

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الإعلام والإتصال  
تخصص اتصال تنظيمي

### مذكرة ماستر تحت عنوان

الإتصال الرسمي في المؤسسات العمومية ودوره في  
تحسين الخدمات العامة  
دراسة ميدانية المجلس الشعبي البلدي - تبسة -

إشراف الأستاذ

• أكرم بوطورة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

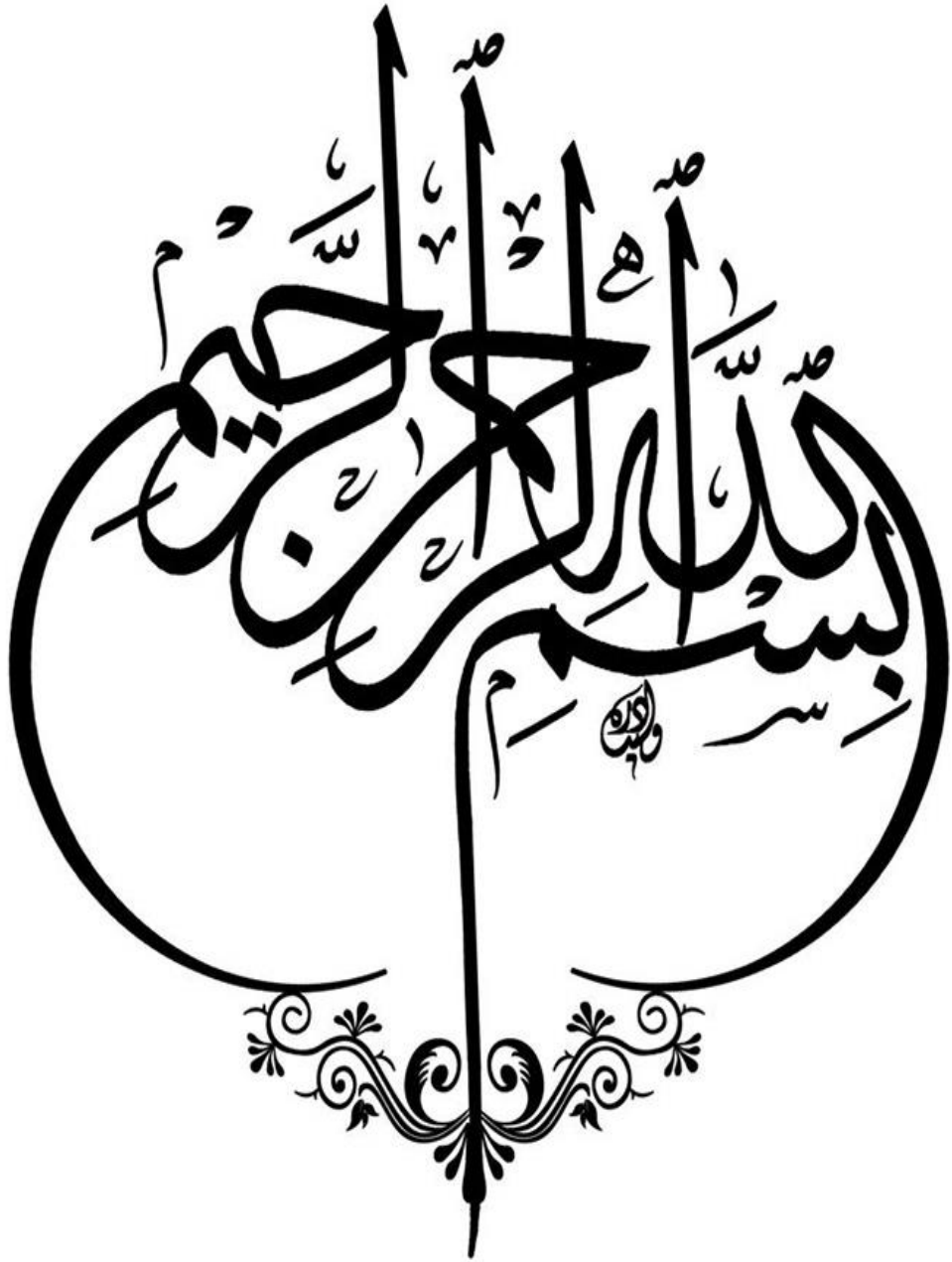
من إعداد الطلبة:

• محمد إقبال عثمانية

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
معمر ربوح	أستاذ مساعد - أ	رئيس
أكرم بوطورة	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
محمد مالك	أستاذ محاضر - أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022



الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
3	أولاً: الإشكالية
4	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
4	ثالثاً: أهداف الدراسة
5	رابعاً: أهمية الدراسة
5	خامساً: تحديد المصطلحات
6	سادساً: الدراسات السابقة
9	سابعاً: منهج الدراسة
10	ثامناً: عينة الدراسة
11	تاسعاً: أدوات جمع البيانات
14	عاشراً: مجالات الدراسة
الفصل الثاني: مدخل عام إلى الاتصال الرسمي	
16	أولاً: مفاهيم الاتصال الرسمي
17	ثانياً: أنواع الاتصال الرسمي
18	ثالثاً: قنوات الاتصال الرسمي
23	رابعاً: أهداف الإتصال الرسمي
24	خامساً: عناصر الإتصال الرسمي
25	سادساً: مهارات الاتصال الرسمي
26	سابعاً: شبكات الاتصال الرسمي
28	ثامناً: معوقات الاتصال الرسمي
30	تاسعاً: سبل التغلب على معوقات الاتصال
الفصل الثالث: مدخل عام إلى المؤسسة العمومية	
33	أولاً: تعريف المؤسسة العمومية

33	ثانيا: انواع المؤسسات العمومية
34	ثالثا: خصائص المؤسسات العمومية
35	رابعا: اهداف المؤسسة العمومية
36	خامسا: عناصر المؤسسة العمومية
36	سادسا: وظائف المؤسسة
37	سابعا: مستويات المؤسسة العمومية
38	ثامنا: حاجات المؤسسة العمومية
الفصل الرابع: مدخل عام إلى الخدمات العامة	
43	أولا: تعريف الخدمات العامة
43	ثانيا: انواع الخدمات العامة
44	ثالثا: خصائص الخدمات العامة
45	رابعا: نظم الخدمات العامة
48	خامسا: مشكلات الخدمات العامة.
الفصل الخامس: الإطار التطبيقي للدراسة	
51	أولا: مفاهيم متعلقة بالمؤسسة محل الدراسة
57	ثانيا: تحليل الجداول
72	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية
74	النتائج العامة
76	الخاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع



مقدمة

ان الاتصال عملية اجتماعية وجزء اساسي في مختلف العلاقات الإنسانية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد و نقل المعلومات والبيانات والاراء والافكار و تم ترسيخ هذا المفهوم في المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية فهو من أهم العوامل التي تعمل على نجاح المؤسسات لذا أخذ حيز كبير من اهتمام من أجل تحسين علاقتها الداخلية و الخارجية فنجاح المؤسسة يدل على أنها تعمل ضمن استراتيجية اتصالية واضحة يلعب فيها الاتصال دور مهم في تسييرها و منه يعتبر الاتصال الرسمي احد اهم أسباب نجاح المؤسسات اذ يربط العلاقة بين العاملين والإدارة و خلق جو تعاوني من أجل تحقيق الغاية المرجوة في المؤسسة ونقل المعلومات والبيانات بشكل دقيق وبشفافية عالية،..يمكن القول أن تحقيق فاعلية المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على الاستفادة من خبرات و قدرات العاملين لديها و بالتالي وجب التركيز على أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية و التقنيات المستخدمة فيه و الوصول الى المعوقات التي تحد من فعاليته داخلها من أجل ضمان تقديم نتائج التي تخدم المؤسسة و تحقق أهدافها و أيضا من أجل تحسن الخدمات العامة معتمدا على وسائله و تطبيق الفعال لها.

لذا سنتاول في دراستنا موضوع الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية و دوره في تحسين الخدمات العامة دراسة ميدانية في المجلس الشعبي البلدي لولاية تبسة، وقد قمنا بتقسيم دراستنا الي الإطار المنهجي و الاطار النظري و الإطار التطبيقي

الإطار المنهجي :الفصل الأول اختص بذكر الإشكالية مع طرح التساؤلات الرئيسي و الاسئلة الفرعية ثم ذكر أسباب إختيار الموضوع بين الذاتية و الموضوعية و انتقلنا إلى أهداف و أهمية الموضوع بعدها تحديد مفاهيم الدراسة ثم تناولنا الدراسات السابقة بعدها

تحديد المنهج المتبع و ذكر أدوات جمع البيانات اللازمة لخدمة دراستنا ثم تحديد العينة و  
اخيرا تحديد مجالات الدراسة (مكاني و زماني و بشري )

الإطار النظري و قد قسم إلى ثلاث فصول

الفصل الثاني: مدخل عام إلى الاتصال الرسمي و قد قدم فيه تعريف الاتصال الرسمي  
لغة و اصطلاحا ثم أنواع الاتصال الرسمي وصولا إلى قنواته ثم تطرقنا الى أهداف  
الإتصال الرسمي وشروطه، بعدها خصصنا ذكر لعناصر الاتصال الرسمي و اخيرا إلى  
مهارات وشبكات الاتصال الرسمي

الفصل الثالث : مدخل عام إلى المؤسسة العمومية في هذا الفصل تم تطرق إلى تعريف  
المؤسسة العمومية ثم أنواع المؤسسة العمومية بعدها ذكر خصائص وأهداف المؤسسة  
العمومية بالإضافة الى عناصر المؤسسة العمومية ووظائف وصولا إلى مستويات  
المؤسسة العمومية و اخيرا حاجات المؤسسة العمومية

الفصل الرابع: مدخل عام إلى الخدمات العامة حيث يضم هذا الفصل تعريف الخدمات  
العامة بالإضافة إلى أنواع الخدمات العامة ثم خصائص الخدمات العامة و بعدها تطرقنا  
الي نظم الخدمات العامة و اخيرا مشكلات الخدمات العامة

الإطار التطبيقي : و يضم هذا الفصل الخامس و قد خصصنه في التعريف بالمؤسسة  
العمومية المجلس الشعبي البلدي لولاية تبسة و في عرض و تحليل معطيات الدراسة  
الميدانية، من خلال عرض الجداول و تعليق و تحليلها و عرض النتائج و الإجابة على  
التساؤلات الفرعية

و اخيرا وضع خاتمة الدراسة و تقديم قائمة المصادر و المراجع و الملاحق

# الإطار المنهجي للدراسة



## أولاً: الإشكالية

مع زيادة وتيرة تطور الحياة البشرية المعاصرة يعتبر الاتصال احد اهم ضروريات الحياه يمكن من خلاله توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة وأصبح الاتصال الإنساني هو المحرك الأساسي لكل المظاهر الحياتية.

ومن أهم أنواع الاتصال نجد الاتصال الرسمي الذي يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين مؤسسه فهو حلقة مهمة في إدارة المؤسسات حيث يخضع لاعتبارات تحددتها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة فيها، مما يخلق مساراً جيداً لتداول الأفكار والآراء والمعلومات في وقتها المناسب بين الجميع الإطارات المتواجدة في المؤسسة، لذلك يمكن اعتباره عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح تسيير المؤسسة وبدونه تموت أو تدمر الحركة الدائرة للمؤسسة وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى قد امتد مفهوم الاتصال الرسمي الى كل المؤسسات بما فيها المؤسسات العمومية وذلك قصد الارتقاء وتحسين الخدمات العامة التي تقدمها وهذا يعتبر هدفاً للمؤسس الأمومية نظراً للضغوط التي تواجهها

لذا نجد أن المؤسسات العمومية أدركت مدى أهمية الاتصال الرسمي داخل هيكلها ولا يمكنها أن تمتنع عن بناء استراتيجيات بين جميع أفرادها، وكل ما كانت العملية ناجحة ظهرت نتائجها في جودة وتحسين الخدمات العامة وتطويرها والارتقاء بها نحو الأفضل حتى تلبى حاجات المواطنين.

### التساؤل الرئيسي:

ما هو دور الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العامة؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما هي أهمية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة العمومية
- كيف يؤثر الاتصال الرسمي على سيرورة العملية الاتصالية للمؤسسة العمومية؟

- ما الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي لتحسين الخدمات العامة؟
- ما هي الصعوبات والعراقيل التي تحد من فعالية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة العمومية؟

- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الرسمي؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

\* الأسباب الذاتية

- تطبيق ما تم دراسته خلال المشوار الجامعي
- الرغبة الذاتية في توسع في الموضوع الاتصال الرسمي
- ارتباط مباشر لموضوع الدراسة بمجال التخصص
- التقرب الى المؤسسات العمومية معرفة دوره الاتصال الرسمي في تحسين خدماتها
- الاستفادة من التربص في المؤسسة العمومية

- إشباع الفضول العلمي

\* الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة
- معرفة أهمية الاتصال الرسمي لدى المؤسسة العمومية
- نقص الدراسات التي تناولت الدورة الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العامة
- الرغبة في الكشف عن الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال
- الرغبة في معرفة دور الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العامة

ثالثاً: أهداف الدراسة

- معرفة مدى التزام المؤسسة العمومية أساسيات الاتصال الرسمي
- التعرف على مكانه الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية ودورها في تحسين وتطوير الخدمات العامة

- التعرف على أهم الوسائل التي تعتمد عليها في الاتصال الرسمي داخل المؤسسة العمومية

- التعرف على نقاط القوة والضعف للاتصال الرسمي داخل المؤسسة العمومية

- معرفة الخدمات العامة وآليات تحسينها

- تحليل وتقييم واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية

رابعاً: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذا الموضوع في التعرف على الاتصال الرسمي وما يقدمه من آليات في تطوير وتحسين الخدمات العامة

- كيفية التغلب على المعوقات التي تحد من فعالية العملية الاتصالية

- تحديد الوسائل والأساليب المستخدمة في الاتصال الرسمي

- إعطاء صورة عن الاتصال الرسمي ودوره في تحسين الخدمات العامة

- إبراز المشاكل التي تعيق الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية.

- دراسة آليات تحسين الخدمات العامة من خلال الاتصال الرسمي.

خامساً: تحديد المصطلحات

- الاتصال: هو عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين شخصين أو أكثر ويعتبر من أهم العناصر في الحياة الاجتماعية.

- الاتصال الرسمي: هو تلك العملية الاتصالية التي تحدث عن طريق القنوات الرسمية في شكل أوامر، تعليمات واستشارات في المنظمة.

- المؤسسة: هي هيكل تنظيمي تكون إما تابعة للدولة (عامة) أو خاصة تابعة لأفراد تضم موارد بشرية ومادية من أجل تحقيق أهداف ما.

- المؤسسة العمومية: هي منظمة عامة تابعة للدولة تدير جميع النشاطات تحت مراقبة الدولة من أجل تلبية حاجات المواطنين.

- الخدمات العامة: هي مجموعة نشاطات وخدمات تقدمها الدولة للمواطنين.

سادسا: الدراسات السابقة

دراسة أولى:

- للطالبة فتيحة برباش بعنوان: "واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الإدارية" دراسة حالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاتصال والاتصال، جامعة بوضياف المسيلة، 2018/2017.

- نبذة عن الدراسة:

هدف هذه الدراسة كان الكشف عن واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الإداري، وتعرف عن مكانة الاتصال الرسمي في المؤسسة، ومعرفة المعوقات والصعوبات التي تحد من فعاليته داخلها.

- الإشكال: ما طبيعة ودور الاتصال ومن داخل الإدارية مقر ولاية بالمسيلة؟

- المنهج المتبع: دراسة وأداة أساسية... استمارة استبيان.

- نتائج:

\* مقر الولاية لا توظف الاتصال جيدا وبالشكل المطلوب

\* يجب فتح الطريق لإعطاء الكلمة لجمهورها الداخلي أ موظفين.

\* يجب السماح بتطوير الاتصال الرسمي بأنواعه.

\* عدم مواكبة العصر الراهن.

الدراسة الثانية:

للطالبة: عبيد اسماعيل وبن كعبيش ياسمين تحت عنوان "واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2019/2018.

### نبذة عن الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية على خلف الإدارة العمية ومعرفة المعوقات التي تواجهه ومعرفة مدى التزام المؤسسة بأساسيات الاتصال الرسمي، والتعرف على مكانته.

**الإشكال:** ما هو واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

**المنهج المتبع:** دراسة حالة والأداة الأساسية - استمارة استبيان.

### النتائج:

- اعتماد على الاتصال الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر مستغانم.
- اعتماد على كل المستويات الاتصال الرسمي.
- وجود بعض المعوقات التي تواجهه من بينها الاستغلال الخاطئ للمناصب ووجود التكتلات داخل المؤسسة.

### الدراسة الثالثة:

**للمطال:** صالح بخالد تحت عنوان "آليات تحسين الخدمات العامة في الجزائر (دراسة المصلحة البيومترية لبلدية اولد ابراهيم)" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سنة 2018/2017.

### نبذة عن الدراسة:

معرفة كيف تحولت الجزائر في مجال الإدارة من التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وكيف تم تطبيقها على أرض الواقع وتسهيل الخدمات العامة.

**الإشكال:** ماهية الخدمات العامة وآليات تحسينها ومدى تطبيقها في الجماعات المحلية في الجزائر.

المنهج المتبع: التحليلي.

النتائج:

- سعي الدولة إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاز هذا التغيير.

- تحول تدريجي في مجال الإدارة من تقليدية إلى إلكترونية.

- تحسين الخدمات المقدمة لما توفره من سرعة وزيادة الإتقان وتخفيف التكاليف.

الدراسة الرابعة:

للطالب قندوز عبد القادر تحت عنوان: "استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية (دراسة حالة البريد والمواصلات تقرت) مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام

والاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2014/2013.

نبذة عن الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة الكشف عن استراتيجيات الاتصال المعتمدة عليها داخل المؤسسة العمومية والتعرف على جملة العراقيل التي تواجهها ومحاولة تحسين واقع الاتصال وخلق استراتيجية داخل المؤسسة العمومية.

الإشكال: ما مدى أهمية استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية؟

المنهج المتبع: التحليلي الوصفي.

النتائج:

- يعتبر الاتصال الداخلي استراتيجية في خدمة تحقيق غايات وأهداف العامة.

- لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وعيوب.

- تؤثر الأنواع الاتصالية على تحسين العلاقات في المؤسسة.

- يؤثر واقع الاتصال داخل المؤسسة على نشاطها.

سابعاً: منهج الدراسة

إن من أهم خطوات البحث اختيار المنهج، وطبيعة الموضوع هي التي تفرض لنا المنهج المناسب.

وفي دراستنا المنهج المناسب هو المنهج الوصفي المعتمد على التحليل، فهو يهتم بدراسة الظواهر والأحداث كما هي، من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها من جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها، والعوامل الخارجية المؤثرة بها للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.

1- مفهوم المنهج الوصفي

أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع. ويعتبر بعض الباحثين بان المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي لان عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة انواع البحوث العلمية . ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم (اي ما هو كائن) وتحديد لظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات , كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، و المتبع لتطور العلوم يستطيع أن يلمس الأهمية التي احتلها المنهج الوصفي في هذا التطور، ويرجع ذلك إلى ملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية، لأن هذا المنهج: يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي.

## ثامنا: عينة الدراسة

### 1- تعريف العينة ؛

نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراهمة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات

وتمثل العينة احدى أهم مشكلات البحث في الدراسات الإنسانية عموما بل هناك من لا يعيرها أهمية كبيرة، وتكمن المشكلة في أن العينة أحد أهم ركائز البحث فبحث بعينة غير صحيحة يعني نتائج لا قيمة لها ولكي نفهم العينة يجب أن نفهم مجتمع الدراسة ثم مجتمع الدراسة المستهدف ثم مجتمع الدراسة المتاح.<sup>1</sup>

و بما أن المجتمع المراد دراسته في المجلس الشعبي البلدي صغير يتكون من 25 فقد تم اعتماد العينات اللاعشوائية و اختيار العينة القصدية  
إعتمدنا على المسح الشامل

### تاسعا: أدوات جمع البيانات

وسائل جمع البيانات في مرحلة مبكرة من البحث يتعرف الباحث على مزايا العمليات المختلفة في جميع الأدلة والبراهين ، وبعد تحديد الأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والمواد الضرورية لاختبار مدق فريضه او للإجابة على تساؤلاته العلمية على نحو سليم ، يجب عليه فحص ما يتوافر له من أبواه ، ويختار اكثرها ملامة لتحقيق هدف او أهداف بحثه ، فإذا لم تناسب الأدوات والأجهزة المختلفة المتوافرة احتياجات بحثه فإنه قد يكملها ، أو يعدلها ، أو يعد ، او يصنع أدوات اخرى جديدة.<sup>2</sup>

وفي دراستنا اعتمدنا على الملاحظة و استمارة استبيان أ الملاحظة

<sup>1</sup> عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحمان صالح ، مرجع سابق ذكره ، ص 74.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة ، أسس و مبادئ البحث العلمي، ط1، مطبعة و مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2002 ص 191.



## ثانياً: الملاحظة

الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات التي يتطلبها موضوع البحث وتتنوع أدوات البحث واختلافها يتوقف على اختلاف طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادرها وكذا اختلاف طبيعة المجتمع أو الموقف الاجتماعي (موضوع البحث) بالإضافة إلى خبرة الباحث وتدريبه على أدوات جمع البيانات، وتعد الملاحظة إحدى الطرق المهمة لجمع البيانات في البحوث اللامسحية وهي عملية مستمرة خلال المراحل المختلفة لإجراء البحث وتعتمد على المشاهدة الدقيقة الهادفة للظواهر موضع الدراسة باستخدام الوسائل المناسبة والضبط العلمي الملائم سواء للقائم بالملاحظة أو الأشياء موضوع الملاحظة أو موقف الملاحظة.

و قد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة لجمع المعلومات و البيانات من خلال الزيارات المكررة و تم الاستعانة بها في تحليل الجداول.

### - أولاً : الملاحظة البسيطة:

أن الملاحظة البسيطة يتم فيها ملاحظة الظواهر في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للمقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها ويستخدم أسلوب الملاحظة البسيطة في الدراسات الاستطلاعية لجميع البيانات الأولية لجماعة معينة من الناس مثل ملاحظة أوجه النشاط التي يمارسها طلبة المدرسة من المدارس، ويرى صلاح السيد قادوس (1995) أن المقصود بالملاحظة البسيطة ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي وبغير استخدام أدوات دقيقة للمقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعاتها.<sup>3</sup>

### الاستبيان

<sup>3</sup> عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحمان صالح ، البحث العلمي اسسه و مناهجه ، مرجع سابق ذكره، ص 101.

يعد الاستبيان أحد أدوات المسح المهمة لجمع البيانات المرتبط بموضوع معين من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عنها بنفسه ، والاستبيان أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من الظروف والأساليب القائمة بالفعل ... ويعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع ويعد من أكثر وسائل جمع البيانات استخداما في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية

### تعريف الاستبيان

يمكن تعريف الاستبيان بتعريفات عديدة منها :

- أنه استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع أو موضوعات نفسية أو اجتماعية أو تربوية يجيب عليها المفحوص كتابة "نعم أو لا أو ضع علامة الاستفهام.

- وسيلة للحصول على اجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ويقوم المجيب بملئه بنفسه كلمه.

- أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة او الجمل الخيرية التي يتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب اغراض البحث )

- وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ، ويسمى الشخص الذي يقوم باملئه الاستمارة بالمستجيب<sup>4</sup>

- اداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة ، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على اشخاص معينين لتعبئتها )

<sup>4</sup> عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحمان صالح ، البحث العلمي اسسه و مناهجه ، مرجع سابق ذكره، ص 102.

بعد استعراض تعريفات الاستبيان يمكن الاستنتاج بأنه وسيلة للاتصال بين شخص يسمى الباحث وافراد ( عينة ) يسمون بالمبحوثين او المفحوصين للإجابة عن أسئلة في استمارة الغرض منها جمع بيانات او معلومات عن موضوع معين يحدد بأهداف البحث. وقد اعتمدنا على استمارة استبيان كأداة رئيسية حيث قسمنا الاستمارة إلى محاور التالية المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية المحور الثاني : يحتوي على أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية.

المؤسسة العمومية المحور الثالث : التقنيات المستخدمة في المؤسسة العمومية المحور الرابع : المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة العمومية المحور الأخير: دور الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العمومية و تم توزيعها على 37 فردا عاشرًا: مجالات الدراسة

**المجال المكاني :** هو النطاق المكاني لإجراء الدراسة ، و قد اخترنا المجلس الشعبي البلدي لكونه يتناسب مع موضوعنا الذي يكشف عن دور الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العمومية

**المجال الزماني:** المرحلة الأولى: في شهر ديسمبر كانت في اختيار موضوع الدراسة و قبوله من طرف المشرف المرحلة الثانية : في شهر جانفي حيث خصص في بناء، في المرحلة الثالثة: شهر فيفري كان مخصص للجانب النظري والمرحلة الأخيرة ابتدأت من شهر مارس.

### الإطار المنهجي

وفي شهر فيفري و مارس كانا مخصصة للإطار النظري المرحلة الأخيرة و هي دخول في الإطار التطبيقي في الشعبي البلدي لكونه يتناسب مع موضوعنا الذي يكشف عن دور الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العمومية

المجال الزمني: المرحلة الأولى: في شهر ديسمبر كانت في اختيار موضوع الدراسة

و قبوله من طرف المشرف المرحلة الثانية : في شهر جانفي حيث خصص في بناء  
الإطار المنهجي وفي شهر فيفري كان مخصص للجانب النظري والمرحلة الأخيرة و  
هي دخول في الإطار التطبيقي وابتدأت من شهر مارس حيث قمنا بالتوجه للمجلس  
الشعبي البلدي و جمع البيانات و المعلومات و تصميم الاستمارة و توزيعها و تفرغها و  
قد امتدت العملية إلى 05 ماي.

المجال البشري : و هو مجتمع المراد دراسته و قد تمثل في اعضاء المجلس الشعبي  
البلدي لولاية تبسة.

الفصل الثاني:

مدخل عام إلى الاتصال الرسمي

## أولاً: مفاهيم الاتصال الرسمي

إن الاتصال عملية ضرورية لا بد منها في نقل الآراء والمعلومات وتبادل الأفكار ويندرج ضمن هذا الأخير الاتصال التنظيمي الرسمي كونه أحد أنواعه الذي سنتعرف عليه وعلى أنواعه وشبكاتة ومهاراته في هذا المبحث .

مفهوم الاتصال الرسمي :

### 1-تعريف الاتصال لغة :

يرجع أصل كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية COMMUNICATION إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS والتي تعني المشترك فعلها COMMON ومعناه فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة يذيع أو يشاع وبالتالي COMMUNICAR أو التفاهم حول الشيء أو فكرة أو السلوك أو فعل ما<sup>5</sup>.

### 2-تعريف الاتصال اصطلاحاً :

الاتصال هو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما المرسل ، يبدأ بالحوار والثاني يكمل الحوار ، وهو عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية.

### 3-تعريف الاتصال الرسمي :

تعريف الاتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين المرسل الرسالة والمستقبل لها ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

تعريف الاتصال الرسمي حسب معجم مصطلحات الإعلام : بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليه في نظمها وتقاليدها ، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير ، حيث يوجد في كل

<sup>5</sup> قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2009/2010 ، ص 30

منظمة إنسانية : كما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحريرها عند الوضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية التي يتضمنها الهيكل<sup>6</sup>.

## ثانياً: أنواع الاتصال الرسمي

### 1-الاتصالات الهابطة :

هي الاتصالات التي تهدف إلى نقل المعلومات من قمة التنظيم أو المديرين إلى العمال وهي الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية الأوامر والتعليمات المتعلقة بالاستراتيجيات المؤسسة والتوجيهات

### 2-الاتصالات الصاعدة :

ويكون من الأسفل إلى الأعلى أي من الرئيسين إلى الرؤساء ويزود الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر بردود أفعال الرئيسين اتجاه الاتصالات الهابطة حيث يرى ليفزي : أن الاتصالات الصاعدة والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من القاعدة الهرم الإداري إلى قمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح أو المرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى الحرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي .

### 3-الاتصالات الأفقية :

ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفها وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية ويتم هذا الاتصال عن طريق اللقاءات تبادل الزيارات الاجتماعات اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل .

### 4-الاتصالات المحورية :

<sup>6</sup>عاطف عدلى العبد ، نهي عاطف العبد ، مدخل إلى الاتصال ، دار الإيمان الطباعة ، القاهرة ، 2010 ، ص 40.

ويطلق عليه الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد يتمثل في انه تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس علاقة رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد الأقسام إدارة التسويق<sup>7</sup>.

### ثالثاً: قنوات الاتصال الرسمي

تعني بقنوات الاتصال تلك الممارسات التي توصف بأنها اتصال أو عملية اتصال , وهي كل الأدوات التي على أساسها تقوم عملية الاتصال وسنتطرق إلى قنواتها :

#### 1-قنوات الاتصال الشفهي :

##### أ- التعليمات والأوامر :

تزاول عملية الاتصال في بعض المنظمات ، من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات ، في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين .  
الاستشارة : قد تواجه المنظمة بعض المعوقات , مما يدفعها إلى الاستعانة ببعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه المشكلات ، وقد تستخدم هذه الاستشارة كوسيلة لتبادل المعلومات .

##### ب-المقابلات :

ويقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات ، وتعتبر وسيلة اتصال وجها لوجه .

##### ج- الاجتماعات والمؤتمرات :

يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار ، والآراء والمعلومات , ويتاح فيها للجميع فرصة المشاركة والتعبير عن آرائهم .

##### د- اللجان :

<sup>7</sup>عاطف عدلى العبد ، نهي عاطف العبد ، مدخل إلى الاتصال مرجع سابق ذكره ص 41



مثلها مثل الاجتماعات واللقاءات ، وتختلف من حيث المهام والعدد ، باختلاف المهام المسندة لها ، وينتهي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه .

#### ه- الندوات :

يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر ، حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي .

#### و- البرامج التدريبية :

وتهدف إلى تنمية مواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية ، ما يعود بالنفع على المتدرب والمنظمة ، وتستخدم كوسيلة إتصالية حيث يقوم المدرب بالإرسال والمتدرب بالاستقبال .

#### ز- الخطاب والتقديم :

قد تنشأ الحاجة بداخل المنظمات إلى إلقاء خطبة أو تقديم عرض خاص بموضوع معين ، ويكون هدف الخطاب إما إقناع العمال بسلوك معين ، أو شرح أمور متعلقة بالعمل .

#### ح- الهاتف :

وله أهمية بالغة في الاتصال حيث يسهل الاتصال غير المباشر بين المرسل والمستقبل .

#### 2-قنوات الاتصال المكتوب :

تلجأ إلى هذه القنوات لعدم توافر إمكانية الاتصال الشفهي ، وقدرة العقل البشري على التذكر . ضيق وقت المسؤولين للتعامل وجها لوجه مع العاملين ، وصعوبة نقل الرسالة بصورة شفوية وغيرها من الأسباب ، وأهم هذه القنوات ما يلي<sup>8</sup>:

<sup>8</sup>فرحاني لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص التنظيم الموارد البشرية ، قسم العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007/2008 ، ص 23.

- أ- التعليمات والأوامر : قد تكون التعليمات والأوامر في صورة شفوية ، وكما أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا ، كمرجع يسهل الرجوع إليه عند الضرورة
- ب- لوحة الإعلانات والنشرات : وتوضع تحت نظر العمال ، كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات ، أو أخبار ، أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين ، ونشر الأخبار التحفيزية والمعلومات الخاصة بالأمن وضبط الجودة ... الخ.
- ج- مجالات المنظمة : وهي قد تصدر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ، لتغطي الكثير من الموضوعات الإعلامية والاجتماعية التي تهم العاملين ، أو مجالات تصدر عن المنظمة ، تركز على أخبار المنظمة بالذات ، أو بالعمال ، مثل طلب وظائف جديدة ... الخ .
- د- الرسائل الخاصة : سواء من رئيس مجلس الإدارة أو من أحد المدراء إلى العمال الجدد لكي يرحب بهم ، وقد تتضمن الرسالة ملخصا عن سياسة المنظمة ، والمسؤولية التي تنتظر العمال الجدد .
- هـ- بيان الأجور والرواتب : تحرص المنظمات على استغلال فرصة دفع الأجور والرواتب لتتنقل إلى العاملين بعض الرسائل والمعلومات في صورة بيان مكتوب على ورقة ، وترفقه بشيك الأجر ، ويجب الحرص على عدم إساءة استخدام هذه القناة بطريقة روتينية<sup>9</sup>.
- و- الأدلة والكتيبات : تلجأ المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهمهم من حيث السياسة العامة للمنظمة ، وحقوق العامل ، وواجباته ، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي . هو وسيلة فعالة للاتصال ، إذ يمكن من خلق تفهم كامل وتقدير من طرف العامل لما تقدمه له المنظمة . أرفف المعلومات ، والمتداولات

<sup>9</sup>فرحاني لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

باليد : تكون هذه الأرفق ملحقة بمكتب الاستعلامات أو مكتب الاستقبال ، وتمتلىء بالعديد من المطبوعات التي تعكس أنواع المعلومات ذات العلاقة بطبيعة نشاط المنظمة ، والخدمات التي تؤديها ، وتوجد داخل المنظمة متداولات باليد قد تعكس الكثير من المعلومات حول الأنشطة الاجتماعية ، الرياضة ... الخ .

ز- لتقارير السنوية : وتصدر مرة واحد في السنة ، حيث يتم فيها التعرف على ما تم إنجازه مقارنة بما تم التخطيط له ، وتهدف إلى الربط بين أهداف الفرد والمنظمة مما يخلف رضا وظيفي لدى العاملين .

ح- مطبوعات النقابات : تقوم النقابات بتمثيل العمال أمام إدارة المنظمة ، وينعكس ذلك من خلال مطبوعات تبين السياسات والخدمات ، والأنشطة التي تزاولها النقابة كممثلة للعمال .

ط- نظم الاقتراحات والشكاوى : تقوم فكرة نظام الاقتراحات كقناة اتصالية على تدفق الآراء والأفكار الجديدة من أسفل إلى أعلى ، وبالتالي فهي قناة اتصال رأسي صاعد . حيث تقوم الإدارة العليا باستلام الأفكار والاقتراحات ، وترتبط هذه الأفكار بحوافز مادية أو معنوية أو كليهما ، حسب أهمية الاقتراح . ويشعر العاملون من خلال هذا النظام بأهمية دورهم في المنظمة ، وإحساسهم بالمشاركة ، أما نظام الشكاوي فهو يهدف إلى إتاحة الفرصة للعاملين لعرض شكاوهم على الإدارة العليا .

ي- حصر الاتجاهات : تجرى المنظمات أحيانا استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة ، التي يمكن من خلال الإجابة عليها التعرف على اتجاهات العاملين واستعدادهم للعمل<sup>10</sup> .

<sup>10</sup>فرحاني لويظة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ك- التقارير : تخدم التقارير سواء الشفهية أو الكتابية أغراضا اتصالية ، حيث يتم تبادل المعاني ، والأفكار ، والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير .

### 3-قنوات الاتصال الأخرى :

لقد استعرضنا وسائل الاتصال الشفهي والمكتوب ، ولكن هناك وسائل اتصال أخرى تصويرية نستعرض بعضها فيما يلي :

أ- الملصقات : توجد بمعظم المنظمات لوحات تلصق عليها الصور ، والرسومات لنقل أفكار معينة ، أو معلومات خاصة بالمنظمة إلى العاملين ، ويسهل على العاملين غير الملمين بالقراءة استقبال الرسائل المقصودة من هذه الصور ، وعادة ما ترتبط هذه الملصقات بشروط الأمن الصناعي وضبط الجودة ، وتكون وسيلة فعالة إذا تم وضعها في المكان المناسب .

ب-الخرائط : وتستخدم كوسيلة اتصال في نقل المعاني ، والمفاهيم للعمال مثل توضيح نوعية العلاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة ، وخطوط الاتصال الرسمي على مستوى المنظمة ... الخ .

ج- العرض السمعي البصري : مثل الأفلام ، فيديو المؤسسة ... الخ ، حيث تعتبر وسائل تدعم الاتصال داخل المنظمة ، فهي تضمن تحويل جيد للمعلومات باتجاه المتلقي ، وسهولة الفهم ، تخزين هذه المعلومات ، حيث تنتقل على المستقبل بسهولة و وضوح<sup>11</sup>

د- المحاضرة المرئية : وتسمح هذه التقنية بخلق جو لقاء بين عدة الأشخاص متباعدين ، غير أن التكلفة تجعل هذه الوسائل المتميزة حكرًا على المنظمات الكبيرة

<sup>11</sup>قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

هـ- الشبكة الداخلية : أو الانترانات intranet' او باستعمال تقنيات شبكة الأنترنت intranet' امثل محركات البحث والبريد الالكتروني ، حيث تسمح هذه الشبكة يتبادل البريد ، ونشر التقارير ، والدخول إلى قاعدة المعطيات ، وبالقيام بعملية الاتصال دون عرقلة السلم الوظيفي مما يجعل عملية الاتصال أكثر سطحية<sup>12</sup>

#### رابعاً: أهداف الإتصال الرسمي

- (1)-نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة
  - (2)-إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى الرئيسين
  - (3)-إصدار الوجهيات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته
  - (4)-التعرف على إستفسارات الرئيسين بشأن إجراءات العمل وخطواته
  - (5)-التعرف على رغبات جمهور المتعاملين - المنظمة مع
  - (6)-تطوير إتجاهات لعاملين وأفكارهم تجاه المنظمة
  - (7)-إرسال نتائج العمل من الرئيسين إلى الرؤساء
- هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الإتصالات الرسمية وهي :
- (1)-ينبغي أن يكون هناك الإتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة
  - (2)-يجب أن يكون هناك الإتصال مباشر أو قصيرا قدر الإمكان
  - (3)-يجب أن يكون هناك خط إتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة
  - (4)-يجب أن يكون خط الإتصال كاملا ... بمعنى أن يمر خط الإتصال على جميع مراكز
  - (5)-يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الإتصال بالكفاءة اللازمة
  - (6)-إمكانية التحقق من كل إتصال ... بمعنى أن الشخص الذي يجري الإتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة<sup>13</sup>

<sup>12</sup>فرحاني لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية مرجع سابق ذكره ص 26 27 28  
<sup>13</sup>محمد الصرفي ، عبد العلي حامد " الاتصالات الدولية ونظم المعلومات " مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ، ص

خامسا: عناصر الإتصال الرسمي

1-المصدر ( المرسل ) : Sender

المرسل هو منشئ الرسالة وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة تلفزيونية

2-الرسالة ( المحتوى ) : Message

هي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير من أجل أن نشيع أو نعمم هذه المعلومات و الأفكار بقصد توجيه الفكر في أمور معينة وهذه المعلومات و الأفكار تكون على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة<sup>14</sup>.

3-الوسيلة ( القناة ) :

الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الإتصالية من المرسل إلى المستقبل وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو الفيديو أو قد تكون الحواس الإنسانية مع سمع وبصر وشم وذوق ك ما هو الحال في الإتصال الذاتي أو قد يكون هناك وسيلة في حال الإتصال الشخصي أو الوجيهي ويجب على المرسل إختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل و الأكثر تأثيرا على المستقبلين أو إستعمالا من قبلهم والأقل تكلفة

4-المستقبل (الجمهور المستهدف):

المستقبل هو هدف عملية الإتصال قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو عجوزا أو معلما أو طالبا ولذا يجب على رجل الإتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ليستحوذ على قلبه بسرعة ويبين أهدافه الإتصالية التي تهدف إلى تغيير معلوماته وإتجاهاته بسلوكه .

5-الإستجابة ( التغذية الراجعة ، ردود فعل ) :

<sup>14</sup>الهادي كمر ، أحمد محمود الخطيب " إدارة الاتصال والتواصل النظريات ، العمليات ، الوسائط الكفايات ) عالم الكتب ، الحديث للنشر والتوزيع ، عمان - 1430 هـ / 2009 م ، ص 226

الإستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها من فهم الرسالة أو لا للرسالة وقد تكون الإستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون الإستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة وقد تكون الإستجابة ناجحة أو رد فعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها ولكن الإستجابة الناجحة هي تنسيق عن فهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل هي التي تقرر نوع الإستجابة وكذلك الوسيلة

6-التأثير :

التأثير هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات و إتجاهات وسلوك المستقبل كما ينفق مع أهداف المرسل<sup>15</sup>

#### سادسا: مهارات الاتصال الرسمي

إن إتتمام عملية الاتصال يحتاج إلى المجموعة من المهارات لأنه من دونها يفقد الاتصال فاعليته واهم هذه المهارات ما يلي :

1- مهارات كتابية :

الكتابة ليست مجرد وضع كلمات على الأسطر بل هي فن في غاية الأهمية وتحتاج إلى مقومات حتى تكون المادة اتصالية ناجحة .

2- مهارات القراء : تعني المهارة الوصول إلى المعنى بسرعة وبسهولة والفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وضعه المرسل أو المستقبل عنصرا فعلا في تحقيق اتصال فعال .

3- مهارات التفكير : وتعتبر من المهارات الواجب إن توافرها لكل من المرسل والمستقبل ويختلف نوع التفكير ومستواه حسب موضوع الاتصال والرسالة المراد توصيلها حسب الحدود وإمكانيات وقدرات كل من المرسل والمستقبل<sup>1</sup>

<sup>15</sup>سعاد واعر ، كنزة زحاف ، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علاقات العامة ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2015 / 2016 ء ص ص 53-55

4- مهارات التحدث أو المحادثة :

وهو اهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد والوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين بالإضافة إلى حسن استخدام الجمل وال فقرات.

5- مهارات الإنصات أو الإصغاء :

من الضروري هنا إن يوضح بان الإنصات يتضمن الاستماع مع التركيز والاهتمام أما الاستماع قد يكون مجاملة للآخرين ويجب مراعاة المهارات التالية في الإنصات :

- تنمية القدرة على احترام ما يقوله الآخرين وذلك مهما كانت وجهات النظر تبدو مختلفة .
- تنمية القدرة على معرفة أين نقاط الالتقاء مع وجهة نظرك وأين نقاط الاختلاف وطريقة التعامل معها

- الحرص على عدم مقاطعة المتحدث وهو يتناول أي فكرة من أفكاره إلا بعد الانتهاء منها .

- الحرص على إبراز ملامح الاهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث<sup>16</sup>

سابعاً: شبكات الاتصال الرسمي

شبكات الاتصال الرسمي :

أ- شبكة الاتصال الدائري : ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بشبه التام (كامل) إذا يستطيع المدير الاتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضاً قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض.

---

<sup>16</sup>فريد كورتل ، الهام بوغليطة ، اتصال واتخاذ القرارات ، ط1، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2016، ص71



ب- شبكة الاتصال علي شكل سلسلة : ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعديه له كل مساعدة يقوم بالاتصال بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير ( الرئيس ) أداء دوره من خلال من المساعدين في<sup>17</sup>

ج- شبكة العجلة أو الاتصال المركزي : وهذا النمط يتبع لعضو واحد رئيسا أو مسرف إن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا الرئيس فقط وان الاتصال بينهم يتم عن طريقه وهنا تكون سلطته اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس فقط

د- شبكة الاتصال نجمية : ولها عدة تسميات منها الشمولية شبكة التشابك وشبكة كاملة الترابط شبكة محورية أو شبكة ذات قنوات المتعددة وفي هذا النمط لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي الأفراد فيها بمعنى آخر إن الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات غير إن الاستخدام هذا يؤدي إلى إمكانية زيارة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى القرارات السلمية وفعالة  
شبكة اتصال على شكل حرف Y :

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير ( الرئيس ) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره ( y ' ' Y )

### ثامنا: معوقات الاتصال الرسمي

إذا كانت عملية الاتصال تزاوّل بقصد تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات من خلال

<sup>17</sup>ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ( ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، 2016 ، ص 26

قنوات معينة بين طرفي الاتصال ، فإن أي تشويه في معني أو قصد الرسالة سوف يؤدي إلى مشاكل تؤثر على العمل والعاملين ، وهو ما يعرف بمعوقات الاتصال وهي كالتالي  
معوقات الاتصال .

### 1-معوقات في المرسل :

- تتخصر الأخطاء التي تقع فيها المرسل فيما يلي :
- المرسل لا يدري أو يأخذ في الحسبان أن دوافعه تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل . يعتقد المرسل أن سلوكه موضوعي دائما . تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ، ولا تكون لمصلحة العمل .
- سوء فهم وإدراك المرسل للمعلومات التي يرسلها ، واختلاف فهم وإدراك الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .
  - قيم ومعتقدات المرسل ، وميوله ، واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي وتؤثر في المعلومات والرسالة التي يرسلها
  - عمليات الحكم الشخصي والتقدير ، والإضافة والحذف ، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه .
  - الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها . التحيز الشخصي لطبيعية الأمور والأحداث<sup>18</sup> .

### 2-معوقات في الرسالة :

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة ، وشكل ومعنى المعلومات والأفكار ، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات ، أو ترميزها ، أو تحويلها إلى كلمات وأرقام و أشكال وغيرها ، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي : « مشكلة اللغة ، ويقصد بها

<sup>18</sup>فريد كورتل ، الهام بوغليطة ، مرجع سابق ذكره ص 88 ،

أن تتم كتابة الرسالة أو ترميزها بلغة لا يفهمها الطرف المستقبل ، وفي هذه الحالة لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها ، أو أن تتم كتابة الرسالة وترميزها بواسطة مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة »

« عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة عن مضمون الرسالة . افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد أو الإشارات »  
معوقات في الوسيلة :

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ، ولطبيعة الشخص المستقبل ، في فشل الاتصال في كثير من الأحيان

، ومن أهم معوقات وسيلة الاتصال ما يلي

- 1- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال .
- 2- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال .
- 3- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال .
- 4- عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال .
- 5- تعدد قنوات الاتصال ، لأنه كلما زادت القنوات كلما زادت نسبة التشويش في

الرسالة<sup>19</sup>

3-معوقات في المستقبل : يقع المستقبل في الخطأ عن استقباله للمعلومات التي يرسلها

المرسل ، والأخطاء التي يقع فيها المرسل هي نفسها التي يقع فيها المستقبل ،  
«إضافة إلى ذلك فهم المستقبل الكلمات بمعاني مختلفة»

معوقات في بيئة الاتصال :

1- « أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة ،

<sup>19</sup> عسوز نصيرة ، بورعدة فتيحة ، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة ، 2017/2018 ، ص 24.

- أو الأهداف المشتركة بينهما .
- 2 - أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر .
- 3- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال .
- 4- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه ، أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال .
- 5- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة ( من قبل الرؤساء والمنظمة ) يحيط عمليات الاتصال .
- 6- عدم توفير معلومات مؤكدة عن مدى التقدم في الاتصال «
- 7- « الضوضاء مثل الأصوات المختلفة ، وعدم وضوح الصوت ، وعدم وضوح القراءة ... وكل ما يدخل على عملية الاتصال ، ولم يكن له حاجة هو عائق .
- 8- كثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي سوف تؤدي إلى فقدان المعلومات الكثير من قيمتها أثناء النزول أو الصعود .
- 9 - عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم ، فكلما زاد عددهم كلما قل وقت الاتصال واختصاره إلى أدنى حد ممكن ، مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ، ومن ثم إلى سوء الانجاز .
- 10- كثرة تغير المديرين يؤدي على تغير في أساليب الاتصال باستمرار مما يستوجب استجابة مع كل أسلوب في كل مرة «
- 11- « مدى تجانس جماعات العاملين ، لأن التوافق في الثقافة والمستوى الاقتصادي والاجتماعية<sup>20</sup>

تاسعا: سبل التغلب على معوقات الاتصال

يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال ويمكن تحديد مدخلين ضمن استراتيجيات

<sup>20</sup>عسون نصيرة ، بورعدة فتيحة ، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

التغلب عليها ، أما الأول فهو يتمثل في التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلا ، وأما الثاني فهو تطوير تقنيات التعامل مع كل معوق منها على حدى وهذه بعض سبل التغلب عليها كما يلي

أ- فهم المستقبل : يجب أن نفهم من تحدثه أولا ، ثم نصيغ رسالتنا بما يتناسب مع مستواه الثقافي والتعليمي ، وخصائصه النفسية ، ويجب على المديرين أن يتفاعلوا ويتعاطفوا مع العاملين أثناء الاتصال لأن هذا يحفزهم للعمل .

ب الاتصال بحسم وثقة : يخلق الكثير من الناس بأنفسهم عوائق لاتصالهم بالآخرين ، حينما يعبرون عن أفكارهم بصورة سلبية وغير مباشرة ، بدلا من الاتصال بوضوح وبدون خوف .

ج- جعل الاتصال في اتجاهين : إذا ناقش المرسل المستقبل وأتاح له فرصة توضيح وجهة نظره ، يقلل هذا من سوء الفهم وبالتالي تسهيل عملية الاتصال .

د - تبسيط اللغة : وانتقاء كلمات واضحة ومحدودة .

هـ- ضرورة وجود التغذية العكسية : للتأكد من فهم الرسالة أو عدمه من طرف المستقبل .

و- التحكم في العواطف : لا بد من تأجيل الاتصال في حالات الانفعال ، لأنه سيؤثر على طريقة فهم الرسالة أو إرسالها

ي- تعزيز مهارة الإنصات : لكي نضمن الاستيعاب الصحيح للمعلومات<sup>21</sup> .

<sup>21</sup>فرحاني لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية مرجع سابق ذكره ص 32 33 34

## الفصل الثالث:

مدخل عام إلى المؤسسة العمومية

### أولاً: تعريف المؤسسة العمومية

هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، أو القيام بكليهما معا ( إنتاج + تبادل ) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطاته<sup>1</sup>

### ثانياً: انواع المؤسسات العمومية

وهي كما يلي

- 1. المؤسسات الادارية :** هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا ذا طبيعة ادارية محضة وتستخدمها الدولة كوسيلة لإدارة مرافقها الادارية العامة اي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتعليم والصحة والبريد والخدمات الاجتماعية
- 2. المؤسسات المهنية :** هي عبارة عن مجموعة من الاشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون هذه المصلحة مهنة معينة مثل : نقابة المحامين , نقابة المهندسين ، نقابة اطباء يحول لها القانون الاستقلال في ممارسة شؤون المهنة والإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة بين الممارسين لهذه المهنة وتلك وحيث تملك هذه المؤسسة المهنية سلطة تلازم أعضائها المهنية وسياسة الدولة معا .
- 3. المؤسسات الاقتصادية :** وظهرت في فرنسا في منتصف القرن 19 إثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وأول المؤسسات الاقتصادية وأول المؤسسات الاقتصادية التي ظهرت في فرنسا التسليط البلدية . كانت وظيفة الدولة الحارسة تنحصر في الميدان الاداري الضيق غير انه نظرا لظهور الافكار الاشتراكية تدخلت الدولة في ادارة الانشطة الاقتصادية الامر الذي ادى الى ظهور مرافق عامة اقتصادية اسند تسميتها الى منظمة

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1988 ، ص 11

عامة تسمى المؤسسة العامة الاقتصادية وهي تتمتع باستقلال اداري يحول لها تحقيق الهدف الذي احدثت من اجله وذلك بقصد اشباع الحاجات العامة ومنحت لها شخصية معنوية واستقلال اداري عن الدولة<sup>1</sup>

### ثالثا: خصائص المؤسسات العمومية

نذكر منها ما يلي :

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها .
- تعود ملكية المؤسسة العامة للدولة حيث تكون تحت سلطتها ورقبتها .
- مرفق عام والهدف منه تحقيق المنفعة العامة .
- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من اجلها .
- التحديد الواضح للأهداف والسياسية والبرامج وأساليب العمل .
- المرونة أي التأقلم مع المحيط .
- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة اذا ضعف مبرر وجودها او تضاءلت فائدتها .
- اداء الوظيفة التي وجدت من اجلها بمعنى القيام بالنشاط الفعلي الموكل اليها .
- المؤسسة العمومية تشبه الخلية في جسم الانسان فهي الوحدة الاساسية الاقتصادية في المجتمع الاقتصادي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر الصخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط 5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 26  
<sup>2</sup> بوعلام بوشاشني ، الامثل في الاقتصاد ، ط 1 ، دار الملكية لنشر ، دم ، 1998 ، ص 1



رابعاً: أهداف المؤسسة العمومية

تعكس الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسييرها وتتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

- تلبية المصلحة العامة للمجتمع المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- تحقيق الربح حيث ان استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر .
- تلبية متطلبات المجتمع اذ ان تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف او بيع انتاج المؤسسة العمومية وهو يغطي طلبات المجتمع .
- تحسين مستوى معيشة للعمال نظرا لتطور السريع الذي تشهد المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جديد .
- توفير التأمينات ومرافق العمل وتتمثل في التأمينات الاجتماعية السهر على تنظيم وتماسك العمال .
- تدريب العمال المبتدئين
- توفير الوسائل الترفيهية الثقافية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادى عدون، مرجع سابق ذكره، ص 18

### خامسا: عناصر المؤسسة العمومية

هناك اربعة عناصر مرتبطة بالمؤسسة وهي

1. الافرد : حيث العنصر البشري اهم العناصر الاربعة مجتمعة وفتحقيق الاهداف يمر عبر الاتصال بالأفراد وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن آية مؤسسة لحد الان من تجاوز دور الفرد ، ذلك ان الغاء الاحتمالات وإمكانيات التطور المؤسسة وتسييرها بشكل آلي
2. الافكار : ان كل مؤسسة اساس وجودها فكرة تم انشاؤها بناءا عليها ، ثم تم صياغة هذه الافكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل .
3. الموارد البشرية : تعتبر إحدى أهم ركائز اية مؤسسة حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل ، ولذلك لا بد من ايجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس .
4. الاهداف : لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول اليها سواء قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها

### سادسا: وظائف المؤسسة

تمارس المؤسسة مجموعة من الوظائف اهمها :

- 1.ادارة الانتاج : حيث تسهر ادارة المؤسسة ، على تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومراحل الانتاج ، والخطة الزمنية ومعايير الاداء وغيرها ولا يهم هنا ان كان المنتج ماديا أو معنويا
- 2 ادارة الافراد : وهي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة ، وتكون وظيفة المؤسسة حرص على استثمار الموارد البشرية الموجودة لديها وحسن واستغلالها والتكفل بانشغالها
- 3ادارة التمويل : وتتعلق بتوفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطتها المؤسسة و حسن تسييرها من حيث ترشيد النفقات وضبط الحسابات وتوفير المشتريات وغيرها
- 4.ادارة التسويق : وهدفها توصيل الخدمات او السلع للجمهور في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وبالجودة المطلوبة والسعر المعتدل
- 5.ادارة الصيانة : تهدف الى الحفاظ على الافراد العاملين بالمنظمة ومن بينها الحفاظ على كافة المحتويات وحمايتها من التلف<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ظاهر بن حرف الله وآخرون ، الوسيط في الدراسات الجامعية ، الجزء الرابع ، دار هومة ، الجزائر ، 2003 ، ص 29 30

### سابعاً: مستويات المؤسسة العمومية

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرغ إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي :

**1- المستوى الأول :** مستوى الاستغلال دورة ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف السياق ويصحح الانحرافات المؤقتة ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها.

**2- المستوى الثاني :** مستوى التسيير دورة يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ وعند الظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبان تؤثر على نشاط الاستغلال ، وان هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة ، إلى أصلها بتدخل نظام التسيير .

**3- المستوى الثالث :** مستوى الإدارة . في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل تغيير الهياكل ، اتخاذ القرارات الاستثمار ، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك .

**4- المستوى الرابع :** مستوى التحول . وهو أعلى مستوى ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها ، ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية : اندماج ، احتواء ، تطور ، توسع واختفاء وهذا يعني حماية المؤسسة من الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذريا عند الحاجة<sup>1</sup>

### ثامناً: حاجات المؤسسة العمومية

إن حاجات المؤسسة للأفراد العاملين تتبع هي الأخرى من مرحلتين متتابعين :

**1- المرحلة الأولى :** هي تلك الحاجات المتوقعة ( أو الترقية / التحسبية ) التي يمكن أن تكون معرفة و محددة بمخطط للتوظيف على المدى المتوسط [ a moyen terme ، هذا المخطط ابتداء ينطلق من المخطط الإستراتيجي للمؤسسة . و من حركات طبيعية تتم في الواقع ، كمغادرة الأفراد لمناصب عملهم ، سواء عن طريق التقاعد أو الاستقالات أو

<sup>1</sup>ناصر دادي عدوان ، مرجع سبق ذكره ص 48.

التغيب ... أو غيرها .

**2- المرحلة الثانية :** هي الحاجات الواقعية الفعلية التي يمكن أن تتجسد في صورة طلبات للتوظيف أو حاجات يمكن أن تنشأ عن / أو تترتب عن تحقيق مخطط المدى المتوسط . بالإضافة إلى أي حركات احتمالية يقوم بها المستخدمين . و بالنظر إلى المخطط المتوسط المدى نجد أن حاجة المؤسسة للأشخاص تحدد وتعرف بالكمية (العدد):

تعيين المناصب المؤمنة (الجاهزة فعلا) ، تحديد المواقع ، و الأشخاص المطلوبين و تاريخ وضع ذلك موضع التنفيذ.

أما في مرحلة طلبات التوظيف ، فإن حاجات المؤسسة إلى الأفراد ستأخذ بعين الاعتبار النوعية :

فيطلب من الشخص المتقدم إلى الوظيفة المعرفة العامة و التقنية و الفنية ، و ستكون التجربة الشخصية ميزة مرغوبا فيها .

هذا بالإضافة إلى شرط الكفاءة و الاستعداد و الهندام و التصرف، أما فيما يتعلق بالعناصر المميزة للمظهر النوعي للمناصب المؤمنة أو الجاهزة بالمؤسسة فإن ذلك سيكون محددًا و مبينا تبعا لدراسة وصفية و تحليلية لكل منصب على حدة و من الأرجح أن هذه الدراسة يضطلع بها مختصون و ذلك بالاتصال و التعاون مع الشخص الذي يحتل المنصب المباشر تحت الدراسة حسب التدرج الهرمي للمؤسسة ( تدرج السلم الإداري ) .

و من أجل هذه الدراسة ، نرى أن [ نظام المعايير ] المستخدم في تصنيف المناصب المؤمنة يشكل دليلا نافعا إلى أبعد الحدود ويدعم هذه الدراسة و يسندها سجل وصف المناصب [ الذي يسطر الدور الذي يمكن أن تلعبه مثل هذه الدراسة الوصفية و التحليلية للمناصب <sup>1</sup> .

لأن المعطيات النوعية ستحدد عن طريق هذه الدراسة التي تشكل قاعدة شبه كلية quasi totalité - و بالتالي يمكن أن تكون سندا لأعمال تسيير الموظفين ، خاصة فيما يتعلق

بـ :

<sup>1</sup>ناصر دادي عدوان ، مرجع سبق ذكره ص 50

- 1\_ التوظيف : و التعريف بالخصائص التي قد تلبي رغبات الأفراد المترشحين لتقلد مهام المناصب المؤمنة ( الجاهزة فعلا )
- 2\_ الأجور : بتعريف الخصائص الضرورية لتعيين مناصب العمل ، و يمكن أن تؤسس نظاما يعتمد عليه كمرجع للتنقيط ( وضع علامات للأشخاص ) . [ la notation ]
- 3\_ تسيير المهن أو المسار المهني : تعريف مجالات و مراتب الترقية .
- 4\_ التكوين : خاصة فيما يتعلق بتصريف أهدافه و محتوياته<sup>1</sup>

### 3- حاجات الأشخاص المستخدمين في المؤسسة العمومية :

- من الملاحظ أن الحاجات الأساسية سواء كانت محسوسة أو غير محسوسة هي تلك الحاجات التي تناولها و درسها العلماء النفس - اجتماعيين وهي بدرجات مختلفة عند الأفراد ، و يمكن تقديمها على النحو التالي :
- 1 - حاجات الأمن : للفرد نفسه ، وللمقربين منه ، و لمجموعته .
  - 2- حاجات التملك : للوسائل المادية من قبل الفرد نفسه و أقاربه .
  - 3- حاجات معرفية : لإعلامه ، وتعليمه ، وتكوينه ، و تدريبه .
  - 4- حاجات المنفعة : كشعور الفرد بأنه عنصر ضروري في المؤسسة .
  - 5- حاجات التضامن : شعور المستخدم بأنه عضو في " فريق " أو مجموعة ينتمي إليها و يحس نحوها بالولاء .
  - 6- حاجات المبادرة : ( المبادرة ) و الاستقلال الذاتي ، أي الإحساس بالحرية إلى درجة ( ما ) .
  - 7 - حاجات التجلية ( أو الأداء ) : كشعور الفرد بأنه تخطي نفسه وكذلك الآخرين .
  - 8- حاجات المشاركة : و ذلك بالاندماج في الكل الاقتصادي الاجتماعي إلى المشاركة ( أو التماثل ) .
  - 9 - حاجات الاعتبار : الهيبة ، و التقدير و الاحترام وأن يصبح الفرد ذو قيمة و منزلة راقية .
  - 10 - حاجات الترقية : الأمل في تحسين مستوي موقعة أو مركزه .

<sup>1</sup> بشير غضبان، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2005 . ص 4 5 6

- 11- حاجات حرية التعبير : الأمل في قول ما يفكر فيه وما يشعر به .
- 12- حاجات العدالة : بالحكم عليه طبقا لقاعدة المساواة . ( و المساواة هنا لا تعني بالضبط العدالة ) . ( المثل الروسي يقول : لا تخف من العدالة بل من القاضي ) .
- 13- حاجات تقرير المصير : التأثير في تحسين مصير .
- 14- حاجات الكرامة : حاجة المستخدم لمعاملته كإنسان .
- 15 - حاجات إثارية : ( ) ( D ALTR UISME من جانب الآخرين .
- 16- حاجات التأثير : شعور الموظف بأن له سلطة على الآخرين و الإعتداد بنفسه ، و إمكانية التأثير في تصرفاتهم بالسلب والإيجاب .
- 17- حاجات الازدهار أو الابتهاج : ( ) : ( DEPANOUISSEMENT تحقيق كامل السلطة.
- 18- وسيكون لبعض الأفراد ( حاجة المسؤولية الحقيقية ) لا غير التي تحرك و تتحرك في نفوسهم بالمشاركة المساهمة من المؤكد ، أن عدم إشباع وتلبية هذه الحاجات أو البعض منها يجعلها تفصح عن نفسها من خلال تصرفات معينة على مستوى المؤسسة :
- موضوعيا : بالتغيب ، ودورة العمال الفعلية ( ) ( TURN - OVER أي بعدم الاستقرار ، و الانخفاض المستمر لمعدلات الإنتاجية<sup>1</sup> .
- و لا موضوعيا / أو ذاتيا : كالتعبير عن ذلك بإحساسات غير واقعية ، كالمطالبة و الإدعاءات بحقوق و الصراعات الشخصية أو الجماعية ، التي يمكن أن تكون لها تأثيرات سلبية على سير أعمال المؤسسة . ومن ثم ، فمن " مصلحة " المؤسسة ، و لأسباب اقتصادية ، كالمردودية و الاستمرار ، و البقاء ، والنمو والازدهار أكثر منها لأسباب إنسانية و أخلاقية ، أن تترك المؤسسة المستخدمين ، و تمكنهم من الحصول على إشباع و تلبية حاجاتهم بطرق عقلانية ، و لأجل ذلك فإن المؤسسة تأخذ في الحسبان حاجات مستخدميها ويمكن تلبيتها من خلال أربعة مصادر رئيسية :
- الأول : هو عن طريق التدرج الهرمي للمؤسسة ، يتعين على الرئيس الأول لتسيير الموارد البشرية أن يشعر بهذا و يشعر به مرؤوسيه- لأن التدرج الهرمي يشبع الحاجات

<sup>1</sup> بشير غضبان، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

- الثاني : هو ذلك الشعور بالإشباع الذي يحس بها المفوضين القانونيين للمستخدمين ، أو الممثلين النقابيين ر الموظفين القائمين بمهام معينة ، وأعضاء اللجان .. الخ .
  - الثالث : هو ذلك الشعور الذي يحس به المستخدمين الذين يقومون بمعالجة التأجير ، و تسريح و مغادرة المشتغلين لمناصبهم ... الخ .
- وفي الأخير ، يتعين إنجاز و تحقيق دراسات للمناخ ، و الدافعية ، ويقوم بالطبع بهذا العمل مختصين ومن الأفضل يكونون من خارج المؤسسة ( لتوخي الحذر)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بشير غضبان ، مرجع سابق ، ص 07

## الفصل الرابع:

مدخل عام إلى الخدمات العامة



## أولاً: تعريف الخدمات العامة

### تعريف الخدمات العامة

هي كل تلك الأنشطة التي تقوم بها أو تحت سيطرة وتنظيم أجهزة الدولة ، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع .

الخدمات العامة هي وظيفة الدولة ، حيث أن الدولة ليست سوى شركة للخدمات العامة يديرها الحكام الذين بدورهم لديهم الوظيفة والالتزام بإنشاء وتنظيم وضمان حسن سير الخدمات. عام.

وبهذا المعنى ، فإن الخدمات العامة مطلوبة أو يتم التفكير فيها من خلال التشريعات الخاصة بكل دولة ، والتي تتأمل في الأنشطة والمزايا المسموح بها أو الإلزامية في بلد ما الخدمات العامة من قبل الدولة من خلال المؤسسات العامة التي تم إنشاؤها لهذه الأغراض ، على الرغم من أنها قد تقع أيضاً على عاتق الشركات الخاصة ، طالما أنها تخضع لسيطرة الدولة ومراقبتها والإشراف عليها ، والامتثال للقواعد والقوانين الحالية .

تكمن أهمية الخدمات العامة في الحاجة إلى تلبية متطلبات معينة من أجل الأداء السليم للمجتمع ، وتعزيز وفعالية تحقيق المساواة والرفاهية وتحقيقهما.

بشكل عام ، الخدمات العامة مجانية أو تكلفتها منخفضة جداً أو مدعومة ، لأن الغرض منها ليس الربح بل تلبية المطالب الاجتماعية<sup>1</sup>

### ثانياً: انواع الخدمات العامة

هناك تقسيمات عديدة للخدمة العمومية ومن بين هذه التقسيمات اخترنا التالي :

خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل خدمات التعليمية و الصحية و هي خدمات يفترض ان تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته وهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها مثل

<sup>1</sup>مقال متاح على الرابط <https://ar.encyclopedia-titanica.com/significado-de-servicios-p-blicos>

- التموين بالماء والكهرباء والغاز والنقل ... الخ
- خدمات ذات المنفعة اجتماعية وثقافية يستفيد منها افراد المجتمع ، إلا ان هذه الخدمات قد لا تكون بنفس الاهمية لكل افراد المجتمع ومن بين هذه الخدمات تذكر : المكتبات العامة ، المتاحف و المنتزهات العامة .
- خدمات ذات طبيعة اجتماعية ، يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق امكانياتهم الخاصة ، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع ، وهو ما يستدعي تدخل ومن بين هذه الخدمات تذكر بصورة اساسية الإسكان<sup>1</sup> خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد الاجيال المقبلة ، مثل : بناء المدارس ، المستشفيات الجامعات وغيرها .
- وقياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصارا حيث بحد :
- خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة : وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة وذلك في مجال العدالة ، الأمن الدفاع الوطني والمالية العامة ... الخ
- وخدمات اجتماعية و ثقافية التي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر ، والتي تشمل عموما التعليم الصحة ، المساعدات الاجتماعية ... الخ
- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي : والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعة أو تجارية ، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن 20 مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية "

### ثالثا: خصائص الخدمات العامة

\*خاصية المشاركة : بحيث يتم تقديم الخدمات العامة باشتراك المجتمع المدني ، بل وحتى القطاع الخاص أحيانا ، وذلك عند اختيار نوعية المشاريع وحجمها ومكانها ، وكذلك نوع

<sup>1</sup>محمد صغير يعلي : تنظيم قطاع العام ، ديوان مطبوعات جامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 88

السلع والخدمات "

. يتضح من خلال هذه الخاصية بأن طريقة تقديم الخدمات العامة تكون مشتركة بين جميع أفراد المجتمع ومؤسساته ، وذلك من أجل اختيار الخدمات التي تتناسب واحتياجات المواطنين .

\* ترشيد النفقات العمومية : مع ضبط جدول أولويات خاص بتحسين تقديم الخدمات العمومية أكثر ، و ذلك وفقا للتعليمية الوزارية رقم 39 / 99 و المتضمنة تدابير تهدف إلى ترشيد استعمال الأموال النفقات العمومية والحرص على تفادي النفقات في مسائل ذات أهمية ثانوية أو جزئية .

\* تعتبر الخدمات العامة حقاً متاحاً لكل مواطن جزائري " : يمكن أن يحصل عليها الفرد في كل وقت وفي كل مجال وفي كل مكان ، حيث يتبين هنا بأن كل مواطن تتاح له مختلف الخدمات العمومية ، وله الحق في طلب الاستفادة من أحسن الخدمات من طرف إدارة الخدمات العامة ، فإذا كان مجال الخدمات العمومية خارج عن الإشراف المباشر للبلدية كالمرافق الصحية ، فإن البلدية تقوم باتصالات أو مراسلات مع المؤسسات الاستشفائية وذلك من أجل تلبية انشغالات المواطنين في هذا الشأن .

\* - عدم القدرة على الاستبعاد : ونعني أن المنفعة التي يستمدّها كل فرد لا يمكن تجزئتها ، وأن زيادة المنافع التي يتحصل عليها أحد الأفراد لا تؤثر على المنافع التي يتمتع بها الآخرون وبالطبع سوف يختلف ذلك جوهرياً في حالة السلع التي تخضع لمبدأ الاستبعاد ، حيث أن زيادة منفعة أي فرد سوف تكون على حساب الآخرين " .

\* - تتميز الخدمات العامة بديمومة تقدمها من طرف المرافق العامة للدولة : وهو ما يعزز من أهميتها لدى السلطات الوصية ، ويجعلها تحرص أكثر على ضمان الحد الأدنى للخدمات المقدمة للمواطن ، باتخاذها الإجراءات التحفظية والاحتياطية بهذا الشأن " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر بويراس : علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وأثرها على الخدمات العامة والتنمية المحلية ، رسال ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2012 ، من 140.

## رابعاً: نظم الخدمات العامة

تقسم إلى نظامين :

### 1- نظام الخدمات العامة المفتوحة :

حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها ، ويتفرغ لممارستها طول حياته العلمية وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقاً لنوع الخدمة ( اقتصادية ، زراعية ، تجارية حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية ، بغية تقديم خدمة معينة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة . و ما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمات العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توافرها في المترشحين للوظائف العامة ، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتقارب في الاختصاصات ، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى ( كتيب المهام ) ويمتاز نظم الخدمات العامة بجملة من الخصائص تتمثل في:

أ ) البساطة : إذ يظهر ذلك من خلال :

- لا تبذل المنظمة جهداً في إعداد الموظفين الذين يستوجب عليهم إعداد أنفسهم ، وتحمل نفقات هذا الإعداد .

- لا مسؤولية للإدارة عن التدريب أثناء العمل ، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسؤول عن تعيين مستواه بنفسه) حيث تقسم مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي<sup>1</sup>:

- تصنيف الوظائف وتقييمها وإبقاء على هذا التقويم صالحاً على الدوام .

ب ) مرونة النظام : تترجم حرية الإدارة في التخلي ، وإلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة ، كما يعطى هذا النظام هامش حرية للموظف ، كي يبحث على وظيفة أخرى

<sup>1</sup> عمر بويراس : علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وأثرها على الخدمات العامة والتنمية المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 152.

تتناسب مع ميوله و استعداداته أو تضمن له عائدا أكبر .

ج ) اقتصادية النظام : تتبع اقتصاديات النظام من الاعتبارات التالية :

- التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات ( خاصة ) الحقيقية للعمل ، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المختصة ، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والترتيب .

- أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العمومية يكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة ، ذهنية خاصة ومهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة ، إضافة إلى افتراضات وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات تقوم بإعداد موظفين مؤهلين وتضمن توفيرها للمنظمة العامة ، وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور ، يتبادل الخيرات في إطار متكامل مع القطاع الخاص ، بهدف نقل الخبرة وتنمية المهارات .

## 2-نظام الخدمات العامة المغلقة:

وفق هذا النموذج تقزم الإدارة غالبا بعمليات ، إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية ، وتنمية القدرات ، واكتشاف الاستعدادات ، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمات العامة هي إستمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات ويرتكز نظام الخدمات العامة المقفلة على محورين وهما كالآتي :

أ ) قانون الموظفين : هي مجموعة قواعد قانونية محددة الأوضاع لمختلف العاملين في المنظمات الحكومية تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى ، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة ، تتعلق بالتعيين ، والمعاملة العالية والإجازات والمنافع المادية والمعنوية المختلفة ، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف تختلف الإجراءات الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمات العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عمر بويراس : علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وأثرها على الخدمات العامة والتنمية المحلية، مرجع سبق ذكره، ص157.

ب ) حياة وظيفية متميزة : إذا كان النظام المفتوح للخدمة العمومية يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة ، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام عامل استنادا إلى العديد من الاعتبارات ، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة ويمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة . يقوم نظام الخدمات العامة المقفلة على ما يلي :

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها .  
- رعاية الموظفين ، وتنمية الحس الوظيفي لديهم ، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة .

- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل .

- عيوب هذا النظام : صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقة ، مما يضفي التعقيد في الهياكل الإدارية -

- إشكالات قياس حجم الإنتاجية ، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص .  
- كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي إلى الخمول والإشكالية والقضاء على عنصر التجديد والابتكار مع إشكالات الرواتب .  
خامسا: مشكلات الخدمات العامة .

- سوء الخدمات العامة .  
- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة .  
- الباقي أداء الخدمات العامة للأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات الأزمة للإنتاج والخدمة .

- انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمات العامة وإقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمات العامة وإقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الاقتناع بان الحصول على الخدمة لا يتم إلا بنقلتم رشوة<sup>1</sup> .

- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تتوافر بشكل

<sup>1</sup> عمر بويراس : علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وأثرها على الخدمات العامة والتنمية المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 159

- كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية .
- ضعف نظام المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات إلى المواطنين وفقا للقانون المنظم لها .
  - سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة ، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة أو عدم الخبرة أو الدراية ، أو بسبب السرقة .
  - عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العمومية ، نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة .
- بالإضافة إلى :
- نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين .
  - قدم أنماط التسيير .
  - فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها .
  - عجز وقصور في الجانب الاستشراقي .
  - عدم تحديث الهيكل التنظيمي العام للإدارة والهيكل التنظيمية للمؤسسات .
  - افتقاد الإدارة العامة بشكل عام إلى منهج التخطيط الاستراتيجي .
  - غياب الإطار التنظيمي الحديث للإدارة الموارد البشرية ، مع نقص ملحوظ في الموارد البشرية عالية الكفاءة
- . ومن أهم ملامح التحول المنشود في الخدمات العمومية هي :
- تحسين الجودة ضمن فكر إداري جديد " إدارة الجودة الشاملة " .
  - تحسين الأداء دون توقف ضمن مبدأ إداري معاصر .
  - الارتقاء بالخدمات العامة لمستوى سيضاهي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة .
  - خفض التكاليف وترشيدها .
  - استبدال أسلوب الإدارة الورقية بأسلوب الإدارة الالكترونية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>دفاف شعبان ، مرجع سابق ذكره ص 29

الفصل الخامس:

الإطار التطبيقي للدراسة



## أولاً: مفاهيم متعلقة بالمؤسسة محل الدراسة

### 1-تعريف البلدية:

"البلدية هي تنظيم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي" يمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسية بأنها : تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليمياً وبأنها وحدة إدارية ، وهي تعتبر في الجزائر قاعدة التعبير السكاني عن طريق الانتخاب " .

- مرحلة قانون البلدية لسنة 1967 : عرفت المادة الأولى البلدية بأنها الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية " .

- " مرحلة قانون البلدية لسنة 2011 : وعرفها من خلال المادة الأولى : البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة ، وعليه نسجل تماثلاً كبيراً في تعريف البلدية بين قانون 1990 والقانون الجديد " .

وتتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والذمة المالية ، وتنشأ طبقاً للمادة الأولى من القانون 10-11 بموجب قانون وهو ما يضيف عليها طابعاً خاصاً ، ويعطي لها أساساً قانونياً قوياً ، ويكفي القول أن الوزارة هي تنظيم إداري أعلى وتتمتع بسمو المكانة ، إلا أنها لا تنشأ بقانون بل بتنظيم ، ولا تتمتع بالشخصية الاعتبارية بل تستعمل الشخصية الاعتبارية للدولة "

### 2-الهيئات التي تقوم عليها البلدية:

كانت البلدية تقوم على الهيئات التالية :

الناخبين

أ- المجلس الشعبي البلدي : وهو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر والسري من طرف جميع بالبلدية ، ويتألف من 9 إلى 39 حسب عدد سكان البلدية . أما عن صلاحياته ، فقد خوله الأمر رقم 67-24 السابق اختصاصات متعددة ومتنوعة تماشياً مع الاختيار

الاشتراكي الذي كان سائدا آنذاك مبدئياً .

ب- المجلس التنفيذي البلدي :

وينتخب من طرف المجلس الشعبي البلدي ، ويضم بالإضافة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي عدداً من نواب الرئيس "

ج- رئيس المجلس الشعبي البلدي :

ينتخب المجلس الشعبي من بين أعضائه ، وهو يتمتع بالازدواجية في الاختصاص ، حيث يمثل الدولة تارة ، ويمثل البلدية تارة أخرى ، وفي نفس السياق ، جاء اهتمام الدستور والميثاق الوطني لسنة 1976 بالموضوع حينما تم تكريس سياسة اللامركزية عن طريق المجالس المنتخبة محليا ، حيث كانت البلدية هي المجموعة الإقليمية والسياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية في القاعدة . لقد لعب الحزب ( جبهة التحرير الوطني ) ، في ظل نظام تأسيسي قام منذ البداية على مبدأ الحزب الواحد ، دوراً معتبراً في تشكيل وتوجيه ومراقبة هيئات البلدية فإذا كان ميثاق البلدية لسنة 1967 يتحدث عن " الالتزام بخدمة الثورة الاشتراكية والنزاهة والأخلاق الفاضلة والاستعداد والكفاءة والنشاط في المنتخبين" ، فإن قوانين وقرارات الحزب أصبحت تقتضي منذ المؤتمر الرابع للحزب ضرورة الانخراط النظامي في الحزب كشرط للترشح لعضوية المجالس المنتخبة . ومنها البلدية".

### 3- مهام البلدية:

تسيير الشؤون المحلية وتنظيمها ، حيث تسعى إلى توفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطنين من تهيئة عمرانية ، صحة ، نظافة ، كما تعمل على صيانة المرافق المحلية المخصصة لذلك وتفعيل عملها ، كما تقوم أيضا بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده .

- تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية ، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالإدارة المحلية وعلى رأسها البلدية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تفاعلا وتعاملا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي .

- الاتصال بالمواطن والاستماع إليه ، وتتم هذه العملية بإشراك المواطن في مجريات الحياة التنظيمية والمحلية واعلامه بما يجري في بلديته واطلاعه على بعض الوثائق والقرارات بالإضافة إلى مهمة استقبالهم

### 3-المجلس الشعبي البلدي:

أ- عمله :

- الدورات :

يعقد المجلس دورات عادية كما يمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية : ه الدورات العادية : يجب على المجلس أن يعقد دورة كل ثلاثة أشهر أي أربع دورات عادية في ه الدورات غير العادية : يمكن المجلس أن يعقد دورة غير عادية ، كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية ، سواءا يطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو من الوالي . ولصحة عقد الدورة يشترط القانون البلدي حضور أغلبية الأعضاء الممارسين إلى الجلسة بناء على استدعاءات كتابية يوجهها الرئيس إلى الأعضاء قبل 10 أيام من موعد الاجتماع .

- اللجان :

بغرض تمكين المجالس الشعبية البلدية من أداء مهامها أجازت المادة 24 من القانون إنشاء لجان دائمة .

- لجنة الاقتصاد والمالية .

- لجنة التهيئة العمرانية والتعمير .
- لجنة الشؤون الثقافية والاجتماعية .
- ولجان مؤقتة تتولى القيام بمهام يحددها المجلس كالتحقيق في أمر أو تجاوزات على مستوى مصلحة تابعة للبلدية .
- تشكل اللجان بمداومات من المجلس ويجب أن تتضمن تشكيلاتها تمثيلا نسبيا يعكس المكونات السياسية للمجلس ، وهذا بغرض بعث نوع من التوازن السياسي داخل هيئة المداولة.

#### 4- الخدمات العامة

وهناك إجراء آخر للمشاركة الشعبية من خلال هذه اللجان ، حيث يمكن أن تحتوي على عناصر من خارج المجلس والتي تكون ذات علاقة بالقضية موضوع الدراسة من قبل اللجنة كالخبراء والمختصين ، بهدف التعمق في دراسة الموضوع ومعالجته معالجة صحيحة .

ج- المداومات : يجري المجلس الشعبي البلدي خلال دوراته عدة مداومات تحكمها القواعد الأساسية التالية : القاعدة العامة : أن مداومات المجلس علنية إلا أنها تكون مغلقة في حالتين : فحص حالات المنتخبين الانضباطية . فحص المسائل المرتبطة بالأمن والمحافظة على النظام العمومي

كما يتمتع الجمهور بحق الاطلاع على مداومات المجلس ، سواء بحضوره إلى الجلسات ، أو عن طريق تعليقها بمقر البلدية ، أو الاطلاع على محاضر المداومات أو أخذ نسخة منها .

• تجرى وتحرر المداومات باللغة العربية .

تتخذ القرارات والتوصيات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الممارسين الحاضرين مع ترجيح صوت الرئيس عند تساوي الأصوات .

تنتهي مداوات المجلس الشعبي إما باتخاذ قرارات لها الصفة التنفيذية في حالة طلبها من السلطات العمومية ، أو إبداء توصيات وآراء كاستطلاع رأي المجلس قبل أن يتخذ الوالي قراره بتوقيف أحد أعضاء المجلس .

رئيس المجلس الشعبي البلدي :

• كيفية اختياره : تنص المادة 48 من قانون البلدية " يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي " ، ويتم التنصيب في مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع ، ويعين الرئيس للمدة الانتخابية للمجلس الشعبي البلدي خمس سنوات ،

وهي الثغرة القانونية الموجودة بهذا القانون بحيث لم ينظم حالة عدم وجود قائمة نالت الأغلبية مما يؤدي إلى حدوث الانسداد وتعطيل مصالح المواطنين لاختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي .

ه إنهاء مهامه : إضافة إلى حالة الوفاة وانتهاء مدة العهدة ، تنتهي مهام الرئيس للأسباب نفسها التي تنتهي بها مهام باقي أعضاء المجلس ، والمتمثلة في : الاستقالة والإقالة والاقصاء . ومع ذلك فقد أورد القانون البلدي أحكاما خاصة بالرئيس .

- فبالنسبة للاستقالة : تشترط المادة 54 منه فيها إعلانها أمام المجلس الشعبي البلدي إخطار الوالي بها فوراً .

- سريانها وقبولها نهائيا بعد شهر من تقديمها .

- اما بالنسبة لسحب الثقة ، فقد نصت المادة 55 منه على ما يلي : " تسحب ثقة المجلس الشعبي البلدي من رئيسه وتنتهي مهامه عن طريق اقتراع علني بعدم الثقة وبأغلبية ثلثي أعضائه ، وإن كان الأجدى أن تترك مهمة سحب الثقة إلى أعضاء القائمة الفائزة دون

غيرهم من الأعضاء ما داموا وحدهم هم أصحاب الثقة الممنوحة لدى التعيين وفي كل الحالات ، فإنه يعوض خلال شهر بمنتخب آخر من أعضاء القائمة التي كان ينتمي إليها".  
اختصاصاته : يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بالازدواجية في الاختصاص ، حيث يمثل البلدية تارة ويمثل ويعمل لحساب الدولة تارة أخرى .  
تمثيل البلدية :

لما كانت البلدية تتمتع بالشخصية المعنوية وتحتاج إلى من يعبر عن ارادتها فقد أسند القانون البلدي مهمة تمثيلها إلى رئيس المجلس الشعبي ، حيث يتكفل بممارسة الصلاحيات الأساسية التالية :

- أ- التمثيل : يمثل الرئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وكل التظاهرات الرسمية ، كما يمثلها أمام الجهات القضائية ، وفي حالة تعارض مصلحة الرئيس مع مصلحة البلدية يقوم المجلس بتعيين أحد الأعضاء لتمثيل البلدية في التقاضي والتعاقد ، كما تشير المادة 66 من القانون البلدي
- ب- رئاسة المجلس : يتولى الرئيس إدارة اجتماعات وأشغال المجلس الشعبي البلدي ، من حيث التحضير للدورات ، والدعوى للانعقاد وضبط وتسيير الجلسات .
- ج- إدارة أموال البلدية والمحافظة على حقوقها : حيث يتكفل الرئيس تحت مراقبة المجلس خاصة بما يلي :

- تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق . القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأموال البلدية ، من حيث اكتسابها واستعمالها واستغلالها والتصرف فيها والمحافظة عليها.

- ابرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها ، طبقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 91-434 السابقة

توظيف مستخدمي البلدية والإشراف على تسييرهم ، وممارسة السلطة الرئاسية

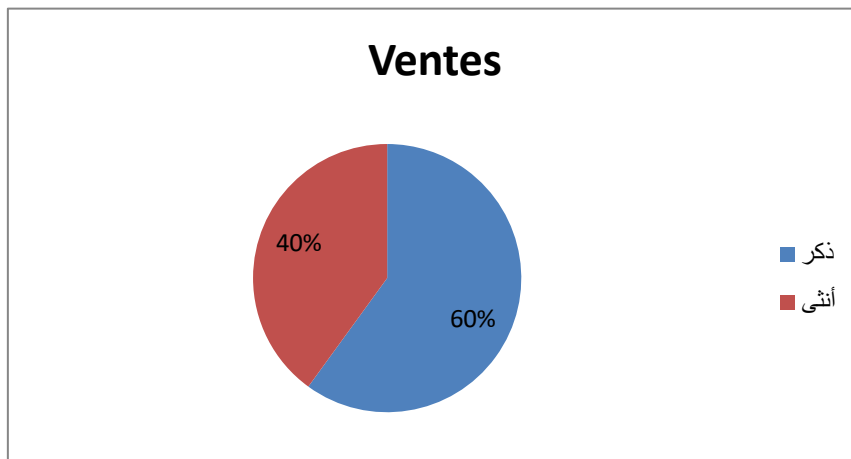
عليهم ، حيث تنص المادة 128 من القانون البلدي على : أن تخضع إدارة البلدية للسلطة السليمة لرئيس المجلس الشعبي البلدي . إعداد واقتراح ميزانية البلدية على المجلس ، ثم القيام بمتابعة تنفيذها . السهر على وضعية المصالح والمرافق والمؤسسات البلدية . تمثيل الدولة : باعتباره ممثلا للدولة في إقليم البلدية يتمتع الرئيس بصلاحيات واسعة

### ثانيا: تحليل الجداول

#### عرض و تحليل محور البيانات الشخصية

##### جنس أفراد العينة

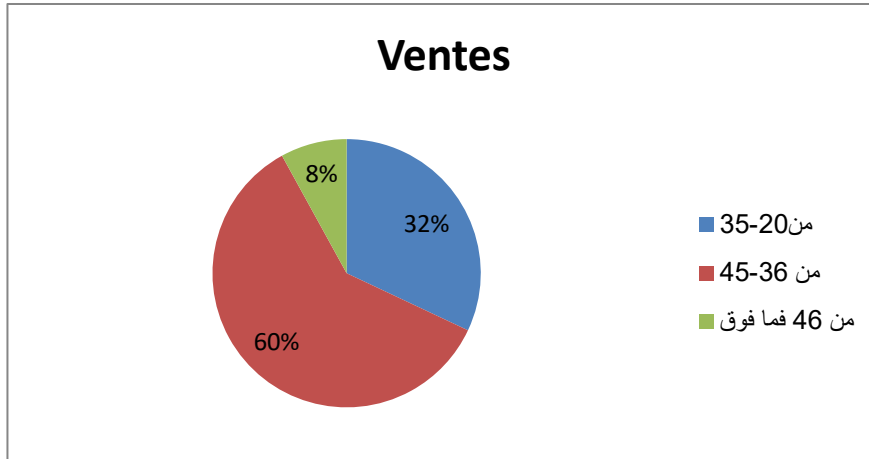
النسب	التكرارات	
60,0	15	ذكر
40,0	10	انثى
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم (1) يتضح من خلال تكرارات أفراد مجتمع الدراسة و البالغ حجمهم 25 فردا أن عدد الذكور 15 بنسبة 60% ، أما الإناث عددهن 10 بنسبة 40% ، و منه نستخلص ان نسبة أغلب أفراد العينة ذكور إلا أنه لا يوجد تفاوت كبير بين الجنسين و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تميز بين المرأة و الرجل

سن أفراد العينة

النسب	التكرارات	
32,0	8	من 35-20
60,0	15	من 45-36
8,0	2	من 46 فما فوق
100,0	25	المجموع

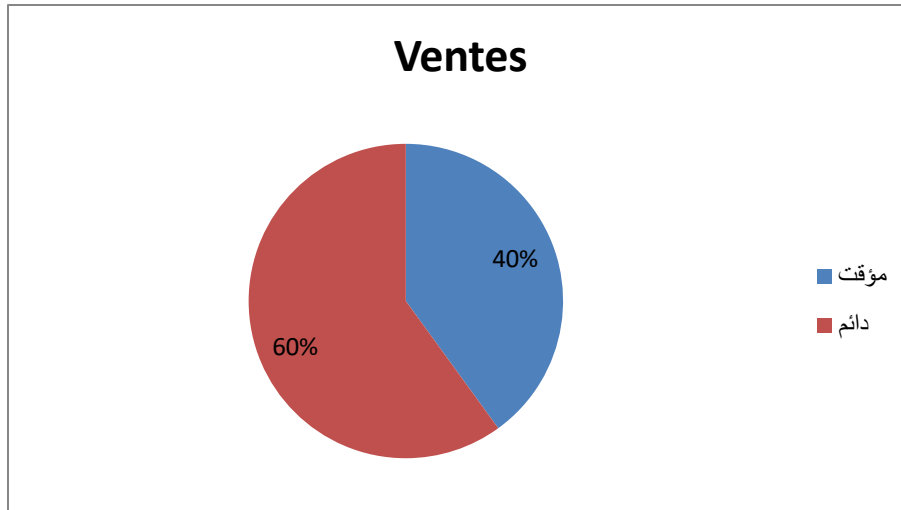




من الجدول رقم (2) يتضح من خلال تكرارات أفراد مجتمع الدراسة و البالغ حجمهم 25 فردا ، أن 8 أفراد يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم بين 20 إلى 35 سنة بنسبة 32%، و 15 فردا يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة بنسبة 60% ، أما فردين فقط يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم من 46 فما فوق بنسبة 8% و منه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من سن 36- 45 مما يدل أن المؤسسة تعمل على تجديد عمالها الذين هم أكثر عطاءا و جهدا

عقد أفراد العينة

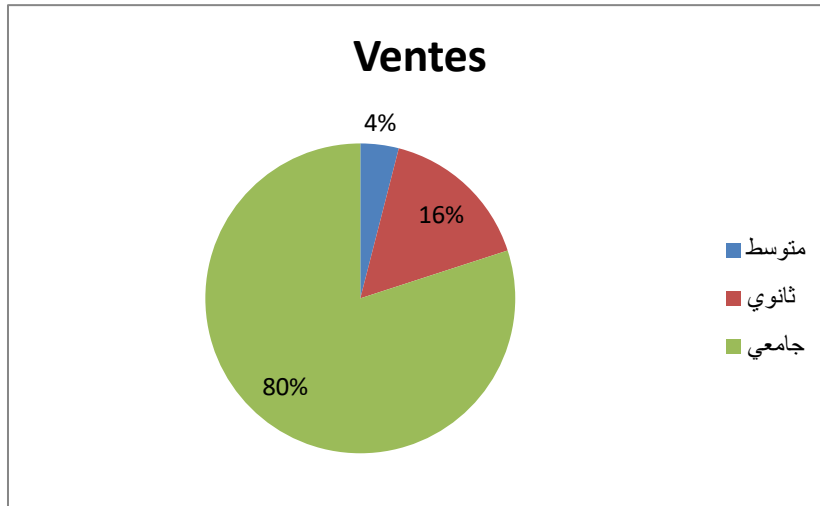
النسب	التكرارات	
40,0	10	مؤقت
60,0	15	دائم
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم(3) يتضح من خلال تكرارات أفراد مجتمع الدراسة و البالغ حجمهم 25 فردا ، أن 15 فردا يعمل بعقد مؤقت بنسبة 40% ، و 10 أفراد يعملون بعد دائم بنسبة 60% ، أي أن الأغلبية تعمل بعقد دائم و هذا يدل على أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على الذين لديهم خبرة و تقديم الأفضل لها

مستوى أفراد العينة

النسب	التكرارات	
4,0	1	متوسط
16,0	4	ثانوي
80,0	20	جامعي
100,0	25	المجموع

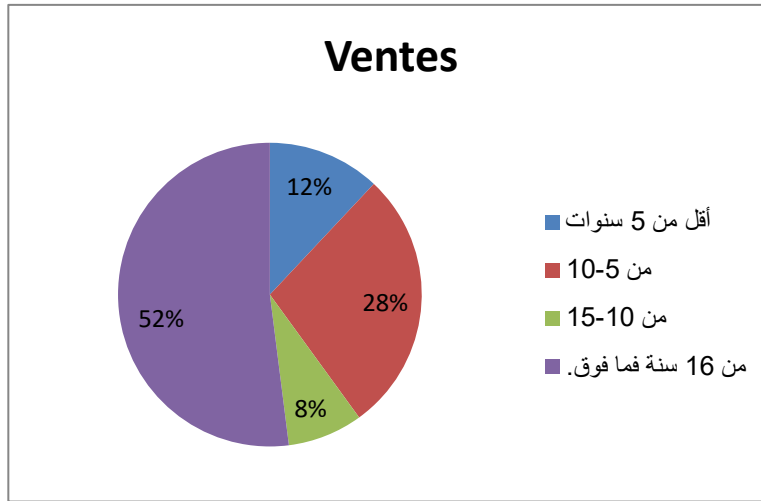


من الجدول رقم(4) يتضح من خلال تكرارات أفراد مجتمع الدراسة و البالغ حجمهم 25 فردا، أن فردا واحد من الذين يملكون مستوى متوسط بنسبة 4% ، و 4 أفراد من الذين يملكون مستوى ثانوي بنسبة 16% ، و 20 فردا من الذين يملكون مستوى جامعي بنسبة 80% . أي أن الاغلبية في المؤسسة من مستوى جامعي

و هذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالمستوى التعليمي مما يساعد على جعل المؤسسة ذو كفاءة عالية

أقدمية أفراد العينة

النسب	التكرارات	
12,0	3	أقل من 5 سنوات
28,0	7	من 5-10
8,0	2	من 10-15
52,0	13	من 16 سنة فما فوق
100,0	25	المجموع

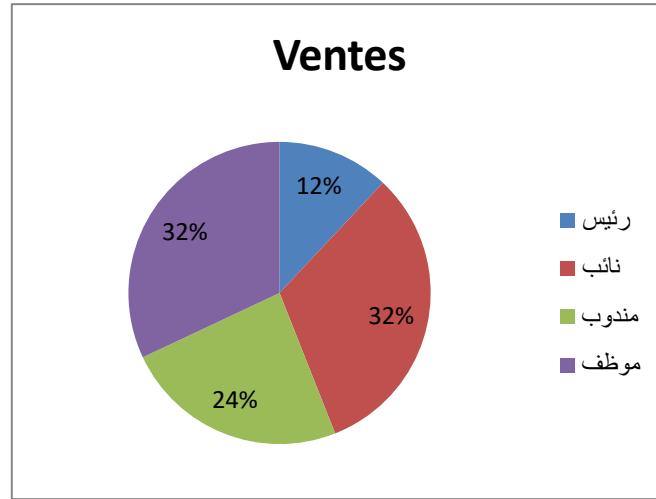


من الجدول رقم(5) يتضح من خلال تكرارات أفراد مجتمع الدراسة و البالغ حجمهم 25 فردا ، أنه فقط 3 أفراد لديهم اقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 12% ، و 7 أفراد لديهم اقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28% ، و فردين من لديهم اقدمية بين 10 إلى 15 سنوات بنسبة 8% ، و 13 فردا لديهم اقدمية من 16 سنة فما فوق بنسبة 52% ، و منه أغلبية العمال في المؤسسة لديهم اقدمية أكثر من 16 سنة و هذا يدل على أن مؤسسة تحتفظ بالعمال ذو خبرة في المؤسسة حتى يتسنى لها الحفاظ

على نظامها الداخلي

رتبة أفراد العينة

النسب	التكرارات	
12,0	3	رئيس
32,0	8	نائب
24,0	6	مندوب
32,0	8	موظف
100,0	25	المجموع



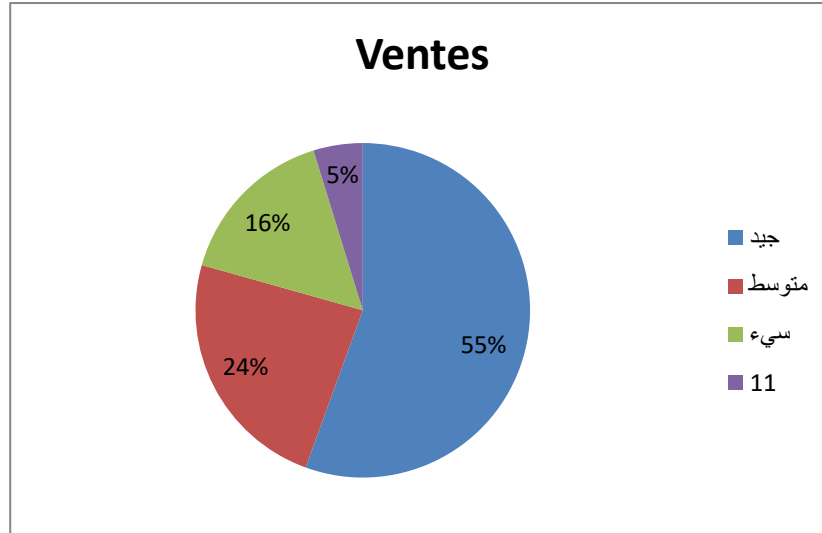
من الجدول رقم(6) يتضح من خلال تكرارات أفراد مجتمع الدراسة و البالغ حجمهم 25 فردا، في الوظائف نجد 3 أفراد يمثلون الرئيس بنسبة 13% ، و 8 أفراد يمثلون النائب بنسبة 32% ، و 6 أفراد يمثلون المندوب بنسبة 24% ، و 8 أفراد يمثلون الموظف بنسبة 32% ، أي أن الاغلبية من النواب و الموظفين

و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على نظام التدرج الهرمي

### أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة

إجابات أفراد العينة حول طبيعة الاتصال  
الرسمي في المؤسسة

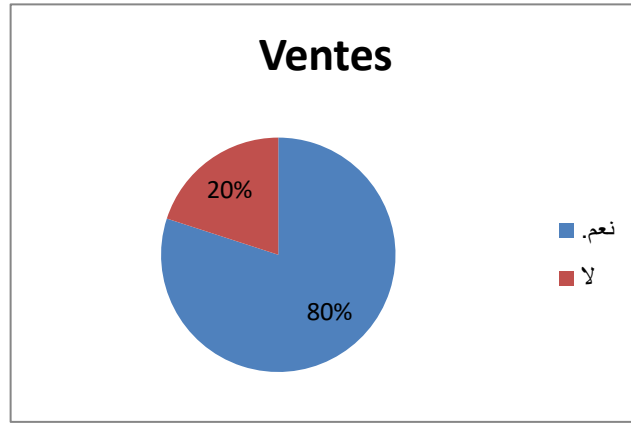
النسب	التكرارات	
56,0	14	جيد
24,0	6	متوسط
16,0	4	سيئ
4,0	1	11,00
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم (7) يتضح من خلال تكرارات أفراد مجتمع الدراسة و البالغ حجمهم 25 فردا، أن عدد العمال الذين يرون أن طبيعة الاتصال الرسمي في المؤسسة جيدة 14 فردا بنسبة 56% ، و متوسطة 6 أفراد بنسبة 24% و سيئة 4 أفراد بنسبة 16% ، و فرد لم يعلق أخذ نسبة 4% اي أن الاغلبية يرون أن طبيعة الاتصال الرسمي في المؤسسة جيدة و هذا يدل على أن العملية الاتصالية بالمؤسسة حسنة

إجابات أفراد العينة حول وضوح المعلومات التي تنقل

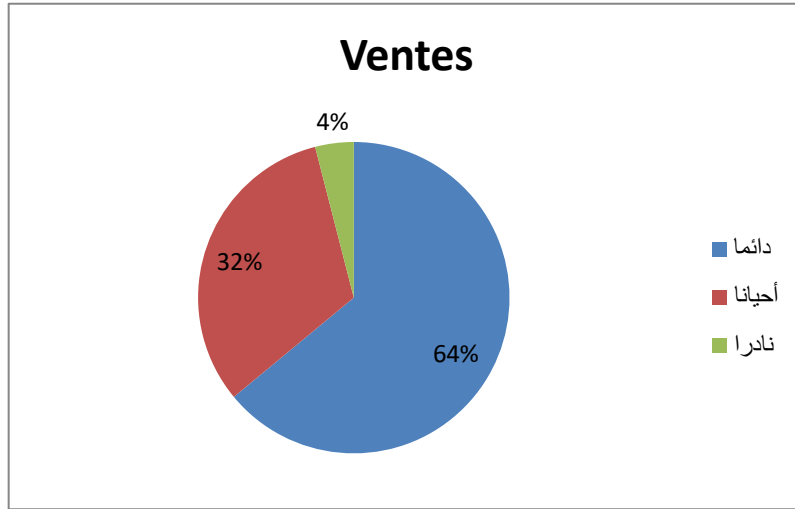
النسب	التكرارات	
80,0	20	نعم
20,0	5	لا
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم(8) بالنسبة للمعلومات التي تنقل واضحة اما لا فقد اتفق 20 فردا بنسبة 80% أنهت واضحة بالإجابة على نعم ، أما 5 أفراد اجابوا ب لا بنسبة 20% و هذا يعني ان أغلبية المعلومات التي تنقل واضحة بالنسبة لأكثر العمال

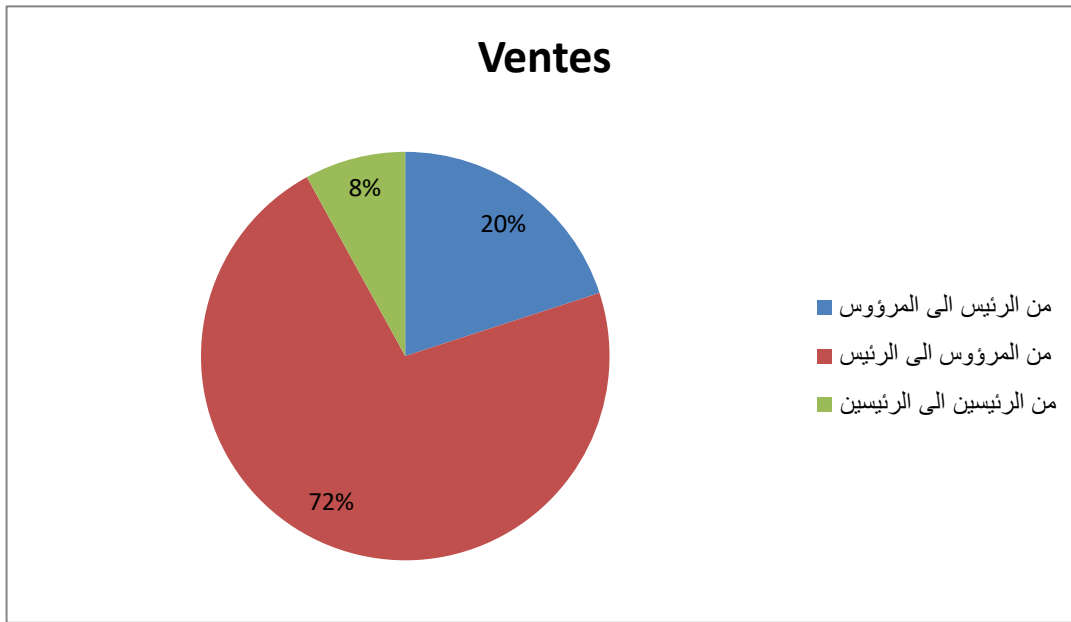
إجابات أفراد العينة علاقة التعليمات الموكلة  
بالاتصال الرسمي

النسب	التكرارات	
64,0	16	دائما
32,0	8	أحيانا
4,0	1	نادرا
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم (9) حول هل يسهل الاتصال الرسمي التعليمات الموكلة لهم ، فقد أجاب 16 فردا بنسبة 64% ب دائما ، و أجاب 8 أفراد بنسبة 32% ب أحيانا ، و أجاب فردا 1 بنسبة 4% ب نادرا ، أي أن أغلبية التعليمات الموكلة لهم يسهلها الاتصال الرسمي و هذا يدل على أهميته في المؤسسة

إجابات أفراد العينة حول قنوات الاتصال الرسمي		
النسب	التكرارات	
20,0	5	من الرئيس الى المرؤوس
72,0	18	من المرؤوس الى الرئيس
8,0	2	من الرئيسين الى الرئيسين
100,0	25	المجموع

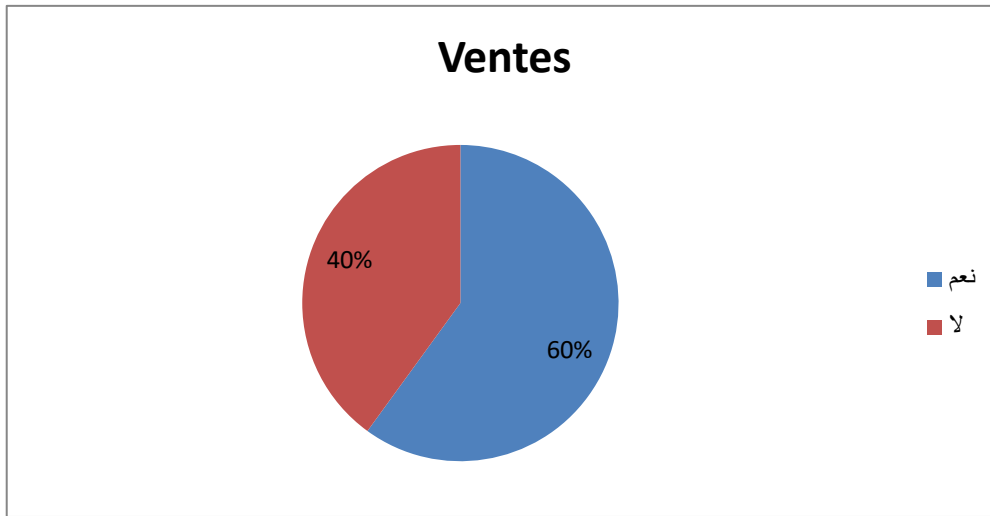


من الجدول رقم (10) حول قناة الاتصال الأكثر إنتشاراً، يرى 5 أفراد بنسبة 20% انه من الرئيس إلى المرؤوس ، و يرى 18 فرداً بنسبة 72% أنه من الرئيسين إلى الرئيسين، و يرى 2 أفراد بنسبة 8% أنه من الرئيسين إلى الرئيسين، أي أن الاغلبية القناة الأكثر إنتشاراً في المؤسسة من الرئيسين إلى الرئيسين و هذا يدل على أن القناة الاتصال الأكثر إنتشاراً هي الاتصال الصاعد



إجابات أفراد العينة حول الاتصال بالمدير  
في المؤسسة

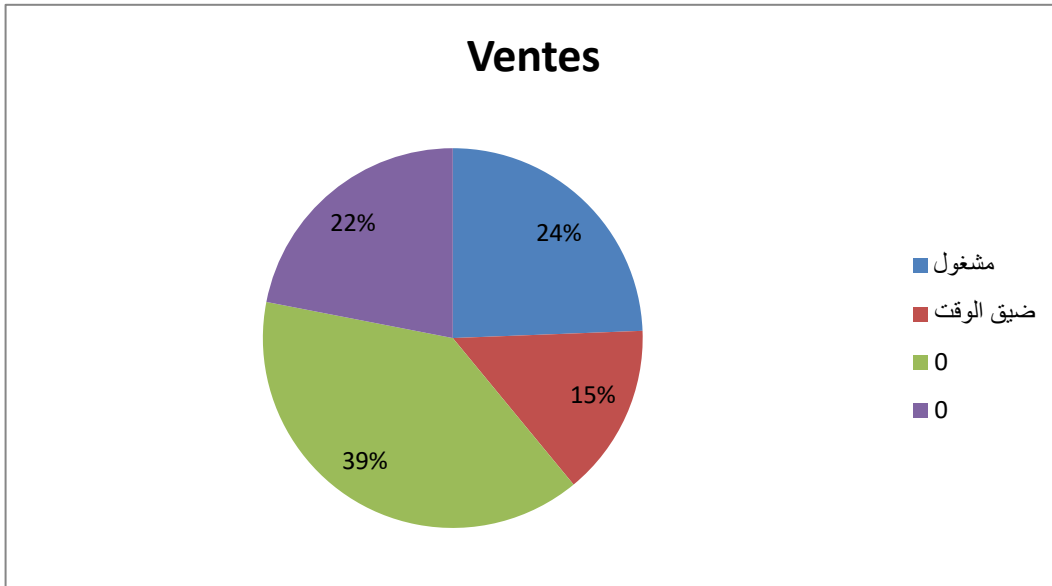
النسب	التكرارات	
60,0	15	نعم
40,0	10	لا
100,0	25	المجموع



من الجدول (11) يتضح حول سهولة الاتصال بالمدير ان 15 فردا بنسبة 60% اجابوا ب نعم و 10 أفراد بنسبة 40% اجابوا ب لا اي أن أغلبية الوقت يسهل الاتصال بالمدير إلا في بعض الأوقات الذي قد يتعذر الوصول اليه

إجابات أفراد العينة حول أسباب عدم سهولة الاتصال  
بالمدير في المؤسسة

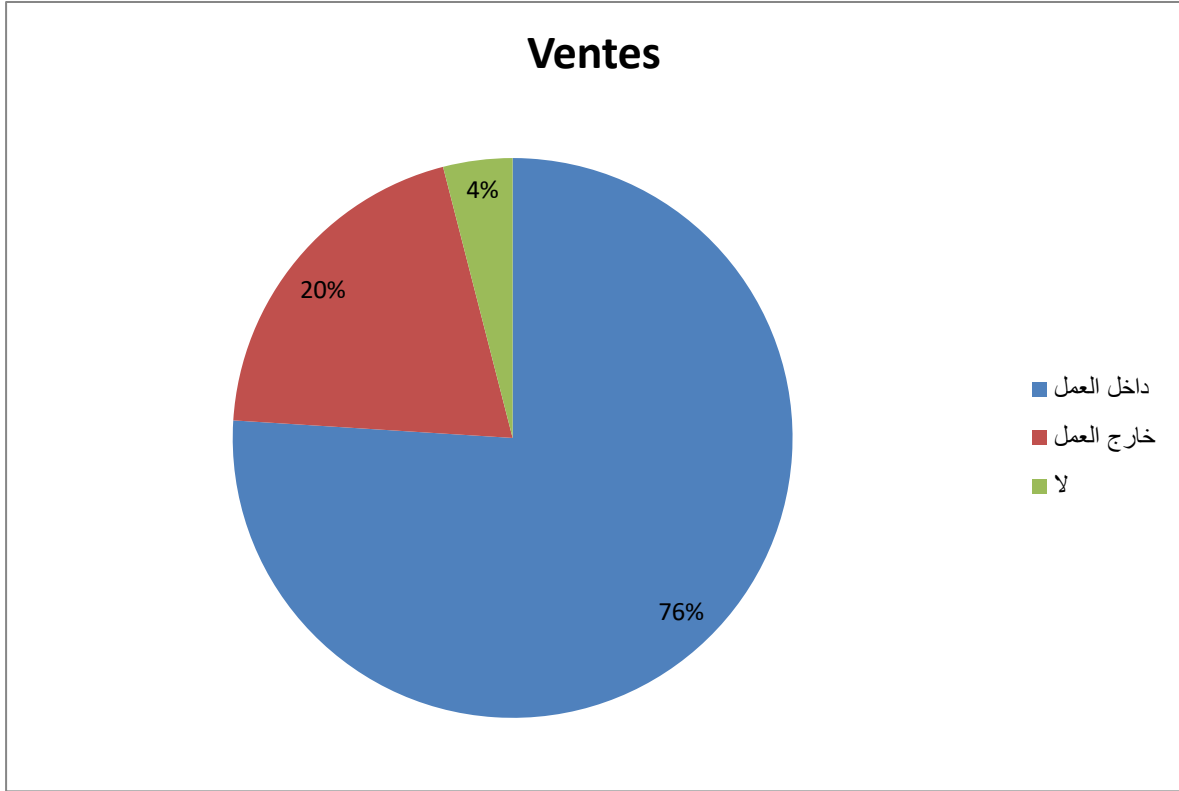
النسب	التكرارات		
40,0	10	مشغول	
24,0	6	ضيق الوقت	
64,0	16	المجموع	
36,0	9	System	Missing
100,0	25		المجموع



من الجدول رقم 12 يتضح حول أسباب عدم سهولة الاتصال بالمدير ان 10 أفراد بنسبة 40% اجابوا انه مشغول ، بينما 6 أفراد بنسبة 24% يرون انه بسبب ضيق الوقت ،اي بمجموع 16 فردا بنسبة 64% و في المقابل 9 أفراد لم يجيبوا بنسبة 36% اي أن يتعذر على المدير في بعض الأحيان بتواصل مع موظفيه لأسباب منطقية ترجع لكثرة انشغلاته و التزاماته الاخرى

إجابات أفراد العينة حول علاقة الزملاء في المؤسسة

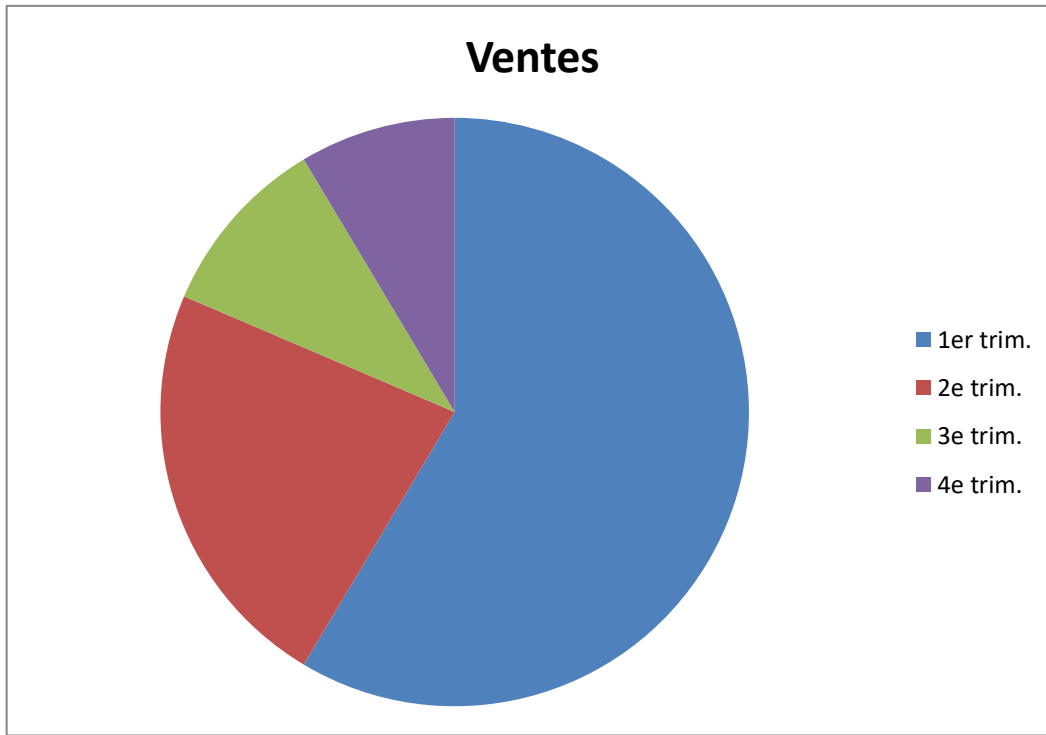
النسب	التكرارات	
76,0	19	داخل العمل
20,0	5	خارج العمل
4,0	1	لا
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم (13) يتضح حول الاتصال بين الزملاء ان 19 فردا بنسبة 76% اجابوا انه فقط داخل العمل ، و ان 5 أفراد بنسبة 20% اجابوا انهم يتواصلوا خارج العمل ، و فرد 1 بنسبة 4% اجابوا ب لا ، اي أن أغلبية العمال يتواصلوا داخل العمل و هذا يدل على أن هناك اتصال أفقي بين الموظفين

إجابات أفراد العينة حول تأثير الإتصال الرسمي في  
سيرورة العملية الاتصالية

النسب	التكرارات		
56,0	14	نعم	
40,0	10	لا	
96,0	24	المجموع	
4,0	1	System	Missing
100,0	25	المجموع	

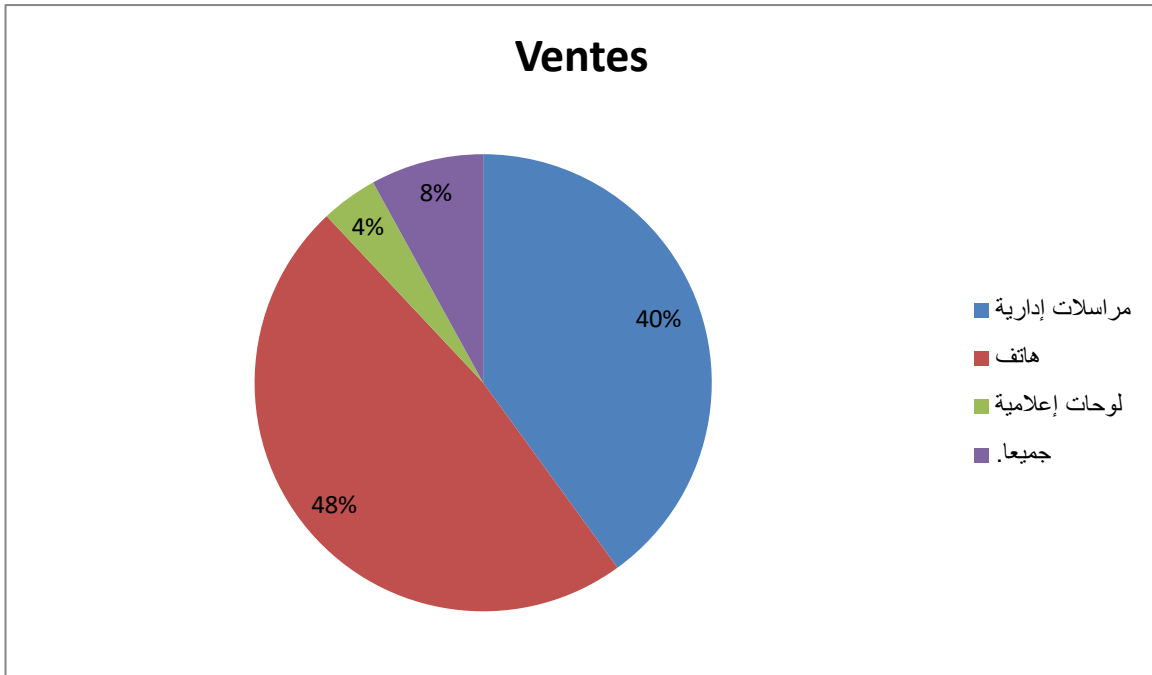


من الجدول رقم(14) يتضح حول هل يؤثر الإتصال الرسمي على سيرورة العملية الاتصالية داخل المؤسسة، و قد اجابوا 14 فردا بنسبة 56% بنعم و 10 أفراد بنسبة 40 ب لا ، و فرد لم يعلق بنسبة 4% ، اي أن الإتصال الرسمي في أكثر الأحيان يؤثر في سيرورة العملية الاتصالية داخل المؤسسة و هذا يدل على أنه يساهم في تحسين الأداء و زيادة الانتاج

التقنيات المستخدمة في المؤسسة

إجابات أفراد العينة حول التقنيات المستخدمة في المؤسسة

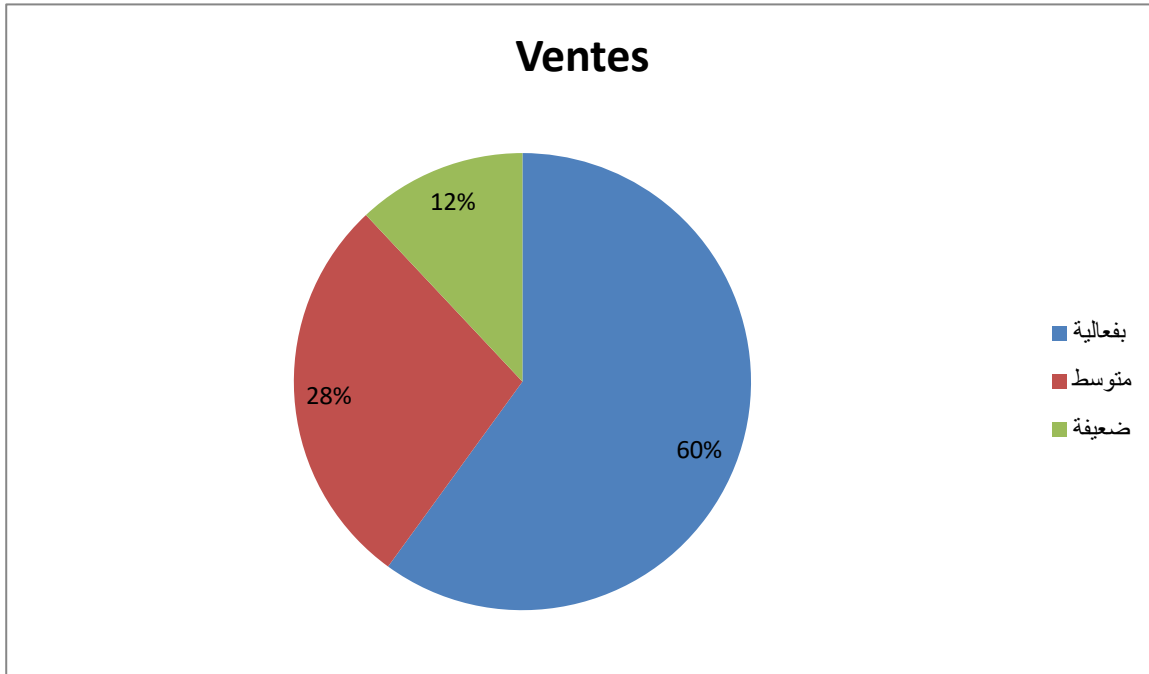
النسب	التكرارات	
40,0	10	مراسلات إدارية
48,0	12	هاتف
4,0	1	لوحات إعلامية
8,0	2	جميعا
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم (15) حول التقنيات المستخدمة في المؤسسة حيث أجاب 10 أفراد بنسبة 40% انها مراسلات إدارية، و أجاب 12 فردا بنسبة 48% أنه عبر الهاتف ، و أجاب فرد بنسبة 4% انها عبر لوحات إعلانية، و أجاب فردين بنسبة 8% أنها جميعا ، اي أن أغلب التقنيات المستخدمة في المؤسسة تكون عبر هاتف و المراسلات إدارية و التي تعتبر أكثر رسمية و مصداقية

إجابات أفراد العينة حول استخدامات  
التكنولوجيا الحديثة

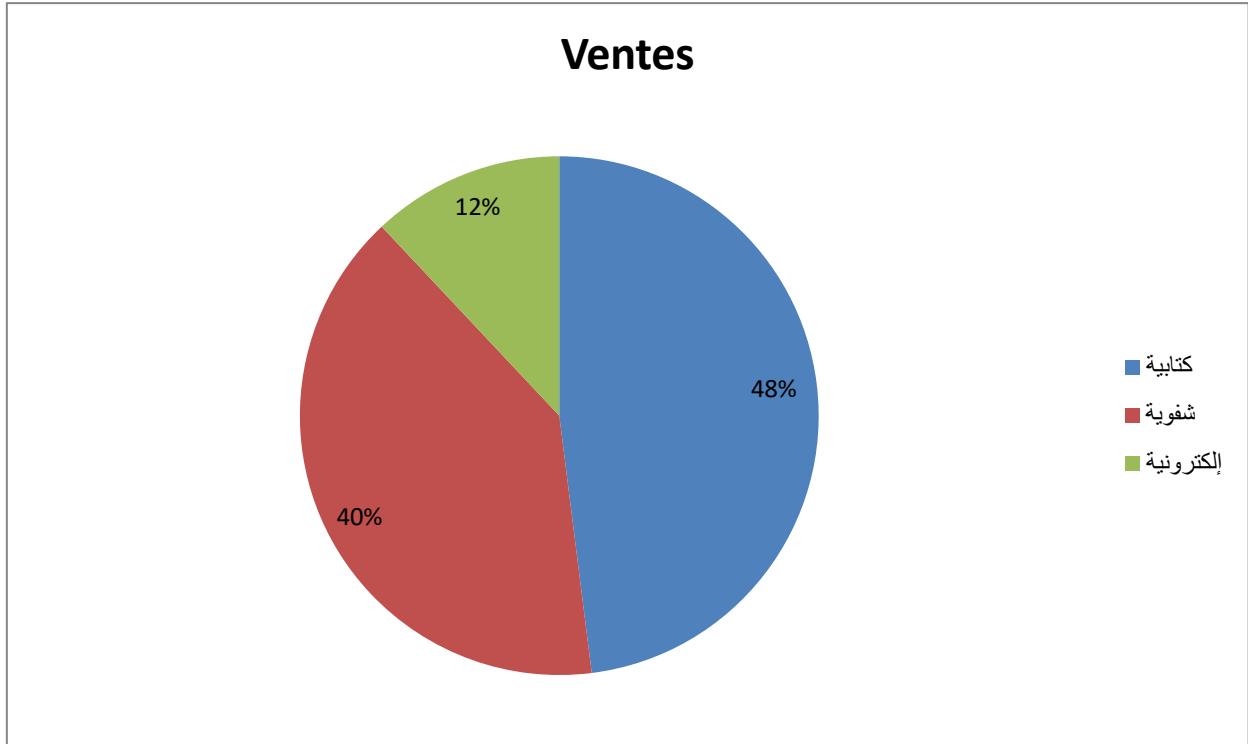
النسب	التكرارات	
60,0	15	بفعالية
28,0	7	متوسط
12,0	3	ضعيفة
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم (16) حول استخدام التكنولوجيا الحديثة يتضح أن 15 فردا بنسبة 60% اجابوا بفعالية ، بينما 7 أفراد بنسبة 28% اجابوا بمتوسط ، و 3 أفراد اجابوا بضعيفة ، اي أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على استخدام تكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية الاتصال

إجابات أفراد العينة حول كيفية تلقي التعليمات الجديدة

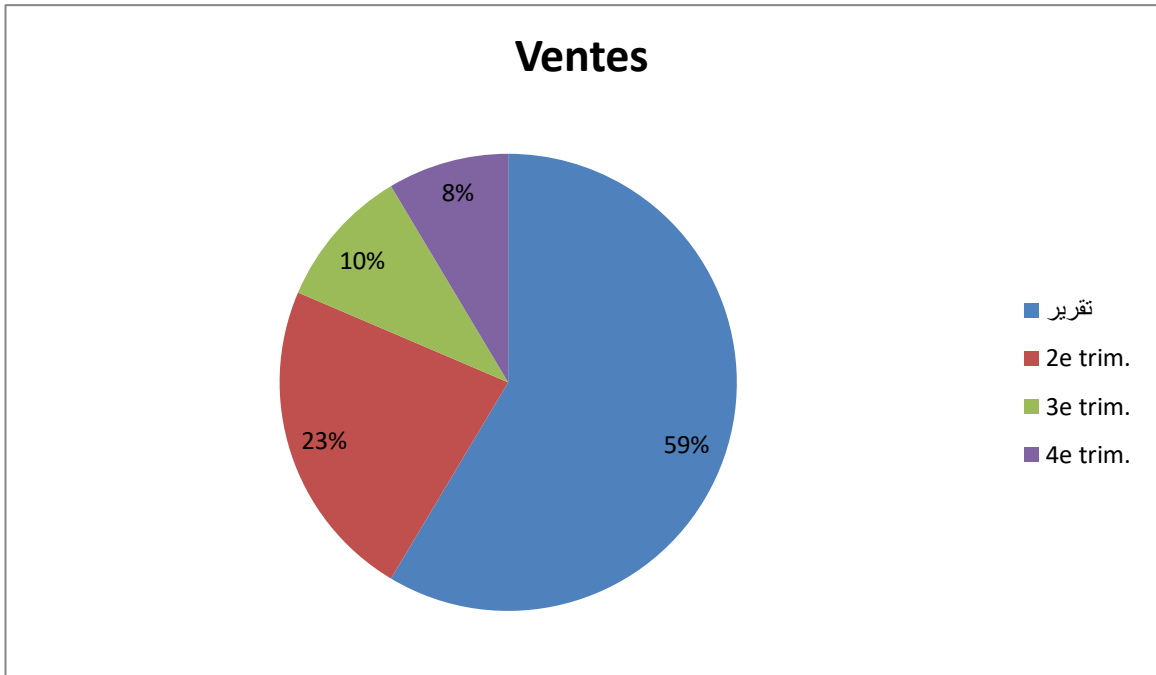
النسب	التكرارات	
48,0	12	كتابية
40,0	10	شفوية
12,0	3	إلكترونية
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم (17) حول كيفية تلقي التعليمات الجديدة ، اتضح ان 12 فردا بنسبة 48% اجابوا ب كتابية ، بينما 10 أفراد بنسبة 40% اجابوا ب شفوية ، و 3 أفراد بنسبة 12% اجابوا ب إلكترونية اي أن أغلب التعليمات الموجهة كتابيا بعض العمال يتلقون التعليمات بطريقة شفوية لتفادي أي غموض أو لبس يقع في فهم القرارات و إيضاح التعليمات المكتوبة غير واضحة ،اما الالكترونية بسبب ميزة السرعة من خلال الاختصار في الجهد والوقت وإيصال المعلومات في الوقت المناسب وأيضا لسهولة الوسيلة وبينما نجد أن هناك من المبحوثين كانوا يتلقون الأوامر بالطريقة الكتابية في الاتصال وان هذه الطريقة تحمل الطابع الرسمي وكذا السرعة

إجابات أفراد العينة حول تبليغ الانشغالات في المؤسسة

النسب	التكرارات	
48,0	12	تقرير
52,0	13	اتصال شخصي
100,0	25	المجموع

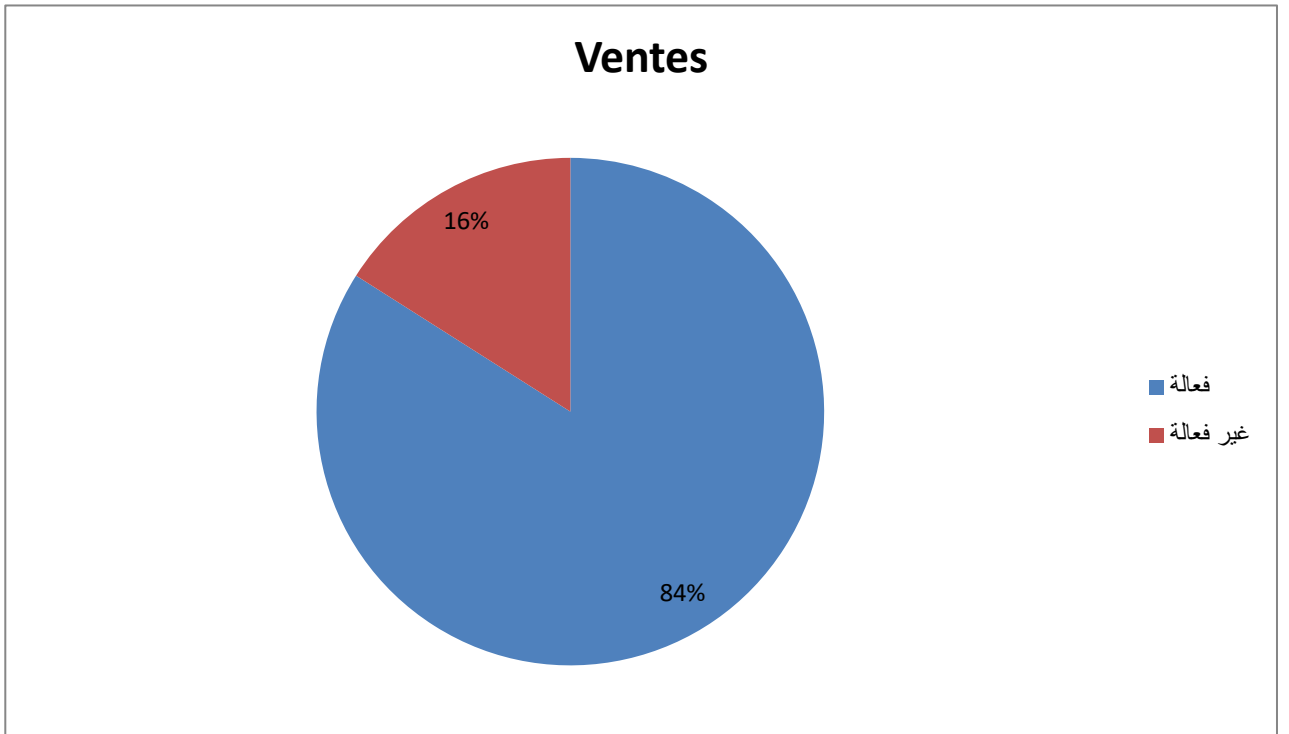


من الجدول رقم (18) حول كيفية تبليغ الانشغالات في المؤسسة اتضح ان 12 فردا بنسبة 48% اجابوا ب شكل تقرير بينما 13 فردا بنسبة 52% اجابوا بشكل شخصي ، اي أن العمال في المؤسسة يبلغون انشغالاتهم بالشكل الشخصي اكثر من التقرير و هذا راجع لقناة الاتصال الافقي التي سهلت ذلك



إجابات أفراد العينة حول تقييم التقنيات المستخدمة

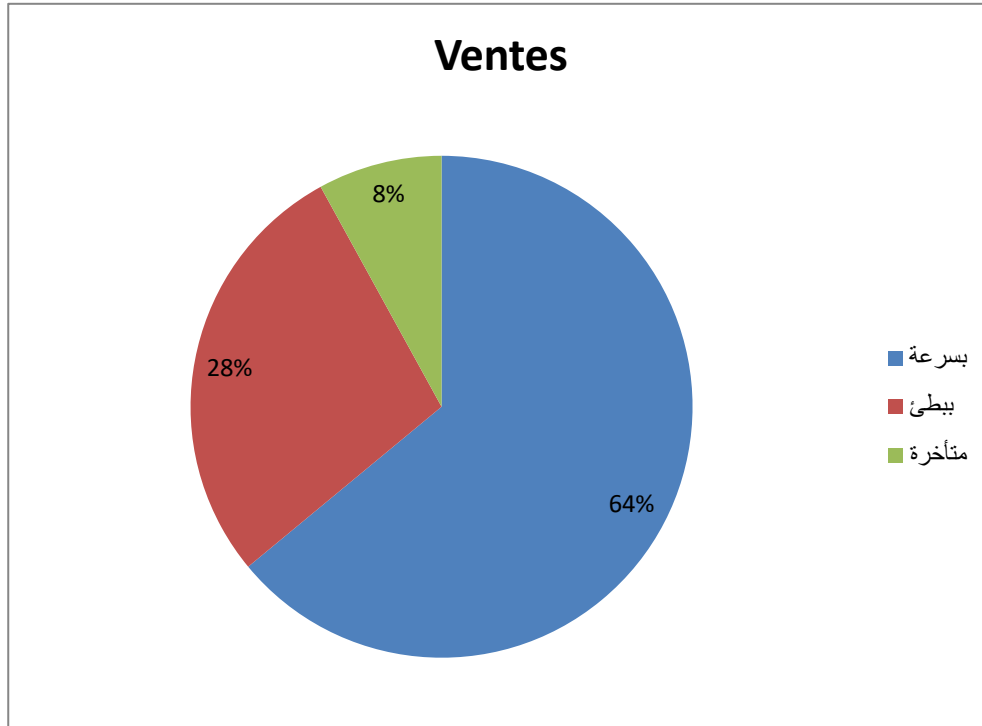
النسب	التكرارات	
84,0	21	فعالة
16,0	4	غير فعالة
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم (19) حول تقييم التقنيات المستخدمة في المؤسسة، يتضح بأن 21 فرداً بنسبة 84% اجابوا بأنها فعالة ، بينما 4 أفراد بنسبة 16% اجابوا بأنها غير فعالة ، اي أن التقنيات المستخدمة في المؤسسة فعالة في عملية نقل المعلومات و التعليمات و التوجيهات

إجابات أفراد العينة حول مدة وصول المعلومة

النسب	التكرارات	
64,0	16	بسرعة
28,0	7	ببطئ
8,0	2	متأخرة
100,0	25	المجموع

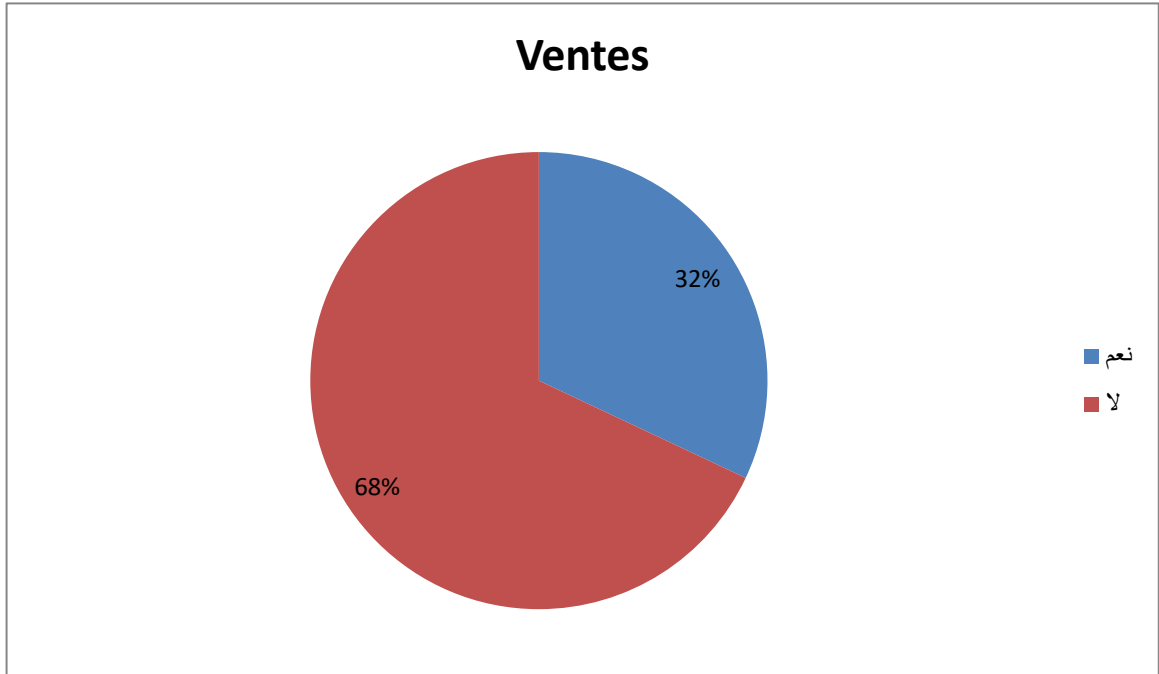


من الجدول 20 حول مدة استغراق وصول المعلومة، يرى 16 فردا بنسبة 64% انها تصل بسرعة ، بينما يرى 7 أفراد بنسبة 28% انها تصل ببطئ، و يرى فردان بنسبة 8% أنه تصل متأخرة ، و منه فأغلب المعلومات تصل بسرعة في المؤسسة و هذا راجع لفعالية التقنيات المستخدمة و كذلك جدية المسؤولين في إيصال المعلومة للموظفين

## المعوقات التي تحد من نجاح العملية الاتصالية

إجابات أفراد العينة حول صعوبات الاتصال  
داخل المؤسسة

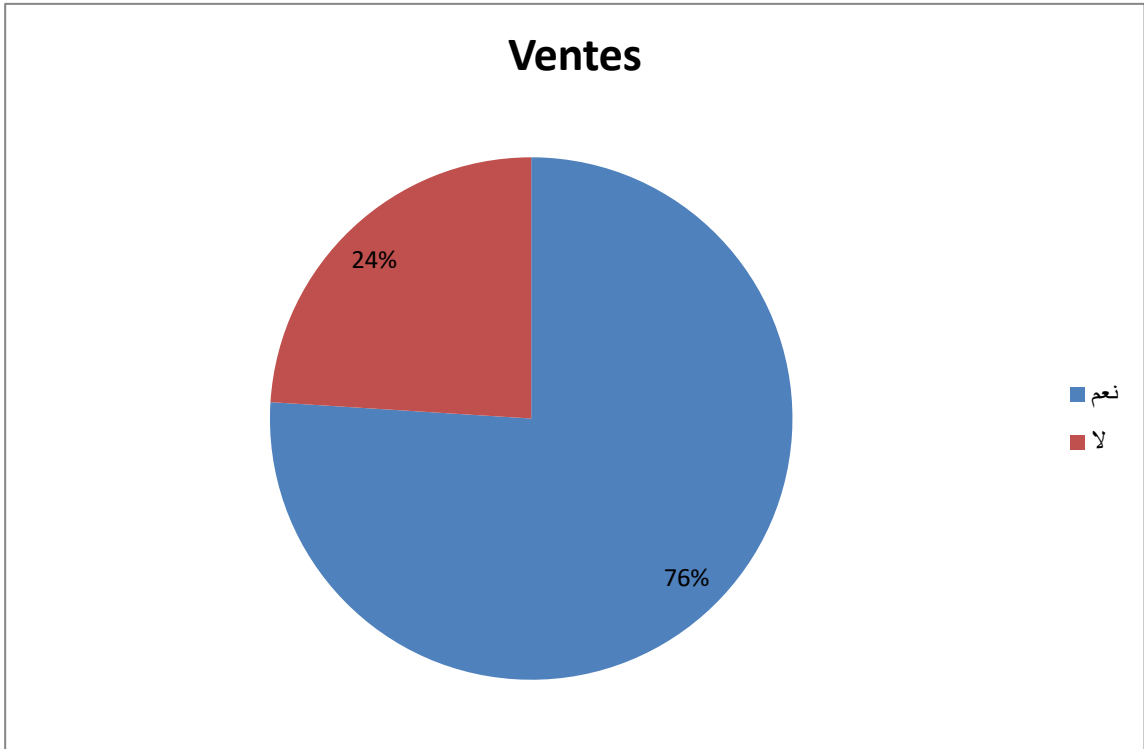
النسب	التكرارات	
32,0	8	نعم
68,0	17	لا
100,0	25	المجموع



من الجدول 21 حول هل تواجه العمال صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة، أجاب 8 أفراد بنسبة 32% ب نعم ، بينما أجاب 17 فردا بنسبة 68% ب لا ، و هذا يعنى ان في المؤسسة لا تواجه صعوبات في الاتصال و هذا يدل على أنها تعمل على جعل الاتصال عملية ناجحة

إجابات أفراد العينة حول الصعوبات في  
التقنيات المستخدمة

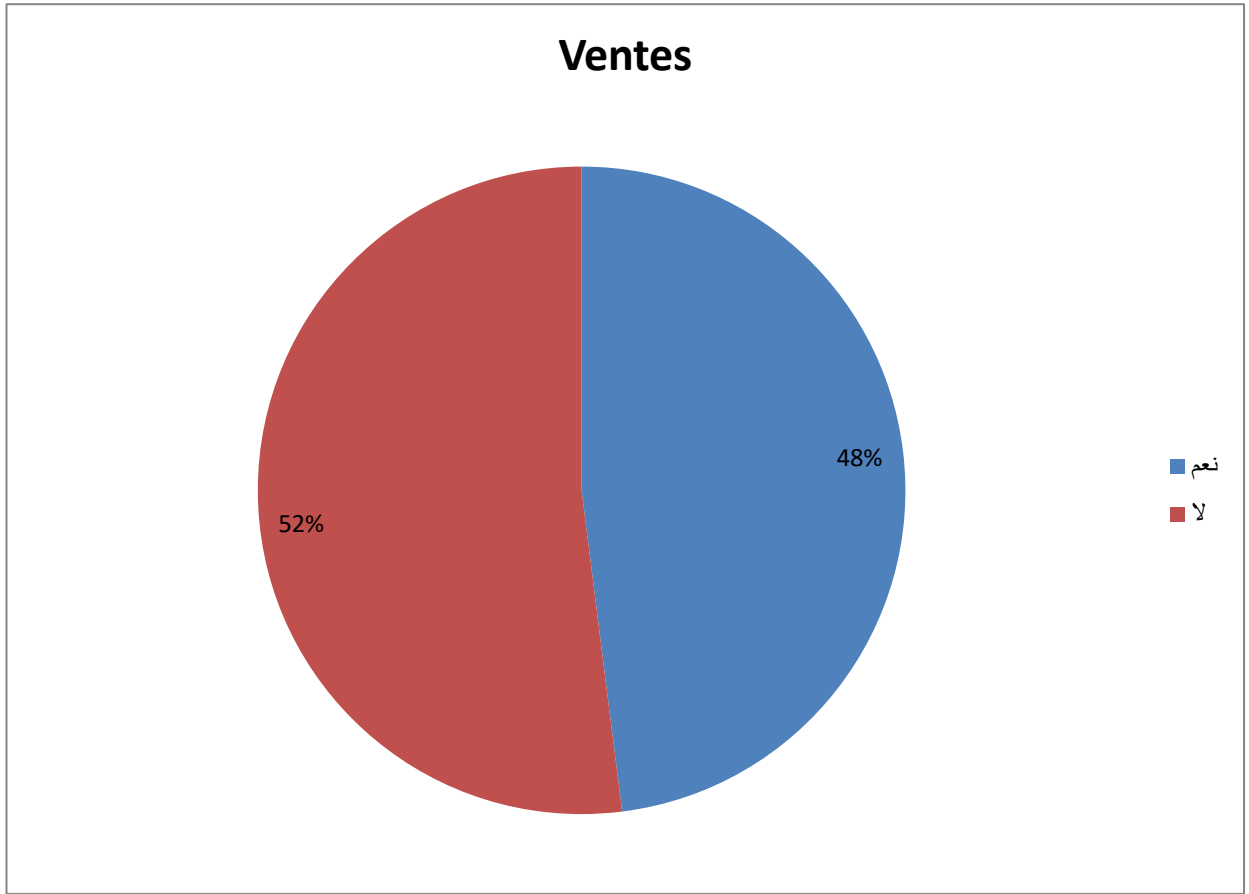
النسب	التكرارات	
76,0	19	نعم
24,0	6	لا
100,0	25	المجموع



من الجدول 22 حول التقنيات المستخدمة اذا كانت كافية داخل المؤسسة و كانت الإجابات ان 19 فردا بنسبة 76% اجابوا ب نعم بينما 6 افراد بنسبة 24% اجابوا ب لا ، اي ان اغلبية الأوقات التقنيات المستخدمة كافية

إجابات أفراد العينة حول المشاكل التي تواجه  
العمال

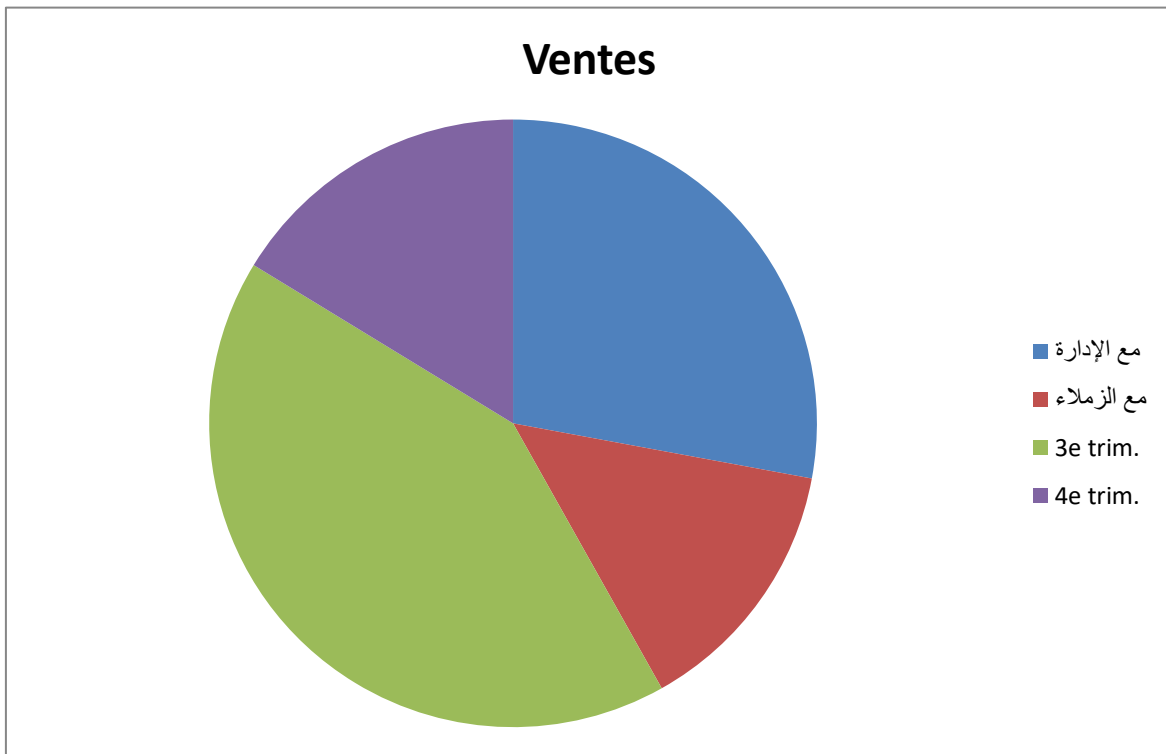
النسب	التكرارات	
48,0	12	نعم
52,0	13	لا
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم 23 حول المشاكل التي تواجه العمال داخل المؤسسة حيث لاحظنا ان 12 فردا بنسبة 48% اجابوا ب نعم ، و في المقابل 13 فردا بنسبة 52% اجابوا ب لا ، اي أن هناك بعض المشاكل التي تواجه العمال داخل المؤسسة

إجابات أفراد العينة حول نوعية المشاكل

النسب	التكرارات		
48,0	12	مع الإدارة	
24,0	6	مع الزملاء	
72,0	18	المجموع	
28,0	7	System	Missing
100,0	25	المجموع	

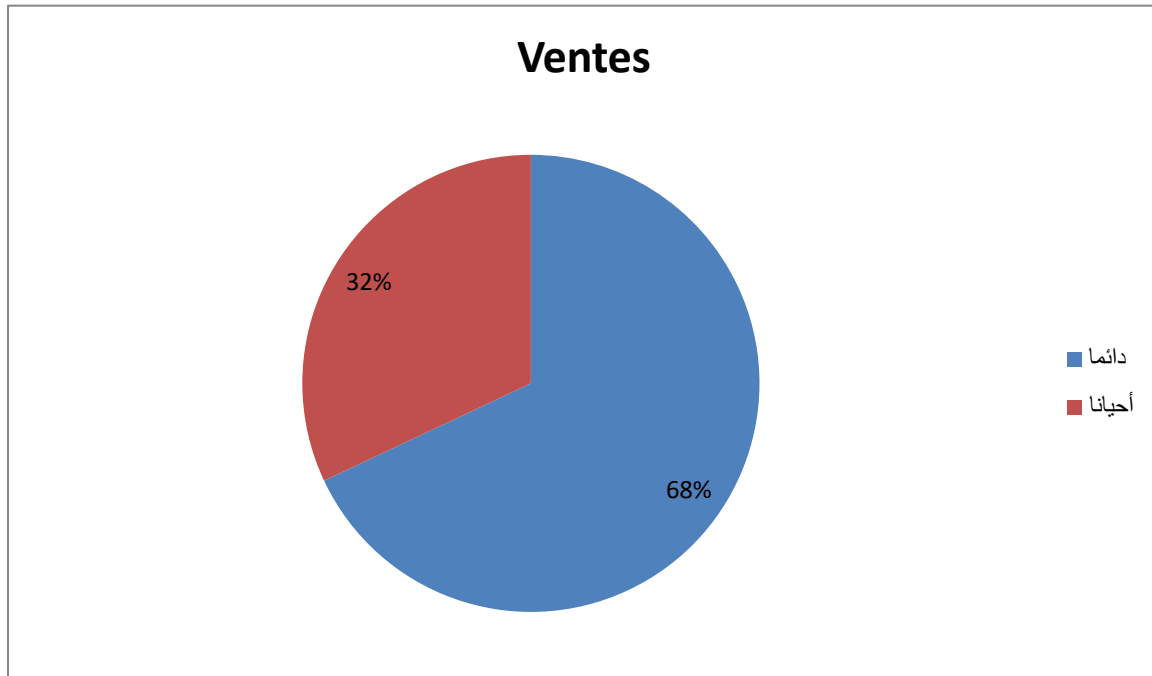


من الجدول رقم 24 حول نوعية المشاكل فقد لاحظنا أن 12 فردا بنسبة 48% يرون انها مع الإدارة، بينما 6 أفراد بنسبة 24% يرون انها مع الزملاء بمجموع 18 فردا بنسبة 72% ، و في المقابل 7 أفراد بنسبة 28% لم يجيبوا و هذا قد يرجع إلى شخصية بعض المسؤولين القيادية أيضا صعوبة إيصال المعلومات و آراءهم أما مع الزملاء فهذا راجع لضغوطات التي يمر بها الموظفين

## دور الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العامة

مساهمة الاتصال الرسمي في تلبية رغبات المواطنين

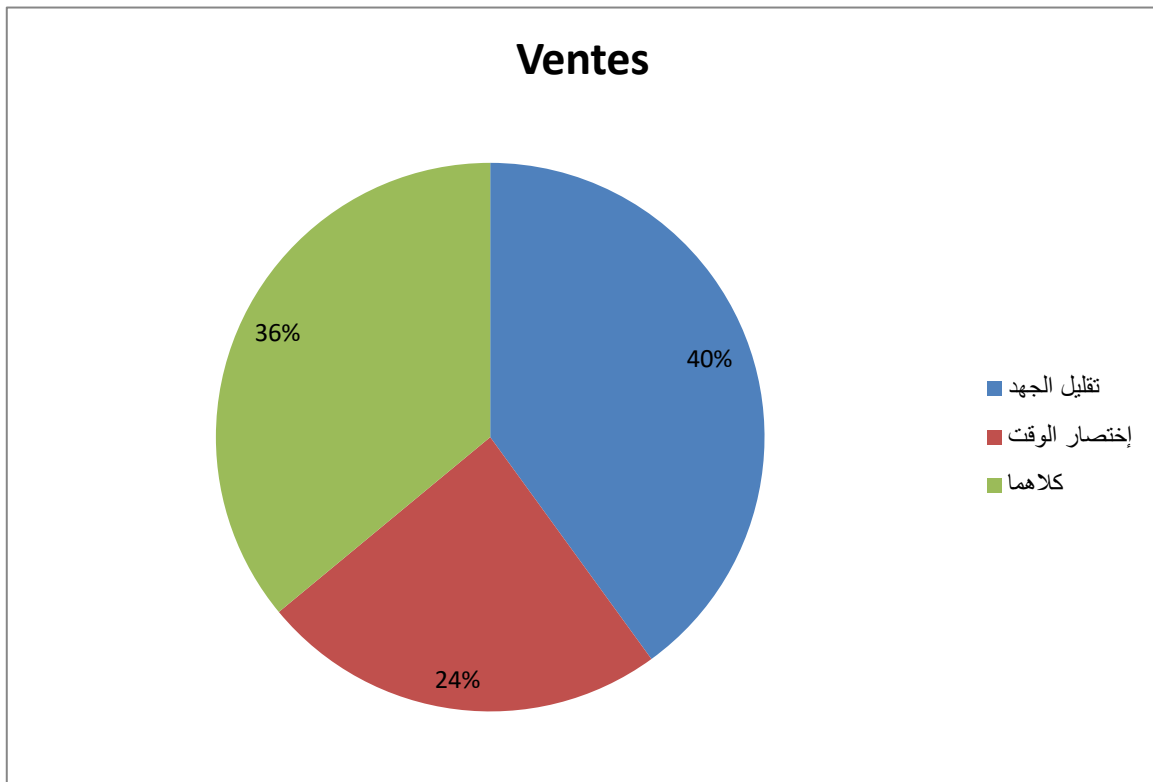
النسب	التكرارات	
68,0	17	دائما
32,0	8	أحيانا
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم 25 لاحظنا حول مساهمة الاتصال الرسمي في تلبية رغبات المواطنين ان 17 فردا بنسبة 68% قالوا انه دائما بينما 8 أفراد بنسبة 32% قالوا انه احيانا اي أن الاتصال الرسمي في أغلب الأوقات يساهم بشكل كبير في تلبية رغبات المواطنين و التقرب منهم و منه تحسين الخدمات العامة

طرق الاستفادة من الخدمات العامة

النسب	التكرارات	
40,0	10	تقليل الجهد
24,0	6	إختصار الوقت
36,0	9	كلاهما
100,0	25	المجموع

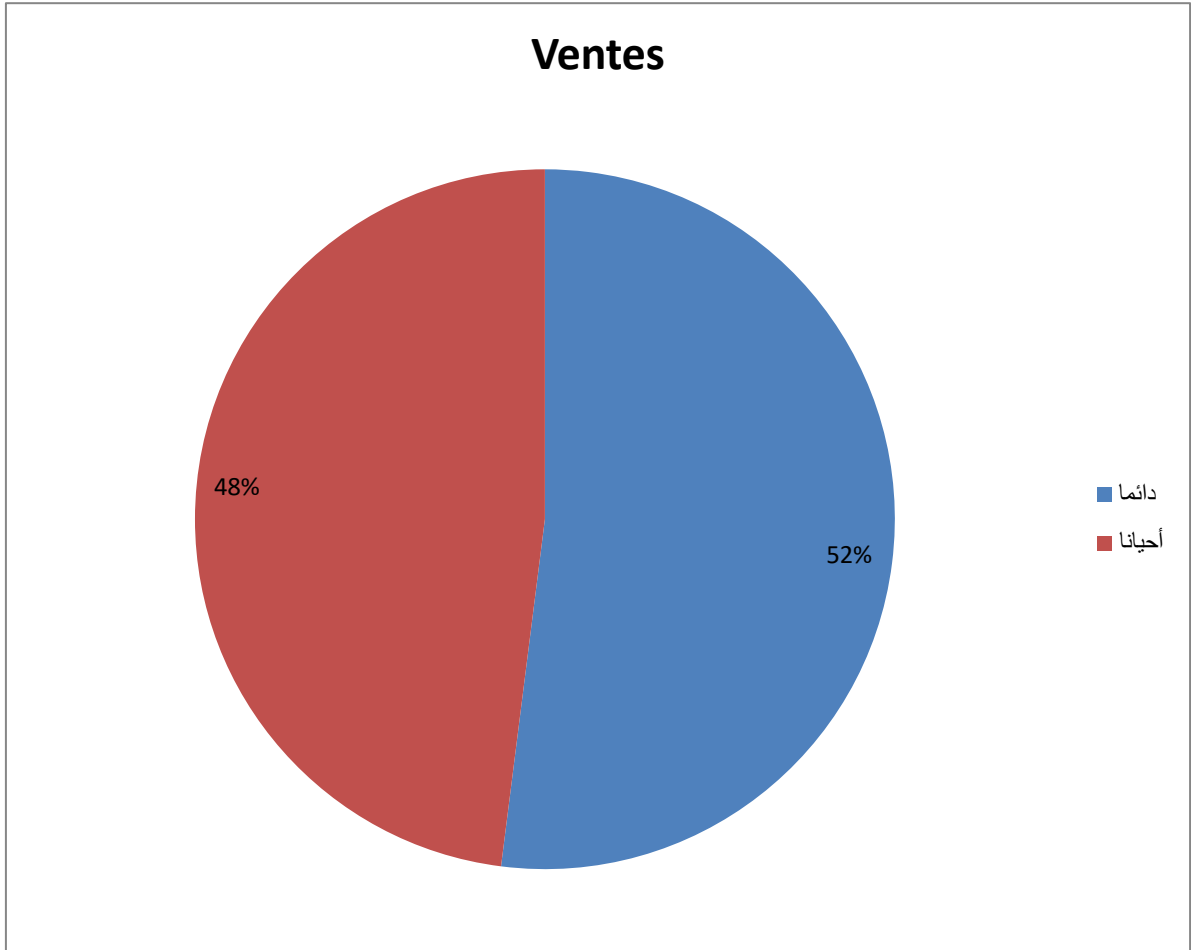


من الجدول رقم 26 حول طرق الاستفادة من الخدمات العامة بسبب مساهمة الاتصال الرسمي و قد لاحظنا أن 10 أفراد بنسبة 40% اجابوا بتقليل الجهد، بينما 6 أفراد بنسبة 24% اجابوا بإختصار الوقت ، و في المقابل 9 أفراد بنسبة 36% اجابوا ب كلاهما ، اي أن الاغلبية كانت بتقليل الجهد لتسيير شؤون المواطنين



تفعيل الاتصال الرسمي من خلال الخدمات  
المقدمة

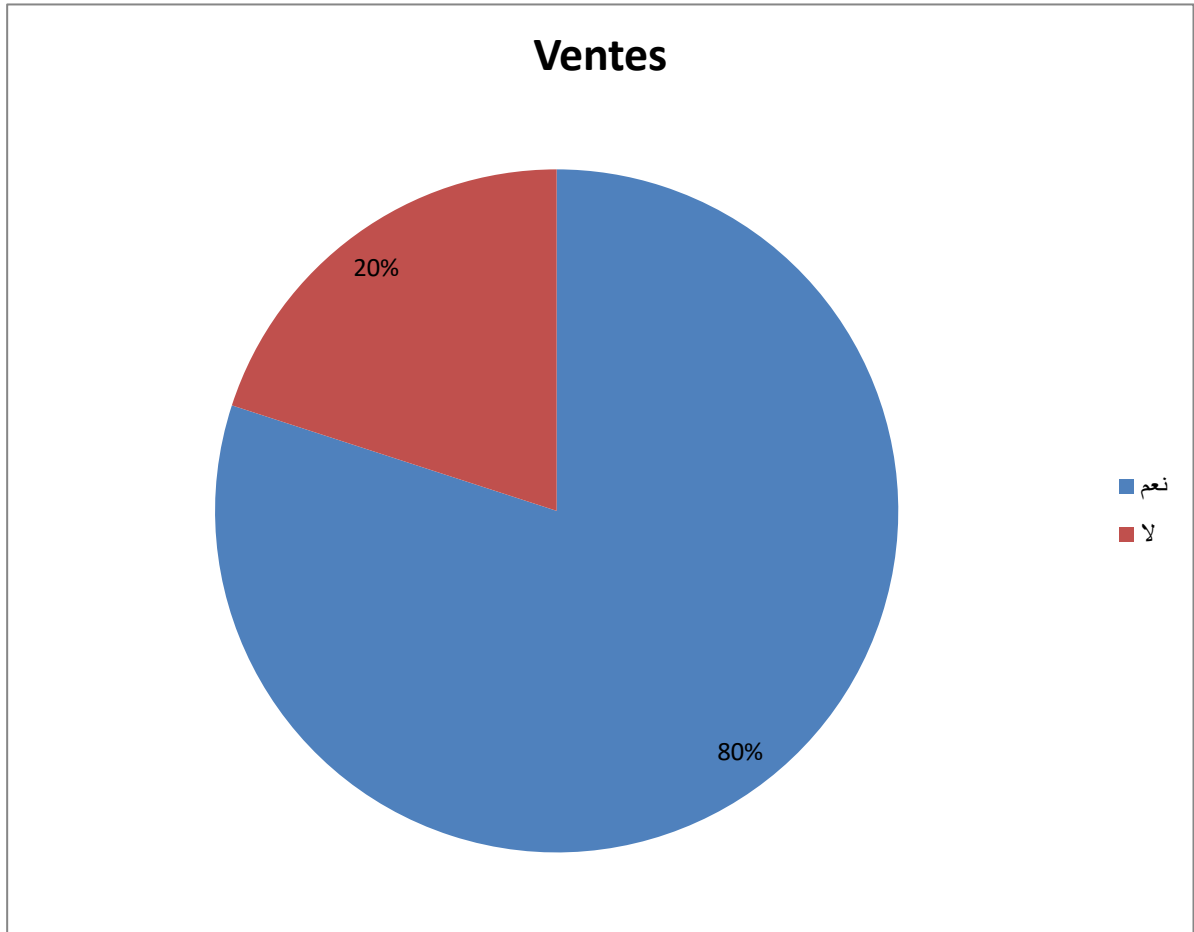
النسب	التكرارات	
52,0	13	دائما
48,0	12	أحيانا
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم 27 تشير البيانات حول ان الخدمات المقدمة تعمل على تفعيل الاتصال الرسمي داخل المؤسسة و قد لاحظنا أن 13 فردا بنسبة 52% اجابوا ب دائما ، بينما 12 فردا بنسبة 48% اجابوا ب أحيانا و وقد كانت متقاربتين اي ان الخدمات المقدمة تعمل على تفعيل الاتصال الرسمي و تحسين الأداء و العلاقات داخل المؤسسة

الاتصال الرسمي يحقق اشباعا للمواطنين

النسب	التكرارات	
80,0	20	نعم
20,0	5	لا
100,0	25	المجموع



من الجدول رقم 28 تشير البيانات حول ان الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية يحقق اشباعا يخدم المواطنين، ان 20 فردا بنسبة 80% اجابوا ب نعم ، بينما 5 أفراد بنسبة 20% اجابوا ب لا اي انه فعلا يحقق اشباعا للمواطنين في أكثر الاوقات نظرا ل طبيعته داخل المؤسسة و كيف ينظم العملية الاتصالية للمؤسسة حتى تكون هناك تسهيلات للموظفين و سرعة و مصداقية

الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة العمومية

النسب	التكرارات	
40%	10	خدمات اجتماعية
24%	6	السهر على خدمة المواطنين
28%	7	تسهيل الخدمات
8%	2	خدمات صحية
100%	25	المجموع

من الجدول رقم 29 نلاحظ حول الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، أن 10 أفراد بنسبة 40% اجابوا انها خدمات اجتماعية، بينما 6 أفراد بنسبة 24% اجابوا انها السهر على خدمة المواطنين ، و في المقابل 7 أفراد بنسبة 28% اجابوا بأنها تسهيل الخدمات و فردين بنسبة 8% اجابوا بأنها خدمات صحية، أي أن اكثر الخدمات المقدمة هي خدمات اجتماعية كتوفير السكن و تقديم الرخص لفتح المحلات التجارية ، توزيع الماء و الكهرباء ، توزيع الأراضي الفلاحية ، القيام بدورات لتنظيف الشوارع و أيضا السهر على خدمة المواطنين من الاستماع إلى شكاوهم و استقبالهم و رفع شكاوهم للرئيس و تسهيل الخدمات المقدمة لهم من استخراج الوثائق الخاص ببيهم في أقل وقت ممكن بالإضافة إلى الخدمات الصحية

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية

تتمحور دراستنا حول الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية و دوره في تحسين الخدمات العامة دراسة ميدانية في المجلس الشعبي البلدي لولاية تبسة، تم صياغة 4 أسئلة فرعية على النحو التالي:

التساؤل الأول: ما هي طبيعة الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية؟ فكانت الإجابة بأكبر النسب 54% يرون انها جيدة و حسنة و انه بنسبة 80% المعلومات التي تنقل

واضحة ، و بالنسبة 64% اجابوا ان الاتصال الرسمي يسهل مهامهم في المؤسسة، و يرى 72% ان القناة الأكثر إنتشارا في المؤسسة هي الاتصال الصاعد، و ان في أغلب الحالات يسهل الاتصال بالمدير بنسبة 60% الا في بعض الحالات اغلبها مشغول بنسبة 40% و هذا يدل على وجود الاتصال النازل ، و ان هناك تواصل بين الزملاء بنسبة 56% و هذا يعنى وجود اتصال أفقي ، و من هذه المعلومات نستخلص ان هناك اتصال رسمي في المجلس الشعبي البلدي و بجسد كل مستوياته.

التساؤل الثاني : كيف يؤثر الاتصال الرسمي في سيرورة العملية الاتصالية للمؤسسة ؟ حيث يرى 56% ان الاتصال الرسمي يؤثر في سيرورة العملية الاتصالية داخل المؤسسة. و هذا ما يدل يؤكد أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية

التساؤل الثالث حول دور الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العامة، حيث توصلنا انه بنسبة 68% يساهم الاتصال الرسمي في تلبية رغبات المواطنين ، و 40% اجابوا انه يقلل الجهد و 24% يرون انه يختصر الوقت، و ان الخدمات المقدمة تعمل على تفعيل الاتصال الرسمي داخل المؤسسة بنسبة 52% ، و في المقابل 80% يرون أن الاتصال الرسمي يحقق اشباعا يخدم المواطنين، و اخيرا كان دور الاتصال الرسمي في تحسين الخدمات العامة من خلال تحسين العلاقات الداخلية حتى تحقق للمواطنين خدمات اجتماعية بنسبة 40% و هنا يكمن دوره .

التساؤل الرابع: حول ما هي الصعوبات و العراقيل التي تحد من فعالية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة العمومية ؟ ، حيث أكد 72% انهم لا يواجهون صعوبة الاتصال داخل المؤسسة، و انه بنسبة 76% التقنيات المستخدمة كافية في المؤسسة، و انه بنسبة 52% لا

يواجهون مشاكل داخل المؤسسة الا في بعض الحالات اغلبها مع الادارة بنسبة 48% و من خلال النتائج المحققة نستنتج ان هناك بعض المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الا ان المجلس الشعبي البلدي يحاول معالجتها

التساؤل الخامس حول : ما هي التقنيات المستخدمة في الاتصال الرسمي؟ حيث أكد 48% ان التقنية الأكثر استخداما هي الهاتف يليها المراسلات الإدارية بنسبة 40% ، و ان استخدام التكنولوجيا الحديثة كان بنسبة 60% ، بينما يتلقون التعليمات الجديدة كتابيا بنسبة 48% ، و يتم تبليغ الانشغالات داخل المؤسسة عن طريق الاتصال الشخصي بنسبة 52% ، و قد تم تقييم فعالية التقنيات المستخدمة بنسبة 84% و ان المعلومات تصل بسرعة بنسبة 64%

و هذا يدل على نجاح التقنيات المستخدمة في مؤسسة المجلس الشعبي البلدي.

النتائج العامة :

من خلال القيام بدراستنا الميدانية و تحليلنا للجداول و مناقشة نتائجها قمنا باستخراج جملة من النتائج العامة تتمثل فيما يلي :

أن طبيعة الإتصال الرسمي في مؤسسة المجلس الشعبي البلدي لولاية تبسة جيدة حيث تعتمد على كل مستوياته من اتصال النازل والصاعد والأفقي ، و قد كانت الوسائل المكتوبة أنسب وسيلة في هذه المستويات و قد سهل الإتصال الرسمي العديد والذي المهام الموكلة و نظم طبيعة انتقال المعلومات عبر وسائل رسمية مختصرا للوقت و الجهد وتجلت مساهمة الإتصال الرسمي في هذه المؤسسة في تحسين الخدمات العامة و تلبية رغبات المواطنين وهذا ما يبرز الدور الإيجابي للإتصال الرسمي في المجلس الشعبي البلدي. وبالرغم من المساهمة الكبيرة للإتصال الرسمي في مؤسسة إلا أن هذا لا يمنع من وجود صعوبات ومعوقات تواجهه من وجود بعض المشاكل و بعض الصعوبات وهذا ما يحد من التواصل الجيد فيما بينهم وهذا يؤكد انه لا يوجد مؤسسة تخلو من صعوبات و قد يكون هذا محفز للمؤسسة من أجل القضاء على هذه الصعوبات



الخاتمة

إن الاتصال الرسمي هو مجموعة من التفاعلات الاتصالية التي تمتاز بوجود شبكات مختلفة ، تضمن انتقال المعلومات حسب نوع العملية الاتصالية الحاصلة داخل وخارج المؤسسة ، و مجال عملها هو الذي حدد انواعها و تعتبر المؤسسة العمومية ابرز هذه الأنواع كونها تلبي حاجات الأفراد بشكل مجاني غالبا ، و هنا تكمن أهمية تسيير الاتصال الرسمي للمؤسسة العمومية حيث تعتمد على الاتصالات الرسمية في اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها على المستوى الداخلي والخارجي ،من خلال عدة أشكال كالتوجيهات داخل المؤسسة بطريقة مكتوبة والمراسيم والمراسلات واللوائح خارج المؤسسة ومجموعة العلاقات كالشراكة والتعاون والتبادل وكذا الاتفاقيات من اجل تحسين الخدمات العامة المقدمة بالإضافة إلى مجموعة التقنيات التي يتم عبرها تبادل أوعية المعلومات من بينها تقنيات الاتصال بين الحديثة و التقليدية كالتعليمات والتوجيهات والإعلانات وأيضا من خلال الهاتف و البريد الالكتروني من أجل كسب الجهد والوقت ومواكبة التكنولوجيا لمعرفة انشغلات المواطنين و التقرب منهم اكثر




# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. بشير غضبان، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2005
2. بلقي فطوم، مطبوعة لمحتوى مقياس منهجية البحث العلمي، قسم علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، [د.ذ.م]
3. بوعلام بوشاشي ، الامتل في الاقتصاد ، ط<sup>1</sup> ، دار الملكية لنشر ، دم ، 1998
4. دفاف شعبان ، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمات العامة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص إتصال و علاقات عامة ،قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة - 2019/2018،
5. سعاد واعر ، كنزة زحاف ، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علاقات العامة ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2015 / 2016
6. طاهر بن حرف الله وآخرون ، الوسيط في الدراسات الجامعية ، الجزء الرابع ، دار هومة ، الجزائر ، 2003 ،
7. عاطف عدلى العبد ، نهي عاطف العبد ، مدخل إلى الاتصال ، دار الإيمان الطباعة ، القاهرة ، 2010
8. عسون نصيرة ، بورعدة فتيحة ، واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2017/2018

9. عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحمان صالح ، البحث العلمي اسسه و مناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان ، 2014 ،
10. عمر الصخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط 5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007
11. عمر بويراس : علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وأثرها على الخدمات العامة والتنمية المحلية ، رسال ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2012
12. فاطمة عوض صابر،ميرفت علي خفاجة ،أسس و مبادئ البحث العلمي، ط1،مطبعة و مكتبة الإشعاع الفنية ،مصر ، 2002
13. فرحاني لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص التنظيم الموارد البشرية ، قسم العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007/2008
14. فريد كورتل ، الهام بوغليطة ، اتصال واتخاذ القرارات ،ط1، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2016
15. قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2009/2010
16. قدريا عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2011 ،
17. محمد الصرفي ، عبد العلي حامد " الاتصالات الدولية ونظم المعلومات " مؤسسة الورد العالمي للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006

18. محمد صغير يعلي : تنظيم قطاع العام ، ديوان مطبوعات جامعية ، الجزائر ، 1992 ،
19. معين محمد عياصرة ، مروان محمد بن أحمد القيادة والرقابة والإتصال الإداري ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2008 ،
20. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1988 ،
21. ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، 2016 ،
22. الهادي كمر ، أحمد محمود الخطيب " إدارة الإتصال والتواصل النظريات ، العمليات ، الوسائط الكفايات ) عالم الكتب ، الحديث للنشر والتوزيع ، عمان - 1430 هـ / 2009



الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تبسة

محافظة تبسة

بلدية تبسة

قرار رقم 2002/025

## يتضمن المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تبسة

بمقتضى القانون 12/78 المؤرخ بتاريخ 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال  
التصوص المتخذة لتطبيقه.

بمقتضى المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي  
للمؤسسات والإدارات العمومية

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ بتاريخ 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و  
الإداري للموظفين، أعوان الإدارة المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإ

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 المتضمن القانون الأساسي  
بالعمال التابعين لقطاع البلديات ولا سيما المادة 117 المحددة للمناصب العليا التابعة لسلطة إدارة البلديات

بمقتضى للمدونة رقم 2002/04 المؤرخة في 03 مارس 2002 المتضمنة المصادقة على الهيكل التنظيمي  
لبلدية تبسة والمصادق عليها من طرف السيد والي ولاية تبسة

بأقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

وقد

الصادقة الأولى: تتم المصادقة على الهيكل التنظيمي لبلدية تبسة على النحو المفصل أدناه

أمانة العامة

مطبعة أمانة المجلس الشعبي البلدي

مكتب الأمانة العامة

مكتب التوثيق

مطبعة البريد والإعلام

مكتب الإعلام الألي

مكتب البريد

## ثانياً مديرية (الوزارة) المالية

### مصلحة التسيير المالي

مكتب الميراثية والتحليل المالي

مكتب الرواتب والأجور

مكتب التسيير والتجهيز العلم

مكتب الصفقات العمومية

### مصلحة المستخدمين والتكوين

مكتب المستخدمين الإداريين والتكوين

مكتب المستخدمين التقنيين والتكوين

### مصلحة الممتلكات والوسائل

مكتب تسيير ممتلكات البلدية

مكتب الوسائل العامة والتمويل

مكتب الحظيرة وعقد النقل

## ثالثاً: مديرية (التعليم) الشؤون (الاجتياحية)

### مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مكتب التنظيم والشؤون العامة

مكتب الانتخابات

مكتب الحالة المدنية والإحصائيات

مكتب حفظ الصحة

### مصلحة المنازعات والحقوق الإدارية

مكتب المنازعات

مكتب العقود الإدارية والإحتياطات العقارية

### مصلحة الشؤون الاجتماعية

مكتب السكن

مكتب التشغيل والتكوين

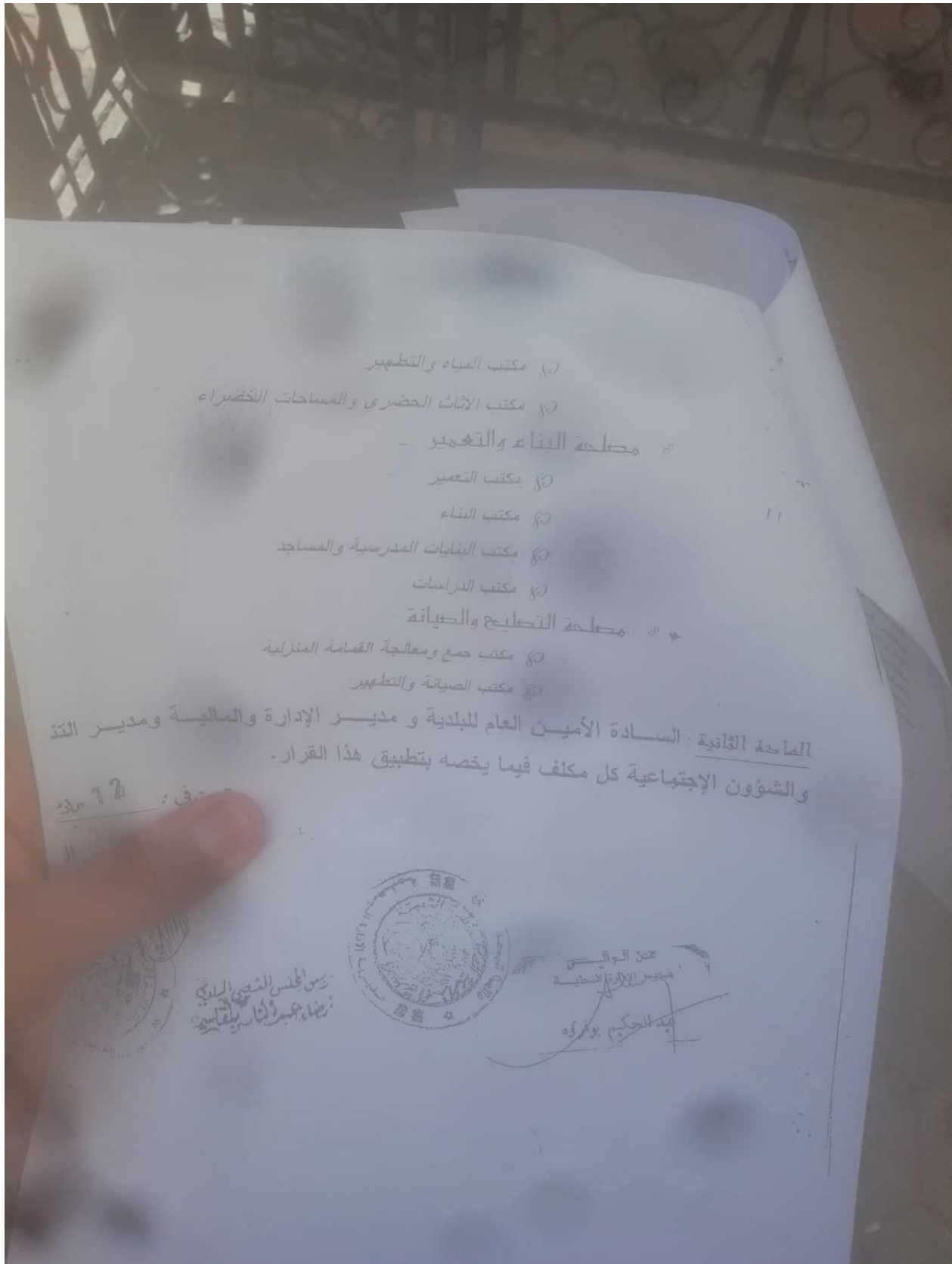
مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والترفيه

## رابعاً: مديرية (الصحة) التقيية

### مصلحة الشبكات

مكتب الطرقات والمرور

مكتب الشهرية والمعد



١٠ مكتب المياه والتطهير

٢٠ مكتب الأثاث الحضري والمساحات الخضراء

٣٠ مطبخ البناء والتعمير

٤٠ مكتب التعمير

٥٠ مكتب البناء

٦٠ مكتب النباتات المدرسية والمساجد

٧٠ مكتب الدراسات

٨٠ مطبخ التصليح والصيانة

٩٠ مكتب جمع ومعالجة القمامة المنزلية

١٠٠ مكتب الصيانة والتطهير

المادة الثانية: السادة الأمين العام للبلدية و مدير الإدارة والمالية ومدير التذ والشؤون الإجتماعية كل مكلف فيما يخصه بتطبيق هذا القرار.

في: 12 جاز



عبد الحكيم بوزوه  
مدير الشؤون البلدية



عبد الحكيم بوزوه  
مدير الشؤون البلدية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

التخصص: إتصال تنظيمي  
السنة: الثانية (ماستر)

إستمارة استبيان بعنوان:

الإتصال الرسمي في المؤسسة العمومية ودوره في تحسين الخدمات العمومية  
دراسة ميدانية - تبسة -

في إطار إنجاز مذكرة تخرج نظور ماستر تخصص إتصال تنظيمي تضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تحوي في طياتها مجموعة من الأسئلة التي تصف الإتصال الرسمي في المؤسسة العمومية ودوره في تحسين الخدمات العمومية أرجو منكم الإجابة بكل صدق ووضوح متأكدين لكم حسن التعامل والتعاون.

بشرف الأستاذ:  
د/ نوره بوظورة.

الدراسة الميدانية:  
د/ عثمانية محمد إقبال.

ملاحظات:

المعلومات الواردة في هذه الإستمارة سرية وتستخدم لأغراض علمية بحثية.  
يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المختارة.

السنة الجامعية  
2022 - 2021

## المحور الشخصي

1- الجنس:

 ذكر  أنثى

2- السن:

 من 20 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  من 46 فما فوق

3- عقد العمل:

 مؤقت  دائم

4- المستوى التعليمي:

 متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية:

 كل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  16 سنة فما فوق

6- الرتبة:

 رئيس  نائب  مندوب  موظف

## المحور الأول: أهمية الإتصال الرسمي بالمؤسسة:

7- ما رأيك بطبيعة الإتصال الرسمي بالمؤسسة:

 جيد  متوسط  سيء

8- هل المعلومات التي تتلقاها منك واضحة؟

 نعم  لا

9- هل يسهل الإتصال الرسمي التعليمات المركبة إليك؟

 دائما  أحيانا  نادرا

10- يرؤك مامو الإتصال الأكثر إنتشارا؟

- من الرئيس إلى المرؤوس  
 من المرؤوس إلى الرئيس  
 من المرؤوسين إلى المرؤوسين

11- هل توجد سهولة في الإتصال بمديرك؟

- نعم  لا

إذا كنت لا لماذا؟  ممتغول  ضيق الوقت

12- هل تتواصل مع زملائك؟

- دخل العمل  خارج العمل  لا

13- هل يؤثر الإتصال الرسمي على سيرورة العملية الإنتاجية داخل المؤسسة؟

- نعم  لا

المحور الثاني: التقنيات المستعملة في الإتصال الرسمي؟

14- ما هي التقنيات المستعملة في إتصالاتكم؟

- مراسلات إدارية  
 هاتف  
 خطابات  
 لوحات الإعلانات

15- ما مدى إستخدام التكنولوجيا الحديثة؟

- بغدائية  متوسط  ضعيفة

16- بأي طريقة تتلقى التعليمات الحديثة؟

- كتابية  شفوية  إلكترونية

17- كيف تبلغ إشغالاتك داخل المؤسسة؟

- تقرير  إتصال شخصي

18- كيف تُقيم التقنيات المستخدمة في المؤسسة ؟

فعالة  غير فعالة

19- إلى أي مدى يستغرق وصول المعلومات إليك ؟

بسرعة  ببطء  متأخرة

المحور الثالث: المعوقات التي تحد من نجاح العملية الإتصالية ؟

20- هل تواجه صعوبة في الإتصال بالمؤسسة؟

نعم  لا

21- هل تعتقد أن التقنيات المستخدمة كافية لتبادل المعلومات داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

22- هل سبق أن واجهت مشاكل داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت نعم هل هي مشاكل ؟

مع الإدارة  مع الزملاء

المحور الرابع: دور الإتصال الرسمي في تحسين الخدمات العمومية؟

23- هل يساهم نجاح عملية الإتصال الرسمي في تلبية رغبات المواطنين ؟

دائما  أحيانا  نادرا

24- كيف يساهم الإتصال الرسمي في طرق الإستفادة من الخدمات العمومية ؟

تثقيف الحيد  إختصار الوقت  كلاًهما

25- هل الخدمات المقدمة تعمل على تفعيل الإتصال الرسمي داخل المؤسسة ؟

دائما  أحيانا  نادرا

26- الإتصال الرسمي في المؤسسة بحقق إتباعا بخدم المواطنين ؟

نعم  لا

27- ماهي الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم ؟

.....

نشكر لكم مساعدتكم في ملئ هذه الإستمارة

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصال الرسمي و أهميته في المؤسسة العمومية اذا انه جزء اساسي في العملية الاتصالية للمؤسسة و يساهم بشكل كبير في نجاحها و التي تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها و منها تحسين الخدمات العامة و تقديم للمواطنين حاجاتهم و متطلباتهم و تقليل من الجهد والوقت ومواكبة العصر من خلال توفير التقنيات اللازمة لتسهيل العملية الاتصالية بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي كانت سبب في بعض مشاكل عدم تطبيق الكافي للاتصال الرسمي بها و قد كانت الدراسة ميدانية في المجلس الشعبي البلدي لولاية تبسة، وبلوغ أهداف دراسة إعمدنا على المنهج الوصفي المعتمد على التحليل و تم تصميم استمارة استبيان كأداة أساسية في البحث و تلخصت نتائج الدراسة في أن للاتصال الرسمي دور كبير في تحسين الخدمات العامة من خلال تحسين العلاقات داخل المؤسسة العمومية و تم التحقق من ذلك من خلال تركيز على أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية و تقديم المعلومات الكافية عنه

**الكلمات المفتاحية :** الاتصال الرسمي، المؤسسة العمومية ، الخدمات العامة

## Résumé de l'étude

Cette étude vise à identifier la communication officielle et son importance dans l'institution publique s'il était une partie essentielle du processus de communication de l'institution et contribue à son succès et que, grâce à laquelle il cherche à atteindre ses objectifs et dont les services publics améliorer et fournir aux citoyens les besoins et les exigences et réduire le temps et les efforts et suivre les temps en fournissant le processus nécessaire pour faciliter les technologies de communication en plus d'étudier les obstacles qui ont été la cause de certains problèmes dans le manque d'application formelle adéquate pour contacter les

L'étude a été un champ au sein du Conseil populaire municipal du mandat de Tebessa, pour atteindre les objectifs de l'étude reposait sur l'approche descriptive fondée sur l'analyse et est conçu pour former un questionnaire comme un outil essentiel dans la recherche

Et a résumé les résultats de l'étude que le contact officiel un rôle important dans l'amélioration des services publics grâce à l'amélioration des relations au sein de l'institution et le public a été vérifiée en mettant l'accent sur l'importance de la communication officielle dans l'établissement public et de fournir des informations suffisantes sur

**Mots-clés:** communication officielle, institution publique, les services publics