المبحوثين، وشخص او اشخاص اخرين وتدخل المقابلة ضمن أدوات جمع البيانات من اجل تحقيق اهداف الدراسة بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين بغية البحث المعمق لمعرفة أكثر وذلك لوصول المعلومات أكثر دقة وبصفة مباشرة حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة كونها تعطي للباحث فرصة للتعمق في البحث والتأكد من صحة المعلومات بنفسه كما انها تمكن الباحث من شرح مشكلته مباشرة للمبحوث فيتحصل بذلك على إجابات موضوعية عالية.

العينة: ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على هذه العينة العشوائية المنتظمة نظرا لتوفر قائمة البحث من جهة، ومن جهة أخرى لا يمكننا ان نقوم بدراسة المجتمع كاملا وقت ما يسمى بالعينة واعتمدنا على 10 من موظفي المؤسسة.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني :الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول :مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي.

المطلب الاول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: تعريف التنظيم

المطلب الثالث: تعريف الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني :ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الاول: عناصر الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: انواع الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث :خصائص الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني :الاتصال التنظيمي واهميته

المطلب الأول :اشكال الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني :وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث :اهداف الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع :اهمية الاتصال التنظيمي

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة، وبلوغ أهدافها كما يتوقف نجاح الإدارة الى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال لعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدف في حد ذاته فهي عملية ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وانشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالاتصال الجيد يميل الى تشجيع وتحفيز الافراد لتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

فبدون الاتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف او المسؤول مع مرؤوسيه والمرؤوسين مع رؤسائهم وهذا بدوره يؤدي الى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة فإننا سوف نستعرض في هذا الفصل الى مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي، ماهية الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال، اساليبه، عناصر العملية الاتصالية، ومعوقات ومشاكل الاتصال، أهداف الاتصال الخ

المبحث الأول :مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي

المطلب الاول: تعريف الاتصال

لغة :

تعريف الدكتور حسين حمدي الطويحي: يذهب الدكتور عبد العزيز شرف الى القول بان مفهوم الاتصال (communication)

هو المفهوم الذي يذهب اليه مصطلح البيان في اللغة العربية من قبل ان يدخل في المصطلحات البلاغية وفي القرآن الكريم إشارات كثيرة الى البيان منها قوله تعالى (الرحمن, علم القرآن , خلق الانسان علمه البيان)¹الرحمن (4-1) وقوله أيضا : «هذا بيان للناس وهدى و موعظة للمتقين » ال عمران 138². وهكذا وردت كلمة البيان في القرآن الكريم عدة مرات وهي كما يصفها الله سبحانه و تعالى في القرآن الكريم بالبيان و الإفصاح وبحسن التفصيل و الايضاح وبجودة الافهام وحكمة البلاغ وسماه أيضا فرقانا كما سماه قرآنا فقال تعالى «عربي مبين» (النحل 103)³

فالبيان بالمفهوم الاتصالي هو الإفصاح أي قول الحق وإظهار المقصود وهو كما جاء بلسان العرب بين حسن الفهم وذكاء القلب مع اللسان واصله الكشف و الظهور ذلك ان الاتصال يعني انتقال المعلومات , او الأفكار , او الاتجاهات , او العواطف من شخص لأخر او جماعة أخرى من خلال الرموز , كما تقدم وحتى يكون الاتصال بهذا المعنى فعلا فلا بد وان يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو المعنى الذي يصل الى المستقبل ومن هذا يتم التفاعل بين الناس .⁴

تعريف الاتصال:

اصطلاحا:

الاتصال بانه العملية او التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لأخر حتى تصبح مشاعا بينهما , وتؤدي الي التفاهم بين هذين الشخصين او اكثر , وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسيير فيه و هدف تسعى الى تحقيقه و مال تعمل فيه ويؤثر فيها

تعريف جون ديوي:

الاتصال عملية مشاركة في الخبرة وجعلها مألوفة بين اثنين او أكثر من الافراد

¹ القرآن الكريم، الرحمن، الآية (4-1)

²نفس المصدر، ال عمران، الآية (138)

³ نفس المصدر، النحل، (103)

⁴ كامل خورشيد مراد الاتصال الجماهيري والاعلام دار الميسرة للنشر والتوزيع ط1 2011هـ عمان الأردن

تعريف بروكر:

الاتصال عملية لنقل فكرة او مهارة او حكمة من شخص لآخر ¹

المطلب الثاني: تعريف التنظيم

عرفه هنري فيول : بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها , لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف , او هو مجموعة من العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية , تساعد الافراد على التعاون جماعيا وبفاعلية , يهدف الي تحقيق الأهداف الموضوعة و المسطرة .²

تعريف ميلر: يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدرّبة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم البعض عن طريق اشتراكهم جميعا في نقل معلومات معينة، بحيث

تربطهم وحدة الدافع و المصلحة ويظهر ذلك من خلال استعداداتهم التامة لطاعة من تولى قيادتهم ³

تعريف امتاي اتريني: عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم انشائها من اجل تحقيق هدف معين , ان لفظ او مصطلح التنظيم يعني شيئين رئيسيين هما الوظيفية و الهيكل , فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار و الاحياء عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم ورغباتهم و التنسيق والتكامل و الترابط بين جهودهم و انشاء شبكة متنافسة من العلاقات و الاتصالات بينهم .⁴

اما الهيكل او البناء فيقصد به الجماعات و الإدارات و الأقسام و الوحدات التي يعمل فيها الناس و العلاقات و الاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة ومنسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة بالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء او الهيكل التنظيمي , ويحدد الواجبات و الاختصاصات و المسؤوليات و السلطات⁵

¹ نفس المرجع ص 63

² محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، م1 دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص141

³ عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص139.

⁴ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، مصر، 2007، ص26.

⁵ كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2004، ص86.

المطلب الثالث :تعريف الاتصال التنظيمي:

محمد فهمي العطر وزي : هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة الى عضو اخر في قصد احداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الافراد ووسيلة فعالة لأحداث التغيير في سلوكياتهم .

محمد علي : ان الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة بالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما انه أداة نقل المعلومات و لوقائع و الأفكار من خص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

الهواري سيد محمود : بانه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو اخر بقصد احداث تغيير².

عامر ياسين : هو ظاهرة تأثر وتأثير بمكونات السلوك الفردي , وتشمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم وهو عملية نقل الأوامر و التوجيهات و المعلومات و التقارير و الأفكار و الآراء و المقترحات من مستوى اداري الى اخر ومن مسؤول داخل المنشأة الى اخر وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات³.

العالم ويليام سكوت: يعرف الاتصال التنظيمي عملية تتضمن نقل او تسليم أفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة بهذه المعلومات لغاية او هدف تنفيذ اعمال لتحقيق معها اهداف المنظمة⁴.

الاتصال التنظيمي: فقد تعددت تعاريفه واختلفت التخصصات العملية والمدارس الا ان اغلبها اتفق على ان الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم ومن بين هذه المعلومات المتداولة ومن بين هذه التعريفات فقد عرفه

ريديغو سانيروود بأنه: ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معين أي انه عبارة عن عملية تعتمد على نقل وتناقل المعلومات والبيانات وفق تنظيم معين ويعرفه الباحث **عبد الحمن المشاقبة** انه هو الاتصال الذي يتم فيه المؤسسات فيما بينهما وبين جماهيرها الداخلي والخارجي، بمعنى انه ذلك الاتصال الذي يتم بين المؤسسة ومؤسسة أخرى وبين مؤسسة معينة وجمهورها.

وجاء الدكتور محمد منير حجاب معاكس للتعريف الأخير وقال هو تلك العملية التي تهدف الى تدقيق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات , وعبر مراكز العمل المتعددة

¹ طاهر بن حرز الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط للدراسات الجامعية، ج12، دار هومة للنشر والتوزيع، ط1 الجرائر 2006، ص54.

² شعبان علي حسين السيسي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009.

³ شريف الحمري: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، ط1، عمان، 2007، ص69.

⁴ طيبش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة كلية العلوم السياسية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع 2009-2010، ص25.

داخل الهيكل التنظيمي¹ أي ان الاتصال هو عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة و المنظمة وفق هيكل تنظيمي معين.

المبحث الثاني : ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : عناصر عملية الاتصال

1 المرسل: يعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها ويسمى أحيانا مصدر المعلومات والذي المعلومات والذي يسعى في نقل المعلومات الى الطرف الاخر « فرد، جماعة» منظمة وذلك من خلال ما يدور في ذهنه من أفكار في شكل الفاظ كلمات وارقام ورموز، وتلميحات وإشارات الخ ويطلق على هذه العملية بالتشغيل.

2 الرسالة: وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المرسل الى المستقبل والرسالة هي الناتج المادي او الفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما يتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما يكتب فالكتابة هي الرسالة، وبينما يرسم فالرسم او الصورة هي الرسالة، كما ان الرسالة لابد ان تتوافق مع قناة الاتصال التي تستخدم لنقلها للمستقبل.

3 قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل او نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل، وتتعدد أنواع الرسائل او القنوات بتعدد أنواع الاتصال واشكاله، فهناك الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري بوسائله المتنوعة (صحافة، الإذاعة والتلفزيون)، ويتم اختيار قناة الاتصال الملائمة على العديد من العوامل منها طبيعية ومحتوى الرسالة وطولها والهدف منها ونوعية المستقبل والتوقيت المناسب وتفضيلات المرسل.

4 المستقبل: وهو الشخص او الجهة التي توجه اليها الرسالة وعلى المستقبل ان يقدم بحل او فك رموز الرسالة بغية التوصل الى التفسير محتواها وفهم معانيها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل.²

5 رجوع الصدى (التغذية الراجعة):

وهي عملية تفسير متعددة الاشكال تبين مدى تأمل المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل اليه وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقوم لفعالية العناصر الأخرى، كما انه الوسيلة التي يتبع من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.

6 التشويش (المعوقات):

وتعتبر أي شيء ممكن ان يحول دون نقل او فهم الرسالة كما يقصد بها المرسل ويمكن ان تحدث المعوقات عند أي مرحلة من مراحل الاتصال فهي قد تأخذ شكل عدم قدرة المرسل على التعبير الصحيح عن أفكاره او

¹ محمد منير حجاب :الموسوعة الإعلامية دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص141.

² ربحي مصطفى عليان الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، عمان الأردن، ط1، 2005، ص55-56.

خلل في قناة الاتصال او عدم دقة وضوح الرسالة او قصور حواس المستقبل او الظروف المحيطة بالاتصال¹.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي:

يمكن تقسيم الاتصال التنظيمية الى نوعين رئيسيان هما

1 الاتصالات الرسمية:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين المنشأة وداخل نظامها , سواء كان ذلك بين اقسامها او فروعها المختلفة او العاملين في جميع المستويات²

ويعرفه إبراهيم أبو حرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب , الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي وساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين³.

ويعرفه ناصر القاسمي أيضا على انه تلك العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي , بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين⁴

أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي :

هنالك اساليب عديدة ومختلفة للاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي :

- **الوسائل الكتابية:** وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل المنشورات والتقارير والمذكرات والخطابات، والشكاوى والمقترحات ... الخ .

طرق الاتصال الكتابي:

أ - **النشرات والكتب الدورية:** وهي التي يصدرها المدير نتيجة الدراسة السابقة لموضوع معين او بعد اتخاذ قرارات من جانب الادارة العليا أو عند القيام بأعمال دورية، كما هو الحال عند اعداد الميزانية أو خطة التدريب.

ب - **التقارير:** وهي تحتوي على معلومات ترتفع من الاسفل الى اعلى المستوى الاداري الأعلى ان يتابع المرووس أو يتم بمجريات الأمور في العمل أو يحيط بتفسيرات او احصائيات او ما الى ذلك وهذه التقارير قد تكون دورية أو قد ترفع وقت الحاجة اليها. ج - **الشكاوى:** ترفع الشكاوى من المرووسين الى الرئيس وعلى المسؤول أن يهتم بها التصرف على اسبابها ويجاد الحلول وان يعطي الفرصة لكل فرد داخل التنظيم بتقديم

¹ نفس المرجع السابق ,ص56.

² محمد أبو سمرة :الاتصال الإداري والإعلامي, دار الفجر للنشر والتوزيع ,الأردن, 2009,ص58

³ فوزيل دليو: اتصال في المؤسسة (اشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة), ط1و دار الفجر للنشر والتوزيع ,القاهرة

, 2003 , ص50

⁴ ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة ,ط1, ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر, 2011, ص 10

شكواه لان الاهتمام بالشكاوى ترفع من روح الموظف المعنوية وتشعره بأهميته، فالمرؤوس عندما يشعر بالظلم لا يكون انتاجه كما يجب الى جانب هذا فان الكثير من الشكاوى الجادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل.

د - المذكرات: وهي نوع من أنواع الكتابات بعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو اثبات واقفة لتقديم اقتراح والى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض النشر أو تأكيد معاني أو التذكير ببعض الواجبات.¹

مزايا الأشكال الكتابي:

- امكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حق يمكن الرجوع كلما اقتضى الأمر ذلك.

- حماية المعلومات المراد نقلها

- يتصف بالدقة أكبر في التغيير مقارنة بالاتصال الشفوي

- توثيق عملية الاتصال وامكانية متابعتها²

معوقات الاتصال الكتابي:

- لا يسعف في حالة السرعة والطوارئ

- لا يسمح الاتصال الكتابي بالتغذية العكسية الفورية او اعادة الاستثمار السريع

- تأخذ جهد كبير في عملية اعدادها وصياغتها

- احتمالات التعريف الكبيرة يكون العلة الواحدة أكثر من معنى فلا يدخل في ذهن الملتقى الا المعنى الذي يتفق، وطبيعته وثقافته ودراسته، وخبرته في العمل

الوسائل الشفهية : وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهاً عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ، مثل المقابلات الشخصية ، المكالمات الهاتفية ، الندوات الاجتماعية والمؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات و الافكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة

3

¹ فتحي احمد ذياب: إدارة الاعمال دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2013، ص 337-378.

² محمد سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 245.

³ زكريا النوري واخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دارالبازوري، عمان ، 2010 ، ص 216.

طرق الاتصال الشفوي:

(أ) **المقابلات الشخصية:** ويعتبر إحدى الوسائل الناجحة وتهدف إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكل، وحل في المنظمة و الوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف لتعليم والتدريب¹

(ب) **الاجتماعات:** وهي من الوسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي.

مزايا الاتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر سيرا واقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة التغيرات الوجه وانفعالات المستدعي.

- يقوي الروابط ويهني المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وامانة.

- يحافظ على قدرة كبيرة من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى ان تسريب انه المعلومات للأطراف الأخرى لم تم الأخذ بأسلوب الكتابة²

عيوب الاتصال الشفوي :

- يعاب عن هذه المناقشات الشفوية انها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرضية للخلاف

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة

- قد يعرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الاقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة³

2 الاتصال الغير الرسمي:

يعرف على انه الشبكة التي توجد بين العاملين وتتضمن معلومات عن الافراد , زملاء وأعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وانجازاتهم تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم وبين أعضائه⁴

¹ فتحي احمد ذياب: إدارة الاعمال، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2013، ص 390.

² طارق محمد المجذوي: الإدارة العامة (العالمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص 521-522.

³ سلمان محمد الطماوي: مبادئ العلم الإدارة العامة، ط7، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987، ص 270.

⁴ إبراهيم عبد العزيز الدحليج: الاتصال والوسائل التقنية التعليمية، ط1، دار أصدقاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 150.

ويعرفه عبد الغفار خنقي على انه الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء و الزملاء , حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الاعمال الوظيفية و السلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الافراد نوع من التجانس و التألف و اشباع الحاجات .¹

مميزات الاتصال الغير الرسمي يمتاز الاتصال الغير الرسمي ب:

سرعة انتشار الخبر قبل بثه في القنوات الاتصالية الرسمية حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود او حواجز او رقابة.

-هو تعبير تلقائي وعفوي وهذا النوع من التعبير يؤدي الى اشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

-يساعد الاتصال غير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليـد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جديدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها واهداف أعضائها.

-يعتمد الافراد على الاتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان او الخطر او حينما يواجهون تغيرات في المؤسسة ذلك اذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات , وعملت على مراقبة المعلومات وتصنيفها من خلال الإعلان المسبق على التغيرات التنظيمية و الاصغاء بانتباه للعاملين بأرسال المعلومات بشكل انتقالي عبر التنظيم الرسمي ومشاطرتها مع المرؤوسين .²

أنماط الاتصالات الغير الرسمية:

توجد عدة انماط للاتصالات غير رسمية اهمها:

الاتصالات العنقودية:

تعد من الأكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما وتأخذ شكلا شبكية يشبه الى حد كبير عنقود العنب وتشمل المنظمة برمتها وهي موجودة في جميع المنظمات وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة الاشكال، وأنها لا يمكن التغيير بين تمطين اثنين هما:

سلسلة التنمية والعتيبة:

وقد سميت بذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والايخبار ولكن ببطء شديد وفي هذا النوع

من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بت الرسالة الى الاشخاص الآخرين. السلسلة العنقودية:

وبعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل استثنائي، حيث يمرر الشخص معلومات على عدد قليل من الاشكال الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات الى الآخرين.

¹ عبد الغفار خلفي :اساسيات إدارة منظمات الاعمال الوظائف و المراسلات الإدارية , ط1,الدار الجامعية للنشر و التوزيع,الإسكندرية ,ص20.

² موسى اللوزي: التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة, ط2 ,دار وائل للنشر ,عمان, 2013,ص35.

السلسلة الاجتماعية: حيث لا يوجد لهذه السلسلة نمط متعدد الاتصال حيث ينقل (A) الى (B) بيانات ومعلومات واخبار معينة ، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها الى الآخرين وبذلك فان بعض الاشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات ، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها ابدا ¹

سلبيات الاتصالات غير الرسمية:

-انتشار الشائعات و المعلومات المشبوهة مما يترك اثرا سلبيا على الادارة وعلى علم العلاقات الانسانية داخل التنظيم.

- يؤدي احيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الافعال الانتقامية بالمدرسة الأولى ذلك بسبب الاشاعات مثلا.

- ومن خلال هذا ينبغي على المؤسسة أو مدير الاستعانة بالمختصين السيكلوجيين الدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من اجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات و النزاعات القائمة داخل التنظيم وبالتالي الوصول الى استعمال التنظيمي للمساهمة في بلوغ انجاز اهداف التنظيم ².

المطلب الثالث :خصائص الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها والا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة وتتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في :

-المعرفة لتامة بالمعلومات والبيانات للغير والتوجيهات ومراعات ايصالها فالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والادراك العميق بما هو مطلوب ايصاله

-الثقة في معنذر الرسالة :حيث انه بدون هذه الثقة فأن الرسالة لنا تحقق أهدافها ³

-الموضوع وضوح الرسالة المراد نقلها: وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يحول في المرسل من أفكار.

-البساطة: ان الاتصال بشكل مبسط من التعقيد ليتسنى للرسالة او الموضوع الوصول الى مستقبله في أقصر وقت ممكن.

¹ حميد الطائي بشير العلاق: اساسيات الاتصالات نماذج ومهارات , دار اليازوري , للنشر والتوزيع , عمان , 2009ص61-

62

² صباح حميد غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومواصلات الاعمال), دار عامة للنشر، عمان , 2007, ص30.

³ بشير العلاق: الإدارة الحديثة، نظريات مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن , 2008, ص 310-311.

-**سلامة الوسيلة:** ان تكون الوسيلة الاتصالية خالية من العيوب يمكن لها ان توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل
-**الدقة :** وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات و البيانات الازمة ¹.

المبحث الثالث : الاتصال التنظيمي واهميته

المطلب الاول: اشكال الاتصال التنظيمي:

1 الاتصال الصاعد:

هو اتصال الموظفين مع رؤسائهم لنقل صورة ما يحدث اما على شكل تقارير او اقتراحات او شكاوي او تغذية مرتدة ولا يخلو هذا المستوى من الاتصال من معوقات تحول دون اتمامه مثل حيلولة بعض المديرين من وصول هذه التقارير الى الرئيس الأعلى او تشويهاها اوبحجم المرؤوسين عن ارسالها أصلا حفاظا على وظائفهم او تتشكل اتجاهات سلبية لدى الرؤساء اتجاه المرؤوسين , او ان تكون وسائل الاتصال ضعيفة ومثل هذه المعوقات جميعها , او بعضها تنطبق على مؤسسات الدولة في العالم الثالث خاصة, ولكن هذا لا يعنى عدم التفكير بإيجاد حلول لهذه المعوقات ومنها الإدارة الديمقراطية و تأسيس صندوق للاقتراحات و الشكاوي وعقد الاجتماعات الدورية , او كلا اذا تطلب الامر او موضوعية الرؤساء بحيث تكون الحوافز التشجيعية و الطمأنينة بين النفوس و الايمان بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.²

ويمكننا التطرق لمزايا هذا النوع من الاتصال ومعوقاته فيما يلي :

(ا) مزايا الاتصال الصاعد:

-تمكين الافراد من التعبير عن احساسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم

- يمكن اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها او وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها

- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة او المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يشعر المرؤوس بانه جزء هام فالمنظمة مما يجعله يدلي بكل البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل او في ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير ظروف العمل وتحسينها ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

(ب) معوقات الاتصال الصاعد :

هناك معوقات عدة تحول دول تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي :

¹ معن محمود ومروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري, دار حامد للنشر والتوزيع ,عمان, 2008, ص176.

² كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والاعلام، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1 , 2011, 1432 هـ ' عمان الأردن، ص100.

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به، ومحاولته ان يترك كذلك إثر ايجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك ادخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة او حتى في بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين

-التقاليد الإدارية في المنظمة كاعتبار انه من الطبيعي ان يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس، ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.

-حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق , والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعل المعلومات كثيرة خاصة بالعمل وتكون بعيدة عن مسمع المدير و مرآه ويؤخذ عليه ان ينقل الانباء السارة وغير السارة بصورة دائمة ¹.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



شكل يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

2 الاتصال النازل (down Word):

وهو عكس الصاعد بحيث يكون الاتصال هنا من الأعلى الى الأدنى ويتخذ اشكالا منها التعاميم المكتوبة , و التبليغات الرسمية وكتب التكليف ونتائج الاجتماعات , ان هذا يقودنا للحديث عن معوقات هذا النوع من المستوى الاتصالي لكثرة الحلقات التنظيمية التي تم من خلالها الأوامر وعدم تنسيقها يؤدي الى الارباك , و التأخير و تعقيد الإجراءات المطلوبة و بروز الروتين الذي يؤدي الى تأخير العمل و ابطائه وتستطيع المؤسسات التغلب على ذلك باتباع الأساليب الحديث في الاتصال مثل الهاتف او البريد الالكتروني و إيجاد الرغبة الصادقة للعمل على تحقيق الأهداف للمؤسسة ².

(ا) **مزايا الاتصال النازل:** للاتصالات النازلة مزايا عدة منها :

-تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة او حالة خيبة الامل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون ان يدري لماذا؟ او كيف؟ او متى يعمل؟

-يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بانه موضع اهتمام الإدارة وتقديرها للمستويات العليا يخلق لدى الافراد روح من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

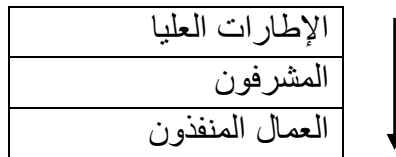
¹ الدكتور بشار حزي: **الاتصال التنظيمي**, الجامعة الافتراضية, السورية, 2020, ص20.

² كمال خورشيد مراد: مرجع سابق, ص101.

- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الأداة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة

(ب) معوقات الاتصال النازل:

- ان أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع الى معوقات عدة نذكر منها:
- ان العديد من التنظيمات غالبا ما تعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تأثر حتما او بشكل فعال في احداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم ادراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم ام يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه ان يحد من الاتصال الفعال.
- مصادقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه ان يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة وكذلك المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.¹



شكل يوضح الاتصال الرسمي النازل

3 الاتصال الافقي (horizontal):

هو اتصال بين اثنين بنفس المستوى مثلا بين موظف واخر ورئيس قسم واخر بنفس المستوى هدفه هو التعاون والتنسيق للتغلب على مشكلة او انجاز عمل مشترك، وقد يتم الاتصال وجاهيا او بالهاتف او تحريريا. ويمكن اجمال اهم وظائف الاتصال الافقي فيما يلي:

ا-التنسيق للقيام بمهمة.

ب-حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة

ج-تبادل المعلومات (المشاركة)

¹ نفس المرجع السابق ص 18-19.

د-حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة وإدارتين ليناقدوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث ان الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.¹

ويمكن الإشارة الى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

أ) مزايا الاتصال الأفقي:

-يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الامر الذي يعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية.

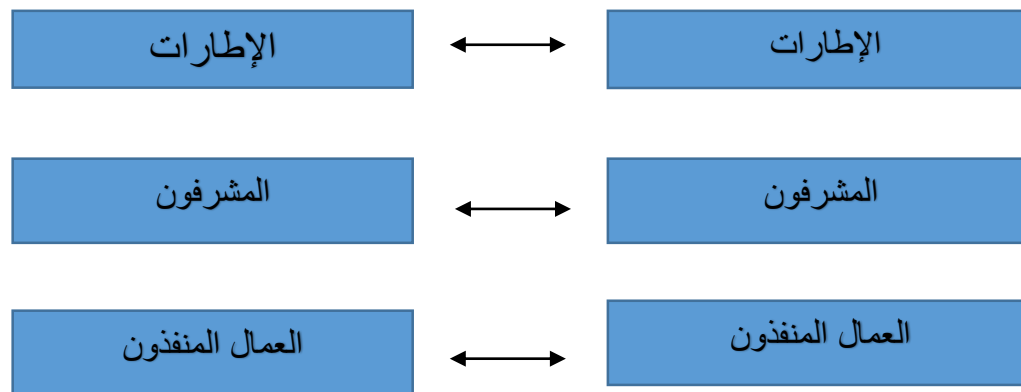
-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

ب) معوقات: الاتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتصل بها الاتصالات الافقية فان هناك معوقات عدة تعيق أداؤها الفعال وهي:

-ان تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها الى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

-ان هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.²



¹ كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والاعلام، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، 1432 هـ ' عمان الأردن،

² الدكتور بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية، السورية، 2020، ص22.

4 الاتصال المتقاطع (cross Wise):

نلاحظ على هذا المستوى عدم تقيده بمستوى اداري معين , ويتم فيه تجاوز الحلقات الإدارية اما عمدا او عرضيا , فقد يتم اتصال موظف بمدير او مدير اعلى خلافا للسياقات المتبعة او يتصل المدير الأعلى بأصغر موظف اداري للوقوف على حقيقة امر ما , وفي هذا النمط من الاتصال يتم تجاوز الروتين ولكن مع وجود مقادير موضوعية يجب ان تكون حاضرة لدى المديرين الأقسام المختلفة¹

المطلب الثاني :وظائف الاتصال التنظيمي و معوقاته

يلعب الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما واساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الادارية ويقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف، لتحقيق عدة اهداف معينة وتأثير في عملية التنظيم بصفة عامة وللاتصال عدة وظائف يمكن ان نلخصها فيما يلي:

- **وظيفة الانتاج :** يساهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في رفع الانتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية ، حيث يرى كين ديفيز في هذا المجال ان الاتصال الجيد يؤدي الى انجاز افضل للعمل مع وجود الاشباع المهني اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال ، و المهارة والرغبة في العمل²

وقد بينت دراسات مارتون مدى تأثير الاتصال الرسمي التي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الانتاج وتقييده ، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بإشاعات والأقوال ويعزز بعضها كما الاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والايماءات ، والنظريات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالمرض و الاستهزاء.³

- **وظيفة الابداع :** الابداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة او تحت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتوج او الوسيلة او النظام ، الوسيلة ، النظام ، العملية السياسية والبرامج او الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقها⁴

-**وظيفة الاقناع :** تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة الى تبليغ الحقائق و المعلومات فمسؤولية المرسل تمد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة و الاقناع بها ومن تم تنفيذ و جاء فيها من تعليمات ، فكل اداري ناجح يحتاج الى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الاقناع موظفيه بأهمية الانتاج الجيد

¹ كامل خورشيد مراد:الاتصال الجماهيري والاعلام، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1 ، 2011، 1432 هـ، عمان الأردن، ص 100-101.

² أبو النجا محمد العمري :الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1998، ص 144-145.

³ مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري 1992، ص143.

⁴ روس زين الدين بلمهيدي عبد الوهاب: الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص205.

وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الاقناع المطلوبة وهي :

- معرفة المنتج (الرسالة)
- معرفة العميل (المستقبل)
- معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال)
- تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال)
- ترك الانطباع حسن (رد الفعل)¹
- **وظيفة التبليغ:** تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل انساني ولا يمكن اعطاء اي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في ان يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:
- تقارير
- تنفيذ واجبات
- شرح خطوات العمل في فترة معينة
- تبليغ سياسات وقرارات الادارة
- ولكن لابد من اخذ العوامل التالية في الاعتبار:
- تحديد وقت الاتصال
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات
- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات
- من هم الأفراد المستفيدين عن عملية التبليغ
- مدى الاستعدادات للتبليغ أو استعداد لقبول المعلومات²

وظيفة التفهيم والتعليم:

وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات الاضافية الى دقته النقل في عملية الارسال.

¹ شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، للنشر التوزيع، الأردن , 2009 , 145-146.

² شعبان فرج: مرجع سبق ذكره، ص 144-145

وظيفة التعليم : تظهر في المجال الاداري عند توجسه المرؤوسين وتدريبهم في القرارات الادارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة¹ **وظيفة الصيانة :** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في اداء ثلاث مهام رئيسية وهي :

حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر

- تغيير موقف الافراد من القيمة التي يلونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى افقي وعمودي.

- ضمان استمرارية العملية الانتاجية و الابداعية للمنظمة.²

معوقات الاتصال وحواجزه:

1- التباين في المستوي والادراك :

المقصود اختلاف مستوى الثقافة والمعرفة والأدراك والغيرة بين المرسل وينجم عن ذلك تباين اختلاف في الإطار المرجعي بينهما مما يؤدي إلى الفشل في فهم الرسالة وتفسيرها وتحليلها ومعرفة مضامينها بدقة.

2 - المردود وعدم الانتباه:

عدم التركيز في عملية الاتصال يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة ولهذا أسباب ا - تصارع المنبهات والاهتمامات اي عدم القدرة على تركيز على موضوع (منبه) بعينه بسبب الاهتمام بأكثر من موضوع واحد في ان واحد المنبه هو كل شيء يدركه الانسان بحواسه الخمس). نها الضغوط الخارجية مثل الضوضاء وعوامل الجو ج- الضغوط الداخلية مثل القلق والمعاناة والمرض والمزاج النفسي.

3 - الافتراض المسبق:

وينجم عن هذا الافتراض ان المستقبل يستوعب الرسالة فلا يفصل بصورة كافية في بعض الجوانب المهمة ولا يقدم الأدلة الضرورية لتوضيح مقصده

4- العرض المختل:

يؤدي العرض المختل الى تشويش الرسالة وعدم فهم الملتقى لها فلا بد من تقديمها بصورة منظمة ومرتبطة ومبوية ومتسلسلة منطقيا

5 - اغلاق قنوات الاتصال : ويعني منع المشارك بالاتصال من ابداء رايه بال موضوع³

¹ شعبان فرج:الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 146.

² مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992، ص144-145

³ الدكتور كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والاعلام، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، 1432 هـ ' عمان الأردن، ص 68.

المطلب الثالث :أهداف الاتصال التنظيمي:

ان نجاح اي منظمة في تحقيق اهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر اليها على انها عملية مستقلة بذاتها، وإنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المنظمة، حيث تعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة في ادارة الانشطة الادارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعالجة المشاكل وتقييم الاداء وانتاجية العمل. ومن هنا يمكن تحديد جملة من الاهداف، التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها والتي لخصها الدكتور صالح بند توار فيما يلي:

تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وافعال وأقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الادارية الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب اهدافها العامة .

المشاركة في المعلومة: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومة بدورها على:

(ا) **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ قرار معين يحتاج موظفون الى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

(ب) **التعبير عن المشاعر الوحدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير من سعادتهم واحزانهم، ومخاوفهم وتقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل اعطاء رأيه في موقف دون حرج أو خوف. واضاف هدف آخر و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العلمي¹ ويمكن ان نضيف بعض اهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي :

-**أهداف وتوجيه:** وتقوم على اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة او تعديل الاتجاهات قديمة مرغوب فيها.

-**أهداف معرفية:** وتقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات والايخبار بقصد جعل أطراف التنظيم (رؤساء ومرووسين) على علم بما يجري أو يجب ان يجري وما هو المتوقع من كل منهم بالتالي، يصح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود، فيجب الانتباه نحو الاهداف والتعرف على مضامين البيئية الداخلية والخارجية وتسيير العوامل وايصال التعليمات والتوجيهات وأمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة وبيئتها

-**أهداف إقناعية:** القصد من الاتصال هو احداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة (عاطفة، انفعالية) لإقناعهم وجعلهم يتقبلون وجهات النظر قادة المنظمة.²

¹ فوزيل دليو: الاتصال في المؤسسة (اشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة) ط1, دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة

2003, ص 87.

² شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن , 2010, ص41-42.

-أهداف ترويجية: اذ يجب ان يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات والرضا لدى العاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين، في عمال التخطيط التنظيم والوقاية مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة، متعاونة، متوجهة لكل طاقاتها وإمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشترك.

المطلب الرابع :أهمية الاتصال التنظيمي:

أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي :

-الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الابداع و الابتكار لدى العمال ، وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة -يساعد الاتصال التنظيمي من خلال الوقاية و المتابعة على رفع مستوى الأداء كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل¹

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك، ومواقف داخل البيئة التنظيمية الواحدة

- يساعد العاملين في المنظمة مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس وتتعاكس على بينتهم العملية.²

¹ محمد منير حجاب :الموسوعة الإعلامية, دار الفجر للنشر والتوزيع ,القاهرة, 2009, ص17.

² محمد ناجي :جوهر الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال, دار الكتاب الجامعي الامارات العربية المتحدة 2000, ص30.

خلاصة الفصل الأول

يمكننا القول مما سبق بأن الفكرة التي كانت سائدة حول الاتصال تطورت، وقد تغيرت النظرة من السطحية الى النضج والأهمية الكبيرة للاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يمكن الافراد والعمال التعبير عن آرائهم وافكارهم ومشاعرهم، فالهدف منه إيجاد فهم مشترك في التفكير بين أفراد التنظيم الواحد، وهذا يؤدي الى التعاون وتحقيق التوجيه، فمن خلال الاتصال يبقى الافراد العاملين على علم بكل ما يجري في المؤسسة.

فالاتصال يعتبر عملية أساسية في بناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة.

اما فيما يخص أنواع الاتصال التنظيمي فهناك الاتصال الرسمي والذي يعتبر عملية أساسية في بناء العلاقات الإنسانية بين الافراد داخل المؤسسة وهو تلك العملية الإدارية التي تتم عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين، في حين الاتصال الغير الرسمي والذي يمكن من خلاله انتقال المعلومات وتبادلها في بعض الحالات او الأحيان بطريقة سريعة

وبالنسبة لأهداف الاتصال فمنها ما يتعلق بطبيعة العلاقة القائمة بين العاملين و الإدارة، ومنها ما هو متعلق بنوع المعلومات المتبادلة وطرق سيرانها، ومن وسائل وطرق الاتصال أيضا نذكر الاتصال الشفوي والذي يعتمد على وسائل شفوية، وهناك الاتصال المكتوب الذي من وسائله : النشرات والكتب و الدوريات والتقارير والمذكرات، وفيما المعوقات والمشاكل التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي فتتمثل في معوقات خاصة بالمرسل والرسالة ومعوقات خاصة بالوسيلة والقناة ومعوقات تنظيمية كالبعد في المستويات التنظيمية والإدارية.

الفصل الثالث

ماهية تحسين الخدمة العمومية

الفصل الثالث : تحسين الخدمة العمومية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية

المطلب الأول : تعريف التحسين

المطلب الثاني :تعريف الخدمة

المطلب الثالث : تعريف الخدمة العمومية

المبحث الثاني : ماهية الخدمة العمومية

المطلب الأول : خصائص الخدمة العمومية

المطلب الثاني :انواع الخدمة العمومية

المطلب الثالث : اهداف الخدمة العمومية

المطلب الرابع : أهمية الخدمة العمومية.

تمهيد

تعد الخدمة العمومية من بين اهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية والنهوض بالدول فعلى هذه الأخيرة إعطاء نظرة شاملة لهذا القطاع الذي أصبح مهماً في بعض الدول، ولقد حظي هذا المفهوم باهتمام عدد كبير من الباحثين والدارسين في إعطاء مفهوم سليم وادراجه بين المفاهيم الرئيسية في العلوم الإدارية، وباعتبار ان الإدارة المعاصرة لم تعد ادارة سلطوية , وهذا نظرا للتطورات المتسارعة والمستمرة الذي عرفته الإدارة في متطلبات وحاجيات المواطنين الذين اصبحوا اكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع وذات جودة ونوعية احسن , وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصا اكتساح تكنولوجيات الاعلام والاتصال , وهذا من خلال تحديث طرق التسيير المرافق العمومية , وباتخاذ جملة من التدابير الرامية الى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمة عمومية ترقى الى المستوى المطلوب ويعتبر تحسين الخدمة العمومية من المفاهيم الرائدة و المتداولة في وقتنا الحالي بكثرة حيث اصبح يشكل في الجزائر مسعى ترمي السلطات العمومية الى تحقيقه فضلا عن كونه مطلباً شعبياً ومن هذا المنطلق سنحاول إعطاء مفهوم الخدمة العمومية والخصائص التي تتميز بها وابرار الأهمية التي تلعبها في تحقيق المنفعة العامة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية

المطلب الأول: تعريف التحسين :

لغة : جمع تحسينات او تحاسين ويعرف التحسين على انه : اسم بني على تفعيل , وهو يحسن الشيء أي يعمله ويستحسن الشيء أي يعده حسنا , وهو التغيير الى الاحسن , مثال : أدخلت الحكومة على التنظيم القضائي تحسينات كثيرة¹

اصطلاحا: ان المعنى الاصطلاحي للتحسين والذي تريد معالجته من خلال هذه الفقرة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية والتي تشكل محور دراستنا، اذ نجد ان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده على مصطلح مرادف للفظ (التحسين)

الا وهو مصطلح (اصلاح) بقوله ان : «اصلاح الخدمة لعمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية , وقادر على خدمة حاجات الجماهير».²

المطلب الثاني: تعريف الخدمة

ان مفهوم الخدمة بصفة عامة والتي تعددت تعاريفها بتعدد الدارسين والباحثين لها ومن بين هذه التعاريف نذكر منها :

حيث عرفها كوتلر ارمسترونغ بأنها " نشاط او منفعة يقدمها طرف الى طرف اخر وتكون على أساس غير ملموس ولا يترتب عليها ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي او لا يكون.³

ويرى شوستاك: ان التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يطلع اليها المستفيدين.

" ان العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر هي تلك العناصر التي تكون اما حيوية وحساسة بالنسبة لتنفيذ الخدمة في الجوهر او التي تتوفر فقط لتحسين جودة الخدمة المقدمة فقط.⁴

وتعرف أيضا انها : نشاط او منفعة يسديها طرف لآخر وتتسم أساسا بانها غير ملموسة ولا يترتب عن تقديمها أي نوع من أنواع الملكية ويعرف البعض الخدمة على انها النشاط غير الملموس الذي يقدم للمنفعة ويهدف الى اشباع حاجات ورغباته.⁵

1 المنار: قاموس مدرسي للطلاب، عربي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية , 2006, ص120.

2 عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة , 2010, ص60.

3 بشير العلاق حميد الطائي: إدارة عملية الخدمات دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن, 2009, ص16

4 بشير العلاق: ثقافة الخدمة، دار اليازوري، الأردن 2009, ص138.

5 محمد مصطفى: التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر، عمان الأردن, 2010, ص 63

المطلب الثالث : تعريف الخدمة العمومية :

لغة :

هي كلمة مأخوذة من اللاتينية ((Souritium هذا المفهوم يعد من الادبيات بداية الثورة الصناعية وما افترته من الدراسات الميدانية حول واقع العمل والنتائج والاستهلاك ولقد ركزت تعاريف عديدة التي تناولت الخدمة من عدة جوانب :

يعرفها (genlapeyre) : بأنها ذلك النشاط الذي يشكل اقتصادية بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون دون ان يتطلب ذلك انتاج ملموس.

-يعرفها موردر دك بأنها : النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية والمكانية

-يعرفها (Christophe Lovelock) : بأنها نشاطات اقتصادية تعمل على خلق القيمة وفي نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين وكذلك في الزمان والمكان الذي يحددهما ويرغب فيها طالب الخدمة.

-وتعرفها الجمعية التسويقية الامريكية على ان الخدمات هي : منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج الى المستهلك، من المؤسسة الى الجمهور، ولا يتم نقلها او تخزينها او فصلها.

تعريف الاصطلاحي :

يعرف الفقيه (Jean ludoic silicami) : ان الخدمة العمومية هي مجموعة من النشاطات الموجهة للمصلحة تكون في متناول اكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف ممثلة , والتي يجب ان يكون بالنسبة لغالبية الشعب وان تكون هذه الغالبية من المجتمع هي المحرك لكل سياسة في شؤون الخدمات العمومية يهدف الى رفع مستوى المعيشة للمواطنين , ويقصد بمصطلح الخدمة العمومية على انها الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية و المواطنين , وذلك عن طريق تلبية واشباع الحاجات الضرورية والمختلفة للأفراد من طرف الواحات الإدارية و المنظمات العامة ولقد ركز الدكتور عبد الرحمن ادريس في تعريفه للخدمة العمومية على محاورين ¹.

وهناك تعريفات أخرى وهي :

1- مفهوم الخدمة العمومية كعملية (services process) :

حيث تعتبر الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية او العامة على انها مجموعة من العمليات ذات الطابع التكاملي تحتوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، فالنسبة للمدخلات فهناك ثلاثة أنواع والتي يمكن ان تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

¹ عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2009-2010، ص49.

الأفراد: يعد الفرد او المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في تفعيل عملية الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على مواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض الى المستشفى فانه عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته ويجري هذا الامر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

الموارد: تعتبر الموارد أيضا أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة المقدمة من طرف المنظمات العامة والحكومية وهي عمليات تجري على الأشياء وليس على الافراد وتسمى عملية الأشياء المملوكة مثل خدمات رخص المرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

المعلومات: ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل خدمات تحليل -

ب/ مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقا من مفهوم النظم يمكن النظر الى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

-نظام عمليات التشغيل أو انتاج الخدمة :وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

-نظام تسليم الخدمة :ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة وايصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

-خدمة عامة مرئية او منظورة لمستقبل الخدمة(المواطن).

-خدمة عامة غير مرئية او غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

-ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم احد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته او استخراج رخصة لها، فيقوم بتقديم مختلف الوثائق في الخزينة ثم عليه بالانتظار لكي تنتهي الخدمة وهنا يمكن القول ان هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة , غير انه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة يتطلب الامر مهام واعمال أخرى تجري داخل مكتب الخدمة العامة مثل الفحص في الدفاتر او الحاسب الألي عن تاريخ السيارة والمخالفات , التسجيل , المراجعة الداخلية, وكل هذه الاعمال تتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن وهو أمر ضروري لاستكمال الخدمة وتقديمها.¹

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة , الدار الجامعية , 2001, ص 458.

ب - مفهوم الخدمة العامة:

بالإضافة الى المفهوم الأول للخدمة العامة، هناك مفهوم اخر باعتبار الخدمة العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة وهي كالتالي:

-نظام عمليات التشغيل وإنتاج الخدمة وفق هذا النظام، تتم عملية التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

-نظام تسليم الخدمة : ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين :

-خدمات عامة مرئية او منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

-خدمات عامة غير مرئية او غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني، غير ان بعض الدراسات تميل الى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية، او المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية او غير المنظورة.¹

-وفق القانون الإداري الفرنسي : الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق المصالح العامة.²

-تعريف اخر : هي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الانسان وضمان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على ان تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين.³

التعريف الإجرائي : الخدمة العمومية هي مجموعة الأنشطة التي تؤديها الهيئات الحكومية والمؤسسات العمومية، وذلك لتلبية وتوفير الحاجات الأساسية للمواطنين او هي الرابطة بين المؤسسات الحكومية والمواطن بغية اشباع الرغبات والحاجات الضرورية لأفراد المجتمع وتحقيق المصلحة العامة.

¹ عبد الحميد محمود النعيمي: مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGE، 1997، ص 164-166.

² مريزق عدنان: التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، جسر للنشر، 2015، ص.14.

³ غزلاني وداد حكار حنان: البلدية الالكترونية وفاق تحسين الخدمة العمومية (بلدية دبيالالكترونية نموذجت) الملتقى الوطني الأول للتسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، ص 42.

المبحث الثاني :ماهية الخدمة العمومية

المطلب الاول: أنواع الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية أنواع وهي كالآتي:

(ا) **الخدمات الادارية:** هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية او المرافق العمومية الادارية سواء على المستوى المحلي او المركزي.

مثال: خدمات مرفق الحالة المدنية.

الخدمات الصناعية والتجارية : تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية مثال :خدمة مؤسسة المياه والغاز...الخ.

الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثال :خدمة التمدرس والخدمات الصحية.¹

(ب) من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

خدمات فردية : تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة حيث يقوم بطلب توفيرها او يعمل للحصول عليها.

خدمات جماعية : هي الخدمات التي يتحصل عليها الفرد في إطار جماعة دون ان يقوم بطلب توفيرها مثال الإدارة العمومية.

(ج) من حيث طبيعة تحمل التكلفة :

- **خدمة مجانية :** وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة مثال: الأمن العمومي

- **خدمة بالمقابل :** وهي الخدمات التي يتحملها كلية المستفيد منها، مثال : الكهرباء والمياه.

- **خدمة مدعمة :** وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد، والباقي لدعم الحكومي لها مثال :النقل العمومي.²

¹ عبد المطلب عبد المجيد :التمويل المحلي، الدار الحامدي، الإسكندرية مصر، 2001، ص62.
² حجام العربي :دور نظام المعلومات في ترقية الخدمات العمومية، بالإدارة الإقليمية الجزائرية اليا القضاء على المعوقات البيروقراطية، دراسة ميدانية ببلديات ولاية الطارف، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2017, 2018، ص12.

د) من حيث تسويق الخدمة :

- **صنف الخدمات غير المسوقة المقدمة :** والمقروضة على جميع (المواطنين ومقيمين) الحصول عليها مجاني وانتاجها يمول بواسطة أموال عمومية (كالأمن، الانارة، والنظافة العمومية ...الخ).
- **صنف الخدمة المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري :** وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي اجمالية تكلفة الخدمة المقدمة (مثل حقوق الماء، رفع النفايات المنزلية ...الخ) او تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية (كالنقل المدرسي والأماكن العمومية).

هـ) من حيث نظم الخدمة العمومية : وهي نوعان :

النظام المفتوح للخدمة العمومية : ويمكن اجمال لهم الخصائص التي تصف بها الخدمة العمومية في ظل النظام المفتوح كالآتي :

- تحديد المنظمة العامة المهام او الاعمال الضرورية لتحقيق الاهداف العمة والتفضيلية للوظيفة العامة ووضع المواصفات والمؤهلات لتي يجب توفرها في الموظفين بعد اعداد وصف تفصيلي وتحليل على هذه الاعمال.
- تعيين الموظف في وظيفة عامة لا يعني التزام المنظمة باستمرارية تعيينه او عمله في هذه الوظيفة ولا يرتقيه الى مرتبة اعلى، اذ تستطيع المنظمة ان تستغني عن خدماته عند انخفاض كفاءته او جدارته او تغيير المؤهلات المطلوبة اللازم القيام بها.¹

النظام المغلق للخدمة العمومية : يقوم هذا النظام على طرق النقيض بالنسبة للأول مغلق على نفسه، ويذل فيما يعنيه على وجود ادره عامة متميزة بذاتها وخصائصها في إطار الامة بما تضمنه من العناصر البشرية المتفرغة في إطار قانوني يؤمن من استمرار وجودها وتقدمها ضمن حياة وظيفية منتظمة، ويركز هذا النظام على عنصرين هما قانون الموظفين والحياة الوظيفية.

أ) - **قانون الموظفين :** وهي تلك القواعد الخاصة بالخدمة العمومية، التي تميز الموظفين بأوضاعهم من مستخدمي القطاع الخاص.

ب) - **الحياة الوظيفية :** تتحول الإدارة العامة لا يعني التعيين في وظيفة محددة واما هناك عامل في شغل عدد من الوظائف المنظمة المتسلسلة حتى نهاية الخدمة ويتم ذلك في اطار من التنظيم و التحقق للترقية و الترقية يؤمن انتقال الموظف من رتبته الى رتبة ومن فئة الى اخرى في السلك الذي ينتمي اليه.²

¹ عباس الصري واخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن 2015، ص8-9.

² حسن الحلبي: الخدمة المدنية في العالم، منشورات عويدات، ط1، بيروت 1981، ص33.

المطلب الثاني :خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص :

الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية، فلو لا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك انشاء مرافق متعددة تعنى بإشباع حاجيات المرتفقين المختلفة.

-ان الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الانسان وصيانه وكذا رفع مستوى معيشة نتيجة التحسين المستمر لنوعية الخدمة المقدمة

- الخدمات العمومية كباقي الخدمة غير الملموسة حيث لا يستطيع المستفيد تفحصها او لمسها وعليه يلجا الى استخدام طرق اخرى للحكم على جودتها كسؤال، أو البحث في التجهيزات والاجهزة المستخدمة واساليب الاتصال.

-يعتبر تحقيق المصلحة العامة هو الباحث الأول لتقديم الخدمة العمومية لأجل ذلك فان تقديمها ينبغي ان يكون متاحا للجميع دون تميز بالكيفيات والاجراءات نفسها.¹

-اتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة الا في حالات يعتذر الهيئات تقديمها.

-المساواة في تقديم الخدمة العمومية وحصول الافراد المجتمع على الخدمة العامة.

-تلبية الحاجات الضرورية.

-المساواة كل الاشخاص الذين يجدون أنفسهم في الاتصال مع المصالح العمومية دون ان يكون لهم صفة.

-الخدمة العمومية يجب ان تلائم مع المصلحة العمومية.

-تلائم الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات والعمل الجيد على تحسين نوعية وكمية أدائها استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

-اختلاف جودة الخدمات وهذا مرتبط بعوامل نفسية او أخرى بيئية ترتبط بظروف العمل.²

¹ عمار بوضياف :الوجيز في القانون الإداري، ط3 جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2013، ص 399.

² مصطفى عبد القادر :تسويق السياسة والخدمات المؤسسية الجامعية للدراسات، والنشر والتوزيع، ط 1، 2002، ص81-

المطلب الثالث :اهداف الخدمة العمومية.

يمكن ان نلخص اهداف الخدمة العمومية كالآتي:

- القيام بالمشروعات والبرامج المختلفة التي تحتاجها البيئة المحيطة بها.
- تلبية حاجات ذات منفعة عامة.
- المساواة بين افراد المجتمع والاستفادة من البرامج المتاحة.
- التدريب على تحمل المسؤولية وحسن التصرف.
- احترام النظام العامة ومعرفة قوانينها والعمل بمقتضاها تحقيق النمو والتقدم للمجتمع من خلال المشاريع الخدمة العامة.
- الايمان بالأهداف العامة والعمل على تحقيقها.
- التعود على الاخذ والعطاء والعمل على تحقيق النفع العام.
- وبزيادة على ذلك فالخدمة العمومية مبادئ تقوم وفقا للجانبين القانوني، والاداري ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة الى تقدمها وهي كالآتي :
- أ) - الاستمرارية: يجب ان يبتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام ذلك بإيصال وتوفير الخدمة الضرورية للفرد في ذلك ظروف محدودة.
- ب) - المساواة: هي المبدأ الأساسي لتقديم الخدمة العامة وهي عامل من عوامل الديمقراطية الادارية وهذا يعني على جميع افراد المجتمع الحصول على الخدمة دون تمييز وبكل سهولة وبساطة وبصورة عادلة.
- ج) الملازمة: وفق هذا المبدأ يجب تقديم الخدمة بكفاءة وان يساير في تقديم حاجات المواطن¹

المطلب الرابع:أهمية الخدمة العمومية

- للخدمة العمومية أهمية كبيرة في اي مجتمع كان والتي يمكننا ان نختصرها كالآتي: *توطيد العلاقات بين الافراد والمؤسسة الخدمائية.
- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي شامل.
- استقرار في المجتمع وذلك بإقامة العدل الاجتماعي.
- استمرار التجديد والتوزيع في البرامج.

¹ ازمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014 إلى 2019 ,دراسة حالةبلدية تيزي وزو, مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم سياسية, تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة مولود معمري تيزي وزو 2019/2018 ص 4.

- التدرب على حسن التصرف في المواقف القيادية.
- تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل وتنمية قدراته.
- تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس.
- احترام العمل اليدوي.
- اكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة.
- تنظيم الوقت في نشاط مفيد.¹

¹ نفس المرجع , ص9.

خلاصة الفصل:

تعتبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم المؤسسة بتوفيرها عن طريق النشاطات التي تهدف الى تحقيق المنفعة العامة وباعتبار ان المرفق العمومي هو الوسيلة الأولى لتنفيذ الخدمة العمومية فان الواقع الخالي للمرفق ساهم في ظهور العديد من النقائص والاختلالات في أداء خدماته، إضافة الى أزمة البيروقراطية التي اثرت وبشكل كبير على نوعية الخدمات العامة، وامام هذا التدني فقد بادرت الحكومة الجزائرية على مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن بتطوير المرافق العامة لتحسين الخدمة العمومية, وذلك عن طريق احداث العديد من الاليات القانونية سعت بواسطتها الى محاولة تقديم افضل للخدمة العمومية الموجهة للمستفيدين, وذلك يجعلها ذات جودة باعتبارها مطلب ضروري لا تقوم الإدارة بدونه, حيث قامت عدة محاولات من بينها تبسيط الاجراءات الإدارية واختصارها ,تحسين ظروف استقبال وتوجيه المواطن, ورغم كل هذه الإصلاحات التي عرفها هذا القطاع الا ان واقع الخدمة العمومية لم يرقى الى المستوى المطلوب الذي يأمل المستفيدين الوصول اليه , وهذا راجع الى ان معظم الإصلاحات بقية مجرد محاولات تفتقد الى استراتيجيات شاملة وواضحة تسير عليها.

الجانب الميداني التطبيقي

الفصل الرابع: الجانب الميداني التطبيقي

تمهيد

المطلب الاول: نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

المطلب الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي للأجراء -CNAS- وكالة أدرار

المطلب الثالث : أنواع صناديق الضمان الاجتماع

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة أدرار

المطلب الخامس : نفقات وإيرادات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

تمهيد:

يقدم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مجموعة من الأعمال والإنجازات التي تساهم في تحسين وتطوير معيشة المؤمن لهم اجتماعيا عن طريق تقديم خدمات متنوعة في مجال الصحة وغيره وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي والتي تستهدف الحياة اليومية للمؤمن له وأسرته كما يساهم في تعويض المنشأة عن الخسارة مما يمكنها من الاستمرارية في التشغيل.

المطلب الأول: نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

مر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بعدة مراحل نذكرها كالتالي:

- المرحلة من 1830م إلى 1962م

لقد كانت القوانين المطبقة في هذه الفترة قوانين فرنسية باعتبار الجزائر جزء لا يتجزأ من فرنسا، ولذلك تميزت هذه الفترة من الناحية التنظيمية بالعدد الكبير من الأنظمة الخاصة بالضمان الاجتماعي، أما الأداءات فقد اختلفت تأديتها من نظام لآخر، وكان سير هذه الأنظمة منظما عن طريق أكثر من 06 صندوق للضمان الاجتماعي مختلفة الصفة القانونية، حيث تميزت الأنظمة المهمة بالموظفين لدى الدولة بصفة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.

- المرحلة من 1962م إلى 1970م

بعد حصول الجزائر على الاستقلال صدرت بعض المراسيم التنظيمية لهذا المجال رغم أن القانون رقم 157/62 والقاضي بتمديد مفعول التشريع المؤرخ في 31 ديسمبر 1962م النافذ باستثناء مقتضياته المخالفة للسيادة الوطنية كأول تشريع جزائري في مجال التأمينات الاجتماعية، ولو أنه تضمن فقط النص على استمرار العمل وفق القوانين والمقررات السارية المفعول آنذاك، وكان أهم ما ميز هذه الفترة هو صدور المرسوم 364/64 الصادر في 31 ديسمبر 1964م المتعلق بإنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وصدور دستور جوان 1966م لتسيير حوادث العمل لصناديق الضمان الاجتماعي لجميع الأنشطة.

- المرحلة من 1970م إلى 1983م

ابتداء من 1970م بدأت لمسات المشرع الجزائري تبرز من خلال صدور المرسوم التنفيذي رقم 11/70 المتعلق بالتنظيم الإداري لهيئات الضمان الاجتماعي، برزت 06 صناديق أساسية تشكل منظومة الضمان الاجتماعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع للوصاية الإدارية ومراقبة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كالتالي: الصندوق الوطني الاجتماعي، الصناديق الجهوية للضمان الاجتماعي، صندوق التأمين على الشيخوخة للأجراء، صندوق للضمان الاجتماعي للموظفين، صندوق للضمان الاجتماعي لعمال المناجم، صندوق التأمين على الشيخوخة لغير الأجراء.

كما تميزت هذه الفترة بصور القوانين التالية

-المرسوم رقم 215/70 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970م القاضي بإحداث صندوق التأمين على الشيخوخة لغير الأجراء التابعين للقطاع غير الفلاحي.

-الأمر رقم 87/74 صادر في 17 سبتمبر 1974م يمد شمول الضمان الاجتماعي للعمال ذوي الأجور في القطاع غير الفلاحي على العمال من ذوي الأجور.¹

¹ درار عياش: واقع التأمين الاجتماعي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر، ص 4.

المهنية.

- تحصيل اشتراكات المنخرطين واستثمارها في مشاريع لتمويل الخزينة والاقتصاد الوطني. -منشور 08/74 المؤرخ في 30 جانفي 1974م يضع معظم أنظمة الضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستثناء النظام الزراعي الذي هو تحت وصاية وزارة الفلاحة.

-القانون الأساسي للعامل رقم 12/78 الصادر في 05 أوت 1978م، حيث نصت المادة 187 منه على أن يستفيد العمال من الحق في الضمان الاجتماعي.

. المرحلة بعد 1983

لقد اعتبرت سنة 1983 نقطة التحول الجذري لنظام الضمان الاجتماعي حيث تم التوجه إلى فكرة نظام موحد شامل خاص بالضمان الاجتماعي يتسم بتوحيد الاشتراكات وامتيازات لصالح كل العمال بجميع فئاتهم، فظهرت خمس قوانين دفعة واحدة في 20 جويلية 1983 متعلقة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية وواجبات المكلفين، وأيضا المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

في سنة 1985م صدر المرسوم 223/35 الذي وحد صناديق الضمان الاجتماعي إلى صندوقين هما:

- الصندوق المعاشات يكفل لصالح المتقاعدين من عمال وأرباب العمل.

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992م الذي يتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي كالتالي: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الصندوق الوطني للتقاعد، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

وقد توسع نظام الضمان الاجتماعي بإنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم الصادر في 06 جويلية 1994م.¹

المطلب الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي للأجراء -CNAS- وكالة أدرار

أنشئ أول مركز للدفع بولاية أدرار سنة 1978م وكان تابع لوكالة بشار التابعة إداريا لوكالة وهران، وفي سنة 1985م تم توحيد الوكالات الجهوية إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والأمراض وذلك طبقا للمرسوم رقم 223/85 المؤرخ في 20 أوت 1985م، وفي سنة 1988م CNASAT المهنية في إطار

لامركزية الإدارة استفادت ولاية أدرار من وكالة ولائية تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة (يبلغ عدد عمال الوكالة 188 إلى غاية 31 ديسمبر 2011م منها 65 امرأة و123 رجل باسم CNAS

وحسب القانون 11/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983م يمكن تعريف الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي للعمال الأجراء بأدرار على أنها: ذلك الصندوق الذي يهتم بتعويض العمال الأجراء فيما

¹ نفس المرجع السابق، 5.

يخص التعويض على المرض، الأمومة، العجز والأمراض المهنية ، حيث المرسوم رقم 12/83 خاص بالضمان الاجتماعي والمرسم رقم 13/83 خاص بالأمراض المهنية والمرسوم رقم 15/83 خاص بالمنازعات وعلى العموم فإن الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي "هو مؤسسة مالية إدارية عمومية ذات طابع اجتماعي، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات، وذلك بتحقيق الأمن والطمأنينة والظروف الملائمة للعمل، ولتغطية الأخطار الناتجة عن الحوادث التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل، ويتم التحصيل خلال دفع اشتراكات COTISATIONS في خزينة الصندوق من طرف أرباب العمل، أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل" (حسب المادة 11 من المرسوم رقم 06/90 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار)، وتعمل وكالة أدرار بهذا القانون من حيث تطبقه على عمال الوظيف العمومي مثل: المعلمين، الموظفين،... الخ، وكذا عمال القطاع الخاص

وعرفت المؤسسة منذ استحداثها تطورات هامة حيث انطلقت في حدود إمكانيات بسيطة رغم شاسعة المنطقة جغرافيا الأمر الذي صعب كثيرا من مهمة المؤسسة في التغطية كامل للولاية لكن على الرغم من هذا تم تدارك الوضع بإنشاء مراكز دفع وفروع موزعة على إقليم الولاية تطبيقاً للمادة 05 من المرسوم رقم 07/92 لاسيما الفقرات: أ.ب.ج، وتصنف حسب الآتي: مركز الدفع بالحرمة عبد القادر بمقر الولاية، مركز الدفع بلبشير حميدة بمقر الولاية، مركز الدفع تيممون يبعد عن مقر الولاية بـ: 210 كلم، مركز الدفع رقان يبعد عن مقر الولاية بـ: 150 كلم، مركز الدفع أولف يبعد عن مقر الولاية بـ: 250 كلم، مركز الدفع زاوية كنتة يبعد عن مقر الولاية بـ: 80 كلم، مركز الدفع أو قروت يبعد عن مقر الولاية بـ: 120 كلم، فرع برج باجي مختار يبعد عن مقر الولاية بـ: 800 كلم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة أدرار

تتكون وكالة أدرار من مديرية عامة تحتوي على خمس مديريات ولكل مديرية لها مهام تقوم بها وستتعرف على كل مديرية ومصالحها بالترتيب في الآتي:

1 - المديرية العامة: في هذه المديرية يقوم المدير بالإشراف على هذه المديرية وعلى الوكالة عن طريق تقديم نصائح إرشادات وتحديد الاستراتيجيات ووضع الهدف الذي يضمن التسيير الحسن لمختلف نيابات كل مديرية والمصالح التي تنطوي تحتها ولكن قبل التطرق إلى لمديريات لابد من التعرف على المصالح التي تخضع للإشراف المباشر من طرف مدير الوكالة وهي كالآتي:

مصلحة المنازعات العامة: هي التي تختص بالقضايا التي يكون الصندوق طرف فيها والتي تتعلق بصفة عامة بالحالات التالية: قضايا صفقات الصندوق، المنازعات بين الصندوق وأرباب العمل مثلا عدم دفع أرباب العمل للاشتراكات، عدم التصريح بالعمال، عدم التصريح بالأجور.

وفي حالة التعرض إلى هذه الحالات لابد لهذه المصلحة التدخل من أجل فض النزاعات القائمة بين الصندوق والمؤمنين لهم اجتماعيا.

مصلحة الشفاء: تقوم هذه المصلحة باستلام الملفات التي قام المشتركين بدفعها إلى خلية الشفاء ثم يشرف العاملين على تسوية المعلومات المتعلقة ببطاقة الشفاء وذلك بالاستعانة بوثائق المخصصة لذات الغرض وهي

تعتبر بطاقة شفاء أولية وبعد إتمام العمليات تقوم بإرسال الوثائق إلى مركز الشفاء الموجودة في المركز الوطني.

مصلحة الإصغاء: وهي المصلحة التي تقوم بالاستماع إلى المؤمنين لهم وبناء علاقات جيدة بين الصندوق والمؤمنين والتي تهدف إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة في الصندوق.

كل هذه المصالح السالفة الذكر مرتبطة ارتباطاً مباشراً مع مدير الوكالة.

وبعد التعرف على المصالح الرئيسية تأتي النيابات وهي على التوالي:

1) نيابة مديرية الأدعاء: تسير هذه النيابة من طرف نائب المدير بالتنسيق مع مختلف مصالح النيابات التالية:

أولاً. مصلحة التأمينات الاجتماعية (مراكز الدفع): تقوم هذه المصلحة بالتأمينات المحددة لها تحت رعاية ومراقبة نائب المدير في الوكالة وحالياً هي تشرف على خمس أنواع من التأمينات الاجتماعية: التأمين في حالة العجز الكامل، التأمين في حالة الوفاة، التأمين في حالة المرض، التأمين في حالة الأمومة، وأخيراً التأمين في حالة أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية.

ثانياً. مصلحة الوقاية: يتمحور نشاط هذه المصلحة في القيام بتقديم إرشادات ونصائح وقائية للعمال وأرباب العمل والتدخل فور وقوع الحوادث بالانتقال إلى عين المكان ومتابعة مدى الالتزام بالتوجيهات المقدمة مسبقاً من طرف هذه المصلحة وتحديد ظروف العمل في المؤسسة ومدى تطابقها مع شروط العمل.

ثالثاً. مصلحة الانتساب: تقوم هذه المصلحة بالقيام بعملية الانتساب للمؤمنين لهم اجتماعياً، وهذا من أجل انتسابهم في تلك الولاية وإلى المركز التابع لمقر العمل. ويوجد نوعان من الانتساب هما، الانتساب فوري ويتم ذلك من خلال إرسال المعلومات آلياً إلى مركز الإعلام الآلي الذي يؤكد لها، والنوع الآخر تكميلي ويكون في حالة تعديل الملف، مثلاً كولادة طفل جديد يجب تسجيله وانتسابه.

رابعاً. مصلحة المنح العائلية: تقوم هذه المصلحة بمنح الحق في المنحة العائلية بعد الاطلاع على الوثائق الضرورية التي تثبت حق طلب المنحة العائلية بصفة شهرية لا سنوية.

خامساً. مصلحة التعاقدات: تهتم هذه المصلحة بالمؤمنين وذوي حقوقهم في إطار اتفاقية مبرمة بين الصندوق والمؤسسات الاستشفائية الحكومية.

سادساً. مصلحة الاتفاقيات: تتعامل هذه المصلحة في مجال إبرام اتفاقيات مع المؤسسات التي تقدم أدعاءات عينية مثل الديوان الوطني للمعاقين موضوعها التكفل بالأجهزة الاصطناعية.

سابعاً. مصلحة الأخطار الكبرى: تتعلق هذه المصلحة بتعويض المؤمنين في حالة وقوع حوادث العمل المهنية وذلك بالتصريح بالحادثة إما من طرف المستخدم (رب العمل) أو من طرف الأجير كما أن هذه المصلحة مسؤولة عن تعويض المتضرر وذلك حسب نوع ودرجة الضرر الملحق بالمؤمن له اجتماعياً وتحدد نسبة الضرر من طرف الطبيب المعالج أو يتم الفحص بالجوء إلى الطبيب المختص الموجود في الوكالة الذي يلتزم بتقديم شهادة طبية أو شهادة وصفية .

(2) **نيابة مديرية الإدارة العامة:** يشرف على إدارتها نائب المدير وتتكفل بضمان السير الجيد للعمل في الوكالة وتضم المصالح التالية:

أولاً. مصلحة المستخدمين: يديرها رئيس قسم المستخدمين الذي يقوم بمراقبة مدى تقيد المستخدمين بوظائفهم وتحديد واجبات وحقوق العمال عن طريق السهر على تحقيق الانضباط والأمن في المؤسسة وتصريفاً لكل عامل مستحقاته المالية التي تتمثل أساساً في الأجر.

ثانياً. مصلحة الوسائل العامة: تهتم هذه المصلحة بمعدات ووسائل الوكالة وعتاد (الممتلكات المادية) والسهر على جلب التموين للوكالة وتجهيزها بالوسائل الضرورية للعمال وتدرج ضمنها قسمين هما قسماً لعتاد وقسم تسير المخزونات.

ثالثاً. مصلحة الأرشيف: تقوم هذه المصلحة باستلام الوثائق من مختلف مراكز الدفع المتواجدة في إقليم الولاية والاحتفاظ بها إلى غاية 10 سنوات وبعد هذه المدة يقوم رئيس المصلحة بتقديم طلب إلى الديوان الوطني للتأمينات الاجتماعية من أجل تشكيل لجنة ولائية.

رابعاً. مصلحة الأمن الداخلي: هذه المصلحة تسهر على تحقيق الأمن داخل الوكالة.

(3) **نيابة مديرية المالية:** تسير هذه المصلحة كل العمليات المالية التي يقوم بها اعتماد على مصالحها و التي سنحاول توضيحها في الأتي:

أولاً. مصلحة الترقيم: والتي تقوم بعد المستخدمين والمؤمنين لهم اجتماعياً حسب السلم الترتيبي للعمل.

ثانياً. مصلحة المحاسبة: يكمن دورها في ضبط حسابات الوكالة وتحتوي على قسمين قسم المحاسبة العامة وقسم محاسبة التحصيل.

ثالثاً. مصلحة المالية: تؤدي هذه المصلحة وظيفة إعداد الميزانية والأمر بالصرف بالاستعانة بقسمين هما قسم الميزانية وقسم الأمر بالصرف.

رابعاً. مصلحة المراقبة: تقوم بمراقبة أرباب العمل فيما يخص التزاماتهم اتجاه العمال الذين هم تحت مسؤوليتهم.

خامساً. مصلحة التحصيل: بعد الانتساب تقدم شهادة انتساب المستخدم إلي هذه المصلحة من أجل فتح ملف ومنه يتمكن المستخدم من تقديم تصريح بالاشتراك في الصناديق المختلفة (مثل صندوق التقاعد البطالة...).

(4) **نيابة مديرية المراقبة الطبية:** وتتكون هذه النيابة من: مصلحة المراقبة الطبية والصيدلية.

(5) **نيابة الإعلام الآلي:** يهتم بمراقبة جميع عمل المصالح وإدخال تعديلات عليها لذى فهو يعتبر المصلحة الحريصة على يسر الصندوق لأن أي خطأ يؤدي إلى شلل في المصالح الأخرى.

تحليل المقابلة:

جدول السمات العامة

رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة
1	ذكر	45	جامعي	10
2	ذكر	28	جامعي	6
3	انثى	36	ثالثة ثانوي	2
4	ذكر	33	معهد	3
5	انثى	36	جامعي	4
6	انثى	48	معهد	4
7	ذكر	25	معهد	2
8	انثى	26	جامعي	2
9	انثى	43	جامعي	9
10	انثى	27	جامعي	3

تم اجراء المقابلة مع 10 مبحوثين موظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية ادرار والتي تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و 59 سنة يشغلون بمختلف مصالح المؤسسة وبخبرات متفاوتة تتراوح بين 1 سنة وستين الي ما يقارب 10 سنوات.

المحور الأول : هل تحسين الخدمة العمومية مرتبط بالاتصال التنظيمي من زاوية الوسائل المستخدمة في العجلة الاتصالية؟

من خلال هذا المحور سنحاول معرفة طبيعة مدى تحسين الخدمة العمومية وارتباطه بالاتصال التنظيمي من زاوية الوسائل المستخدمة في العجلة الاتصالية باعتبار ان لهاته الوسائل أهمية في تحسين الخدمة العمومية وتحقيق اهداف المؤسسة المسطرة وتجاوز بعض العراقيل التي تواجهها، وهذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال المقارنة مع إجابات المبحوثين.

قراءة وتحليل السؤال الأول: متى ادخل جهاز الحاسوب الى مؤسستكم؟

صرح كل من المبحوثين ب :

-المبحوث الأول : لا ادري

-المبحوث الثاني : منذ دخوله الى الجزائر

-المبحوث الثالث : تقريبا في سنة 2000

-المبحوث الرابع: لا ادري

-المبحوث الخامس : لا أدري

-المبحوث السادس: 1992

-المبحوث السابع: 2000

-المبحوث الثامن : 2000

-المبحوث التاسع: ليس لدي معلومات

-المبحوث العاشر: منذ ان دخل للمؤسسات الجزائرية

التحليل:

يرى المبحوث رقم (7) ان جهاز الحاسوب ادخل للمؤسسة منذ سنة 2000. اما المبحوث رقم (4) و (5) قال : لا أدري، وهناك أيضا مبحوث من جنس ذكر قال :تقريبا سنة 2000 ومن خلال تحليل المقابلات أجاب بعض المبحوثين ان جهاز الحاسوب تم إدخاله الى المؤسسة منذ بدا استعماله ودخوله للجزائر هذا من جهة اما من زاوية أخرى تتراوح انه منذ دخولهم الي المؤسسة ومنهم من يرى انه تم إدخاله بالتقريب سنة 2000.

قراءة وتحليل السؤال الثاني: ماهي الافاق المستقبلية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسستكم؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : لا أدرى

المبحوث الثاني : يبرز دورها في تحسين المعلومات وإعطاء وتيرة حسنة في العمل

المبحوث الثالث : لا اعلم

المبحوث الرابع : تحسين أداء العمل

المبحوث الخامس : رقمنة كل القطاع

المبحوث السادس : الرقمنة

المبحوث السابع : تحسين أداء العمل

المبحوث الثامن : تسريع وتيرة العمل

المبحوث التاسع : إضافة خدمات جديدة على الأنترنت

المبحوث العاشر : استحداث نظام جديد للمؤسسة

التحليل :

كانت اجابة معظم المبحوثين ب" تحسين أداء العمل "

كما أكد المبحوثين (5) و(6) بان "الرقمنة من اهم الافاق المستقبلية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ونستنتج ان الافاق المستقبلية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يتجلى دورها في تحسين المعلومات وإعطاء وتيرة حسنة في العمل وهذا بالنسبة لاراء بعض الموظفين عكس الراي الاخر، كما ان هاته التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال لها دور كبير في تطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها ومن ثم بلوغ الأهداف المنشودة وتحقيق روح التعاون.

قراءة وتحليل السؤال الثالث: متى بدا التطبيق الفعلي لمشروع الانترنت في مؤسساتكم؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : لا اعلم

المبحوث الثاني : 2009

المبحوث الثالث : تقريبا سنة 2008

المبحوث الرابع : لا اعلم

المبحوث الخامس :ليس لدي علم

المبحوث السادس: قرابة سنة 2008

المبحوث السابع: 2008-2009

المبحوث الثامن : 2000

المبحوث التاسع: لا اعلم

المبحوث العاشر: ربما في 2008

التحليل :

تأرجحت إجابة المبحوثين انه تم التطبيق الفعلي لمشروع الأنترنت في المؤسسة كان سنة 2008 و سنة 2009 من خلال إجابات المبحوثين انه في سنة 2008 بدا التطبيق الفعلي لمشروع الانترنت في المؤسسة كونها انها تقوم بتنظيم العمل الإداري الجيد والاتصال بين مختلف مصالح رؤساء المؤسسة هذا من زاوية إضافة انها تخلق اتصال متزامن من فرد لأخر من خلال البريد الالكتروني وسرعة تبادل المستندات والملفات لان كل مستند وملف مرتبط بشبكة الانترنت وبالتالي تحقق مستويات اتصالية بين المستخدمين.

قراءة وتحليل السؤال الرابع: أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : الهاتف

المبحوث الثاني :الايمل والرسائل النصية

المبحوث الثالث :الايمل

المبحوث الرابع :الرسائل النصية والوثائقية

المبحوث الخامس : الهاتف

المبحوث السادس: البريد الالكتروني والهاتف

المبحوث السابع: الأنترنت

المبحوث الثامن :عن طريق الايمل

المبحوث التاسع: الايمل

المبحوث العاشر: الهاتف الثابت

التحليل:

وهذا السؤال أجاب عليه أكثر الموظفين من جميع أقسام المؤسسة، حيث اجمع معظم الباحثين على أنهم يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة أثناء العمل كالإنترنت وحتى الهاتف الذي هو صالح لكل زمان ومكان وما زال يحافظ على مكانته الى حد الان.

-نستشهد بالمبحوث رقم (7) الذي قال " ان الإنترنت هي إثر الوسائل الفعالية في إيصال المعلومات وأجاب أيضا المبحوث رقم (3) ب " ان الأيميل في رايه هي الأكثر استعمالا ولكن توجد وسائل أخرى نعتمد عليها مثل الاكسترانت ولكن تبقى الانترنت هي شبكة الاتصال التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات فيما يخص النشاطات والخدمات بينهما

-الهاتف والإنترنت كونهما الوسيلة الأسرع في إيصال المعلومات ولان الهاتف لاغنى عنه لأنه يبقى الطريقة الأفضل ومن الوسائل الأخرى حيث ان معظم الموظفين يستخدمونه في عملهم اليومي.

وكان هناك توافق في الإجابة بين المبحوث رقم (2) والمبحوث رقم (6) بان الوسائل الأكثر فالية في إيصال المعلومات هي الهاتف والبريد الالكتروني.

من خلال تحليل مقابلات المبحوثين اختلفت اجاباتهم حول الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات فالبعض منهم يرى الانترنت ويرجعها الى اختصار الوقت والجهد وهي الوسيلة الأسرع في إيصال المعلومات وهناك من يرجع الوسيلة المستعملة بكثرة هي الهاتف، واغلب الباحثين كان توجههم نحو الهاتف أي الوسيلة الأفضل وهذا ما لاحظناه عند مقابلتنا لهم أيضا.

قراءة وتحليل السؤال الخامس: ماهي خدمات شبكة الإنترنت في مؤسستكم؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : تسهيل طريقة دفع الأموال بين المؤسسة ومتعامليلها

المبحوث الثاني : تقريب المستفيدين من المؤسسة

المبحوث الثالث : كثيرة ومتعددة

المبحوث الرابع : قليلة

المبحوث الخامس : قليلة

المبحوث السادس: تحويل الأموال من المؤسسة الى المستفيدين دون التنقل الى البنك

المبحوث السابع: استخراج بعض الوثائق عن طريق الأنترنت دون التنقل الى المؤسسة

المبحوث الثامن :العمل بتطبيق فضاء الهناء

المبحوث التاسع: التعامل مع جميع مؤسسات التأمين الاجتماعي

المبحوث العاشر: استخراج المستفيدين ووثائقهم من الولايات الأخرى.

التحليل:

يرون بعض المبحوثين ان شبكات انترنت تقدم خدمات مختلفة ونستشهد بالمبحوث رقم (1) أجاب بتحويل الأموال من المؤسسة الى المستفيدين دون التنقل الى البنك

واجاب مبحوث رقم (10) ب " ان تطبيق الهناء سهل على المستفيدين كيفية استخراج بعض الوثائق دون التنقل الى المؤسسة " ونلاحظ من خلال إجابات المبحوثين ان شبكة الأنترنت تسهل عملية تبادل المعلومات في الوقت الراهن لما تقدمه من فوائد وعلوم لمستخدميها حيث انها لا يقتصر استخدامها على متخصص في مجال الحساب الالي فقط، وانما تعدى مستخدموها في مجالات مختلفة مثل الأكاديميين والاطباء والاداريين ورجال الاعمال.

قراءة وتحليل السؤال السادس: ماهي اهم وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : الهاتف الثابت

المبحوث الثاني :الهاتف

المبحوث الثالث :الثابت

لمبحوث الرابع: التقارير والفاكس

المبحوث الخامس : الأنترنت والايمل

المبحوث السادس: شبكة الاعلام الالي والبريد الالكتروني

المبحوث السابع: الهاتف

المبحوث الثامن :الهاتف والأنترنت

المبحوث التاسع: الفاكس

المبحوث العاشر: الهاتف

التحليل :

أجاب المبحوث رقم (9) بان الموظفين يستخدمون الهاتف وجهاز الحاسوب من اكثر الوسائل استخداما في المؤسسة في حين يرجح المبحوثين رقم (5) و (1) ان التقارير الفاكس و الانترنت من الوسائل المهمة في مؤسستهم كون ان الانترنت مصدر رئيسي لتبادل المعلومات بين مختلف مصالح هاته المؤسسة ومن خلال تحليل المقابلة نرى ان المؤسسة تعتمد على وسائل حديثة في تعاملاتها الداخلية والخارجية والمتمثلة في الانترنت و الايميل وجهاز الحاسوب والتي تساعد على تطور وتقدم المؤسسة وعصرنتها وهي تفيد في النقل الجيد لسير المعلومات بسرعة فائقة وبالتالي تمكن الموظفين من ارسال المعلومات واستقبالها عبر أي مسافة وفي أي وقت ومكان.

-نستنج مما سبق ان موظفي المؤسسة يستخدمون وسائل مختلفة فكل فرد او عامل لديه وسائل اتصال مفضلة كما ان عملية التكيف مع الوسائل الجديدة وتقبل استخدامها قد ساهم في تغييرها بين الموظفين.

المحور الثاني : هل تحسين الخدمة العمومية مرتبط بالاتصال التنظيمي من زاوية الفاعلين في العجلة الاتصالية؟

قراءة وتحليل السؤال الأول : هل انت ضمن الفاعلين وتنشيط الاتصال داخل المؤسسة؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : نعم

المبحوث الثاني : نعم

المبحوث الثالث : لا

لمبحوث الرابع: نعم

المبحوث الخامس : نعم

المبحوث السادس طبعاً

المبحوث السابع: لا

المبحوث الثامن: نعم

المبحوث التاسع: نعم

المبحوث العاشر: نعم

التحليل :

كانت إجابة المبحوثين (7) و (3) ب "لا" ومعظم المبحوثين كانت اجابتهم ب "نعم" وما نلاحظه انه أعضاء المؤسسة يشاركون في تنشيط عملية الاتصال داخل المؤسسة مما يعود بشكل ايجابي في تحسين الخدمة العمومية و فقط فئة قليلة تسدى لهم التعليمات والتوجيهات والاوامر من طرف المدير لتأديتها داخل المؤسسة.

قراءة وتحليل السؤال الثاني : هل يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : احيانا

المبحوث الثاني : لا

المبحوث الثالث : احيانا

لمبحوث الرابع: نعم

المبحوث الخامس : أحيانا

المبحوث السادس عن طريق ممثلي العمال

المبحوث السابع: يسمح لنا بالمشاركة

المبحوث الثامن: نعم

المبحوث التاسع: نعم

المبحوث العاشر: نعم

التحليل:

فكانت إجابة معظم المبحوثين مختلفة ومتباينة حيث حل الموظفون اجابوا بنعم يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات داخل المؤسسة باستثناء المبحوث رقم (2) من

جنس ذكر إجابة ب " لا يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحسب إجابات المبحوثين نلاحظ انه رغم تباين واختلاف إجابة المبحوثين الى انه من الضروري لحسن السير الجيد للمؤسسة وجب مشاركة كافة الموظفين في القرارات التي تخدم المؤسسة وذلك من خلال المناقشة والتشاور في المسائل التي تخدم المصالح العامة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة تبين ان مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية ادرار تهتم أحيانا بقرارات والآراء التي يطرحها موظفيها وهذا ما يشعرهم بالانتماء للمؤسسة.

قراءة وتحليل السؤال الثالث : كيف يتم اللقاء بالمسؤول؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : الاجتماع

المبحوث الثاني : تحديد موعد

المبحوث الثالث : تنظيم اجتماع

لمبحوث الرابع : الاتصال برئيس المصلحة

المبحوث الخامس : عن طريق اجتماعات دورية

المبحوث السادس : اذا كان الامر ضروري أتوجه الى مكتبه اما إذا كان امر اخر اتصل برئيس المصلحة وابرمج معه لقاء

المبحوث السابع : التوجه الى مكتبه

المبحوث الثامن : الاجتماع

المبحوث التاسع : الاجتماع

المبحوث العاشر : الاجتماع

التحليل:

أجاب البحوث رقم (7) انه يتم اللقاء بالمسؤول عن طريق التوجه مباشرة الى مكتبه وهذا يدل على وجود اتصالات مفتوحة بين العمال والمسؤول وهذا راجع الى العلاقة الجيدة بين الموظفين والمسؤول

في حين اقر المبحوث رقم (5) و(4) ان كيفية اللقاء بالمسؤول تتم عن طريق تنظيم اجتماعات دورية والاتصال برئيس المصلحة

- من خلال إجابات المبحوثين تبين ان الموظفين يقومون باللقاء من المسؤول عن طرق الاجتماع لأنهم يفضلون الاتصال المباشر مع المسؤول وهذا راجع الى العلاقة الجيدة بين الموظفين والمسؤول ولهذا نجد ان العمال يميلون الى الاحتكاك بالمسؤول ومن خلال زيارتنا للمؤسسة لاحظنا ان الاتصال بالمسؤول يتم عن طريق رئيس المصلحة وتقديم طلب له نظرا لجدية الموضوع وهذا راجع الى عدم وجود أي مشاكل بين الموظفين والمسؤول.

قراءة وتحليل السؤال الرابع: هل توضح لكم المؤسسة كيفية القيام بالعمل؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : نعم.

المبحوث الثاني :نعم.

المبحوث الثالث :كل عامل يقوم بالعمل المنوط به.

لمبحوث الرابع :نعم.

المبحوث الخامس :لا.

المبحوث السادس: نعم وفي بعض الأحيان التجأ الى زملاء العمل.

المبحوث السابع نعم.

المبحوث الثامن :نوعا ما.

المبحوث التاسع نعم.

المبحوث العاشر: اكيد وبالضرورة.

التحليل:

كانت إجابة المبحوثين مختلفة حيث انقسموا الى قسمين منهم من أجاب " نعم " وهذا من خلال دورات تكوينية او من خلال التوجيهات اما بالنسبة لآراء المبحوثين الاخرين يرون ان المؤسسة تقوم أحيانا بتوضيح طريقة القيام بالعمل و يجب على المؤسسة ان توضح للعمال كيفية القيام بالعمل لتجنب الوقوع في الأخطاء التي قد ينجر عنها التهديد لمستقبل المؤسسة وذلك من خلال إقامة ورشات تكوينية او من خلال لقاءات توضح من خلالها طريقة القيام بالعمل لتأدية المهام على أكمل وجه، وهذا راجع الى ان المؤسسة تهتم بموظفيها وتقوم بتوجيههم.

قراءة وتحليل السؤال الخامس: كيف تؤثر المعلومات التي تتلقاها من زملائك على سير العمل؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : تؤثر بشكل جيد

المبحوث الثاني : حسن نوعا ما

المبحوث الثالث : حسنة

لمبحوث الرابع بشكل جيد

المبحوث الخامس : سيرورة حسنة

المبحوث السادس بشكل حسن

المبحوث السابع جيدة للغاية

المبحوث الثامن : مقبولة

المبحوث التاسع تؤثر بشكل جيد

المبحوث العاشر حسن.

التحليل:

-يرى المبحوث (10) و(6) ان المعلومات التي تتلقاها من زملائها تؤثر بشكل حسن على سير العمل

وأجاب كل من المبحوث (7) و(9) وكذلك المبحوث رقم (4) ب :تؤثر بشكل جيد

-نستنتج من خلال إجابة المبحوثين ان مختلف التوجيهات التي يتلقونها الموظفين من خلال زملائهم تأثر بشكل جيد وبالتالي تساعد في تسهيل أدائهم الوظيفي.

قراءة وتحليل السؤال السادس: هل انت راض عن معظم القرارات التي اتخذت من طرف المؤسسة؟

صرح كل من المبحوثين ب :

المبحوث الأول : احيانا

المبحوث الثاني : بنسب متفاوتة

المبحوث الثالث : غير راضي في بعض الأحيان

لمبحوث الرابع : لا

المبحوث الخامس : في بعض الأحيان تكون قرارات جيدة فأتقبلها وفي الحين الآخر لا اتقبلها

المبحوث السادس : راض

المبحوث السابع : لا

المبحوث الثامن : نعم على حسب العمل المتخذ فيه القرار

المبحوث التاسع : احيانا

المبحوث العاشر : نعم

التحليل:

أجاب المبحوث رقم (10) من جنس انثى بانه راض أحيانا حسب العمل المتخذ فيه القرار اما المبحوث رقم (4) و(7) يرون انهم غير راضون عن معظم القرارات المتخذة من طرف المؤسسة نظرا انها غير متناسقة مع مجريات العمل واجمع الباحثون في المؤسسة على ان بعض القرارات التي اتخذت من طرف المؤسسة بأنهم غير راضون عنها وهذا راجع الى عدم اخذ رأي الكل بعين الاعتبار فقد يكون رأي بعض العمال جيد وأفضل في حين نجد أن هناك من أقرروا بأنهم راضين عن معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم وذلك لكون هذه القرارات فعالة وجاءت في الوقت المناسب.

نتائج العامة للدراسة

لقد حاولنا في دراستنا هذه معرفة هل الاتصال التنظيمي له علاقة بتحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية ادرار، وقد حظي هذا الموضوع بأعجابنا نظرا لأهميته حيث ان عمال المؤسسة لم يبخلوا علينا بتزويدنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الإمكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا، فاستخلصنا من كل تلك المعلومات مجموعة من النتائج وهي كما يلي :

-وجود الاتصال الصاعد الذي يعتمد فيه الموظفين على الاتصال بمديرهم وطرح انشغالاتهم وأحيانا ما يطرح الانشغال خلال فترة الاجتماع ومن تم وجود حلول

-تستعمل المؤسسة وسائل اتصالية لا بأس بها

-وسائل الاتصالية المتاحة لدى الموظفين كان استخدامها سهلا مهما اختلفت خبراتهم المهنية

-يستعمل موظفي المؤسسة الهاتف باعتباره وسيلة أسرع وأسهل

- تسعى المؤسسة الى توطيد العلاقات بين الافراد وتلبية حاجياتهم من خلال التنظيم المحكم داخل المؤسسة

- عمال المؤسسة يفضلون التعامل فيما بينهم باستخدام الاتصال الرسمي

-أن التأمينات الاجتماعية توفر للفرد والمجتمع ككل حماية من الخطر المتوقع أو التقليل منه.

-يساهم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS بتغطية الأخطار الاجتماعية.

-يتم تمويل الضمان الاجتماعي عن طريق الاشتراكات والتي تحصل إما فصليا أو كل 03 أشهر.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي نهاية الدراسة ومن خلال دراستنا لواقع الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية ادرار، اتضح لنا جليا أهمية هذا العنصر في حياة المؤسسة واستمراريتها أو بقائها الذي هو مرهون بمدى استخدامها السليم والفعال له،

وذلك لكون ان للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات ونتاجياتها وخاصة إذا كانت الاتصالات الداخلية جد فعالة في المؤسسة والاختصاصيين في مجال الاتصال يدركون جيدا الأهمية الكبيرة التي يلعبها الاتصال داخل المؤسسة

ونجد ان الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة لا يؤدي الى تحسين معدلات الخدمات فقط، بل ويؤدي أيضا الى ارتفاع مستويات الرضا للموظفين وكذلك يلعب دورا مهما في تسيير أنشطة المؤسسة وتحسين الخدمة ذلك لكونه يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فبغياص الاتصال التنظيمي يصبح التنظيم عديم الجدوى فهو ضروري لتوصيل المعلومات التي تبنى عليها قرارات المؤسسة.

ويمكن القول ان الاتصال التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يؤثر بصفة مطلقة على تحسين الخدمة، وهذا جاء نتيجة التعاون والجهود المكثفة للعاملين ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارة، والتي تشعرهم بالرضى مما يؤدي الى تحقيق التكامل والثقة في العمل.

التوصيات والاقتراحات

ما يمكن قوله بإيجاز في ما يخص التوصيات الخاصة لهذه الدراسة وخاصة في ما يتعلق بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية ادرار :

- تهيئة بيئة العمل المناسبة للموظفين من اجل تحسين الخدمة العمومية
- ضرورة العمل على عقد اجتماعات دورية مع العمال لشرح قوانين وقرارات جديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمل وكيفية معالجتها وتقديم حلول مناسبة لها
- ان تحاول الإدارة معرفة حاجات العمل وان تسهر على توفيرها واشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم
- إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين والتي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1القران الكريم

2إبراهيم عبد العزيز الدحليج :الاتصال والوسائل التقنية التعليمية، ط1, دار أصدقاء للنشر والتوزيع، عمان , 2011.

3ابن منظور: لسان لعرب، المجلد 4 دار مصادر والفكر للطباعة والنشر، التوزيع بيروت, 1990.33 أبو النجا محمد العمري :الاتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 1998.

4 الطاهر بن حزب الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية، ج2, دار هومة للنشر والتوزيع، ط1, الجزائر, 2006.

5الطبيب سماتي: الإطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري ومشاكله العلمية، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، تنظيم مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القضاء الأورومغاربي، جامعة فرحات عباس، المنظم يومي 25- 26 أفريل 2011م.

6بشار حزي : الاتصال التنظيمي , الجامعة الافتراضية السورية, سوريا, 2020.

7بسام عبد الرحمن: نظريات الاتصال، دار أسامة الأردن، ط1 , 2011.

8 بشير العلق: الإدارة الحديثة، نظريات زكريا النوري وآخرون :مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري، عمان , 2010 مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن , 2008.

9 بوعمامة العربي، رقاد حليلة: الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية، رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد09 الوادي.

10 درار عياش :واقع التأمين الاجتماعي في الجزائر ,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم لتسيير , جامعة الجزائر.

11زكريا النوري وآخرون :مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري، عمان , 201

12حجام العربي: دور نظام المعلومات في ترقية الخدمات العمومية بالإدارات الإقليمية الجزائرية، اليات القضاء على المعوقات البيروقراطية، دراسة ميدانية ببلديات ولاية الطارف، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف , 2017-2018.

13حسن الحلبي: الخدمة المدنية في العالم، منشورات عويدات، ط1 , بيروت , 1981.

14طارق محمد المجذوبي: الإدارة العامة (العالمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري) الدار الجامعية للنشر بيروت 2000

15 طبيش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة رسالة ماجستير، جامعة ورقلة كلية العلوم السياسية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع, 2009-2010

- 16 طلعت براهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب مصر، 2007
- 17 كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والاعلام، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، 1432 هـ عمان الأردن
- 18 كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 19 محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 20 محمد منير: حجاب الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 21 محمد ناجي: جوهر الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الكتاب الجامعي الامارات العربية المتحدة، 2000
- 22 مصطفى عبد القادر: تسويق السياسة والخدمة المؤسسية الجامعية للدراسات والنشر، ط1، 2002
- 23 مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992
- 24 معجم اللغة العربية المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2003
- 25 معن محمود ومروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26 موسى اللوزي: التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان 2013
- 27 موشير عفاف – بوبكر سمية: تسيير الإيرادات والنفقات في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، تقرير تربص يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص مالية (غير منشور)، جامعة أدرار، 2012م-2013م
- 28 ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 2011.
- 29 سامح عبد المطلب عامر علاء محمد يد قنديل: التطور التنظيمي، دار الفكر، عمان، 2009.
- 30 سلمان محمد الطماوي: مبادئ العلم الإدارة العامة، ط7، جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987.
- 31 عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولاية المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منثوري قسنطينة، 2009-2010.
- 32 عايدة سيدي: خطاب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمة، دار الفكر العربي، مصر، 2012.
- 33 عباس الصري واخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.

- 34 عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 2009.
- 35 عبد المطلب عبد المجيد: التمويل المحلي الدار الجامعي، الإسكندرية مصر، 2001.
- 36 عمار بوضياف: الوجيز في القانون الإداري، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013
- 37 فتحي احمد ذياب: إدارة الاعمال، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2013.
- 38 فوزيل دليو: اتصال في المؤسسة (اشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة)، ط1، دار الفجر للنشر
- 39 صباح حميد غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومواصلات الاعمال)، دار عامة للنشر، عمان ، 2007 والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 40 ربحي مصطفى عليان الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 ، 2005
- 41 روس زين الدين بلمهيدي عبد الوهاب: الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العالمي الدولي حول الاداء المميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005.
- 42 شريف الحمري: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، ط1 ، عمان ، 2007.
- 43 شعبان علي حسن السيسى: السلوك التنظيمي، بين النظرية والتطبيق، المكتبة العامة، ط1، الإسكندرية ، 2009.
- 44 شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
- 45 شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010.

الملاحق

ملاحق

دليل المقابلة:

تحية طيبة:

اننا نشكركم مرة أخرى على محكم جزء من وقتكم لنا، نذكركم باسمنا طلبة جامعين بجامعة الاغواط، حيث لمحنا لمحاوورتكم في إطار بحث يتناول واقع الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان للاجتماعي بولاية ادرار، اذ لم يكن لديكم مانع طبعاً.

المحور الأول : هل تحسين الخدمة العمومية مرتبط بالاتصال التنظيمي من زاوية الوسائل المستخدمة في العجلة الاتصالية؟

السؤال الأول : متى ادخل جهاز الحاسوب الى مؤسستكم؟

السؤال الثاني : ماهي الافاق المستقبلية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسستكم؟

السؤال الثالث : متى بدا التطبيق الفعلي لمشروع الانترنت في مؤسستكم؟

السؤال الرابع : أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟

السؤال الخامس : ماهي خدمات شبكة الأنترنت في مؤسستكم؟

السؤال السادس : ماهي اهم وسائل الاتصال الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

المحور الثاني : هل تحسين الخدمة العمومية مرتبط بالاتصال التنظيمي من زاوية الفاعلين في العجلة الاتصالية؟

السؤال الأول : هل انت ضمن الفاعلين وتنشيط الاتصال داخل المؤسسة؟

السؤال الثاني : هل يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات؟

السؤال الثالث : كيف يتم اللقاء بالمسؤول؟

السؤال الرابع : هل توضح لكم المؤسسة كيفية القيام بالعمل؟

السؤال الخامس : كيف تؤثر المعلومات التي تتلقاها من زملائك على سير العمل؟

السؤال السادس : هل انت راض عن معظم القرارات التي اتخذت من طرف المؤسسة؟



الشكل رقم (1) : صورة توضح علامة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

الشكل رقم (2): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاي

