



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

دور الاتصال الداخلي في تنمية تسيير المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بـ: بلدية الشريعة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د " دفعة: 2019

إشراف الدكتور: منصر عز الدين

إعداد الطالب (ة): 1- براهيمى عبلة

2- بوطورة عماد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلخيري سليمة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
منصر عز الدين	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا
بوزغاية طارق	أستاذ مساعد - أ -	عضوا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ

الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



شكر وفكرك

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلى بطاعتك .. و
لا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. و لا
تطيب الجنة إلا برؤيتك فالحمد

و الشكر لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا
الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل،

مني جزيل الشكر الى من أشعل شمعة في دروب عملنا و
وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا
الى استاذنا الدكتور الفاضل منصر عز الدين، على قبوله الإشراف
على هذا العمل، ونشكره على تفهمه وتشجيعه ودعمه المعنوي
والعلمي طوال هذا العمل. فجزاه الله عنا كل خير لك منا كل
الامتنان،

وأتوجه بالشكر إلى الأشخاص الذين ساهموا، من خلال توفير
المعلومات، في تطوير هذا العمل الى موظفي بلدية الشريعة مصلحة
الشباك الالكتروني ، إلى الاستاذ الفاضل خير الدين طوايبي
عرفانا له على مجهوداته كل من ساعدنا من قريب او بعيد
نهدي هذا العمل

عبلة براهمي
بوظرة عماد



إِهْدَاء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن
يد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والذي
العزيز حسين

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر
نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى أخي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لاشيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء .. في نهاية مشواري أريد أن
أشكر على مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل أخي عمار

إلى من أرى التفاؤل بعينه .. والسعادة في ضحكته إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجه المفعم بالبراءة ولحبتك لأزهرت أيامي
وتفتحت براعم للغد أخي محمد الصالح

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معها معنى الحياة إلى شمعة البيت المضيئة إلى الكتكوتة
فرحة البيت كله الصغيرة زهية
إلى الشاطئ عندما اضيع و منع الحنان عندما تقسو الايام و قلبي الكبير عندما افقد كل

القلوب سندي و قوتي و ملاذي بعد الله من آثروني على انفسهم من علموني علم الحياة من

اظهروا لي ما هو اجمل من الحياة من تذوقت معهم اجمل اللحظات اخواتي الحبيبات "يسمينة،

عايدة، سلوى، سمية، وهيبة، سارة"

إلى كل طلبة دفعة علم اجتماع (تنظيم و عمل) وفاء و اخلاصا

إلى من جمعني بهم القدر و قضيت معهم اجمل و احلى الايام

أصدقائي الأعزاء

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي راجيا من المولى عزوجل التوفيق و السداد

عبلة براهيمى



الهدايا

الى الروح الطاهرة و النفس البريئة الى حورية الجنة و صفورة الفردوس توأم روحي و روح فؤادي شقيقتي الغالية الحبيبة يسمينة "ميمي" عليها عظيم رحمة الله و كريم مغفرته رفع الله درجاتها و احسن نزلها و مثواها من كانت اول معلم لي في الحياة اول من اعطى لي قلما لأخط به حرفا فاصبح سنا بركة يضيئ الطريق امامي من لها فضل كل حرفه كتبت و اكتبه و سأكتبه الى اخر لحظة في حياتي من غرسه في قلبي بذرة العلم و سقىها بمحبتها و حنانها من لولها لما كنت لأصل الى مدارج العلم و الرفعة من تعبته لأجل راحتي و دراستي ايما تعب و حققت لي في حياتي كل طلبه و قابلتني بمائة بسمة دون غضب من علمتني دروس الحياة و دروبها من تخافه علي اكثر من نفسي

الى عبق الجنة و ياسمين الفردوس من لأجلي تحملت مالم تتحمله الجبال و جعلتني مليء بالطموحات و الآمال و تركت الحياة جانبا و جعلتني حياتها من تعب و ربه و ضحك و اعطت بلا حدود فصنعت مني الرجل الاطار المثقف من التي تركت الكلمات تحب قديمها عاجزة على ايفائها حقها من لا يمكن للأرقام ان تحصى فضلا من هي مصدر قوتي و ثقتي من غمرتني و احاطتني بفيض حبا الدافئ و حنانها من كانت بمثابة الام و الاب و الاخ و الاخت و الصديق و الرفيق من وهبت حياتها لمستقبلي و نذرت عمرها لسعادتي لتسقي وردة عمري فكننت نتاج ثمرتها و نبت زرعها و ثمرة كدها من أدين لها بكل الولاء و الامتنان حتى نهاية العمر احبر لها عن كل الحب و التقدير و الامتنان و ما وهبت حقها ولو كان الكلام امتدادا للجبال

فشكروا يا يسمينة يا شقيقتي الغالية يا شمعة احرقته نفسها لتضيئ لمن هم حولها يا وردة فاح عبيرها و طابع شذاها شكروا يا وردة زاد بريقها و رونقها ماذا بوسعنا ان نقول لقد هربت منا الكلمات و تشتتت بشمل العبارات لا ندري اي الكلام يفيك حقك بل اي العبارات تليق بمقامك فرحمة الله و نوره عليك

فلروحها الطاهرة و نفسها التي ستبقى بيننا ما بقي نبض فينا انذر لها هذا العمل و كل عمل في حياتي و اسأل الله ان يتقبله و يرفع به درجاتها في الجنة و ان يرحمها عدد من قالها و يقولها القائلون من اول الدهر الى اخره.

براهمي عبلة

للهدية

الحمد لله الذي ذلل لنا الصعاب وأنار لنا الطرقات وبارك لنا في الصالحات وجنبنا المنكرات

أهدي ثمرة جهدي وحصاد زرعي وسنين كفاحي

إلى الذي رباني قبل أن يعلمني وكان النور الذي أستبين به إلى الذي فتح لي طريق العلم ومهد لي سبيل النجاح وكان الحافظ

الأول والآخر إلى الذي أغلاني أيام حياته من أجل زرع البسمة في حياتي إلى الذي زرع في نفسي حب العمل منبع الفضل

الكبير الرجل العزم والصرامة **أبي حمزة الله** المثل الحب والتضحية رمز الصفاء والمحبة التي علمتني كيف أحب

وكيف ابتسم وترعرعت بين أحضانها وردة في عطرها نجمة في نورها التي سعت بك

من أجل إسعادي... التي جفت أغصانها ليخضر عودي المنيع الحناز والتسامح والتضحية

والصبر والثبات التي كانت دعواتها النور الذي أستبين وأهدي به **أمي حماتها الله** والشموع حياتي

القلوب الدافئة التي أنارت زوايا البيت وجعلت الحياة طعما ومعني إلى **إخوتي رضا** و**رضوان** و**الأخواتي** و**الأولاد**

أخواتي: اسلام و**رحمة** و**الاء** **الرحمان** و**كريم** و**لوي** و**الكافة** كافت **أخوالي** و**أعمامي** و**زوجاتهم** و**أولادهم** **كبارا** و

صغيرا التي كنا كالنسمة حينما تضيق الدنيا علي **الكل** من **اقتدني** و**غياي** و**احتملوني** في **حضور**

المزملاء **دراسي: عبد الرحمان، باسم، عادل، أشرف، الطيب، عبد الكريم، محمد**

و**المزملاء** و**زميلاتي** **دراسي** و**الكل** من **سقط** من **لساني** **سهوا**

عماد بوطورة

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

الفصل الأول : المسار الاشكالي و المنهجي

أولا : إشكالية الدراسة

1. تحديد الإشكالية 5
2. اسباب اختيار الموضوع 8
3. أهداف الدراسة 9
4. أهمية الدراسة 10
5. الدراسات السابقة 11
6. الخلفية النظرية للدراسة 18
7. مفاهيم الدراسة 22

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة 36
2. أدوات جمع البيانات 37
3. عينة الدراسة 39
4. مجتمع البحث 40
5. مجالات الدراسة 41
- أ- المجال المكاني 41
- ب- المجال الزمني 55
- ت- المجال البشري 56

الفصل الثاني : ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية

أولا : ماهية الاتصال الداخلي

1. أهمية الاتصال الداخلي 58
2. أهداف الاتصال الداخلي 58
3. مراحل الاتصال الداخلي 62
4. وسائل الاتصال الداخلي 63
5. شبكات الاتصال الداخلي 66
6. أنواع الاتصال الداخلي 67
7. معوقات وطرق تحسين الاتصال الداخلي 74

ثانيا : ماهية المؤسسة العمومية

1. نشأة وتطور فكرة المؤسسة العمومية 80
2. مفهوم المؤسسة العمومية 85
3. أسباب نشأة المؤسسة العمومية 87
4. خصائص المؤسسة العمومية 88
5. أهداف المؤسسة العمومية 89
6. أنواع لمؤسسة العمومية 90
7. أشكال لمؤسسة العمومية 92
8. وظائف لمؤسسة العمومية 93

الفصل الثالث : الجانب الميداني

1. عرض وتحليل الجداول 97
2. النتائج الجزئية و العامة المتعلقة بالفرضية الاولى 128
3. النتائج الجزئية والعامة المتعلقة بالفرضية الثانية 131
- النتائج العامة للدراسة 133
- الاقتراحات 136
- خاتمة 139
- قائمة المصادر و المراجع
- الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
97	الجدول رقم 01 : جدول يوضح توزيع المفردات العينة حسب عامل الجنس	01
98	الجدول رقم 02 : جدول يوضح مستوي العمر للعمال	02
99	الجدول رقم 03 : جدول يوضح المستوي التعليمي	03
100	الجدول رقم 04 : جدول يوضح الاقدمية في العمل	04
101	الجدول رقم 05 : جدول يوضح علي اي أساس تم التوظيف	05
102	الجدول رقم 06 : جدول يوضح الحالة الاجتماعية للعمال	06
103	الجدول رقم 07 : يوضح نوع التعليمات الاتصالية المتلقاة عن طريق المسؤول	07
104	الجدول رقم 08 : يوضح مدي مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام	08
105	الجدول رقم 09 : يوضح نوع عملية الاتصال التي تتبعها المؤسسة	09
106	الجدول رقم 10 : يوضح مصدر تلقي التعليمات الخاصة بالمصلحة	10
107	الجدول رقم 11 : يوضح المواضيع الاكثر تداولاً بين العمال في العمل	11

108	الجدول رقم 12 : يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم	12
109	الجدول رقم 13 : يوضح وقت وصول التعليمات من الرئيس الى الموظفين	13
110	الجدول رقم 14 : يوضح رضا الموظفين على اسلوب المسؤول في المعاملة	14
111	الجدول رقم 15 : يوضح أخذ الرؤساء باقتراحات الموظفين المتعلقة بسيرورة المعل في المؤسسة	15
112	الجدول رقم 16 : يوضح الصعوبات التي تواجه العامل في فهم التعليمات الصادرة عن المؤسسة	16
113	الجدول رقم 17 : يوضح تواصل الموظفين مع المصالح الأخرى وكيفية الاتصال بهم	17
114	الجدول رقم 18 : يوضح ان الاتصال المباشر بالرئيس يساعد على التسيير الجيد للمؤسسة	18
115	الجدول رقم 19 : يوضح مدي إشراك الرؤساء المرؤوسين في اتخاذ القرارات	19
116	الجدول رقم 20 : يوضح أهم الطرق المتبعة في الاتصالات الكتابية	20
117	الجدول رقم 21 : يوضح نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة	21

118	الجدول رقم 22 : يوضح المعوقات التي تعيق عملية التسيير داخل المؤسسة	22
119	الجدول رقم 23 : يوضح فعالية استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة	23
120	الجدول رقم 24 : يوضح العوامل التي تدفع المرؤوسين نحو العمل	24
121	الجدول رقم 25 : يوضح وجود عمليات تكوينية في المؤسسة من ناحية الاتصال الداخلي	25
122	الجدول رقم 26 : يوضح فعالية الوسائل الاتصالية الحديثة	26
123	الجدول رقم 27 : يوضح مدي استعانة المرؤوسين برئيسهم عند تعرضهم لمشاكل	27
124	الجدول رقم 28 : يوضح أهم العراقيل التي تواجه المؤسسة	28
125	الجدول رقم 29 : يوضح مدي مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة	29
126	الجدول رقم 30 : يوضح مدي مساهمة الاتصال الداخلي على تحقيق الانسجام بين العمال	30
67	الجدول رقم 31: جدول يوضح أهم نتائج شبكة الاتصال	31

73	وفي الجدول رقم 32 : يمثل تلخيص لما قدمناه وظائف الاتصال الداخلي حسب أنواعه وظائفه	32
-----------	--	-----------

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
69	الشكل رقم 01 : يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة و الصاعدة و الأفقية	01
71	الشكل رقم 02 : يوضح الاتصالات الإدارية النازلة و الصاعدة و الأفقية	02
72	الشكل رقم 03 : يوضح الاتصالات الرسمية و غير الرسمية	03

مقدمة

يعتبر علم الاجتماع التنظيم و العمل من أهم الانشغالات العلمية التي عملت على تطور و تنمية علاقات العمل ، وما ينجر عنها من اتصال مؤسستي ، فالاتصال يمثل ضرورة هامة من ضروريات الحياة الانسانية وهذا ما يؤكد اميل دور كايم بقوله اللغة ظاهرة اجتماعية ، إذ يعد دورا حيويا في العمليات الإدارية و ذلك في التسيير و التنمية و رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، من خلال تأثيرها علي اتجاهات و سلوك الأفراد من جهة ، ودوافعهم للعمل و تقبلهم للأهداف و سياسة الإدارة من جهة أخرى . كما يشكل الاتصال أهمية كبيرة فهو يتطور بشكل سريع و متميز في جميع القطاعات ، خصوصا القطاع الإداري الذي يعتبر الاتصال فيه ركيزة أساسية لتسهيل العمل الاداري ، وبحكم أن المؤسسة العمومية عبارة عن مجموعة أفراد لكل منهم تفكير و ثقافة خاصة به ، ولكل منهم عمل يقوم به وهم يتلقون و يرسلون باستمرار توجيهات و أوامر و تقارير ، فهم بذلك يستخدمون الاتصال بينهم ، فكل فرد في المنظمة يحتاج الى اتصال مع الاخرين لاسيما المسؤول الاول فهو الذي يقوم بالعمليات الادارية بتنوعها ، فيحتاج الي المساعدة ، وتكمن في التواصل بين العمال ومع التطور والتقدم الهائل الذي وصلت اليه المؤسسات في كل التخصصات وبعض النظر عن حجم هذه الاخيرة ، و حتي رأس مالها و نظرا للتغيرات الديناميكية و البيئية المحيطة بالمؤسسة يبقى الاتصال الداخلي في المؤسسة له أهمية كبيرة وطابع خاص ، ونظام من الانظمة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من بقاء و تنمية و استقرار على المدى الطويل.

و الاتصال الداخلي سلوك إنساني محض تحكمه علاقات إنسانية تنشأ في المنظمة ، كما يخدم

المنظمة بشكل فعال ، وبحسن استعمال هذه الوسيلة ، وبمهارات الموظفين المختلفة من المسؤول الي المرؤوسين كل بدوره تنجح العملية الاتصالية بنجاح فعال ومميز ، كما أن هذه العمليات التي تهتم بها إدارة المنظمة تتم بطريقة مستمرة و تمس كل المستويات الهرمية للمنظمة ، وكذلك جميع الفاعلين فيها . فاعتماد المنظمة على الاتصال الداخلي بين الموظفين اعتمادا يوحى بأهميته بين العمليات الادارية الأخرى فكل لها نصيب منها في أداء و تسهيل مهامها كإرسال معلومات ، توضيح أفكار ، رفع تقارير ، طرح تساؤلات ،



تقديم شكاوي و طلبات ، رفع معنويات ، تحفيز و تعاون كل هذه مظاهر السلوك الجماعي يتطلب أكثر من عامل داخل المؤسسة ، بالإضافة الى أن التفاعل بين الموظفين داخل المنظمة يفرز سلوكيات تكون إما ايجابية أو سلبية توجه سلوك المنظمة الى الأفضل أو الى الأسوأ .

وتعتبر المؤسسات العمومية وعلى وجه الخصوص البلدية إحدى أهم المؤسسات التي لها مكانة هامة في المجتمع المدني و التي تحظى باهتمام بالغ ، فهي الهيكل القائم و المحرك الرئيسي للتنمية ، إذ انها تعمل بشكل جدي على دعم العملية الاتصالية بين العمال و توفير كافة أسباب التسيير الناجح لها كونها تساهم بقوة في تأسيس علاقات إدارية بين الموظفين للوصول الى تنمية و تسيير فعال و محكم .

كما تقوم هذه الدراسة داخل فضاء المعرفة السوسولوجية للعمل ، إذ تشتغل دراستنا حول العلاقة بين الاتصال الداخلي و تنمية المؤسسة العمومية ، حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى فرضيتين الا وهما :

1- يعمل الاتصال الداخلي على تأسيس علاقات إدارية تعمل بدورها على تسهيل العمل المؤسساتي

2- يعمل الاتصال الداخلي على عقلنة العلاقات المؤسساتية

وللإجابة على إشكالية البحث و اختبار مدى صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي وذلك من خلال التغطية النظرية لمختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال ، كما استعنا بالاستمارة و الملاحظة لجمع المعلومات بالإضافة الى تطرقنا في هذه الدراسة الى عدة مراجع ساهمت في اثراء بحثنا حول الاتصال و المؤسسة العمومية .

حاولنا من خلال دراستنا هذه سאלفة الذكر الى التركيز على دور الاتصال الداخلي في تنمية تسيير المؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية البلدية محاولة منا للتعرف على واقع الاتصال الداخلي في تسهيل و تأسيس و عقلنة العلاقات الادارية ، حيث تضمنت الدراسة ثلاث فصول بدءا بالجانب المنهجي حيث تضمن إشكالية الدراسة ، إضافة الى أسباب اختيار لموضوع و أهداف و أهمية الدراسة و المفاهيم المتعلقة بالدراسة ، وكذلك الاجراءات المنهجية المتمثلة في تقديم ميدان الدراسة ألا وهي مؤسسة البلدية (بلدية الشريعة ولاية تبسة) ، وذلك من خلال التطرق الى الجانب التاريخي لها والى الهيكل التنظيمي وذكر مختلف المصالح التابعة للمؤسسة قيد الدراسة ، بالإضافة الى المنهج المستخدم في الدراسة كما ذكر سالفًا و الأدوات التي تم جمع البيانات بها.

أما بالنسبة للفصل الثاني المتعلق بالجانب النظري فقد تكون من جزئين الجزء الأول معنون بماهية الاتصال الداخلي الذي تطرقنا فيه الى أهمية الاتصال في مختلف المستويات بالإضافة الى خصائص و أهداف و أنواع ومراحل وانواع شبكات الاتصال الداخلي و معوقات وطرق تحسن الاتصال الداخلي أما الجزء الثاني فقد خصصناه للإلمام بجوانب المؤسسة العمومية من نشأة و مفهوم و خصائص بالإضافة الى أهداف و أنواع و عناصر المؤسسة العمومية ووظائفها .

أما بالنسبة للفصل الاخير و المتعلق بالجانب الميداني فتناولنا فيه تفريغ البيانات و تحليلها و تسجيل البيانات المتوصل إليها ، وأخيرا خاتمة مع استخلاص النتائج ، كما تم التعرض في دراستنا الى مجموعة من الاقتراحات لسد نقاط الضعف الموجود في العملية الاتصالية داخل المصلحة ، وكذلك الملاحق التي تدعم الدراسة و المراجع التي تأكد علمية وموضوعية البحث المنجز .

الفصل الاول : المسار الاشكالي و المنهجي

الفصل الأول : المسار الاشكالي و المنهجي

أولا : إشكالية الدراسة

1. تحديد الإشكالية
2. اسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. الدراسات السابقة
6. الخلفية النظرية للدراسة
7. مفاهيم الدراسة

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة
2. أدوات جمع البيانات
3. عينة الدراسة
4. مجتمع البحث وعينته
5. مجالات الدراسة

أ - المجال المكاني

ب - المجال الزمني

ت - المجال البشري

الإشكالية

يحظى موضوع الاتصال باهتمام واسع ومتزايد من قبل الباحثين و المفكرين حيث يشهد العالم الحديث ثورة هائلة في التقدم العلمي بسائر صورته و أشكاله ، و هي بلا شك ذات تأثير على مختلف نواحي الحياة ، إذ يعتبر اداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد و الجماعات في المنظمة ، و الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق اهداف المنظمة ، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار بين الأفراد و الجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة ولقد أشارت الدراسات و الأبحاث بأن عمليات الاتصال تشكل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة لذلك يمكن اعتباره المحرك الأساسي للمنظمة لأنه ومن دون الاتصال تموت وتضمر الحركة الدائرية للمنظمة و تتوقف جميع أنشطتها .

كما يعد الاتصال موضوع من مواضيع علم الاجتماع الذي يهتم بطبيعة تبادل المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة التي تعتبر بدورها مكان خاص أو عام من اجل تطبيق برنامج معين أو فكرة ما ويحظى موضوع الاتصال الداخلي للمنظمة بأهمية قصوي اليوم في المؤسسات الحديثة ، مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية أو مؤسسة عمومية بصفة خاصة ، حيث يعتبر الكثير أن مستوي المنظمات مرتبط بمستوي الاتصال فيها ، فهو الأساس الذي ترتكز عليه كل منظمة لنجاحها وضمان استمرارها و بقائها ، لأن الاتصال الداخلي من بين العوامل التي تسمح للمنظمة بتفعيل دور العاملين و مشاركتهم في الأداء و القيام بالدور الموكل لهم ، وهذا ينعكس ايجابيا علي العامل و علي قيمة المؤسسة التي تعتبر رابطة قوية بين أفراد المجتمع و مؤسساته فبواسطة الاتصال الداخلي يستطيع الفرد أن يتكيف في المنظمة التي ينتمي اليها بمختلف مكوناتها و أجزائها ، و يعتبر الاتصال الداخلي علم قائم بذاته يهدف الي تفاعل الأفراد و الجماعات داخل محيط المؤسسة بغرض تسيير و اصال المؤسسة للتنمية المطلوبة .

يضمن الاتصال الرسمي السير الحسن للعمل عن طريق الاعتماد علي اللوائح و القوانين و التدرج الوظيفي ، إلا أن الاتصال في المؤسسة لا يقتصر علي الرسميات و إنما يشمل نوعا اخر من الاتصالات التي تقوم علي اسس شخصية غير رسمية فهي عكس الاتصالات الرسمية لا تلتزم بالتدرج الوظيفي و القانوني فقط ، تكون إما عبارة عن معارف صادقة أو عن علاقات تنشأ أصلا في المؤسسة إما لتبادل المصالح المادية أو المعنوية .

ولطالما كانت المؤسسات العمومية تعمل في بيئة ديناميكية و هادفة للبقاء و التنمية و الاستمرار لبلوغ ما خطط لها من أهداف ، ونذكر علي سبيل المثال مؤسسة البلدية التي تعتبر مؤسسة خدماتية تحتوي علي مصالح منظمة تتمتع بتسهيلات دائمة و تسهر علي تقديم كل أنواع الخدمات وهذا من أجل تلبية حاجات المواطنين ، و إدارتها تتطلب مهارات عالية حتي تقوم بالدور الذي أنشأت من اجله وهو الوصول الي تنمية و تسيير حسن للمؤسسة ، لأن تعاملها مع الناس بمختلف شرائحها وفتئاته ومناطق تواجده يكون عن طريق الاتصال الذي يمثل الهدف الرئيسي في بلوغ مبتغاها . ولاشك أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم من دون أن يكون هناك اتصال داخلي مخطط ومبرمج وفق أسس علمية دقيقة تتوافق مع دقة وحساسية العمل المؤدي و المسؤولية الكبيرة المرتبطة بالعاملين في هذا المجال ألا وهو تقديم الخدمات للمواطنين عبر مصالح مختلفة ، لأن قرارات المؤسسة و أهدافها و توجهاتها و خططها تتعلق بعملية الاتصال بين المواطنين أوبين الموظف والمدير فدور التنمية و التسيير هي ضرورة قصوي و جوهر العمل في أي مؤسسة والتي تعتمد علي الاتصال كوسيلة لتحقيق أهدافها و لتدعيم العلاقات الانسانية بين أعضاء المنظمة عن طريق ايصال المعلومات بين الموظفين فيما بينهم ، ونظرا للتعقيد الذي تتميز به المؤسسة العمومية وخاصة أن الاتصال في هذه المؤسسة (بلدية الشريعة) مر بمراحل تطويرية من اتصال تقليدي الي حداثي فمن خلال هذه الدراسة سوف نتبين نوع وطبيعة الاتصال الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها وخططها ووصولها الي تنمية

وتسيير عقلائي وتقديم خدماتها للمواطنين علي الشكل المطلوب ، ومن خلال هذا المنطلق يمكن طرح

الإشكالية التالية :

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تنمية وتسيير المؤسسة العمومية ؟

الفرضيات:

1- يعمل الاتصال الداخلي علي تأسيس علاقات إدارية تعمل بدورها علي تسهيل العمل المؤسساتي .

2- يعمل الاتصال الداخلي علي عقلنة العلاقات المؤسساتية .

أسباب اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار الموضوع الي ما يلي :

- ✓ الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع (ميول و استعداد نفسي)
- ✓ الاحساس بالمشكلة
- ✓ موضوع حيوي ويعتمد علي أسس قابلة للتطبيق في الميدان
- ✓ أن تكون هذه الدراسة كمرجع للقائمين علي المؤسسات لتحسين ادائهم
- ✓ محاولة الخروج من روتين الدراسة النظرية الي الدراسة التطبيقية [العلمية] حتي يتسنى لنا فرصة استيعاب الموضوع النظري و الاحاطة به و أخذ نظرة ميدانية حول المؤسسة العمومية و نشاطها .

أما الأسباب الموضوعية تمثلت فيما يلي :

- ✓ القيام بدراسة أكاديمية تعتمد علي منهجية علمية واضحة تهدف للتعرض الي واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية (البلدية) باعتبارها إحدى أهم المؤسسات في المجتمع .
- ✓ تزويد رصيد المكتبة بدراسة ميدانية ذات صلة بواقع المؤسسة العمومية (البلدية)
- ✓ تسليط الضوء علي كيفية الاتصال الداخلي ومدى فعاليته داخل المؤسسات العمومية خاصة و أن الاتصال في مكان الدراسة مر بمراحل تطويرية من اتصال تقليدي الي حداثي وهذا ما سيتم دراسته

من خلال موضوعنا

- ✓ الوصول الي نتائج موضوعية من خلال دراستنا
- ✓ قابلية الموضوع للدراسة معرفيا و منهجيا .

أهداف الدراسة

تكمّن أهداف الموضوع في النقاط التالية :

- الجوانب النظرية و التطبيقية لموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة .
- محاولة معرفة فعالية و سائل الاتصال داخل المؤسسة .
- الدور الذي يساهم فيه الاتصال الداخلي في التنمية و التسيير داخل المؤسسة .
- الكشف عن واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة .
- تبيان كيفية فعالية الاتصال في تحسين و تسيير و تنمية المؤسسة العمومية .
- السعي لبناء بحث علمي وفق منهجية اكثر دقة واكثر وضوح .
- الكشف علي وسائل الاتصال التي يتلقاها العاملين في المؤسسة ، ومدى تأثيرها علي تنمية المؤسسة .
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة بها و التي يتوقع ان تساهم في تنمية وتحسين المؤسسة العمومية .
- محاولة اسقاط المادة المعرفية و المعلومات النظرية حول الاتصال الداخلي علي واقع المؤسسة العمومية (البلدية) أي ربط الدراسات الاكاديمية وواقع الاتصال الداخلي للمؤسسة.

أهمية الدراسة

لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشاكل الاتصال الداخلي بين الادارة و العمال أو العكس أو بين العمال في نفس المستوى داخل المؤسسة العمومية ، و تحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية ، كما أن الاتصال الجيد و الفعال ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط ومن الضروري التعرف علي مدي فاعلية الاتصال و أهميته في المؤسسة العمومية ، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن هذا الموضوع يكتسي أهمية كبيرة لما له من دور في تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة و تتمثل هذه الأهمية في ما يلي :

- التعرف علي انماط الاتصال السائدة في المؤسسة و توضيح أساليب الاتصال خاصة في المؤسسة
- حرص معظم المؤسسات علي تحسين الاتصال من خلال توفير نظام اتصال فعال
- تسليط الضوء علي الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الداخلي في الارتقاء بالعامل وبالتالي تحسين أدائه .
- محاولة دراسة مدي مساهمة الاتصال الداخلي في التنمية داخل المؤسسة .
- محاولة معرفة فعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة العمومية .
- مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات و التأكد علي أنه محور أساسي ومورد استراتيجي للعملية الاتصالية وهو يمنح الارتقاء و الريادة في المؤسسة العمومية بقدر الاهتمام به .
- معرفة الواقع التطبيقي و الفعلي لدور الاتصال الداخلي في تنمية و تسيير المؤسسة العمومية .
- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في ايجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بمعوقات الاتصال .

الدراسات السابقة

استندنا في بحثنا هذا الي مجموعة دراسات سابقة تمثل لنا الإطار المعرفي و الابدستيمولوجي

1. الدراسة الأولى

طاهر أجيم ، " واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية " دراسة حالة جامعة منتوري و باجي مختار أنموذجا ، سنة 2005 - 2006 ،

حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة :

هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية و بلغة مفهومة أدي ذلك الي نجاح التسيير و إدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية ، و العكس صحيح ؟
ويندرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية هي :

1. ما طبيعة و خصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم انه اتصال أحادي مغلق ؟

2. هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير " دور " إيجابي في تحسين الأداء الاداري و التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية ؟

3. أين يظهر هذا التأثير أو الدور الايجابي للاتصال ؟

4. وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية ؟

• وقد اعتمد في تناول هذا الموضوع علي المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية و طبيعة الفرضيات التي سنقوم بالاشتغال عليه خلال مسار الدراسة .

وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- الافراد يتفاوتون في مستواهم و قدراتهم اللغوية بل يختلفون تماما في لغة الاتصال كأن يكون أحدهم يتقن اللغة العربية و الاخر لا يعرف إلا اللغة الفرنسية وهذا من شأنه أن يعيق الاتصال
- هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال و قدرة القائد أو المسؤول علي أداء مهامه الإدارية و التنظيمية علي مستوي الإشراف علي الأفراد و العاملين .

- توصل أيضا الباحث الي أن تأثير استخدام الادارة لوسائل الاتصال الحديثة في رفع كفاءة أدائها في جميع العمليات الادارية .¹

¹ لطاهر أجعيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، جامعة منتوري و باجي مختار أنموذجا ، منشورة ، أطروحة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنموية ، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، 2005-2006 ، <https://www.mothakirat-takharoj.com/> تمت الزيارة يوم 2019/01/05 علي الساعة 1:00 .

الدراسة الثانية

دراسة بوعطيط جلال الدين "" الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي "" دراسة ميدانية علي

العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، سنة 2008-2009

تكمّن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدي العمال التنفيذيين ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات التالية :

1. ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟
2. هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الاداء الوظيفي للعمال المنفذين ؟
3. هل للمتغيرات التالية : السن ، الأقدمية ، المستوى التعليمي ، تأثير علي الأداء الوظيفي لدي العمال المنفذين في مؤسسة سونلغاز ؟

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي تماشيا مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة¹

الدراسة الثالثة

¹ بوعطيط جلال الدين : الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية علي العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، منشورة ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، 2008-2009 ، <https://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABOU3008.pdf> ، تم زيارة الموقع يوم 2019/01/05 علي الساعة 2:00

قادري محمد " الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق " دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية ، سنة 2009-2010

- حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي :
- هل يمكن اعتماد الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها ، والى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية هي :

1. ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره علي تسيير المؤسسة ؟
2. لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية ؟ كيف تبني وما أهميتها ؟
3. ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ؟ وما أثر هذه التقنيات علي الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة ؟
4. ما تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال علي تسيير المؤسسة و علي انتقال و تداول المعلومات ؟
5. ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية و معلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف

المنزلي تافنة)

- وقد اعتمد في تناوله هذا الموضوع علي المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات و تطور بعض المفاهيم ، كما استعان بمنهج دراسة الحالة .
 - وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :
1. أنه لا يعطي المسؤولين الاتصال أهمية و غير فعال الي حد بعيد ، كذلك فتور في العلاقة بين الأفراد و رؤسائهم ، ونقص في الثقة اتجاه الإدارة ، ووسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة و التطورات التي يشهدها العالم .

كذلك أن الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر و القرارات و التوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم ، و لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها وهي بذلك تؤثر سلبا بحيث لا تسمح ولا تشجع المبادرات الشخصية الإبداعية للأفراد .

نتائج الدراسة

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الادارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر علي العمال أو عن طريق الاجتماعات و الإعلانات .
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه علي الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال و مقابلة المدير المباشر .
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال و الاداء الوظيفي لدي عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الاحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل و الاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين .
- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد و الاداء الوظيفي .¹

¹ قادري محمد ، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق ، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية ، رسالة الماجستير في العلوم و التسيير : إدارة الأعمال ، جامعة ابي بكر بالقايد – تلمسان ، الجزائر ، 2008-2009 ، <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/919/1/kadri-mohamed.mag.pdf> تمت زيارة الموقع يوم 2019/01/07 علي الساعة 18:00

التعقيب على الدراسات السابقة

استخدمنا في هذه الدراسة 3 دراسات سابقة أجريت علي موضوع الدراسة في فترات زمنية مختلفة وفي مجالات مكانية متباينة ، وبعد الاطلاع على مضمون و المحاور التي ركزت على دراسة الاتصال الداخلي لاحظنا أن هذه الدراسة قد ركزت علي فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية ، و اختلفت عن الدراسات السابقة كون مجتمع الدراسة شمل مؤسسة عمومية ، وفي المقابل اتفقت مع الدراسات السابقة من خلال ، أن الإتصال الداخلي له دور رئيسي كونه يعتبر من بين العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسات لتحقيق أهدافها و يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخلها .

كما أن الهدف الرئيسي من وراء البحث في الموضوع هو التركيز على استراتيجية التسيير الجيد للمؤسسة . كما وجدنا أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وذلك لطبيعة موضوع الاتصال بإعتباره الركيزة الأساسية في المجتمع و المؤسسات علي الوجه الخاص .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

اتخذنا الدراسات السابقة كموجه معرفي لتحديد طبيعة منهج الدراسة و الكيفية التي تم بها تحليل البيانات كما استفدنا كثيرا منها في تحديد طبيعة تقنية جمع المعلومات ، واستفدنا من المراجع و الكتب وبالعودة الي المراجع التي استخدمت في هذه الدراسات عملنا علي إثراء موضوع الدراسة أكثر من الناحية المعرفية .

المدخل النظري للدراسة

إن منظور نظرية العلاقات الانسانية تهتم و تسعى للتركيز على الاتصال ودوره في المؤسسات العمومية ، و الاهتمام بالروح المعنوية و العمل كفريق موحد في التنظيمات الإدارية ، كما جاءت هذه النظرية للتركيز بصورة خاصة علي نسق الاتصال اللفظي و الشفوي ، و باعتبار المؤسسات العمومية مجتمع يتكون من مجموعة موارد بشرية و مادية ، لها أساليب و قواعد و قوانين تسيورها و تتواصل مع جمهورها الداخلي و أيضا الخارجي مع مجموعة القيم و السلوكيات و عادات و مشاكل فهي تسعى من خلال الاتصال الى المحافظة على التواصل الموجود بين الموظفين ، و توجيه هذا السلوك بما يخدم مصالح و أهداف المؤسسة ، و من هذا المنطلق اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة أنماط الاتصال بين العمال و الادارة أو يعرف عموما بالاتصال الصاعد و النازل الذي يشكل نمط التفاعل و عمليات اتخاذ القرارات بين الفئات الإدارية داخل مؤسسات العمل الإداري لوجود العلاقات الإجتماعية .

عززت إسهامات هذه النظرية و مناهج الدراسة الميدانية و نتائجها المختلفة عملية تطوير أساليب البحث الاجتماعي و مناهج علم الاجتماع و العلوم الإجتماعية .

نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو " Elton Mayo "

نشأة نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل للاتجاه الإدارة العلمية ة التكوين الإداري ، ويستند هذا الاتجاه الى أن طبيعة الإنسانية انسانية و اجتماعية ، فهو على اتصال مع غيره من الناس مكونا معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، ويعمل الأفراد مع بعضهم البعض في جماعات منظمة لتحقيق أهداف معينة ، و بين الفرد و زملائه في العمل علاقات عن طريقها يقوم معهم بروح من التعاون .

كما تستند العلاقات الإنسانية الى الموضوعية بحيث يمارس الانسان نشاطه مع المحافظة علي مقومات السعادة و الاشباع و التوافق ، وهناك من يفهم العلاقات الإنسانية على انها تضعف سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج ، وتعطي للموظفين و العمال الحق في التدخل في سير العمل و نظامه بالمؤسسة ، و الواقع أن العلاقات الإنسانية علي النقيض من ذلك ، إذ هي تستهدف تكامل أهداف الموظفين و العمال و تعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة بما يحقق إشباعهم¹

كذلك فلقد اختلفت العلاقات الانسانية عن سابقتها من النظريات بأنها لم تنظر الى الفرد في المنظمة من زاوية الهيكل الرسمي و عوامل الرشد بل ركزت على العوامل الاجتماعية و النفسية²

* التون مايو " Elton Mayo " : عاش في الفترة الممتدة بين (1880 – 1949) ، التحق سنة 1926 بجامعة هارفارد التي بقي فيها حتي تعاقده ، حاصل على شهادة بروفييسور في إدارة الأعمال ، وهو من الرواد الأوائل لحركة العلاقات الإنسانية ، من أشهر كتاباته "THE SOCIAL PROBLEM OF AM INDUSTRIAL CIVILIZATION" الذي نشره سنة 1945

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2004 ، ص ص 69 - 70
² كمال المغربي ، زويلف مهدي : أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 1995 ، ص ص 51-52

تأتي أهمية دراسات ها وثورن كمنطلق ومصدر أساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ تعد دراسات ها وثورن الأولي من نوعها من حيث نوعية البحث الهادف الى تغيير الممارسات الإدارية القائمة . فقد أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال و الإدارة ، وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الأعلى و الأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية ¹

فلقد شملت الدراسة جميع الجوانب المادية للعمل مثل : الإضاءة ، الأجور ، فترات الراحة ، عدد ساعات العمل اليومية الخ وقياس من أثرها علي إنتاجية العمل ، ولكن النتائج التي تم التوصل اليها من خلال التجارب ام تكن متوقعة حيث توصلت الى :

الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم و انسياب التعليمات و تحقيق التجانس و الانسجام وهذه الاتصالات بين اجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل هناك شبكة للاتصالات غير الرسمية ، وهذه النوعية من الاتصالات قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك الأفراد العاملين ²

لقد أسهمت مدرسة العلاقات الانسانية و خصوصا تجارب الهاو ثورن في بلورة مفاهيم جديدة في الغدارة ، من أهم الجوانب التي أكدتها هو بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد ، أخذت في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية و الغير رسمية ، بالإضافة الي ذلك فقد أثبتت أن المقابلات الشخصية بين القائد و مرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية ، وبذلك انقلب الاتصال من مجرد وسيلة لإعطاء التعليمات و الأوامر الي كونه وسيلة للتعرف علي العالم الداخلي للعمل و للأفراد ، وكوسيلة لا قناعهم بتأدية أعمالهم ورفع كفاءة العمل و الرضا عنه .

¹ اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، ط 1 ، 1994 ، ص ص 91 - 92
² عمر وصفي عقيلي : الإدارة ، أصول ، أسس و مفاهيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، ص 116

مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية

من خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية وأهمها :

1. أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الاتصال بين الإدارة و العمال ، لتفسير الأسباب التي

أدت الى القيام بأسلوب معين من الفعل ، كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث

تشرك الفئات الدنيا مع الفئات العليا في اتخاذ القرارات ، كما أبرزت هذه المدرسة على أهمية

القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال ، وتشجيع العمال علي المشاركة¹

2. إنتاجية الفرد : حيث أوضح التون مايو أنه للوصول الى روح معنوية ايجابية لدي الفرد و

بالتالي انتاجية عالية يتطلب ما يلي :

- تنمية شبكة قنوات الاتصال رسمية و غير رسمية بين الوحدات الإدارية و الجماعات داخل

التنظيم .

- دراسة مشاكل العاملين و محاولة حلها .

3. الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة علي شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة

للاتصالات غير رسمية ، و أن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على

سلوك العاملين²

¹ لوكيا الهاشمي : نظريات المنظمة ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، د ط ، د س ، ص 143
² حسين عبد الحميد أحمد رشوان : العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، د ط ، 1997 ، ص 84

الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية

رغم أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظواهر الإجتماعية و المستويات التنظيمية ، وبين الفرد و الجماعة كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات ، ويحرك في داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم ، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها :

- اتجاهاها اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الانساني على حساب التنظيم الرسمي و الجانب العملي للمنظمة .
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة ، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة و منعزلة ليس جزءا من نظام اجتماعي متكامل .
- تركيزها على الحوافز الغير مادية و تجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية .¹

¹ منير أحمد دريدى : استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، عمان ط1 ، 2013 ، ص 65

مفاهيم الدراسة

مفهوم الدور : يشير الدور لغة الي الاضطلاع بمهمة¹

ولتوضيح معني الدور لابد من التعرض أولاً لمعني المركز وهو الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع ما بحكم سنة جنسيته أو ميلاده أو حالته الاجتماعية أو وظيفته أو تحصيله²

وقد تعددت التعريفات التي ذكرها الكتاب لتوضيح مفهوم الدور ولعل ذلك يرجع الي انتشار استخدام هذا المفهوم في العديد من المجالات العلمية ، حيث استخدم في علم النفس و علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و الأنثروبولوجيا

عرف أحمد زكي بدوي : الدور في نعجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة و الجانب الدينامي لمركز الفرد ، فبينما يشير المركز الي مكانة الفرد في الجماعة فإن الدور يشير الي نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته و توقعات الآخرين منه ، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد و الآخرين للحقوق و الواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي ، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة³ ، ويعتبر هذا التعريف من أهم التعاريف المقدمة للدور لأنه يشمل أهم العناصر التي يتضمنها هذا المفهوم

في حين يذهب **محمد عاطف غيث** الي تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق و الواجبات و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ،

¹ المنجد الابجدي : دار المشرق ، بيروت ، ط5 ، 1987، ص 451

² سلمى محمود جمعة : طريقة العمل مع الجماعات ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ، د ط ، 2000 ، ص 37

³ أحمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنات ، بيروت ، د ط ، 1993 ص 395

ويتحدد دور الشخص في اي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الاخرون ، كما يعتنقها الفرد

نفسه ، وقد نظر محمد عاطف غيث الي مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر منها

2. متطلبات الدور ، وهي توقعات الاخرين بشأن أداء شخص لدور معين في موقف ما

3. توقعات الدور ، وهي السلوك المتوقع و المرغوب الذي يرتبط بدور معين .

4. أداء الدور ، وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين¹

الدور هو: السير علي هذه الحقوق و الواجبات معناه القيام بالدور حيث عرفه بارسونز في مؤلفه -

النسق الاجتماعي - و عرفه كذلك ميرتون في النظرية الاجتماعية و البناء الاجتماعي بأنه نموذج يرتكز

حول بعض الحقوق و الواجبات و يرتبط بوضع حد للمكانة داخل المجموعة ويتحدد دور الشخص في

أي موقف عن طريق مجموعة يعتنقها الشخص نفسه²

ويشير مفهوم الدور في معاجم اللغة العربية الي جمع أدوار و يعني الحركة³

يحدد أحمد بدوي الدور في النقطتين التاليتين⁴

• أنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة ، أو من الهيئة أو المؤسسة التي تستمد دورها من

الأدوار التي تقوم بها الافراد

• أنه مفهوم يطلق على الجانب الديناميكي للمركز القائم بدوره الذي يشير الي مكان الفرد في

الجماعة في ضوء توقعات الاخرين منه وهي توقعات تؤثر في الفرد و الاخرين للحقوق و

الواجبات المترتبة للمركز ... الخ

¹ محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، د ط ، 1997 ، ص 390-397

² دانيال ريبغ لاروس عربي فرنسي : مكتبة كاروس ، باريس ، د ط ، 1987 ، ص 83

³ المنجد في اللغة و الاعلام : دار المشرق ، بيروت ، د ط ، 1986 ، ص 23

⁴ محي الدين مختار : محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، ص 102

وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء المستويات النظام الاجتماعي الذي تنتمي اليه .

التعريف الإجرائي الدور :

مجموعة من السلوكيات المنسجمة التي تصدر من شخص تجاه شخص اخر أو مؤسسة .

نظرية الدور :

هناك نوعين من الأساليب بشكل عام في نظرية الأدوار الاجتماعية

الأول استخدام منتظم للمفهوم : تم استخدامه من قبل جورج هيربرت ميد عام 1934 مؤسس نظرية التفاعل الرمزي ، وفي هذا الاستعمال تكون الأدوار قد شرحت أو وصفت علي انها ناتجة عن عمليات التفاعل التي يبيلورها الأفراد ، غلم النفس البداوي نسبة الي جورج ميد مهتم بدرجة كبيرة بكيف يتعلم الاطفال أشياء عن مجتمعمهم و ينمو و يطورو ذاتهم الاجتماعية بوسطة ممارسة الدور وهذا ما يتم بصورة خيالية الي تصور أدوار الاخرين ثم الاخذ بها مثل دور الاباء و الامهات و الأطباء و المعلمين في السلوك الاجتماعي الشبابي للأفراد الذي يخضع ايضا لأخذ أوار الاخرين ليستطيعوا ممارسة أدوارهم . وبالنسبة للتفاعل الرمزي يتضمن كل دور تفاعلا مع الاخرين و علي سبيل المثال دور المعلم لا يمكن ادراكه بغياب أو بدون دور التلميذ وقد يحدد كموقع سلوكي في علاقته مع السلوك المتوقع للتلميذ في الواقع تعني عملية التفاعل أن الناس في أدوارهم يختبروا دائما مفاهيمهم حول أدوار الاخرين و أن استجابة الناس لأدوار اخري تلزم و تتساءل عن هذه المفاهيم¹

¹ معن خليل العمر : معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق ، عمان ، ط 1 ، 2006 ، ص 263

5. أخذ الدور و المعرفة بكيفية تبلور السلوك المتوقع و تحويله عبر التفاعلات تحاول التفاعلية الرمزية تجنب استخدام النسبية المتطرفة بواسطة أخذ الدور أساس الأدوار غير المحددة وكل تفاعل فردي ينتج دورا مختلفا وفريدا وتؤكد علي أن إجراءات صناعة الدور يتضمن أنماطا سلوكية مع أنواع مختلفة مع الأفراد، و أنها ملتصقة مع اهتمام علم الاجتماع ومع انساق السلوك المتوقع¹

الأسلوب الثاني لنظرية الدور (رالف ننتن 1936) الذي انضم الي المدرسة الوظيفية هذه الحركة ابتعدت عن اخذ الدور علي انها صفات تشكل التفاعل مع صناعة الدور ، كنتاج عنها وتري الادوار كجوهر فرض أوامر و توقعات ثابتة للسلوك وعلي أنها أوامر موروثه مع مواقع خاصة ، مثل هذه الأوامر المفروضة اتية من أو قادمة من ثقافة المجتمع في المعايير الاجتماعية التي توجه السلوك في الأدوار .

عن أسلوب الفرض الثقافي يميز الأدوار بأنها محددة في علاقتها بالأدوار الأخرى لكن ليس التفاعل هو الذي يخلق أو يحور الأدوار ومع ذلك فان الافراد قد يصبحوا مدركين لأدوارهم المحددة ثقافيا في مجال التفاعل مع الناس في أدوار اخري

هذا الأسلوب يفترض تحديدا صلبا وجامدا للسلوك الذي يؤثر علي صناعة الأدوار متوازيا أو مرادفا مع الثقافة و المعايير وهكذا فهو فائض أو زائد بشكل كبير البحث عن الأدوار الحقيقية غالبا ما يتم عدم تحديد ممارسة السلوك المتوقع المقترن مع المواقع الاجتماعية ، التي تمثل بديهيات التفاعل الرمزي . مع ذلك فإن عدم التحديد يمكن أن يتم شرحه ضمن الفرض الثقافي ، المعايير الثقافية التي توجه و ترشد السلوك ، قد تكون غامضة وغير مناسبة لتفسير متنوعة . قد تكون أدوار الفرد خاضعة و غير مناسبة لتفسير متنوعة . قد تكون أدوار الفرد خاضعة لتوقعات متنافسة مع ادوار

¹ معن خليل العمر : معجم علم الاجتماع المعاصر ، نفس المرجع ، ص 263

أخري ترتبط معها مثال علي ذلك دور مراقب العمل في المصنع يعرف علي انه يخضع لضغوط متصارعة مع مهنة العمل و أدوار الادارة التي تضم مفاهيم مختلفة لسلوك مراقب العمل المتوقع . ان كلا المفهومين محددان ثقافيا هناك رؤية حديثة للأدوار انتجت عدة تنقيحات مثل البعد الدوري ، هذا الطرح تم تقديمه من قبل ايرفنج كوفمان 1959 مشيرا الي فصل أو عزل ممارس الدور عن دوره أو دورها الذي يمارسه أو تمارسه وهذا يعمل علي تمييزهم بين التوقعات الموجودة المتعلقة بالدور الاجتماعي ممارسة الدور و التزامات الفرد تجاه الدور¹

مفهوم الاتصال :

يرجع أصل كلمة اتصال communication الي الكلمة اللاتينية communis ومعناها common أي مشترك أو عام و بالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو احساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما .²

ويقول الباحث جورج لندبرج : إن كلمة اتصال تستخدم لتشير الي التفاعل بواسطة العلامات و الرموز ، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء اخر تعمل كمنبه للسلوك ، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز .

ويري محمود عودة : أن مفهوم الاتصال يشير الي العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين ، يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه ، بمعنى ان يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتي المجتمع الانساني ككل .

¹ معن خليل العمر: نفس مرجع سابق ص 364

² حسن عماد مكايي ، ليلي حسين السيد : الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ط 9 ، 2010 ، ص ص 23-25

• **الاتصال** : هو اساس العلاقات الانسانية و ليس شيئاً قائماً بذاته ، ومن خلاله يمكن أن تتطور

هذه العلاقات ، وهو يشمل الرموز (صور وكلمات) و المعلومات و الأفكار و التجارب .¹

تعريف ستيفن steven : يعرف الاتصال علي أنه الاستجابة التامة و المميزة للكائن المستقبل و المرسل للاتصال ذاته²

أما **تشارلز كولي**: فإنه يعني بالاتصال ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتتمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمن ، وهي تتضمن تغيرات الوجه و الايماءات و الاشارات و نغمات الصوت أو الكلمات³

مفهوم الاتصال في علم الاجتماع :

الاتصال أساسا في علم الاجتماع هو تبادل الأحوال الذاتية و نشرها بين الافراد مثل الافكار و العواطف و المعتقدات و يكون ذلك عادة عن طريق اللغة التي تعد أداة الاتصال الرئيسية

أصبح الاتصال في الجماعات البشرية العامل الرئيسي في تكوين وحدتها و استمرارها و الأداء المنشئة لثقافتها ، ولذلك يري بعض العلماء أنه في شكله العالي هو الذي يساعدها علي تكوين وحدتها وادخار تراثها وحفظه .

يطلق الاتصال كذلك علي جملة الأدوات الناقلة للكلام و الأفكار بين الأفراد ، كالبريد، و الهاتف ، و البرقية ، و الإذاعة المسموعة و الإذاعة المرئية⁴

¹ فضيل دليو : الاتصال في المؤسسة ، فعاليات الملتقى الوطني الثاني ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، الخروب ، قسنطينة ، 2003 ، ص 9

² عبد الله محمد عبد الرحمان : سوسيولوجيا الاتصال و الإعلام ، دار المعرفة الجامعية ، ص 55

³ محمود عودة : أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1988 ، ص 7

⁴ إبراهيم مذكور : معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1980 ، ص 8

التعريف الاجرائي للاتصال :

التبادل الديناميكي للأفكار و الآراء و المعلومات بين مختلف الفاعلين الاداريين لتسهيل الخدمات الإدارية

مفهوم الاتصال الداخلي :

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد علي الارتباط و التماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري¹

في حين يعرفه فؤاد شريف: علي أنه مجموعة من الاجراءات و الطرق و الوسائل و الترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل و استخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت² ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب: بأنه عبارة عن الاتصال المنطوق و المكتوب يتم داخل المؤسسة علي مستوي فردي أو جماعي ، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين³ ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيحا: الاتصال الداخلي علي أنه تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري⁴

الاتصال الداخلي: هو ناقل مهم للمعلومات بين الموظفين و المؤسسة ، ويهدف الي تحسين حركة و تنقل المعلومة ، و أيضا تعزيز ثقافة المؤسسات و الشعور بالانتماء الي المنظمة و الاحتياج للمعلومة يجب أن

¹ منال طلعت محمود : مدخل الي علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ،مصر ، د ط ، 2001 ، ص 22

² فؤاد شريف : نظام الاتصال وعملية الإدارة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، ط 2 ، 1967 ، ص 7

³ إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ،دار محمد لاوي ، الأردن ، د ط ، 1993 ، ص 163

⁴ إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الإدارة العامة ،دار المعرفة ، القاهرة ، ط 2 ، 1993 ، ص 383

يأخذ بعين الاعتبار مختلف الأحداث المستجدة مق الوقت ، ويجب الاتصال الداخلي علي عدة متطلبات تتعلق بالمعلومة وتتمثل في أن تكون مناسبة ، ويكمن الوصول اليها ¹

¹ Jean-Francois carime Luamgsay-catelim. Eommunication imterme , secisions ; Mark eting , 2009, France, p 75 .
Notebaert

ويري البعض أن الاتصال الداخلي : هو نوع من الاتصال الذي يختص بالموارد البشري بهدف ضمان التناسق بين مختلف مصالح المؤسسة ، وكذلك تحفيز مستخدميها¹

فيما يري البعض :أن الاتصال الداخلي هو وسيلة فعالة في خلق الانسجام و التنسيق الداخلي في المؤسسة باعتبارها نظاما بشريا²

كما يعرفها علماء اخرون :علي انها الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين في جميع مستوياتهم³

التعريف الاجرائي للاتصال الداخلي :

هو الوسيلة الفعالة من وسائل تسيير المؤسسة فهو يخلق انسجام و تنسيق داخلي في المؤسسة باعتبارها نظاما بشريا .

¹ Stephame olivesi Sumas-titoulet imprimeurs , France, 2006, p 16

² ناصر داددي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية للنشر ، 2003 ، ص 22

³ أمال سي موسي : تكنولوجيا الاتصال الداخلي ودورها في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في المنظومة الجامعية ، دراسات المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، مجلد 10 عدد 4 ديسمبر 2018 السنة العاشرة ، الجزائر ، ص 902

إن مفهوم التنمية قديم حيث شكل الموضوع المركزي لكتاب ادم سميث عام المرسوم ثروة الأمم عام 1776 ، والذي اعتبر من أهم المراجع البحثية التي فتحت المجال امام الدراسات الاقتصادية و السياسية الحديثة .

ذلك أن الثورة الصناعية التي عايشتها المجتمعات في تلك المرحلة طرحت سؤالين اثنين وهما

- مدى احتياج المجتمعات الغربية لمثل هذه الثورات في تنمية اقتصادها .
- الاثار التي قد تنجم من خلال التطور الاقتصادي و الاجتماعي علي باقي المجتمعات الانسانية الأخرى .

عرفت التنمية : علي أنها العملية الاجتماعية و الاقتصادية التي تقضي علي التخلف بكل مؤشرات و أسبابه كما ونوعا و التي لا يمكن أن تتم إلا في إطار إنتاج اجتماعي معين حيث تحدد القوانين لهذا النمط مسيرة ومهام التنمية بشكل عام ¹

ولقد جاء في تعريف **هيئة الأمم المتحدة للتنمية:** سنة 1955 أنها العملية المرسومة لتقدم المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا اعتمادا على اشتراك المجتمع المحلي ومبادراته ثم عرضها في سنة 1956 على أنها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين و الحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في المجتمعات المحلية و لمساعدتها على الادمج في حياة الأمة و المساهمة في تقديمها بأقصى قدر مستطاع ²

بينما يري شوداك : أنها عملية تغيير جذري في المجتمع من نواح مختلفة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو غيرها .

¹ حسن بن هاني : التنمية في الوطن العربي ، دار الكندي ، الأردن ، د ط ، 1990، ص 118

² محي الدين نصرت وآخرون : تنمية المجتمعات الريفية ، مقال في الركن القومي للبحوث الاجتماعية الجبائية ، القاهرة ، 1971 ، ص ص 300.301

ولقد حقق مفهوم التنمية عند البعض من الدراسين في مجال علم الاجتماع التنمية وفق نظرية الحلقة المتنوعة للفقر و التي تم ربطها فيما بعد بعملية الاستثمار اي الإنتاج التي طورت علي يد كل من مالتوس و ريكاردو.¹

يعرف **عاطف غيث التنمية**: على انها التحرك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية و الاقتصادية ، تتم من خلال ايدولوجية من حالة غير مرغوب فيها الي حالة اكثر قبولا ، إن الاستراتيجية التنموية لابد و ان تنطلق من الانسان احتياجاته ، حظوظه مشاركاته الايجابية في عملية التغيير ، بالإضافة الي تحقيق المساواة الإنسانية

ويذكر ماير: أن التنمية عملية تفاعلية يزداد خلالها الدخل الحقيقي للدول خلال فترة زمنية معينة

وتبقي الاسهامات التي جاء بها كارل ماركس جادة الي حد كبير في هذا المجال حيث اعتبر ان هذه التنمية عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية و الاقتصادية والاجتماعية و السياسية ، فضلا عن أساليب الحياة و القيم الثقافية وقد ذكر ماركس أن البلد الأكثر تقدما من الناحية الصناعية يمثل المستقبل الخاص للبلد الأقل تقدما²

مفهوم التنمية :

هي عنصر أساسي للاستقرار و التطور الإنساني و الاجتماعي وهي عملية تطور شامل أو جزئي مستمر و تتخذ أشكالا مختلفة تهدف الي الرقي بالوضع الإنساني الي الرفاه و الاستقرار بما يتوافق مع احتياجات و امكانياته الاقتصادية و الاجتماعية و الفكرية³

¹ محمد الجوهري : علم الاجتماع ، دار المعارف ، القاهرة ، ط5 ، 1980 ، ص 353

² مريم أحمد مصطفى : التنمية بين النظرية وواقع العالم الثالث ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، د ط ، 1996 ، ص 150

³ إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 588

مفهوم التنمية : هي الزيادة السريعة و المستمرة في مستوى الدخل الفردي عبر الزمن¹

مفهوم التنمية عند ماكس فيبر : يري أن المجتمعات في طريقها نحو التنمية لابد أن يكون لها شخصيتها المتميزة ، كما يؤكد علي أهمية التحليل الاجتماعي للظواهر الاجتماعية ومعرفة دوافعها و اسبابها و العلاقة بينهما كأساسيات في تنظيم العلاقة بين الدعوة الي الانتاج و الافكار و الاتجاهات كبواعث للعمل والحث على تقدسه²

التعريف الاجرائي للتنمية :

هي نقل المؤسسات الاجتماعية من الحالة التقليدية غير العقلانية الي الحالة المؤسساتية العقلانية ، والتنمية تشمل جميع المجالات كاللباس و المأكل و العلم و السكن و الثقافة لذي فالتنمية ترتكز على المورد البشري من أجل تحقيقها وذلك يتم من خلال تحفيز الطاقات الانتاجية الخاصة بالأفراد

مفهوم التسيير :

إن الوصول الي تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات ، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه فنجد أن :

✓ فريدريك تايلور : يري أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثن أن تتأكد أن الأفراد يؤدون

بأحسن و أرخص وسيلة ممكنة .³

✓ ويقول هنري فايول : التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر و تنسق و تراقب⁴

¹ إبراهيم العيسوي : التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتهما ، دار الشرق ، ط1 ، 2000 ، ص 13
² خيرى خليل الجميلي : التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، د ط ، 1998 ، ص 10-12
³ أحمد الشرقاوي : إدارة الأعمال ، الوظائف و الممارسات الوظيفية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، د ط ، 2000 ، ص 123
⁴ محمد توفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات و طائف تقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط ، 1995 ، ص 5

التعريف الإجرائي للتسيير :

هو مجموعة الممارسات والأساليب التي تعمل تتبعها المؤسسة والتي بدورها تعمل على عقلنة المؤسسة لتحسين خدماتها المقدمة الي الافراد .

مفهوم المؤسسة :

لغة : من فعل أسس أي الأسس و الأساس ، كل شيء مبتدئ و الأسس و الأساس أصل البناء و الأسس أصل كل شيء ، و أسس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم ، و أسس البناء مبتدؤه وقد أسس البناء يؤسسه أساسا ، و أسست دار إذا بنيت حدودها و رفعت من قواعدها .¹

مفهوم المؤسسة :

تعني كلمة المؤسسة في علم الاجتماع مجموعة الأحكام و القوانين التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع ، فلقد استعمل أوغست كونت مصطلح المؤسسة في مجالات كثيرة خلال ق 19 ، فتكلم عن المؤسسة العائلية ، المؤسسة الاقتصادية ، المؤسسة الثقافية و التربوية ، كما استعمل هيربرت سبنسر هذا المصطلح في كتابه مبادئ علم الاجتماع ليعرف المؤسسة علي انها العضو أو الجهاز الذي ينجز و وظائف مهمة للمجتمع²

¹ عبد النور جبور ، سهيل إدريس : قاموس المنهل ، دار الأدب للنشر و التوزيع ، لبنان ، د ط ، 1980 ، ص 394
² ميشيل دنكن ، ترجمة : محمد الحسن إحسان ، معجم علم الاجتماع ، دار الطباعة ، بيروت ، د ط ، 1981 ، ص 130

مفهوم المؤسسة :

المؤسسة استعملها أوجست كونت في مجالات المؤسسة العائلية و المؤسسة الاقتصادية و المؤسسة الثقافية و التربوية ، كما استخدم سبنسر هذا المصطلح يعني به جهازا ينجز وظائف مهمة للمجتمع ويحدد ماكيفر مفهوم المؤسسة بالإجراءات و الأحكام المبنية التي تحدد نشاطات الجماعة¹

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

المؤسسة هي الوحدة الأساسية التي تتجمع فيها الموارد البشرية ، بغرض تحقيق أهدافها من جهة و إشباع حاجات أفرادها من جهة أخرى وذلك من خلال تبنيها مجموعة من العمليات ، كالتسيير الفعال ، والاتصال الناجح بين العاملين وكذلك التحفيز و التدريب الجيد .

مفهوم المؤسسة العمومية :

هي منظمة عامة مملوكة من قبل الدولة ، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصيغة العامة سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو اقتصادية أو اجتماعية هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة و فعالية في الأداء .²

التعريف الإجرائي للمؤسسة العمومية :

يمكن القول بان المؤسسة العمومية هي الفضاء الذي تمتلكه الدولة وقد تكون هذه المؤسسات اقتصادية أو عمومية وتهدف الى تقديم خدمات للأفراد سواء اكانت خدمات اجتماعية أو ثقافية وتنشأ هذه المؤسسات بموجب قوانين خاصة تحافظ علي سيرها الحسن وتجعلها أكثر فعالية .

¹ عطاء الله محمد شاكر : إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2001 ، ص 20

² عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 3 ، 2003 ، ص 23

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة

لقد استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي في دراستنا و بحثنا لهذه الإشكالية ، ويتجه هذا المنهج الى الاستعانة بالتقنيات الكمية ممثلة بالدرجة الأولى في الاستمارة و كذلك محاولة تدعيمها بما نستطيع الحصول عليه من ملاحظات ميدانية تخص عينة البحث و حقل الدراسة

ان كلمة منهج ليست مصطلحا أحادي المعني في العلم ، فقد نسعي الي تجنبها و لكننا لا نستطيع تجاهلها طالما هي مستعملة . ان استعمالها عادة ما يكون مقرونا بنعت يحدد ما هو المنهج لمأخوذ بعين الاعتبار : مناهج كمية و كيفية ، منهج علمي ، تجريبي ، أو تحقيق ميداني ، وذلك علي سبيل ذكر البعض منها فقط¹

ووفقا لما سبق ذكره حول المنهج الذي يستخدم لدراسة الإشكالية المطروحة و فرضيات الدراسة ارتأينا أن ننسب منهج لموضوعنا هو **المنهج الوصفي التحليلي** فهو يقوم علي دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات القائمة بينها ، بهدف الوصول الي وصف علمي متكامل لها ، لذلك فإن المنهج الوصفي يشمل علي عدد من المناهج الفرعية و الأساليب المساعدة ولا يقتصر المنهج الوصفي علي التعرف علي معالم الظاهرة و تحديد أسباب وجودها ، و إنما يشمل كذلك تحليل البيانات و قياسها و تفسيرها و التوصل الي وصف دقيق للظاهرة و لنتائجها²

كما يعتبر المنهج الوصفي من بين المناهج الأكثر استعمالا في ميدان العلوم الاجتماعية ، كونه يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، واصفا إياها وصفا دقيقا ، ومعبرا عنها كيفيا و كميا ، فالتعبير الكيفي

¹ موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، د ط ، 2006 ص 92

² خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2008 ، ص 134

يصف لنا الظاهرة و يوضح لنا خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا يوضح مقدار هذه الظاهرة أ حجمها¹

لا تقتصر مهمة البحوث الوصفية علي مجرد جمع الحقائق ، إنما ينبغي علي الباحث أن يسجل الدلالات التي يستخلصها من البيانات التي يجمعها ، مسترشدا في ذلك بالأهداف التي يتوخاها في دراسته ، ومن الطبيعي أن لا تأتي ذلك بغير تصنيف و للبيانات يتيح لنا الافصاح عن الاتجاهات الكامنة فيها ، مثل ارتباط متغير بمتغير اخر أو بعدة متغيرات أخرى ، انحراف البيانات نحو متغير أو حول متغيرات أخرى.²

أدوات جمع البيانات

إن دقة أي بحث ونجاحه يعتمد الي حد كبير في حسن اختيار أدوات جمع البيانات التي تتوافق مع الموضوع و إمكانيات الباحث و ذلك للحصول علي معطيات تخدم أهداف الدراسة ، وقد تعددت مصادر جمع البيانات حسب طبيعة و أهدافه ، وفي دراستنا هذه استخدمنا الأدوات التالية :

الاستبيان :

يعتبر إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة علي استمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص، ومواقفه وأحكام قيمته أو حول الحقائق والظواهر الاجتماعية أو الدوافع والمحفزات على أن تكتب الأسئلة بلغة مبسطة ومفهومة وخالية من المصطلحات العلمية".

¹ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات : منهج البحث العملي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط ، 1995 ، ص

129

² صلاح مصطفي الفوال : علم اجتماع المفهوم و المنهج ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، د ط ، 1982 ، ص 158

كما يعرف على أنه " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة تحتوي

على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.¹

الملاحظة : L'observation Scientifique

هي أداة تمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و مشاهدته عن قرب للاستعانة بالصور و

العلاقات بين الأفراد و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع²

ويعد أسلوب الملاحظة أحد الأساليب الأولية لجمع البيانات عن السلوك غير اللفظي و بالتالي فهو يقدم

البعد الكيفي في وصف السلوك ، ولا تهتم الملاحظة بالإجابة علي الأسئلة من ... ؟ ماذا ...؟ لماذا ...؟

الذي يمكن أن تجيب عليها أساليب الاستقصاء و المقابلة ، و تهتم بالسؤال كيف ...؟ فتقدم تفسيراً للظواهر

في بعدها الكيفي ... فهي ضرورة لدعم التفسيرات الخاصة بالآراء و الاتجاهات التي لا يكفي في تحديدها

معرفة السلوك اللفظي الذي يستدل عليه من خلال إجابات المبحوثين أو استجاباتهم عبر استمارات الاستبيان

أو المقابلة.³

كما تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات في الدراسات الوصفية ، وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات في

كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة .⁴

¹ مصطفى ريجي عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 ص 81

² بوحوش عمار : دليل الباحث المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط1 ، 1990 ، ص 41

³ عبد الحميد محمد : نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ، عالم الكتب ، ط1 ، 1997 ، ص 248

⁴ عبيدات دوقان : البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان، د ط ، 1982 ، ص 132

عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من المشكلات التي تواجه الباحث في سعيه للحصول علي أدق النتائج و أصدقها لبحثه ، إذ أن إشكالية البحث و أهدافه وكذا قيود الوقت و التكلفة بالإضافة الي طبيعة المجتمع المبحوث كلها أمور تستلزم علي الباحث اللجوء الي أسلوب المعاينة بغية التزود بالمعلومات المطلوبة¹

ويعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين و الدارسين ، وذلك أن أول شرط نجاح اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث و تعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة.²

باستخدام العينة يمكن الحكم علي الكل من خلال الجزء المختار علي أسس صحيحة الذي يمثل المجتمع الكلي ، و كانت العينة المختارة هي الحصر الشامل لان حجم مجتمع الدراسة ليس كبير

الحصر الشامل أو المسوحات الشاملة : ويسمى أحيانا أسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات

المجتمع الإحصائي ، وذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي ، ومن أمثلة أسلوب الحصر الشامل التعداد السكاني و الصناعي ، حيث من نتائج هذه الدراسات الحصول علي مؤشرات إحصائية ، يمكن اهداء بها في عملية التخطيط ، ويعاب علي هذا الأسلوب تعذر استخدامه في كثير البحوث وخاصة إذا كان مجتمع الدراسة الأصلي كبير حيث يتطلب جهد و تكلفة³

¹ النجار فايز جمعة : أساليب البحث العلمي " منظور تطبيقي " ، دار الحامد ، عمان ، د ط ، 2008 ، ص 228

² سلاطينة بلقاسم الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، د ط ، 2004 ، ص 317

³ نادية سعيد عيشور : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، د ط ، 2017 ، ص 227

مجتمع البحث و عينته

مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة .¹

• هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها من العناصر الأخرى و التي

يجري عليها البحث أو التقصي²

إن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة تتطلب توفير المعلومات و البيانات الضرورية حولها لتمكننا من الوصول الي

استنتاجات تتفق وواقع الظاهرة ، و تبعا لمتطلبات البحث العلمي من جهة و طبيعة موضوعنا من جهة

اخرى ، لجأنا الي جمع المعطيات من الميدان " أي أفراد مجتمع البحث " و الذين هم عمال " بالمؤسسة

العمومية (البلدية) " و البالغ عددهم 331 عامل ، لكن وبعد استبعاد جل الصالح و تركيزنا علي مصلحة

" جوازات السفر " أصبح مجتمع البحث مكون من 21 عمال ، فالدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث حيث

تأخذ البيانات من جميع افراد المجتمع المبحوث دون مفردة أو حالة كذلك لدقة النتائج المتحصل عليها .³

¹ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج و أساليب البحث النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2000 ، ص 137

² موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، دار القصبية للنشر ، الجزائر ، ط2 ، 2006 ، ص 287

³ فضيل دليو : أسس البحث و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، د ط ، د س ، ص 68

مجالات الدراسة

عند اجراء أي دراسة ميدانية يتوجب علي الباحث القيام بتحديد مجالات البحث التي تتكون من عناصر محورية تعد ركيزة البحث هذا ، و المتمثلة أساسا في الحدود الجغرافية ، الزمنية و البشرية ، اذ ان تحديد هذه المجالات يعد بمثابة توفير أدوات فعلية للتحكم في موضوع البحث ، و تتمثل هذه الحدود في دراستنا فيما يلي :

1. الحدود الجغرافية

المجال المكاني:

أنجز هذا البحث بالمجلس الشعبي البلدي لدائرة الشريعة بولاية " تبسة " ولذا لا بد من تقديم عام للبلدية: بلدية الشريعة هي احدي بلديات ولاية تبسة تقع جنوب مدينة تبسة وتبعدا حوالي 50 كلم نشأت كبلدية منذ سنة 1958 ثم انبثقت عن التقسيم الاداري الجديد كمقر الدائرة سنة 1974 وتعتبر من أكبر دوائر الولاية من حيث الكثافة السكانية حيث تصل بحوالي 90000 الف نسمة ، وتتربع علي مساحة قدرها 317.89 كلم وبجدها من الشمال بلدية بئر مقدم ومن الجنوب بلدية تليجان ومن الشرق بلدية العقلة المالحة و من الغرب بلدية المزرعة ، وترتفع علي سطح البحر حوالي 900 متر مناخها قاري تتصف بقساوة البرودة خريفا وشتاء وأحيانا ربيعا وبشدة الحرارة صيفا ، واقتصادها متميز بالطابع الفلاحي و تربية الماشية ، ولها ثروة مائية باطنية هائلة وتحتوي البلدية بالإضافة الي التجمع الحضري علي تجمعات ريفية رئيسية وهم

- ولاد البهلول : جنوب غرب المدينة .
- مشنتل : شمال المدينة .
- ولاد ذياب : جنوب المدينة .

- بير الطويل : شمال شرق المدينة .

بلدية الشريعة تعتبر احدي بلديات الهضاب العليا ارضيتها شبه معتدلة ذات ارتفاع يقدر بحوال 1050 متر فوق مستوي سطح البحر مناخها قاري .

يبلغ عدد سكانها حسب الاحصائيات العامة للسكن و السكان لسنة 2003 بحوالي 74129 نسمة من بينها 32952 تقطن بالمدينة ونسبة نمو تقدر ب 3.71 % تنقسم التجمعات السكنية لبلدية الشريعة الي قسمين هما :

السكن الريفي استفادة البلدية من مختلف الرامج الخاصة بالسكن الريفي بحصة 460 سكن وهو رقم لا يفي بحاجة السكان في المناطق الريفية و الذي يبلغ عدد سكانها 100002054 سكن اجتماعي حضاري 157 سكن وتتوفر بلدية الشريعة علي ثروة غابية حيث تقدر المساحة الاجمالية الخاصة بقطاع الغابات ب 393.023 هكتار وتظم 6 بلديات و دائرتين وهذ المساحة تشمل كل الاراضي الغابية و الفلاحية و الرعوية .. الخ أما بالنسبة لقطاع الغابات تشمل 650000 هكتار فيها 500000 هكتار حلفاء و 160000 أشجار غابية ومن بينها نجد أشجار من الصنوبر الحلبي 99% و أشجار من الصرو 1% أما الثروة الحيوانية في تتميز بتربية الماشية بكونها منطقة رعوية حيث يبلغ عدد الماعز بالتقريب 10000 رأس وعدد الاغنام بالتقريب 100000 رأس و عدد الابقار 1200 راس كما تهتم بتربية الدواجن حيث تتوفر علي 20 مدجنة بسعة من 2500 الي 40000 الف دجاجة

كما تتوفر بلدية الشريعة علي عدد من الصالح الادارية ونذكر منها :

المجلس الشعبي البلدي : هو جهاز يمثل الادارة الرئيسية للبلدية ، ويعتبر الاسلوب الأمثل للقيادة الجماعية كما يعتبر أفضل الأجهزة علي التعبير عن المطالب و احتياجات السكانية المحلية . ينتخب اعضاء المجلس

الشعبي البلدي للبلديات من القوائم المرشحين . بلدية الشريعة يتكون مجلسه من 23 عضوا ، أما المجلس التنفيذي فهو مكون من 5 نواب و 6 لجان وتتمثل في :

- رئيس البلدية .
- النائب المكلف بالمالي و الاستثمار .
- النائب المكلف بالبناء و التعمير .
- النائب المكلف بالصحة و النظافة و حماية البيئة .
- النائب المكلف بالشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية .
- النائب المكلف بالفلاحة و الري و الصيد البحري .

❖ المصالح الادارية

الامين العام : ويعتبر الامين العام هو العمود الفقري للمصالح الادارية للبلدية و الحلقة بينهم يقوم بـ:

- ✓ تنفيذ قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- ✓ السهر علي سير المرافق العام و ضمان سيرها .
- ✓ ينظم و ينشط و يراقب المصالح المختلفة للبلدية ، كما تقع علي عاتقه ضمان احترام التنظيم و القوانين المعمول بها الخ .

مكتب الأمانة التابعة للأمين العام :

- ✓ يتولى هذا المكتب مجموع من العمال الموكلة له فهو :
- ✓ التحضير لاجتماعات الأمين العام مع المجلس البلدي .
- ✓ إرسال الدعوات و جداول الأعمال .
- ✓ تسجيل جميع المراسلات الواردة و الصادرة من مكتب الأمين العام .

✓ السهر على مسك سجل المداولة و الحفاظ عليها و ترقيمها و التأشير عليه من قبل الرئيس .

مكتب التوثيق و المحفوظات

هذا المكتب هو قيد الدراسة في الجانب التطبيقي الخاص بتقرير التكوين .

مكتب الممتلكات البلدية :

يعتبر هذا المكتب الحساس في البلدية لاعتباره العين الساهرة علي كامل الممتلكات التي بحوزة البلدية و التي من خلالها تعتبر من الموارد المالية للبلدية حيث يعمل علي تسجيل جميع الممتلكات و إحصائها .

❖ مديرية التنظيم العام و التنشيط و الشؤون الاجتماعية و الثقافية :

وتتكون من 04 مصالح و 16 مكتب و تقوم علي الاساس التالي :

❖ مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و المنازعات :

تتكون من 04 مكاتب مقسم علي النحو لتالي :

مكتب التنظيم العام :

يعتبر من المكاتب الفعالة في هذه المصالح و ذلك من خلال المهام التي يقوم بها ونذكر منها :

✓ ضمان تنفيذ و متابعة النصوص التشريعية و التنظيم السارية المفعول .

✓ تحرير و تسليم الوثائق و الشهادات المتعلقة بالتنظيم .

✓ اعداد و تسليم التصريحات المختلفة .

✓ التكفل بتوفر جميع الشروح القانونية للمواطنين .

مكتب السكن و الاحصائيات :

ويقوم هذا المكتب بـ :

السهر علي التكفل بعملية الاحصاء العام للسكن وفقا لما يقره التنظيم .

التحضير التعداد السنوي للمواليد و الوفيات و ضمان ارسال الاحصائيات الشهرية للديوان الوطني للإحصاء
... الخ

مكتب المنازعات

يعتبر هذا المكاتب التي تسهر علي جميع الإجراءات القانونية المعمول بها و يعتبر الممثل القانوني للبلدية
في جميع القضايا محل النزاع .

مكتب الانتخابات

من أهم اهدافه :

- ✓ التحضير للعمليات الانتخابية .
- ✓ القيام بالمراجعة السنوية و الاستثنائية للقوائم الانتخابية .
- ✓ استخراج النسخ الثانية لبطاقة الناخب للمواطن مع ضمان عملية الشطب و التسجيل للمواطنين .

❖ المصلحة البيو مترية الرقمية (الشباك الالكتروني)

تعتبر هذه المصلحة من المصالح الجديدة في هيكل البلدية التي تمت من قبل وزارة الداخلية و ذلك من اجل
تقريب الإدارة الي المواطن ، و تتكون من 04 مكاتب هم :

مكتب بطاقة التعرف الوطنية البيو مترية

- ✓ يعمل علي استقبال ملفات بطاقة التعريف الوطنية البيو مترية .
- ✓ معالجة الملفات المقدمة .
- ✓ تسجيل و تخزين ملفات المواطنين بطريقة الكترونية .
- ✓ العمل علي مسلك و التصوير الالكتروني لصاحب البطاقة .
- ✓ توزيع بطاقات العريف الوطنية البيو مترية للمواطنين .

مكتب جواز السفر البيو متري

- ✓ استقبال ملفات جواز السفر من المواطنين .
- ✓ حجز المعلومات الموجودة داخل ملفات المواطنين .
- ✓ القيام بجميع المعالجات الالكترونية و إدخالها في الشبكة البيو مترية الخاصة بجواز السفر البيو مترية .

مكتب البطاقة الرمادية

- ✓ تهتم باستقبال ملفات البطاقات الرمادية .
- ✓ تحرير و استخراج البطاقات الرمادية .
- ✓ تحرير و استخراج بطاقات المراقبة الخاصة بالسيارات .
- ✓ إدخال جميع بطاقات الرمادية و المراقبة في الشبكة الوطنية .

مكتب رخصة السياقة

- ✓ استقبال الملفات الخاصة باستخراج رخصة السياقة .
- ✓ التأكد من سلامة الوثائق المقدمة من طرف المواطن .
- ✓ القيام بمعالجة الملف المقدم الكترونيا .
- ✓ تسليم رخصة السياقة مؤقتة التي مدتها عامين .
- ✓ تجديد رخص السياقة .

مكتب الاعلام الالي

يقوم هذا المكتب بالمهام التالية :

- ✓ السهر علي تطوير برامج تطبيقية للإعلام الالي
- ✓ الاشراف علي تطوير برامج المعلوماتية و ربط مصالح البلدية بشبكة الاتصالات المعلوماتية .
- ✓ التكفل بصيانة عتاد الاعلام الي ووسائل الاتصال الأخرى .
- ✓ ايجاد حلول و بدائل البرامج التطبيقية للإعلام الالي و استغلالها .
- ✓ ضمان مراقبة و رسكلة الموظفين لاستعمال الاعلام الي .
- ✓ السهر علي تحسين البرامج التطبيقية و ضمان الحماية المعلوماتية .

❖ مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الصحة

وتتمثل هذه المصلحة علي اربعة مكاتب متناسق بعضها مع بعض حيث تسعي كل واحد في تكملة الأخرى

في الاهداف المسند اليهم :

مكتب الشؤون الاجتماعية

يهتم بمجموعة المهام المسندة اليه وهي كالتالي :

- ✓ استقبال مشاكل المواطنين و توجيههم .
- ✓ تلقي جميع الطلبات المختلفة الواردة اليهم .
- ✓ اجراء التحقيقات الاجتماعية للمواطنين .
- ✓ إعداد وتحديد قوائم المعوزين و الفقراء و الأشخاص المسنين و ضمان تحسينها
- ✓ التكفل بإجراءات مساعدة الفقراء

مكتب النشاط الاجتماعي و التشغيل

- ✓ العمل على استقبال ملفات الخاصة بالتشغيل و الشبكة الاجتماعية لفئات البطالين .
- ✓ إعلام الشبكات بمراكز التمهين و توجيههم .
- ✓ مساعدة العمال في إطار الشبكة الاجتماعية علي إدماجهم في المؤسسات .

مكتب حفظ الصحة و الوقاية

يقوم هذا المكتب بجميع المهام التي تساعد المواطنين علي حفظ صحتهم و حماية بيئتهم إضافة الى ما يلي :

- ✓ السهر علي مراقبة المحلات التجارية و الخدمية .
- ✓ أخذ إجراءات و التدابير الكفيلة بحماية البيئة .
- ✓ تحرير محاضر المخالفات و ضمان متابعتها الي غاية رفع التخفيضات و النقائص .
- ✓ مراقبة المواد الغذائية
- ✓ إجراء التدخلات بعد تلقي شكاوي المواطنين .
- ✓ السهر علي التطبيق الصارم للقوانين و التنظيمات الخاصة بالصحة العمومية .

مكتب الجمعيات و الشؤون الثقافية و الرياضية

- ✓ إعداد خريطة تربوية .
- ✓ ضمان توفير الوسائل المادية و البشرية لحسن سير هذه المرافق .
- ✓ تنظيم حملات التلقيح و التطعيم وهذا بالتنسيق مع مكتب النظافة و الطب المدرسي و مدراء المدارس .
- ✓ إعداد قوائم التلاميذ المعوزين و الايتام لتمكينهم من المساعدات و المعونات الاجتماعية
- ✓ تنظيم رحلات مدرسية
- ✓ إعداد قوائم التلاميذ النجباء قصد تكريمهم .
- ✓ التكفل بإعداد الاحصائيات المختلفة للقطاع
- ✓ التكفل بتوفير النقل المدرسي

❖ مصلحة الحالة المدنية

وتتمثل علي ثلاثة مكاتب هم :

مكتب مسك السجلات و استخراج الوثائق

ويقوم بالوظائف التالية :

- ✓ تسليم عقود الحالة المدنية وفقا للمدونة و شهادة الميلاد رقم 12 خ 12 s .
- ✓ السهر على المحافظة على سجلات الحالة المدنية من سجل الميلاد الوفاة الزواج .
- ✓ إعداد الجداول السنوية و العشرية للحالة المدنية و تبليغها للمصالح المعنية .

مكتب التسجيلات

- ✓ تقييد عقود الميلاد و الزواج و الوفاة .
- ✓ تحديد و تسجيل الشباب المعني بالخدمة الوطنية .
- ✓ توزيع قسيمات الفحوص الطبية الخاصة بالخدمة الوطنية
- ✓ توزيع الاستدعاء الخاصة بالخدمة الوطنية .

مديرية الإدارة و المالية

وتتبع منها مصلحتين هما :

❖ مصلحة التسيير الإداري :

وتضم مكتبين :

مكتب تسيير الموظفين

ويقوم بالمهام الآتية :

- ✓ مسك ملفات الموظفين و ضمان الحفاظ عليها .
- ✓ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و ضمان تنفيذه
- ✓ إعداد قرارات و مقررات .
- ✓ اتمام اجراءات دعوة اللجان المتساوية الاعضاء و تدوين محاضرها .
- ✓ تسيير برنامج خاص بالتوظيف السباقات و الامتحانات المهنية .

مكتب متابعة الحياة المهنية

ويقوم بما يلي :

- ✓ الترقية و الاحالة علي التقاعد و كذا الانتداب و الاستيداع والتسريح .
- ✓ تسطير رزنامة التكوين و الرسكلة .
- ✓ إعداد المخطط السنوي للترقية .
- ✓ اعداد الرزنامة السنوية للعطل و ضمان متابعتها و تنفيذها

❖ مصلحة التسيير المالي

ويضم مكتبين هما :

مكتب الميزانية المحاسبة

يتولى هذا المكتب اعداد الميزانية الاولية و الإضافية و الحسابات الادارية .

مكتب الرواتب والفواتير

1. اعداد و ضبط الكشف السنوي للأجور و ضمان وتعيينه وتعديله وفقا لمدونة الأجور و النظم التعويضية .

2. تحضير و إعداد كشوف صرف الأجور و تعويضات المنتخبين المحليين

مكتب الصفقات و التجهيز

3. مسك سجلات محاضر اللجان المختلفة لتنفيذ الصفقات العمومية .

4. ضمان تدوين محاضر اللجان المختلفة للرقابة الداخلية و السهر علي إمضاءها من طرف الأعضاء و المصلحة المتعاقدة .

❖ المصالح التقنية

❖ مديرية التعمير و الاحتياطات العقارية

وتضم مصلحتين هما :

❖ مصلحة التعمير و الهندسة المعمارية

وتتمثل في مكتبين هما :

✓ مكتب التعمير و الاحتياطات العقارية

يهتم بمائلي :

✓ يعمل علي استخراج الوثائق الخاصة بالاحتياطات العقارية و تتمثل في رخصة البناء ، شهادة القسمة ، شهادة التجزئة ، رخصة الهدم ، وكذا قرارات الهدم الخاصة بالبنائيات الفوضوية .

✓ مكتب الهندسة المعمارية ومتابعة المشاريع

يقوم بالمهام التالية :

❖ تقوم بالعمل علي انجاز و اقتراحات و متابعة المشاريع المتعلقة بالبلدية .

❖ ضمان الالتزام بالتطبيق الصارم لوسائل التعمير المعتمدة .

❖ استلام طلبات الرخص العقارية مقابل وصولات ايداع و ضمان دراستها في الآجال القانونية .

❖ مصلحة الشبكات

وينبثق منها مكتبين هما :

✓ مكتب التطهير و المياه الصالحة للشرب

ويقوم بالمهام التالية :

✓ السهر علي نظافة اقليم البلدية بواسطة القضاء علي النقاط السوداء .

✓ صيانة شبكة المياه الصالحة للشرب .

✓ ضمان تهيئة و صيانة الفضاءات و المساحات الخضراء.

✓ مكتب الطرقات و النقل

✓ ضمان تجديد الطرقات و تهيئتها و أرصفة الشوارع و الأحياء .

✓ ضمان صيانة شبكة الإنارة العمومية و السعي لتوسيعها .

✓ مديرية التجهيز و الاستثمار

يحتوي علي ثلاثة مصالح هم :

✓ مصلحة الوسائل و الصيانة

وهي الاخيرة تتمثل علي مكتبين

✓ مكتب تسيير حظيرة البلدية ووسائل النقل و تسيير الورشات

✓ يتولى مسؤول الحظيرة علي السهر علي وضع بطاقة لعتاد البلدية .

✓ وضع بطاقة معلومات خاصة بوسائل و عتاد النقل

✓ السهر علي صيانة وسائل النقل

✓ مكتب التموين و التخزين

✓ يضمّن مسؤول الفرع بتموين المخزن العام بالتجهيزات و الوسائل ووضعتها تحت تصرف

المصالح المستغلة للبلدية .

✓ مسك بطاقة خاصة بالموردين و العملاء .

✓ جرد احتياجات مصالح البلدية من اللوازم و العتاد .

✓ مصالحة التجهيز

يتكون من مكتبين هما :

✓ مكتب البيئة و تسير الاثاث الحضري و المساحات الخضراء

✓ تسير المساحات الخضراء و الصيانة

✓ التحسين العمراني وكذا المنشاء آت الجديدة

✓ مكتب التجهيز و الأشغال الجديدة

يقوم بالمهام التالية :

✓ السهر علي النظام و النسق العمراني .

✓ السهر علي حماية و ترقية المباني و الهياكل العمومية و صيانتها .

✓ متابعة و مراقبة الاشغال الكبرى .

✓ مصلحة الاستثمار

يتكون من مكتبين هما :

✓ مكتب متابعة الدراسات المبرمجة

ويهتم بما يلي :

✓ تنفيذ البرامج الجديدة و متابعة انجازها .

✓ اقتراح مشاريع المخطط .

✓ مكتب الاستثمار و الانجاز

ويهتم بالمهام الاتية :

تنفيذ البرامج الاستثمارية و متابعتها .

الحرص علي المشاريع الاستثمارية التابعة للبلدية .

اجراء شركات بين المتعاملين الاستثماريين .

2. الحدود الزمنية

وتتمثل في الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية بدءا من تحديد مجالها و اختيار عينتها و تصميم أدوات

جمع البيانات المستخدمة فيها و المتمثلة في الاستبيان و الملاحظة ، فيما يأتي بعد ذلك توزيع الاستبيان

علي عينة الدراسة و تحليل هذه البيانات و الخروج بالنتائج ، ثم اخراج البحث في شكله النهائي ، وقد

استغرقت هذه الدراسة في شقها الميداني من 27 / 02 / 2019 الي 16 / 05 / 2019

3. الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية لأي دراسة في مجموعة المبحوثين الذين تطبق عليهم أدوات البحث داخل المجال الجغرافي المحدد ، و بالنسبة لدراستنا فقد شملت كل العاملين الذين يزاولون عملهم علي مستوي مصلحة جوازات السفر ببلدية الشريعة ولاية تبسة ، والذي بلغ عددهم 21 موظفا .

الفصل الثاني : ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية

أولاً : ماهية الاتصال الداخلي

1. أهمية الاتصال الداخلي
2. خصائص الاتصال الداخلي
3. أهداف الاتصال الداخلي
4. أنواع الاتصال الداخلي
5. مراحل الاتصال الداخلي
6. شبكات الاتصال الداخلي
7. أساليب الاتصال الداخلي
8. معوقات وطرق تحسين الاتصال الداخلي

أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي :

1. **اتخاذ القرارات** : حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج ، و التي تساعد علي اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات .
2. **التوجيه** : حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد و يحدد للعاملين أهداف المؤسسة و الامكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم علي تحقيق هذه الأهداف
3. **التنسيق** : حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهد يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة¹

أهداف الاتصال الداخلي

- ✓ نقل الاوامر و التعليمات من القادة الى المرؤوسين
- ✓ توصيل المعلومات و البيانات و التقارير المطلوبة الى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة علي ضوءها .
- ✓ نقل آراء و أفكار ووجهات نظر المرؤوسين و ردود افعالهم تجاه التعليمات الصادرة من الإدارة العليا كي تتصرف علي ضوءها .
- ✓ التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية .
- ✓ تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية و الخارجية عن القيام بوظائفهم .

¹ محمد بهجت حاد الله كشك : العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي ، الاسكندرية ، ص 269

✓ احكام الاشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة و التأكد من ان كل تصرف قد تم أدائه في الوقت و الأسلوب المحددين له .

✓ رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف و الغايات التي تسعى الإدارة الي تحقيقها وبيان الخطط و السياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف¹

✓ تعريف الجماعة : فريق العمل هو ما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها²

✓ يمكن المنظمة من مراقبة كفاءة الانجاز و تنفيذ الاعمال

✓ يؤثر علي مستويات الرضا لدي العاملين في المنظمة³

ويري الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل علي تحقيق الاهداف التالية :

✓ تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي يقومون به للمؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بأثار زيادة الاجور التي لا يقابلها زيادة في الانتاج .

✓ رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين مما يزيد من ارباح المؤسسة .

✓ تحقيق معدل دوران العمل وهناك مزايا واضحة تترتب علي استمرار عنصر العمل .

✓ اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين .

✓ رفع الروح المعنوية نتيجة الاحساس باهتمام الادارة و أمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد و

المؤسسة⁴.

كما يمكن حصر أهداف الاتصال الداخلي الي 3 اهداف رئيسية :

¹ محمد حسين العجمي : الاتجاهات الحديثة و القيادة الادارية و التنمية البشرية ، ط 1 ، المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 269

² بشير العلاق : تنظيم و إدارة العلاقات العامة ، دار البازوري ، عمان ، 2010 ، ص 175

³ محمد فوزي حلوة : مبادئ الادارة ، ط 1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 96

⁴ صالح بن نواره : الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية ، مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر ، عدد 22 ديسمبر 2004 ، ص 130

- **الاهداف الخاصة بالعاملين :** ويعتبر من اهم اهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة وخاصة تلك الخاصة بالعاملين ، حيث يسعى الاتصال الي التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي الي زيادة التفاهم و الثقة ، كما يهدف الي خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة وبين العاملين ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذلك الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشراكهم في عملية تسير الادرة
- **أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية :** وهي تمكين القائد من التعرف علي ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة ، مما من شأنه مساعدته علي اتخاذ القرارات الصحيحة السليمة والهامة القائمة غلي قدر كافي من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه و الاشراف و التأثير علي العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الانشطة المختلفة داخل المؤسسة .
- **أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالجمهور :** تتلخص في اقامة نظام اتصال يمكننا من توصية حقيقية الجهود التي يبذلها وكذلك ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه و النشاطات التي يقوم بها و كذلك طبيعة انتاجها و خدماتها من جهة و التعرف علي رأي الجمهور فيها وكذلك مقترحاته لتحسين خدماته .¹

• **كما يري الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل علي تحقيق الأهداف التالية :**

- ❖ تحسين الوعي بين العاملين و تعريفهم بالدور الذي يقومون به للمؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بأثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة الانتاج

¹ خيرى خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ووسائله و الخدمة الاجتماعية ، الكتاب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 1985 ص

- ❖ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يزيد من أرباح المؤسسة
- ❖ تحقيق معدل دوران العمل وهناك مزايا واضحة تترتب علي استقرار عنصر العمل
- ❖ اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين
- ❖ رفع الروح المعنوية نتيجة الاحساس باهتمام الادارة و أمرهم وخلق روح التعاون بين أفراد المؤسسة

1

ويمكن ذكر بعض الاهداف الاساسية التي تشترك فيها كل مؤسسة وهي :

- ❖ التخفيف زمن حدة الضغوط الموجودة في قسم من أقسامها .
- ❖ تحسين العلاقات بين العمال و الادارة بالمحافظة علي قنوات الاتصال المفتوحة .
- ❖ زيادة الوعي لدي العاملين فيما يخص الدور الذي يقومون به في المؤسسات وكذا مساهمتهم في

الاقتصاد القومي²

وهناك بعض الباحثين تطرقوا لأهداف الاتصال داخل المؤسسة حيث قاموا بتلخيصها في أربعة عناصر :

- ❖ **التكوين :** وتعني تكوين العمال في المؤسسة وتعيده علي استخدام التقنيات الجديدة و هذا يتم عن طريق توظيف مجموعة من الوسائل³

- ❖ **الاعلام :** وهنا يكمن هدف الاتصال في التعريف بالمؤسسة و شرح سياستها و استراتيجيتها وكذا أهدافها و إعلام العاملين بالنتائج المحققة و هذا يتم عبر ملصقات

- ❖ **التحفيز :** وهذا يخص المؤسسة ، ويدفع العاملين ، الي تطوير إحساسهم بالانتماء الي المؤسسة وهذا يتم عن طريق تطبيق سياسة المكافآت و التشجيعات .

¹ صالح بن نوار : الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية ، مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر عدد 22 ديسمبر 2004، ص 130

² كمال برير : الادارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، 1976 ، ص 223

³ رضوان بلخيرى : مدخل للاتصال و العلاقات العامة ، جسور للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2013 ، ص 95

❖ المشاركة و الدمج : جعل الأفراد العاملين يشتركون ويندمجون في المؤسسة أي يصبحوا أعضاء

أو اطراف فاعلين في المؤسسة هذا يتم عن طريق مجموعة من الوسائل كالاحتفالات السنوية¹

مراحل عملية الاتصال

يمكن عرض مراحل الاتصال من خلال مايلي :

1. مرحلة ادراك الرسالة : حيث يتخذ المرسل قراره بإرسال رسالة قد تكون فكرة أو اتجاهها أو معلومة أو

مشاعر الي المستقبل

2. مرحلة الترميز : وهي مرحلة يتم خلالها تحويل المعاني الي رموز لغوية ويقوم المرسل بصياغة

وتحويل أفكاره أو مشاعره الي رسالة اتصالية تكون في شكل رموز لفظية (منطوقة ، مكتوبة) أو

في شكل رموز غير لفظية (إشارات حركية) ويعتمد نجاح الرسالة علي القدرة علي اختيار الرموز

المناسبة لطبيعة الموقف و المستقبل .

3. مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال : ويتم اختيار وسيلة تتناسب مع طبيعة المستقبل و محتوى

الرسالة ويمكن اختيار أكثر من وسيلة لضمان نجاح عملية الاتصال .

4. مرحلة فك الرموز : وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الي معان حيث يقوم المستقبل

باستقبال الرسالة و تحليل و تفسير رموزها وفهم معناها .

5. مرحلة الاستجابة للرسالة : وتعني مدي قبول أو رفض المستقبل للرسالة وقد تكون الاستجابة

مباشرة أو غير مباشرة أو قوية أو ضعيفة أو سلبية أو إيجابية ، حيث تفيد الاستجابة في التعرف

علي مدي نجاح عملية الاتصال أو فشله ، و يقوم المستقبل بصياغة رسالة يبيثها للمستقبل .

¹ رضوان بلخيري : نفس المرجع السابق ص 95

6. مرحلة فك رموز الرسالة المرتدة : وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة الي معان

حيث يقوم المستقبل (المرسل الاصيلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الاصيلي) ويفك

رموزها و يفهم معناها

وخلال هذه المرحلة اذ تبين للمرسل ان رسالته فهمت من قبل المستقبل فإن هذا مؤثر لنجاح عملية الاتصال

، أما اذ تبين أن الرسالة لم تصل كما يريد يقوم بإعادة ارسال رسالة أخرى صحيحة ومعدلة .¹

وسائل الاتصال الداخلي

للاتصال العديد من الوسائل التي يتم من خلالها نقل المعلومات من المرسل الي المستقبل ومن أهمها ثلاث

طرق ووسائل وهي :

❖ الوسائل المكتوبة : تتمثل هذه الوسائل في

- الاوامر و التعليمات كالخطابات و المذكرات و النشرات .
- الرسائل الخاصة .
- مجلة العامل التي تشمل علي اخبار المنشأة .
- دليل العاملين وفيه بيان أهداف المنشأة .
- الأدلة وهي نظام مكتوب و ثابت .
- دليل الجمهور أو المستفيد .
- التقارير .
- لوحة الإعلانات .
- صندوق الاقتراحات .¹

¹ نجلاء محمد صالح : مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، 43-44

الوسائل الشفهية : وتتمثل في الوسائل التالية :

- المقابلات : مثل مقابلة التقييم ، الترقية .
- نظام الاستشارات للعاملين .
- الاجتماعات اليومية و الأسبوعية و الشهرية و السنوية .
- البرامج التدريبية .
- المؤتمرات .
- الندوات .
- اللجان
- الزيارات و اللقاءات .

الوسائل غير اللفظية ' الجسدية ' : يتمثل هذا النوع من الاتصالات في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد ، التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة الحركات و تعبيرات الوجه و الايماءات ، حركات اليدين و العيون .. الخ

الوسائل التكنولوجية : لقد اتاحت التكنولوجيا الحديثة مجالا واسعا في الاتصال الداخلي بالمؤسسة فقد

احدث هذا التطور التكنولوجي طفرة في وسائل الاتصال المؤسساتي ، و يشترط في مستعملي هذا النوع أن يكونوا من ذوي الخبرة و التكوين العلمي ، كذلك يحتاج لا مكانيات مادية كبيرة ، ونذكر من هذه الوسائل ².

- الفاكس
- الهاتف الثابت
- الاعلام الالي

¹ محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله : الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، 2000 ، ط 1 ، ص ص 166-167
² علي محمد منصور : مبادئ الادارة ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، د ط ، 1999 ، ص 79

• الانترنت

وقد ساهم هذا النوع من الوسائل بإبصال المعلومات و البيانات و تبادلها بين مختلف المستويات بسرعة ودقة أكبر وجهد أقل ، ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال الملائمة للعمل علي :

- السرعة المطلوبة .
- نوع الرسالة المطلوب ايصالها .
- السرعة الواجب توافرها .
- عدد المطلوب الاتصال بهم .
- الظروف المتاحة بالمؤسسة .

شبكات الاتصال

تعريف شبكات الاتصال : يقصد بالشبكات الاتصالية الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة

في المؤسسة ، أي أن هيكل الاتصال في المؤسسة هو الذي ينظم و يحدد العلاقات الموجودة و المتاحة

داخلها¹

أنواع الشبكات الاتصالية : توجد خمسة أهداف رئيسية وهي

- السرعة في انجاز العمل .
- الدقة في انجاز العمل .
- التنظيم الداخلي للجماعة.
- القيادة داخل الجماعة .
- الحالة المعنوية داخل الجماعة .²

وبناء على هذه المؤشرات تتم تحديد ثلاث شبكات للاتصال تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين

وهي موضحة في الجدول التالي :

¹ رضوان بلخيري : مدخل للاتصال و العلاقات العامة ، مرجع سابق ص 111
² راوية حسن: السلوك في المنظمات ، دار المعارف ، القاهرة ، د ط ، 2001 ، ص 235

الجدول رقم (01) : جدول يوضح أهم نتائج شبكة الاتصال

الأهداف	شبكة الاتصالات الأولى	شبكة لاتصالات الثانية	شبكة الاتصالات الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	متوسطة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلي	لا يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماما
الحالة المعنوية	منخفضة	منخفضة	منخفضة

أنواع الاتصال الداخلي

يمكن النظر الى الاتصالات من حيث ابعادها الرئيسية كاتصالات هابطة وصاعدة و أفقية أو جانبية ، كما يمكن النظر اليها كاتصالات رسمية و غير رسمية ، وسوف نلقي الضوء علي كا نوع منها :

1. الاتصالات الرسمية : يعرف معجم مصطلحات الاعلام "الاتصال الرسمي " علي أنه اتصال يتم بين

المستويات الادارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها

و يعتمد علي الخطابات أو المذكرات أو التقادير ، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة

الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة و التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح

كيفية الربط بين الوحدات الادارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل ، وهكذا يتم الاتصال الرسمي غالبا

في إطار التنظيم و يسير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة ومعروفة كما انه غالبا ما

يكون موثقا بصورة مكتوبة و رسمية وعادة تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي من أعلى الى

أسفل أو من أسفل الى اعلى أو في شكل أفقي ، و تتصف الاتصالات الرسمية عادة بما يلي :

قانونية مكتوبة تتعلق بالعمل مباشرة تتم داخل التنظيم و تتعلق به وملزمة للأطراف ذات العلاقة .

1

وينقسم هذا النوع من الاتصال الي ثلاث أقسام :

أ- **الاتصالات الهابطة** : وهي اتصالات تهدف الي نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة و المديرين الي العاملين فهي بذلك اتصالات من أعلي الي أسفل ، و تستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ، و تتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية و التعليمات و التوجيهات ، الإشارات التي تنقل من الإدارة العليا الي المرؤوسين وهي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة .

ب- **الاتصالات الصاعدة** : وتهدف الي تصعيد المعلومات الي أعلي ، و تأتي مكتملة للاتصالات الهابطة

، حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة علي استقبال المعلومات فقط و إنما تتوفر لهم

القدرة علي تصعيدها الي الأعلى ، و تتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات

المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل و الآراء و الاتجاهات المختلفة عم كل ما يتصل بالأداء الجيد له الي

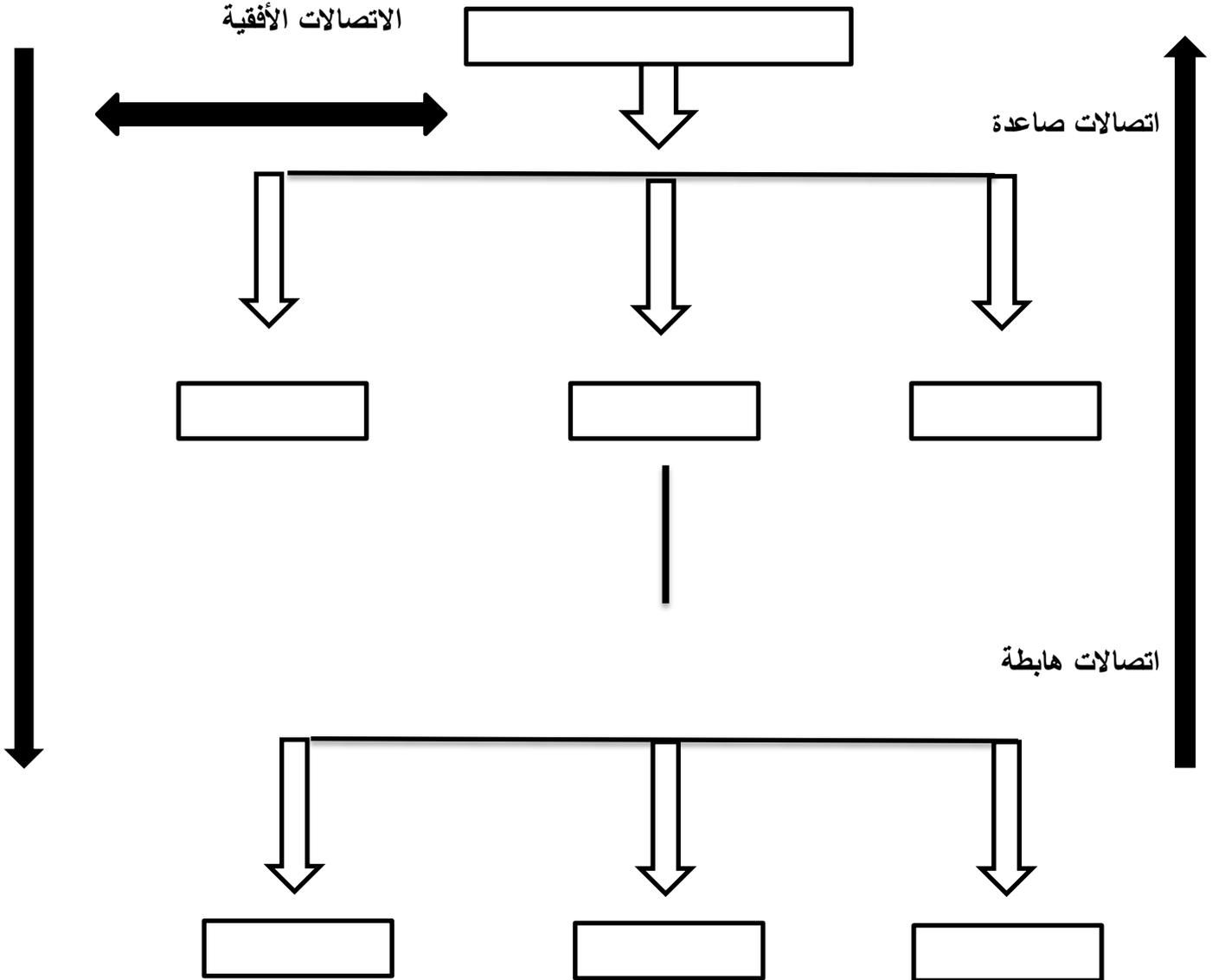
الاعلى².

وهي تساعد الإدارة في التأكد من أن المعلومات قد تم ايصالها للعاملين أولا ، و أنه تم فهمها و استيعابها ثانيا ، و أنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثا ، كما انها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضاء أو عدم الرضا ، بالإضافة الي انشغالات العمال ، اهتمامهم و مشاكلهم و اقتراحاتهم .

¹ رحيمة الطيب عيساني : مدخل الي علم الاعلام و الاتصال ، كلية الحقوق ، ط 1 ، باتنة ، الجزائر ، 2008 ، ص 31

² صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، د ط ، 2005 ، ص 261

الاتصالات الأفقية أو الجانبية : و تعني إرسال المعلومات و استيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة :
مثل الإدارات و الأقسام و الافراد ذات المستويات المتشابهة ، و تعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية الأحدث
و التنسيق المطلوب و التناغم و الانسجام بين الإدارات و الأقسام .¹



شكل 01 : يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة و الصاعدة و الأفقية



¹ صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع السابق ص 262

ت- الاتصالات غير رسمية : إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر علي الاتصالات الرسمية

فقط ، فهناك الاتصالات غير الرسمية . وتعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي يخضع لقواعد و

اجراءات مثبتة مكتوبة و رسمية ، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية ، و الاتصالات غير الرسمية

تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية ، وهذه الاتصالات سواء كانت

داخل المنظمة أو خارجها ، تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم عن بعض ، وذلك بهدف

إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية .¹

يعتبر الاتصال الغير رسمي جزءا طبيعيا من حياة المؤسسة ينشأ من انتشار الأخبار و المعلومات و

الإشاعات حول أمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار و المعلومات لأي

تنظيم رسمي أو رقابة لا يمكن للإدارة الإغفال من وجوده إذا يحقق أهدافا لا تتحقق ، و أهداف الاتصالات

الرسمية بل قد تعمل علي تعطيلها لأنه ينتقل عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود ، تنتشر من الأعلى

الي الأسفل و أفقيا دون حاجز .²

الاتصال الغير الرسمي هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين و يبين جميع

أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في موضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم

فتبادل المعلومات هنا يتم خارج منافذ السلطة الرسمية أو بعيد عن خطوط تحدها و تدعمها السلطة الرسمية

خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم³

الاتصال غير الرسمي هو شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين علي أساس شخصي ينشأ عن العلاقات

الاجتماعية بين الافراد دون تدخل الإدارة في رسمه أو يخضع لرقابتها يتميز بأنه دائم الحركة و متجدد يتم

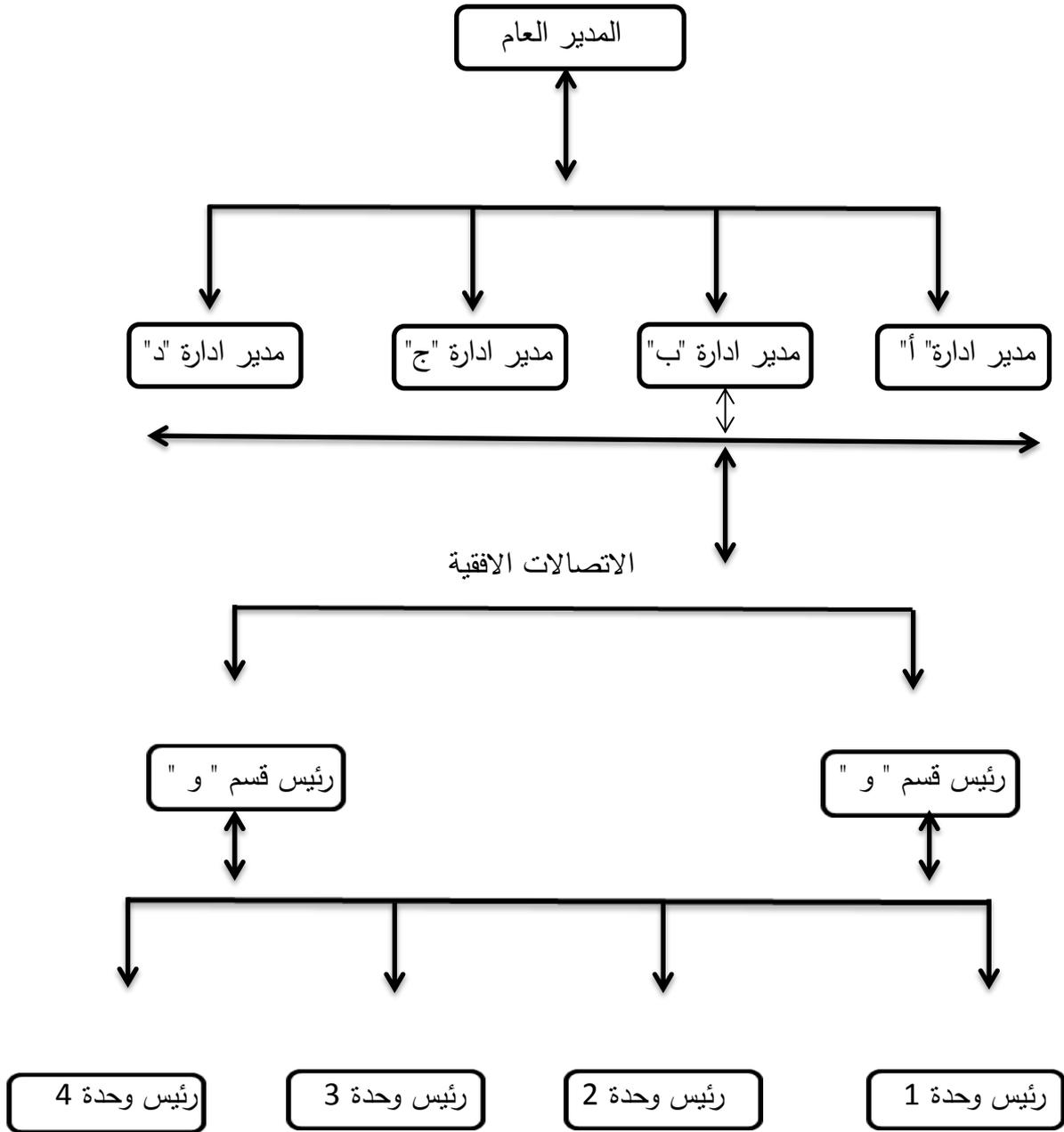
¹ صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع السابق ص 263

² إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الادارة العامة ، منشأة المعارف ، ط 1 ، ص 391

³ مصطفى حجازي : الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية الادارية ، دار الطليعة ، بيروت ، د ط ، 1992 ، ص 119

خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة و مختلفة دون أن تحدد الادارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة علي السيطرة عليه سيطرة تامة¹

شكل 02 : يوضح الاتصالات الادارية النازلة و الصاعدة و الافقية

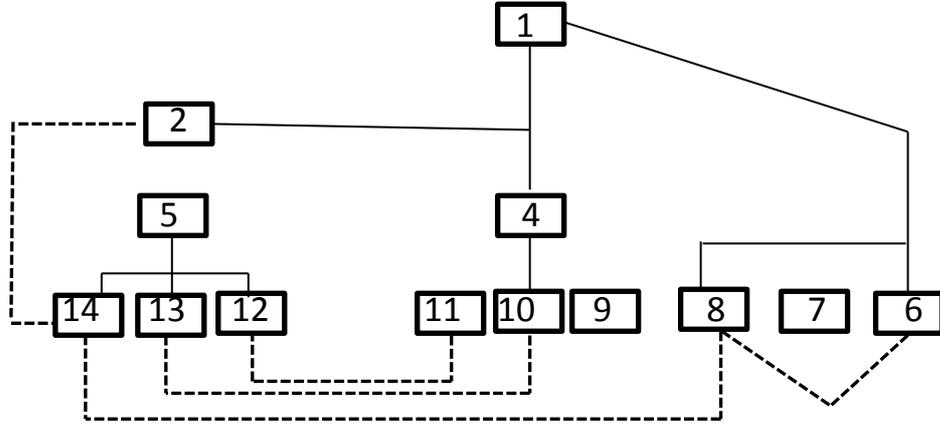


المصدر : محمد ناصر العديلي : السلوك الانساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة

، الرياض ، 1995 ، ص 470

¹ بشير العلق : الاتصال في المنظمات ، دار اليازوري ، عمان ، د ط ، 2009 ، ص 104

الشكل 03 : يوضح الاتصالات الرسمية و غير الرسمية



المصدر : رضوان بلخيري : مدخل للاتصال و العلاقات العامة ، الجسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط

2013 ، 1

❖ شبكة الاتصال الرسمي : خطوط مستمرة تربط بين الهيكل التنظيمي

❖ شبكة الاتصال غير الرسمي : خطوط منقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز مرتبطة ببعضها

مباشرة بعلاقة وظيفية .

وفي الجدول رقم 02 : تلخيص لما قدمناه وظائف الاتصال الداخل حسب أنواعه ووظائفه

أنواع الاتصال	الوظائف الاساسية	الوسيلة الاكثر فعالية
نازل	<ul style="list-style-type: none"> - الاعلام : ايصال المعلومات و الاوامر و التوجيهات العلمية . - التحفيز : تشجيع المشاركة و الالتزام بأهداف المؤسسة و الشعور بالمسؤولية 	<ul style="list-style-type: none"> - المذكرات و الاجتماعات . - مرتبات الموظفين - رسائل المدير .
صاعد	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الاوضاع الداخلية من مشاكل موضوعية و ذاتية . - الاستفادة من الآراء و المقترحات 	<ul style="list-style-type: none"> - سير الآراء و التحقيقات - المقابلات الفردية و الجماعية . - استعمال الجريدة اليومية - صناديق الاقتراحات
أفقي	<ul style="list-style-type: none"> - توطيد العلاقات الانسانية و الاجتماعية . - تنسيق العمل بين المصالح المختلفة . - حل الازمات بين الأفراد و الجماعات . 	<ul style="list-style-type: none"> - الاجتماعات وتبادل الآراء - الاجتماعات التنسيقية - استقبال عمال جدد - استعمال الجريدة اليومية

المصدر : علي قساسية: وظائف الاتصال الداخلي ، محاضرات في وحدة الاتصال الجماهيري ، كلية

العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر ، 2002

معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

❖ معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية ، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي :

- عدم تقبل المسؤولين و انعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين .
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال
- استخدام لغة مناسبة مكانا و زمانا
- عدم وضوح الأهداف و غير محددة وغير قابلة للقياس
- عدم تلائم الجو للاتصال و كذلك بالنسبة للهياكل
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها و اعتبارها سرية

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات و التي تصنف الي : عقبات مادية ، عقبات

شخصية ، عقبات لفظية .¹

- أ- **العقبات المادية** : كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث اخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية علي الخط و بالتالي يؤدي هذا الي تحقيق الاتصال لأغراضه ، وكذلك تعتبر كثرة

¹ رضوان بلخيري : مدخل للاتصال و العلاقات العامة ، جسور للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2013 ، ص 115

الاتصالات و الاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلًا علي العاملين في المؤسسة و تعتبر كذلك ضياع

للوقت وسببا للملل و الضجر و هذا ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف المسطرة .

ب- **العقبات الشخصية** : وهي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد و القائمة علي مدي حكمه

الصائب علي الأشياء و حالته النفسية و العاطفية وطباعة ونزعته و ما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم

الفرد ، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة و اختلاف طبيعتهم التفاعلية ، وهذا ما

ينجم عن صراعات أو جو يسوده التوتر ، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال ، كما أن اختلاف

المستويات التنفيذية و الإشرافية و انعزال طبقة عند حدودها وهو ما يزيد الهوة بين مختلف المستويات و

يعرقل العملية الاتصالية .¹

¹ رضوان بلخيري : مدخل للاتصال و العلاقات العامة ، ص 115

ت- العقبات اللفظية (التعبيرية) : تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال فكما تساهم في عملية الاتصال و تسيرها كما يمكن أن تعرقلها ، فتجعل الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معني و فقا للموقف الذي تستخدم فيه ، فتجعل المعني غامضا غير مفهوم ومنه لا يصل الي المستقبل و لا يتحقق الاتصال و هدفه وهو نقل المعلومات و رفض الغموض .

كما أن اختلاف المستوي التعليمي و الثقافي تخصصات العلمية و مهنية وهو ما يؤدي الي اختلاف الالفاظ و فهم تفسير الكلمات و المعاني كذا اختلاف البيئة و التقاليد والعادات و القيم ، وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور و فهم الاتصال .¹

طرق تحسين الاتصال الداخلي

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها :

1. تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال ، و المقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات و المناصب التي يحتلونها في المؤسسة .
2. أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام و معلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة .
3. أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الاهداف .
4. استخدام اللغة المناسبة زمانا و مكانا .
5. يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي .
6. يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة .
7. يجب توظيف تقنية الاستماع و الملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة .

¹ رضوان بلخيري : نفس المرجع السابق ص 116

كما توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي :

1. نمط الاتصال الراسي الهابط .

2. نمط الاتصال الراسي الصاعد .

3. نمط الاتصال الأفقي .

أولا : نمط الاتصال الراسي الهابط :

في هذا النمط يجب علي المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة و يتم وضع خطة للاتصال حتي تكون هناك اتصالات فعالة .

- خلق جو من الثقة بين المرسل و المستقبل هذا يسهل التوافق و الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس .
- يجب معرفة قنوات الاتصال و أنواع المعلومات لدي كل من الادارة و العاملين علي حد سواء .
- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات .
- يجب استخدام أحسن التقنيات و اتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الاتصال .

ثانيا : نمط الاتصال الراسي الصاعد

- يجب علي الادارة معرفة انواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الامداد بالقنوات الملائمة .

- يجب أيضا أن يكون الاتصال الصاعد إجباريا و غير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال

الصاعد و الهابط .¹

¹ راوية حسن: السلوك في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ص 77

ثالثا : نمط الاتصال الأفقي

- يجب انشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة .
- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف علي المشاكل الداخلية .
- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع اقامة دور الاتصال لربط مختلف الادارات ذات الاتصال الوثيق هذا علي نفس المستوي التنظيمي .¹

¹ محمد ناصر العديلي : السلوك الانساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1995 ، ص 471

ثانيا : ماهية المؤسسة العمومية

1. نشأة وتطور فكرة المؤسسة العمومية

2. مفهوم المؤسسة العمومية

3. أسباب نشأة المؤسسة العمومية

4. خصائص المؤسسة العمومية

5. أهداف المؤسسة العمومية

6. أنواع لمؤسسة العمومية

7. أشكال لمؤسسة العمومية

8. وظائف لمؤسسة العمومية

01- نشأة المؤسسة العمومية :

يدور نشاط الدولة في إطار الفكر الفلسفي السائد فيها ، فهو الذي يحدد لهذا النشاط طبيعته و أبعاده الحقيقية.

وكان طبيعيا ان تستحدث الدول من الأساليب الإدارية ، ما يكفل القيام بتلك الأوجه الجديدة من النشاط الذي تحقق به أهداف الفكر الفلسفي الذي تؤمن به .

ولقد كانت المؤسسة العمومية واحدة من تلك الوسائل التي ابتدعها الفكر الإداري ، في مجال تنفيذ أوجه نشاط الدولة ثم استخدمت فيما بعد في المجال الضخم للمشروعات العامة .

لذا سنحاول تتبع مراحل التطور التي مرت بيه هذه الفكرة في ضوء التطور المقابل في وظائف الدولة المعاصرة وهي كالاتي :

اولا: ظهور فكرة المؤسسة العمومية .

ثانيا : تطور فكرة المؤسسة العمومية .

اولا : ظهور فكرة المؤسسة العمومية .

تستلهم مبادئ المذهب الحر مقومات وجودها من الفرد ن فيقوم هذا المذهب على اساس ان للأفراد حقوقا لصيقة ببيهم ولدت معهم ولا يمكن للدولة أن تمسها أو ان تسن ما يخالفها ، فهي إذن سابقة عن نشأة الدولة ، و في مرتبة تعلو الدولة ، لأن الغاية من قيام الدولة حماية تلك الحريات الفردية ، وبهذا يكون المذهب الفردي قد أرسى مبدأين هما¹:

- الحرية.

- عدم تدخل الدولة.

من هذين المبدأين استلهمت الدولة الحارسة مبررات سلطانها ، واسقت منها أبعاد تدخلها فقد كان التدخل مقصورا على ضرورة تأمين متطلبات الأمن و العدالة ، و القيام ببعض الأعمال العامة و المنشآت التي لا يقوى الأفراد على مباشرة القيام بها .

¹جلول شبتور ، الحرية الفردية في المذهب الفردي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد العاشر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر

ويمكن القول بصورة عامة ان الجذور التاريخية لفكرة المؤسسة العمومية ، ترجع إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا في غضون القرنين السابع عشر و الثامن عشر ، لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم و الصحة و البر و الإحسان

إن تعبير المؤسسة العمومية الذي ظهر في هذه الفترة كان يتسم بالغموض ، واستمر الحال كذلك في الفترة الممتدة من الثورة الفرنسية ، حتى منتصف القرن التاسع عشر ، حيث لم تكتسب فكرة المؤسسة العمومية سمات الوضوح ومن ثم فقد ظلت غامضة ينقصها التحديد و التأصيل.

ولقد ساهم المشرع المدني الفرنسي بدوره في إلقاء المزيد من الغموض ، حيث استخدم في مناسبات عديدة تعبير المؤسسة العمومية دون تفريق كامل بين هذا المفهوم و المفاهيم الأخرى القريبة ، فأحيانا يظهر تعبير المؤسسة العمومية مساويا لتعبير شخص معنوي من القانون العام أو إداري وهذا هو حال البلدية ، وأحيانا على العكس ينطبق تعبير المؤسسة العمومية على شخص معنوي من القانون الخاص ، يستفيد من حماية معينة من الإدارة و هو المؤسسات ذات النفع العام¹ .

التمييز بين فكرة المؤسسة العمومية وفكرة المؤسسة ذات النفع العام.

منذ عام 1880 وبعد مرور فترة من التقصي و البحث تأكد التمييز بين المؤسسة العمومية و الأشخاص الإقليمية حيث أصبح تعبير المؤسسة العمومية مقصورا على المرافق العمومية المتخصصة التي تتمتع بالشخصية المعنوية واتجهت كل الجهود إلى إيجاد معيار للتمييز بين المؤسسة العمومية و المؤسسة ذات النفع العام.

إن اول من ميز بين هذين النوعين هو حكم محكمة النقض الصادر في 05 مارس 1855 ، المتعلق بصندوق ادخار كايين Caisse d'Epargne de CAEN حيث أقام تفرقة شهيرة بين المؤسسات العمومية ذات النفع العام . ذا اعتبر الأولى جزء لا يتجزأ من الإدارة وهي لذلك من الأشخاص العامة أما الثانية فهي على العكس ليست إلا مجرد تجمعات خاصة Groupements Privés تتمتع ببعض امتيازات السلطة العامة .

¹ جورج قوديل ، بيار دلقولقية ، القانون الإداري ، ترجمة منصور القاضي ، الطبعة الأولى ، الجزء الثاني ، لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، 2001 ن ص 443

وأخذ المشرع بهذه التفرقة في القانون الصادر في 21 فبراير 1862، المتعلق بقروض الأشخاص المعنوية العامة دون أن يعطي معيار لذلك¹. و لإجراء التمييز يلجأ لمعيار نية و غزادة المشرع ، فالمشرع هو سيد في تحديد الطبيعة القانونية للهيئة المحدثة أو المسيرة فإذا كانت هذه النية صريحة ، فإن القانون نفسه هو الذي يعلمنا أننا بصد إما مؤسسة عمومية أو مؤسسة ذات نفع عام ن ولكن حين لا تكون نية المشرع ظاهرة أي لا يحدد النص بوضوح طبيعة الهيئة ، يجب البحث عن معايير أخرى ، فالقضاء يلجأ أحيانا إلى أصل المؤسسة و أحيانا أخرى إلى امتيازات السلطة العامة .

بالنسبة لأصل الهيئة ، عادة يعتبر أن المبادرة لإنشاء المؤسسة العمومية تصدر عن السلطات العمومية ، وبالنتيجة فإن كل مؤسسة تحدثها السلطات هي مؤسسة عمومية ، أما إذا كانت المبادرة الخاصة هي التي أنشأت الهيئة فتعتبر مؤسسة ذات نفع عام². إلا أن القاضي غالبا ما يلجأ لمعيار امتيازات السلطة العمومية فعندما يعطي المشرع لمؤسسة ما مثل هذه الامتيازات (منح السلطة التنظيمية ، تحصيل الرسوم ..) فإنها تعتبر مؤسسة عمومية³.

وهكذا تمخض عن هذا التطور في مسألة التمييز بين المؤسسات العمومية و المؤسسات ذات النفع العام ، ظهور المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية ، أو كما يسميها بعض الفقه المؤسسة الإدارية نظرا لارتباطها بالوظائف التقليدية للدولة ، على أنها لا تعدو أن تكون مجرد مرفق عام مزود بالشخصية المعنوية.

النظام القانوني للمؤسسة العمومية في مفهومها التقليدي :

لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه ، بأنها مرفق عام منح الشخصية المعنوية وهي الصورة التطبيقية لفكرة اللامركزية الإدارية في القطاع المصلي أو ما يسمى باللامركزية المصلحية⁴.

وبذلك فإن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي تعطي للمرفق العام تنظيما إداريا عاما يتمتع بقدر من الاستقلالية نتيجة للاعتراف له بالشخصية المعنوية⁵.

¹ Georges VEDEL : *Droit administratif* , Presses Universitaires de France , 6^{ème} édition , trimestre , 1976, p :730.

² أحمد محيو ، محاضرات في المؤسسات الإدارية ، ترجمة د محمد عرب صاصيلا ، الطبعة الرابعة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006 ، ص 445

³ أحمد محيو ، المرجع نفسه ، ص 445

⁴ Georges VIDEL , Op.cit , p 734

⁵ محمد فاروق عبد الحميد ، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1987 نص

تخضع المؤسسة العمومية في مفهومها التقليدي إلى قواعد القانون العمومي ولا سيما قواعد القانون العمومي ولا سيما قواعد القانون الإداري ، ومن جهة أخرى ترتبط المؤسسة العمومية دائماً بمجموعة إقليمية ، قد تكون إما الدولة إذا كان المؤسسة العمومية وطنية ، وإما المجموعات المحلية إذا كانت المؤسسة العمومية ذات طابع محلي ، إن هذا الارتباط بمجموعة اقليمية ما . يمكن هذه الأخيرة من ممارسة رقابة على المؤسسة أي رقابة على أجهزتها وعلى أعمالها¹.

وهذا يعني بعبارة أخرى أن النظام القانوني للمؤسسة التقليدية يتسم بتجانس وتماسك شديدين ، ومقتضى ذلك أن تكون أموالها أموالاً عامة ، والقرارات التي يتخذها القائمون على الإدارة فيها تعتبر قرارات إدارية ، قابلة للطعن فيها بتجاوز السلطة أمام القضاء الإداري ، وتتمتع المؤسسة لغرض تنفيذ أوجه نشاطها بامتيازات السلطة العامة ، ويعتبر موظفوها من قبيل الموظفين العموميين وعقودها إدارية و أشغالها أشغال عامة.

ثانياً : تطور فكرة المؤسسة العمومية

تعرضت فكرة المؤسسة العمومية لتطور بالغ الأهمية وصفه بعض الفقهاء بأنه أزمة ، وذلك لكون المؤسسة العمومية بدأت في أول الأمر في نطاق ضيق فافتصرت على منح بعض المرافق العامة الإدارية الشخصية المعنوية ، وترتب على ذلك وجود نظام قانوني خاص وموحد تقريباً خضعت له المؤسسات العمومية التقليدية².

لكن مع تطور الدولة ونشاطاتها تعددت المؤسسات وتميزت لدرجة أنها وضعت كلياً موضوع الاتهام المفهوم التقليدي ونظمه القانوني³.

وبالفعل فإن النظام القانوني الإداري البحت ، سيتقهقر شيئاً فشيئاً بحيث بدأت تظهر مرافق عمومية يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص ، وبدأ تمييز جديد يفرض نفسه بين المرافق العامة الإدارية التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الإدارية (EPA) والذي استمر نظامها القانوني في خضوعه كلياً لقواعد القانون العام ، و المرافق العمومية الصناعية و التجارية (SPIC) التي تتكفل بها المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية (EPIC) الخاضعة جزئياً للقانون العام و القانون الخاص⁴.

¹ ناصر لباد ، القانون الإداري ، لباد للنشر ، الطبعة الأولى ، الجزء الثاني ، الجزائر ، 2004 ، ص 184

² سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة ، دار الفكر العربي 1979 ص 84.

³ ، أحمد محيو : محاضرات في المؤسسات الإدارية ، نفس المرجع السابق ، ص 447.

⁴ ناصر لباد ، القانون الإداري ، ناصر لباد، نفس المرجع السابق، ص 185 .

إن الاعتراف القانوني بهذه الفئة الجديدة من المؤسسات العمومية بدأ مع القرار الشهير لمحكمة التنازع الفرنسية بتاريخ 22 جانفي 1921 في القضية المسماة " مركب إيلوكا " أو الشركة التجارية لغرب إفريقيا¹ ، فهذا الاعتراف من طرف القضاة لفئة جديدة داخل مفهوم المؤسسة العمومية ، كما ان انتشار الأفكار الاشتراكية و الاقتصاد الموجه ساهم في ظهور الأنواع الجديدة من المرافق العامة الاقتصادية ، إلى جانب ذلك ظهرت المرافق العامة المهنية الجديدة من المرافق العامة المهنية، وأخيرا بلغ تدخل الدولة مرحلة القمة نتيجة لجوئها إلى اتباع سياسة التأميم، و بالتالي اتسعت رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة و ليدة التأميم او الإنشاء المبتدأ من قبل الدولة ،وبالتالي نشأت أشخاص عامة مرفقية رفض مجلس الدولة الفرنسي الاعتراف لها بصفة المؤسسة العمومية و ظهر هذا الرفض في قرار MONPEURT في 31 تموز 1943 في صدد لجان التنظيم ، مع أن المشرع لم يعتبرها مؤسسات عمومية وهي مكلفة بتنفيذ نشاط مرفقي ة تتخذ قرارات تشكل أعمال إدارية .

وفي قرار BOUGUEN في 02 نيسان 1943 في شأن نقابات مهنية لا تشكل مؤسسات عمومية مع أنها تشارك في عمل مرفق عام .

كما أطلق اصطلاح المؤسسة العمومية على بعض الأشخاص المعنوية العامة ، والتي تدير مشروعات عامة لا تتوفر لها صفة المرفق العام ، و أفضل مثال على ذلك هو Charbonnages de France و Houillères de Bassin (المكونتان عقب تأميم الوقود المكون من المعادن الخام) ، ومؤسسة البحث والنشاط النفطي ، والمؤسسة المنجمية و الكيميائية إذا كان نشاطها للمصلحة العامة فلا يعترف لها بطابع المرفق العام ، وإن كان هذا النشاط يمكن أن يستفيد من بعض المنافع فذلك على أساس نظام خارجي عن المؤسسات العمومية نفسها (النظام المنجمي) ، وبذلك أصبح تعريف المؤسسة العمومية غير جامع ولا مانع ، فهو غير جامع لأن القضاء الاداري رفض الاعتراف لبعض الأشخاص المرفقية بصفة المؤسسة العمومية ، وبذلك لا تدخل هذه الأشخاص العامة التي لا تدير مرافق عامة.

وقد دفع تباين أنواع المؤسسات العمومية واختلاف أنظمتها القانونية ، كثيرا من الفقهاء إلى التساؤل عما إذا كان تعبير المؤسسة العمومية ، لا يزال يعني طائفة قانونية معينة ، أم أنه أصبح خاويا من كل معنى محدد.

¹ ناصر لباد : القانون الإداري ، المرجع السابق ص 185 .

ففي فرنسا تصنف المؤسسات العمومية إلى نوعين أساسيين :

- المؤسسة العمومية الإدارية وتخضع إلى أحكام القانون الإداري واختصاص القضاء الإداري.
- المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية تخضع كقاعدة علمة لأحكام القانون الخاص وقضاء المحاكم العادية .

وتدخل المؤسسات العمومية الصناعية و التجارية ضمن طائفة قانونية يطلق عليها المشروعات العامة *Entreprises publiques* ، وتضم هذه الطائفة إلى جانب المشروعات التي تدير مرافق عامة ، كتوزيع الماء والكهرباء تلك التي لا تعتبر من المرافق العامة كمشروع رينو *Régie Renault* وشركات الدولة ، وقد أصبح موضوع المؤسسات العمومية وعلاقتها بالمشروعات العامة من الموضوعات بالغة التعقيد في فرنسا ، وساهم في تعقيده أن التشريعات تضيف على ما تستحدث من وحدات مستقلة هذا الاسم أو ذاك دون دراسة كافية أو عناية بالمضمون.

02- مفهوم المؤسسة العمومية

يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث تعريفها وتحديدًا جامعا مانعا ن وذلك لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها ، إضافة إلى شدة اختلاف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية ، نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور وظائف الدولة ، من دولة حارسة إلى دولة تدخلية ، وكذلك كثرة التسميات و التطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية و الإجتماعية و الاقتصادية .

هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوظيفي رأسمالها تابع للقطاع العام أي للدولة ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتتميز بإمكانيات محاذية و إدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات واعفاءات القانونية و الإدارية و وجود جهاز رقابي يعينه الوصية .

يعرفها هريو بأنها مرفق عام مختص و متمتع بالشخصية المعنوية .

وهناك من يعرف المؤسسة بأنها منظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية و المادية ، بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة و هي تختلف من حيث طبيعتها وقد تكون غدارية تجارية أو صناعية¹

¹ أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزي بن عكنون ، الجزائر ، 2002 ص 45

***اصطلاحاً** : تعرف المؤسسة العمومية على انها نرفق علم مستقل عن الجهاز التقليدي للحكومة يتولى نشاط متخصص ، ويدار عن طريق منظمة عامة ن لها شخصية معنوية وتخضع إلى درجة من الوصاية الإدارية ن وذهب هذا التعريف إلى أن المؤسسة العمومية هي جهاز حكومي يتميز بالاستقلالية ويتبنى مبدأ التخصص في العمل ، ويتمتع بالشخصية المعنوية .

كما تعرف على انها كيان تنظيمي عام ومستقل عن جهاز الدولة التقليدي تملكه الدولة كليا أو جزئياً تخضعه للرقابة التنفيذية و التشريعية لضمان كفايته و فعاليته في استخدام الأموال العامة من أجل الصالح العام في حين يرى هذا التعريف أن الاستقلالية الإدارية قد تقل في بعض الأحيان و لا تكون كلية بل تستقل في عملها جزئياً فقط ، وتبقى خاضعة للرقابة التنفيذية و التشريعية من أجل تحقيق الكفاءة في العمل².

ويعرفها جورج فيدل المؤسسة العمومية بقوله : " لقد عرفت المؤسسة العمومية بشكل استقر عليه الفقه بأنها مرفق عام منح الشخصية المعنوية ، إلا أن هذا التعريف لا يصور الواقع لأنه لا يشمل كل المؤسسات العمومية و بالأخص الجمعيات النقابية للملاك وبالتالي يبقى التعريف السلبي للمؤسسة العمومية صحيحاً أي المؤسسة العمومية هي كل شخص عام غير الدولة أو الأشخاص الإقليمية¹.

و يعرفها الأستاذ سليمان الطماوي بقوله : " المؤسسة العامة وفقاً للتعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق يدار عن طريق منظمة عامة و يتمتع بالشخصية المعنوية²"

التعريف المقترح للمؤسسة العمومية :

من جملة التعريفات السابقة سواء التي تربط مفهوم المؤسسة العمومية بفكرة المرفق العام ، أو التي ترفض التلازم بين الفكرتين ومن خلال التطبيقات العملية للمؤسسة العمومية سواء في النظم الرأسمالية أو الاشتراكية ، نجد أن المؤسسة العمومية هي منظمة تنشئها الدولة ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها ، و إخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسباً و بالتالي فهذه المنظمة هي منظمة عامة لارتباطها المطلق بسيادة الدولة و إرادتها .

² نائل عبد الحفيظ الواملة ، إدارة المؤسسات العامة ، الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن ، دار زهر للنشر و التوزيع عمان ، الأردن دط 2010 ص 305 .

¹ Gorges VEDEL , Op .cit, p 729

² سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، القاهرة ، دار الفكر العربي 1979 ص 63

03- أسباب نشأة المؤسسة العمومية :

- تنشأ المؤسسات العمومية من طرف الدولة وتعود نشأتها إلى عدة أسباب و عوامل نذكرها فيما يلي :
- وجود الروتين في العمل في القطاع العام وعدم القدرة على الاستجابة للتغيرات المختلفة .
- قلة التنظيم في القطاعات الخدمية وهذا ما عرقل تحقيق المصلحة العامة.
- زيادة المؤسسات العمومية من خلال تأميمها حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها.
- جذب الكفاءات و المهارات الفنية اللازمة لإنجاز العمل .
- الرغبة في الحد من الوزارات و الأجهزة المركزية .
- ضمان استقلال بعض المرافق العامة في غدارة شؤونها حتى تستطيع إدخال الأساليب الحديثة في التنظيم و الإدارة .
- توسيع تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين مثل : خدمات النقل ، السكن ، التعليم و الصحة.
- توفير المناخ المناسب لاستثمار الموارد و الثروات المحققة للعائد و الربح الاقتصادي .
- زيادة حجم البطالة و الرغبة في امتصاصها.
- عدم رفع الأسعار وتحقيق اقتصاد السوق¹.
- استقلال الدولة ادى بها إلى ضرورة إنشاء المؤسسات العمومية للتعمير وتنشيط اقتصاد المدمر ، وحتى في حالات الحروب ، إذا تتولى إدارة الاقتصاد .
- التخوف من المساس بسيادة الدولة و امن الوطن في حالة وجود علاقات بين المؤسسة وجهات أجنبية تدفعها لاتخاذ قرارات ضد المصلحة الوطنية ، وهذا م أدى إلى المسارعة لتأميم المؤسسات .
- تقديم الدولة الخدمات و المنتجات للمواطنين بأسعار مدعمة أو مجانا و بالتالي فهي لا تسعى إلى الربح.
- تدخل الدولة لشراء مؤسسات خاصة خاسرة ، او غير قادرة على الصمود اقتصاديا وماليا لتجنب الاضطرابات .في الاقتصاد.
- توفير إيرادات لميزانية الدولة العامة عن طريق استغلال بعض القطاعات كالبريد و المواصلات.
- المساس باستقلالية الدولة حيث ان القوة المالية و الاقتصادية لبعض المؤسسة تشكل خطرا على المالية العامة .

¹ زيد منير عبوي ن إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، (عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2009) ص

- كما ان النظام الاشتراكي كان السبب الرئيسي لظهور المؤسسات العمومية .
- تشجيع التصدير ليساعد على التطوير في الاقتصاد الوطني¹.

04- خصائص المؤسسة العمومية :

- من التعريف المقترح للمؤسسة العمومية يمكننا استنتاج خصائص المؤسسة العمومية وهي كما يأتي :
- المؤسسة العمومية منظمة عامة.
 - إن القرارات التي تصدرها المؤسسة هي قرارات إدارية ، ومن ثم تكون عرضة للطعن أمام القضاء الإداري إذا تشابهها وجه من أوجه الإلغاء.
 - إن الموظفين التابعين للمؤسسة العامة هم موظفين عموميون.
 - إن الأموال العائدة لهذه المؤسسة هي أموال عامة ،تتمتع بأوجه الحماية المقررة لتلك الأموال من الناحية المدنية بعدم جواز الحجز عليها ، وعدم جواز تملكها بالتفاهم ، وكذلك الحماية الجنائية المقررة من القوانين العقوبات التي تشدد لمن يعتدي على هذا المال.
 - تتمتع المؤسسات العامة بحق إبرام العقود الإدارية .
 - تتمتع المؤسسات العامة بذمة مالية مستقلة ولها موازنة خاصة بها.
 - تمتلك المؤسسات العامة الشخصية المعنوية التي يترتب على منحها حق هذه المؤسسة باكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات²
 - خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص .
 - المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي.
 - القدرة على أداء المهمة التي وجدت من أجلها .
 - التأقلم مع المحيط
 - مرفق عام و الهدف منه تحقيق المنفعة العامة.
 - أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها بمعنى القيام بالنشاط الفعلي المؤسس إليها³.
 - المؤسسة العمومية تشبه الخلية في جسم الإنسان فهي الوحدة الأساسية الاقتصادية في المجتمع الاقتصادي¹.

¹ شيخ لابي ، الإقتصاد والمؤسسة (الجزائر الصفحات الزرقاء 2003) ، ص 27
² محم جمال مطلق الذبيبات ،الوجيز في القانون الإداري ، ط1 ، الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ص 160.
³ بوشاشي بوعلام ، الأمثل الإقتصاد ، دار الملكية للنشر 1998 ، ص 9.

05- أهداف المؤسسة العمومية :

تسعى كل مؤسسة عمومية إلى تحقيق جملة من الأهداف ونظرا لتعدد المؤسسات العمومية سواء من حيث الحجم أو النشاط أو النظام القانوني المطبق فيها يصعب تحديد أهدافها ، غير أننا حاولنا حصر بعض الأهداف في النقاط التالية:

أ- الأهداف الاقتصادية : تشمل بدورها الأهداف الفرعية التالية:

- **تحقيق الربح** : لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولو الحد الأدنى من الربح ، والذي يعطيها إمكانية ربح رأسمالها أمام المؤسسات الأخرى وبالتالي توسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.
- **عقلنة الإنتاج** : يقصد بها الاستعمال الرشيد و العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجية المؤسسة عن طريق التخطيط الجيد ، ومراقبة البرامج.
- يتبين لنا أن الهدفين الأول والثاني غير منفصلين عن بعضهما ، فيتحقق الربح تتمكن المؤسسات من تلبية حاجيات مجتمعها ، وتحقيق متطلبات السوق².

ب- الأهداف الإجتماعية : ضمان مستوى مقبول من الأجور : يعتبر عمال المؤسسة المستفيدين

الأوائل من نشاطها ، حيث أنهم يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ، وتعتبر هذه الأجور حقا مضمونا شرعا وقانونا ، وتتراوح هذه الأجور بين الارتفاع و الانخفاض حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع ...إلخ ، وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته و الحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى "بالأجر الأدنى المضمون".

- تحسين مستوى معيشة العمال : نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات جعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جديدة وجيدة هذا ما استدعى من الدولة تنويع الإنتاج وتحسينه ، وتوفير إمكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها ، وكذلك إمكانيات مالية للمؤسسات حتى تحقق الهدف³.

¹ ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، ط2 ، دار المحمدية العامة ن الجزائر ، 1988 ، ص 18 .
² ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر ، دار المحمدية ، الجزائر ، دط ، دس ص 94-98
³ ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، نفس المرجع السابق ، ص 28-29 .

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال : نجد أن داخل كل مؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص ، وقد تختلف مستوياتهم العلمية و انتماءاتهم الإجتماعية و السياسية ، غير أن الدعوة للتفاهم و التماسك تبقى أهم وسيلة لضمان استمرارية نشاط المؤسسة¹.
- تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح ، وإنما تعمل هذه المؤسسات من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة ، بمعنى تحقيق أقصى إنتاج ، أو تحقيق نصيبها المحدد وفي الخطة الوطنية ، ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح ، فالربح في المؤسسات العمومية ليس هدفا بحد ذاته².

ج - الأهداف الثقافية : تقوم هذه المؤسسات بتخطيط برامج التدريب والتكوين حسب الحاجة إليها قد يستفيد العمال من داخل المؤسسة وذلك لغرض تمكينهم من استعمال وسائل الإنتاج المطورة بشكل يسمح باستغلال الموارد استغلالا لا عقلانيا ، وتسعى لتدريب عمالها الجدد ، أو رسكلة عمالها القدامى ، وكل ذلك من أجل استعمال و استغلال الفرص والكفاءات المتاحة واستغلالا أمثل ، وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسات خاصة على الدخل الوطني الخام ، ويفيد في تحفيز عمالها لتحقيق إنجازات أفضل باعتبارهم مستفيدين من العملية³.

د - الأهداف التكنولوجية : حيث تعمل الدولة على إدارة مصلحة معينة ، أو مختلف الوسائل الإنتاجية بطرق علمية ، وتخصص لهذه العملية مبالغ ضخمة ، إلى أن هذا النوع من البحوث يمثل نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة ، كما ان الدولة التي تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي خاصة المؤسسات الضخمة ، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل ، والتي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات إبتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي و الجامعات على سبيل المثال⁴.

06- أنواع المؤسسة العمومية :

¹ ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ،مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر ،نفس المرجع السابق ، ص 98-99
² عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط5 ، 2007 ، ص 29.
³ ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر ، نفس المرجع السابق ، ص 99 .
⁴ عمر صخر ، نفس المرجع السابق ، ص 31 – 32.

تتنوع المؤسسة العمومية و تنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة ، فمن حيث طبيعة ما تقدمه المؤسسة إلى جماهير ، تنقسم إلى مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات .

و أما من حيث النطاق المكاني ، تنقسم إلى مؤسسات وطنية و اخرى محلية ، غير ان اهم التقسيمات المتعلقة بأنواع المؤسسات العمومية هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها ، هذا الأخير الذي شهد عدة تقسيمات ، والتي تتمثل في :

- المؤسسات العامة الوطنية:

يتم إنشاء المؤسسات العامة الوطنية من طرف السلطات الإدارية المركزية المختصة الوزير الأول ، وبناء عليه ، فإن إنشاء المؤسسات العمومية الوطنية يبقى من اختصاص التنظيم ماعدا مجال " فئات المؤسسات الذي يعود لاختصاص القانون".

- المؤسسة العامة المحلية:

تحدد قواعد إنشاء المؤسسات العمومية البلدية وتنظيمها وعملها عن طرق التنظيم ، وفي كل الحالات يستلزم مداولة من طرف المجلس الشعبي (البلدي أو الولائي) ، تكون المؤسسات العمومية البلدية ذات طابع إداري أو ذات طابع صناعي و تجاري ويجب على المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري أن توازن بين إيراداتها ونفقاتها¹.

07- عناصر المؤسسة العمومية:

1- المرفق العام تنشئه الدولة : إن كل مرفق تحدته الدولة ، ويقصد بذلك أن الدولة هي التي تقدر

اعتبار نشاط ما مرفقا عاما فتقدر إخضاعه للمرافق العامة بناء على قانون معين .

2- هدف المرفق هو تحقيق المصلحة العامة : المرفق العام مشروع يستهدف تحقيق مصلحة

عامة ، وهذا العنصر هو أكثر العناصر إثارة للجدل لذلك أن المصلحة العامة هي هدف كل وظيفة إدارية بل وحتى المؤسسات التي تسيروها الدولة ، كما أنها ليست حكرا على الإدارة فمن الوظائف التي يمارسها الأشخاص العاديون ما تتصل كذلك بالمصلحة العامة كخدمات النقل.

3- خضوع المرفق لسلطة الدولة : يتصف المرفق العام بأنه يخضع للدولة ، وهو ما يترتب عليه

أن لهذه الأخيرة وهيئاتها ممارسة جملة من السلطات على المرفق سواء من حيث تنظيمه وهيكلته أو

¹ محمد الصغير بعلي ، القانون الإداري - التنظيم الإداري و النشاط الإداري - دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، 2013 ، ص : 273 ، 272

من حيث نشاطها ، فالدولة هي التي تنشئ المرفق ، وهي التي تحدد له نشاطه وقواعد تسييره وعلاقته بجمهور المنتفعين ومن حيث بيان سبل الانتفاع ورسومه (السلطة على نشاط المرفق¹ والدولة هي من تضع التنظيم الخاص بالمرفق وتبين أقسامه و فروع و تعيين موظفيه وتمارس الرقابة على النشاط وعلى الأشخاص (السلطة على المرفق كهيكل).

4- **خضوع المرفق لنظام قانوني متميز** : إن المشروع الذي رصد لتحقيق مصلحة عامة و أنشأته الدولة وتولت هي إدارته مباشرة ، ونظام المرفق يختلف من مرفق إلى آخر حسب طبيعته ، غير أن هناك قواعد وقوانين مشتركة تحكم المرافق جميعا².

08- أشكال المؤسسة العمومية

تتقسم المؤسسات العمومية إلى قسمين : الأول المؤسسات العمومية و التي بدورها تشمل نوعين من المؤسسات العمومية : الوطنية و أخرى تابعة للجماعات المحلية، أما القسم الثاني فهو قسم المؤسسات نصف العمومية ويطلق عليها أيضا مصطلح : المؤسسات العمومية المختلطة.

أ- **المؤسسة العمومية** : تنتشر هذا النوع من المؤسسات في الدول الرأسمالية و أوروبا على وجه الخصوص لعدة اسباب ، وهي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام ن أي ملكيتها تعود للمجموعة الوطنية أي الدولة أو المجتمع الذي يفوض الدول لتمثيل مصالحه، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الحكومة ، ونميز نموذجين من هذه المؤسسات³:

1- **مؤسسات وطنية أو تابعة للوزارات**: يتسع نشاط هذه المؤسسات ليشمل إقليم الدولة بأكمله

، حيث أن هذه المؤسسات تكون بأحجام كبيرة ، وتعمل على تحقيق مطالب و احتياجات سكان كل إقليم الوطن ولا تقتصر على سكان إقليم معين أو بلدية معينة.

تخضع هذه المؤسسات إلى السلطة المركزية مباشرة و الوزارات التابعة لها حيث تقوم هذه الأخيرة بالإشراف عليها ، و إدارتها ومراقبة تسييرها ، وتحمل مسؤولية ما يصدر عنها من

أعمال ومن أمثلة هذه المؤسسات نذكر : مؤسسات الدفاع و الأمن ، و القضاء والسكك الحديدية... إلخ⁴ .

¹ عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار ربحانة ، الجزائر ، ص 158 .

² عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، نفس المرجع السابق ، ص 159 .

³ زيد منير عبوي، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة ، دار دجلة للنشر و التوزيع عمان - الأردن ، ص 20

⁴ محمد فؤاد عبد الباسط ، القانون الإداري ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، دط ، 2005 ، ص 181 .

2- المؤسسات التابعة للجماعات المحلية : هي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على جزء من إقليم الدولة كولاية معينة أو بلدية ما ، يكون حجم هذه المؤسسات صغيرا أو متوسط تعمل على تلبية مطالب و احتياجات سكان المنطقة التي تغطيها ، حيث يستفيد سكان هذه المنطقة من خدماتها ، يخضع هذا النوع من المؤسسات لإشراف السلطات المحلية ، والتي تقوم بتدبير أمور تسييرها لأنها أقدر من الدولة ، فهي أكثر معرفة و اطلاعا بشؤون المنطقة ، حيث تعترف المادة 136 من قانون البلدية أنه للبلدية حق إنشاء مؤسسات عمومية مشتركة تتمتع هي أيضا بالشخصية المعنوية ، وجاءت قواعد قانون الولاية أكثر وضوحا عندما أعطت هي الأخرى الحق في إنشاء مؤسسات عمومية ذات طابع إداري أو اقتصادي (من المادة 126 إلى 129) ومن أمثلتها مؤسسات النقل و الخدمات العمومية¹.

ب-المؤسسات نصف العمومية / المختلطة : ظهرت هذه المؤسسات اول مرة في ألمانيا في القرن 19 ، و انتشرت فيما بعد لتعم أوروبا و بعض الدول الأخرى ، ويعود السبب الرئيسي لإنشاء هذا النوع من المؤسسات على محاولة الدول مراقبة القطاعات الاقتصادية و التحكم فيها ، سميت بالمختلطة نظرا لكونها تتشكل من طرفين : الأول الدولة أو إحدى هيئاتها كالوزارات أو المؤسسات العمومية ، أما الطرف الثاني فيتمثل في القطاع الخاص كونها تخضع لضوابط و تشريعات تنظمها و احكام يستند عليها انطلاقا من معايير خاصة بنشاطها و اهدافها.

09- وظائف المؤسسة العمومية :

إن المؤسسة العمومية سواء اختلفت من حيث طبيعة نشاطها (إدارية ، صناعية وتجارية أو اقتصادية) ، أو من حيث حجمها (متوسطة او كبيرة) ، فهي تعمل جاهدا وباستمرار من اجل تحقيق أهدافها التي سطرته ، ولضمان ذلك فإنها تقوم بعدة وظائف لمزاولة نشاطها ويمكن ذكرها فيما يلي

• الوظيفة التقنية :

¹ غسان مدحت ، خير الدين الخيري ، مدخل في القانون الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2013 ، ص 141 .

تشمل هذه الوظيفة على مختلف مراحل الإنتاج و التحويل للمواد الولية بإستعمال عوامل الإنتاج ، وكل المواد الأخرى بغية الحصول على منتجات استعمالية أو استهلاكية ، ويكون ذلك بتوظيف و إستخدام مجموعة من الطرق و الأدوات العلمية التي تظهر في أساليب الإنتاج مخططات ، تصنيفات ، ملفات تحدي كيفية البدء في النشاطات و الإنهاء منها . كما تحتوي على العديد من التقنيات المستخدمة في معالجة المعلومات ، مثل تقنيات التسيير المحاسبية العامة والتحليلية ، وغيرها فهذه التقنيات مهمة ومفيدة جدا في تقدير الموازنات و الإحصاء إضافة إلى المراقبة لكل ماله علاقة بالجانب المالي المادي .

● الوظيفة التجارية :

و تتمثل في اختيار الموردين المناسبين الذين لهم القدرة على تلبية طلبات المواطنين في الوقت المناسب و بأقل الأسعار، وتحديد طريقة مناسبة للتمويل .

● الوظيفة المالية :

وهي مجموعة المهام و النشاطات و العمليات الهادفة إلى توفير رؤوس الأموال ، وتمويل المؤسسة في أوقات الضرورة و الحاجة ، على جانب أنها تقوم بالتخطيط المالي ، و التوجيه وتوزيع الأموال ، والمسؤوليات عليها حيث تهتم بإعداد الميزانيات و أجور العمال و الموظفين ن مع متابعة التعديلات التي تطرأ عليها ، وتمويل المشاريع ، بالإضافة إلى التنبؤ بدخول وخروج الأموال .

● الوظيفة الأمنية : تتجلى في النقاط التالية :

- توفير الأمن للعمال .
- حماية وسائل الإنتاج من التخريب و الضياع .
- حماية المنتوجات والسلع المتنوعة .
- التأمين على الأشخاص الموظفين و الآلات ووسائل الإنتاج.¹

● الوظيفة المحاسبية :

¹ غسان مدحت ، خير الدين الخيري ، مدخل في القانون الإداري مرجع ، ص 142 .

إن المهام و النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و المتعلقة بالجانب المالي ، يجب ترجمتها في قوائم مالية بطريقة محاسبية و بعملة وطنية و تشمل هذه الوظائف ما يلي :

التسجيلات المحاسبية ، قياس درجة مطابقة المستندات مع الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة، توفير البيانات اللازمة حول العملية ، إعداد القوائم المالية الختامية.

• **الوظيفة الإدارية :**

هي من بين أهم الوظائف ، وتعتبر ان المؤسسات العمومية لا يمكنها بلوغ أهدافها دون القيام بهذه الوظيفة ، وتتكون من التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، القيادة و الرقابة .¹

¹ غسان مدحت ، خير الدين الخيري ، مدخل في القانون الإداري ، مرجع سابق ص 142

الفصل الثالث : بجانب الميداني

1. عرض وتحليل الجداول

2. النتائج الجزئية و العامة المتعلقة بالفرضية الاولى

3. النتائج الجزئية والعامة المتعلقة بالفرضية الثانية

• النتائج العامة للدراسة

• الاقتراحات

1. عرض و تحليل الجداول

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 : جدول يوضح توزيع المفردات العينة حسب عامل الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الجنس
33%	07	ذكر
67%	14	أنثي
100%	21	المجموع

يتبين لنا من الجدول اعلاه أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في المؤسسة العمومية البلدية ، وبالضبط في

مصلحة جواز السفر حيث بلغ عددهم 14 مفردة أي نسبة 67 % وهي ما تعادل ثلث من العامل الذكري

الذي بلغ عددهم 7 مفردات أي نسبة 33 % مما يدل علي أن المجتمع الجزائري تخلص من عقدة المجتمع

الذكوري (الرجولي) وهذا راجع الى عدة أسباب من بينها : تكافئ الفرص بين الاناث و الذكور في

الامتحانات و المقابلات المهنية ورفع مستوي الوعي لدي الاناث من أجل تحقيق الذات و المكانة الاجتماعية

ورفع حاجز التهميش ، كما أن مرور الجزائر بفترة ما تسمى بالعشرية السوداء ومطالبة الذكور بملف الخدمة

الوطنية في الوظائف العمومية ساهم بشكل كبير في اعطاء فرصة للمرأة في التقلد بين المناصب سواء كانت

ريادية أو مناصب دنيا .

الجدول رقم 02 : جدول يوضح مستوي العمر للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الفئة العمرية
09%	02	من 20-25
29%	06	من 25-30
24%	05	من 30-35
38%	08	من 35 فما فوق
100%	21	المجموع

يبين لنا الجدول أن الفئة العمرية جد متقاربة من ناحية الفئات المختلفة فنلاحظ أن مفردات العينة الذين يتراوح أعمارهم من 35 فما فوق حيث بلغ عددهم 8 مفردات أي بنسبة 38 % ويليهم أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 25-30 سنة و الذي بلغ عددهم 6 مفردات أي نسبة 29 % ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 الي 35 سنة و الذي بلغ عددهم 5 مفردات أي بنسبة 24 % ، في حين تأتي نسبة 9 % من 2 مفردة الذين تتراوح أعمارهم من 20 الي 25 سنة ، وهذا دليل بأن نسبة 29 % و 24 % و 38 % متقاربة مقارنة بالفئات العمرية و التي يكون فيها الدور يقابل 5 سنوات ، وهذا يدل علي أن المؤسسات العمومية مؤسسات شبانية 100 % ، فالبرغم من أن فئة الكهولة تمثل 38 % ، وهي نسبة جد بسيطة يمكن التغلب عليها وتعويضها مستقبلا بفئات شبانية و ذلك بإحالتها على التقاعد ، و خلاصة القول بأن هذا الأسلوب و بهذا التقارب النسبوي من ناحية الفئات وتقول أن المؤسسة ستبقي شبانية ، كما أن هذه الفئة لها دور فعال في نهوض المؤسسة لأنها أكثر الفئات حيوية و نشاطا في العمل .

الجدول رقم 03 : جدول يوضح المستوي التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	العينة المستوي
19 %	04	ثانوي
29 %	06	جامعي
52 %	11	تقني سامي
100 %	21	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 03 أن المستوي التعليمي متكافئ جداً حيث أن الطبقة الرائدة تمثل 29 % أي ما يقابلها ب 06 مفردات من خريجي الجامعة في حين تقابلها التقنيين الساميين بحوالي الضعف أي بنسبة 52 % وهو يعتبر علي مستوي المؤسسات في توازنها و طبيعة عملها راجع الي طبيعة المؤسسة التي تعتمد علي عمال ذوي الخبرة و التكوين العالين ، وهذا من ناحية الزيادة المتمثلة في أرباب العمل و المرؤوسين من ناحية الفئة الثانية ، كما أن التقارب في الأفكار و التقنيات يسهل في توزيع المهام دون التصادم فيما بينها ، كما أنه يدل علي نجاح فكرة التكوين و المعاهد للفئة الشبانية و التي لظرف ما لم تحظي بمستوي تعليمي عالي على مستوي الجامعات ، كما يعتبر أن 19 % من خريجي الثانويات في الناصب الدنيا من عمال حراسة و الحجابة و عمال النظافة ، خلق بعض التكافؤ على مستوي المؤسسة خاصة على مستوي المصلحة قيد الدراسة .

الجدول رقم 04 : جدول يوضح الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الأقدمية في العمل
38 %	08	من 1-5 سنة
43 %	09	من 6-10 سنة
19 %	04	10-20 سنة
100 %	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و الذي يوضح الأقدمية في العمل أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالجدول رقم 02 من ناحية إيضاح المستويات العمرية ، كما أن تحليلنا لهذه الأخيرة يبين أن المستوي العمري داخل المصلحة تعد شبابية 100 % فالأقدمية في العمل من 10 الى 20 سنة تمثل 19 % أما باقي الخبرات فهي متقاربة من 43 % الى 38 % مما يوضح ويؤكد تحليلنا السابق ، في أن المؤسسة وخاصة مصلحة جوازات السفر ستضل وستبقي شبانية وهذا ما يسهل عملية الاتصال الداخلي ، وهذا يدل علي انه لا يوجد صراع بين الأجيال مثلما سبق في المؤسسات القديمة و التي كانت تحكمها طبقات مستواها التعليمي و الأكاديمي أقل بكثير من المستويات الشبانية ذات الطموح العالي و العلمي في تقلد مناصب ريادية .

الجدول رقم 05 : جدول يوضح علي اي أساس تم التوظيف

النسبة المئوية	التكرارات	العينة نوع المسابقة
43 %	09	الاختبار
57 %	12	الشهادة
100 %	21	المجموع

تشير المعطيات في الجدول رقم 05 أن عملية التوظيف تمت بمصداقية عالية وهذا على مستوى المصلحة قيد الدراسة ، كما أن تكافئ الفرص مفتوح للفئة الشبانية وهذا ما دلت عليه الجداول السابقة ، كما أن نسبة 43 % و 57 % متقاربة جدا من ناحية المسابقة علي أساس الاختبار و التي تعتبر الأكثر مصداقية بالمقارنة مع التوظيف علي أساس الشهادة .

الجدول رقم 06 : جدول يوضح الحالة الاجتماعية للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الحالة الاجتماعية
57 %	12	متزوج
43 %	09	غير متزوج
100 %	21	المجموع

يتبين لنا من الجدول اعلاه أن الحالة الاجتماعية جد متقاربة من ناحية المتزوجين و العزاب حيث سجلنا 57 % متزوجين أي ما يقابلها ب 12 مفردة ، وهذا يدل علي وجود حالة من الاستقرار الاجتماعي و الذي يؤثر بدوره علي الأداء الداخلي للمؤسسة ، تليها مباشرة نسبة 43 % من 9 مفردات غير متزوجين وهذا من خلال النسب المذكورة ، كما أن نسبة التكرارية متقاربة نوعا ما ب 9 و 12 مفردة وبالرغم من الاخفاء و عدم التصريح المعتمد من ناحيتنا بعدم ذكر الأسباب في الاستمارة إلا أنه اتضح لنا جليا ومن خلال ملاحظتنا أن عدم الاقبال على الزواج من الفئة الشبابية علي مستوي المصلحة قيد الدراسة وبالرغم من وصف المبكر في الجداول السابقة علي ان المصلحة تعتبر شبانية 100 % وبالرغم من ذلك تظهر بعض الحقائق المتخفية و المتمثلة في أن نسبة غير المتزوجين و جلها تعمل في إطار عقود ما قبل التشغيل و القلة الباقية منها جديدة تحت الترخيص و حديثة الضفر بالمناصب .

المحور الثاني : يعمل الاتصال الداخلي على تأسيس علاقات إدارية تعمل بدورها على تسهيل العمل المؤسسي .

الجدول رقم 07 : يوضح نوع التعليمات الاتصالية المتلقاة عن طريق المسؤول

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
38 %	08	الاجتماعات
14 %	03	اللوحة الاعلانية
14 %	03	المعلومات عن طريق الهاتف
10 %	02	الفاكس
24 %	05	الزيارات
100 %	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نوعية الاتصال و التي كانت كبيرة جدا من ناحية الاجتماعات و التي تمثل 38 % و الزيارات و التي تمثل 24 % ، أما باقي عمليات الاتصال المتمثلة في اللوحات الاعلانية و المعلومات عن طريق الهاتف و الفاكس ، فهي صغيرة مقرنة بما ذكر وهذا يدل على أن المناصب القيادية موكلة الى شخصية تحب المواجهة مباشرة مع الموظفين ، وذلك من خلال الاجتماعات و التي حتما تسبقها زيارات على مستوى المكاتب في المصلحة قيد الدراسة ، مما يعطينا نتيجة بأن المسؤول يعقد اجتماعات من اجل وضع بعض الضوابط و الملاحظات التي تخص طريقة العمل وهذا ما يسمى بالاتصال المباشر (الشكوى) .

الجدول رقم 08 : يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل المهام

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 90	19	نعم
% 10	02	لا
% 100	21	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن الاتصال الداخلي يسهل المهام لدي الموظفين علي مستوى المصلحة وذلك راجع الي نسبة الاجابات الايجابية بنعم و التي تقدر ب 90 % ، وهذا يبين أن الفوارق الاجتماعية ضئيلة و كذلك الفئات العمرية شبانية مما يجعل تفكيرها موجد خالي من بعض العقد و التراكمات التي صاحبت فئة عمرية قديمة كانت وليدة حقبة استعمارية .

الجدول رقم 09 : يوضح نوع عملية الاتصال التي تتبعها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
10 %	02	صارمة
19 %	04	غير صارمة
71 %	15	ملائمة
100 %	21	المجموع

يوضح الجدول رقم 09 أن نوعية الاتصال التي تتبعها المؤسسة ملائمة جدا والتي تقدر ب 71 % وهذا راجع الى التكنولوجيا الجديدة و المتمثلة في مصلحة الجوازات البيومترية ، مما يجعل سهولة التحقق من المعلومات المدلو بها من طرف الموظفين على شكل وثائق ذات مصداقية كبيرة مقارنة بما كان يحدث في الماضي بحيث أن الرقمنة و انشاء قاعدة بيانات سهلت العملية لدي الموظفين مما يخفف عليهم عبئ العمل في أنفسهم رضا وظيفي اثناء تقديم مهامهم ورضا ارباب و رؤساء عملهم على منتوجهم الخالي من الاخطاء وهذا ما يجعل عملية الاتصال ملائمة جدا حسب آراء الموظفين من خلال استماراتهم و إجاباتهم المقدر ب 71 % .

الجدول رقم 10 : يوضح مصدر تلقي التعليمات الخاصة بالمصلحة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
09 %	02	المدير المباشر
48 %	10	رئيس المصلحة
43 %	09	كلاهما
100 %	21	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 والذي يوضح و يبين مصدر القرارات و التعليمات أن رئيس المصلحة المباشر تكون تعليماته أكثر بكثير من المدير المباشر، وهذا يبين الصلاحيات الموكلة الى رئيس المصلحة كما أن احترام السلم الإداري يبدو واضحا و جليا من خلل تعليمات المدير المباشر و التي تكون 9 % مقارنة برئيس المصلحة التي تحدد بنسبة 48 % والتي تبين الثقة المطلقة بين المدير المباشر و رئيس المصلحة ، وكذلك الحث على احترام الرئيس المباشر و رئيس المصلحة بحيث أن كل الاجراءات الخاصة بالموظفين موكلة اليه .

الجدول رقم 11 : يوضح المواضيع الأكثر تداولاً بين العمال في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
43 %	09	المواضيع المهنية
38 %	08	المواضيع الإجتماعية
19 %	04	المواضيع الشخصية
100 %	21	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 11 نلاحظ أن الاتصال بين العمال يكون منصبا كله في المواضيع المهنية بعيدا كل البعد عن الأمور الشخصية ، وهذا مما يجعل بيئة العمل أسرة واحدة أما فيما يخص المواضيع الاجتماعية فتأتي في المرتبة الثانية ، مما يدل على أن الانسان اجتماعي بطبعه بحيث أن الامور الاجتماعية و الثقافية و السياسية و مواضيع الساعة من أحداث ووطنية و رياضية تجعلها كلها مواضيع اجتماعية يمكن الخوض فيها في بيئة العمل مما يجعل البنية الاجتماعية في بيئة العمل متلائمة كثيرا .

الجدول رقم 12 : يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
67 %	14	جيدة
33 %	07	جيدة جدا
00 %	00	سيئة
00 %	00	سيئة جدا
100 %	21	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 12 طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم ، من خلال الجدول لاحظنا العلاقة الجيدة تقارب نسبة 67 % أما الجيدة جدا فهي متقاربة 33 % مما نستنتج أم مجموع العلاقات الجيدة و الجيدة جدا متساوية 100 % ، مما يجعل حظوظ العلاقات السيئة و السيئة جدا تكون خارج حسابات الموظفين بنسبة 00 % مما يدل وهو رأي شخصي أن درجة الوعي لدي الموظفين ليست عالية جدا حيث أن الخوف من وصول الاستثمارات و النتائج الى رؤسائهم تبدو واضحة بصفة كبيرة مما ترتب علينا بعض اللامصداقية اثناء تجارب الموظفين اثناء الاستثمار .

الجدول رقم 13 : يوضح وقت وصول التعليمات من الرئيس الى الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 38	08	يومية
% 38	08	أسبوعيا
% 24	05	شهريا
% 100	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 13 أن التعليمات من الرئيس الى المرؤوسين (الموظفين) شبه يومية ، حيث أن مقدار التعليمات في اليوم بنسبة 38 % وفي الاسبوع 38 % وشهريا 24 % مما يجعلنا نقول أن التعليمات تكون مكثفة وهذا من أجل احترام قوانين بيئة العمل و كذلك المتابعة الجيدة من طرف الرئيس الى المرؤوسين (الموظفين)

الجدول رقم 14 : يوضح رضا الموظفين على اسلوب المسؤول في المعاملة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
81 %	17	نعم
19 %	04	لا
100 %	21	المجموع

يبين الجدول رقم 14 من خلال نتائج الجدول المدونة اعلاه أن رضا الموظفين من أسلوب المسؤول في المعاملة يعادل 81 % وهي نسبة عالية جدا تبين العلاقة الجيدة بين الرئيس و الموظفين ، وهو ما توصي به الادارة الحديثة بحيث تعتبر أن رأس مال كل مؤسسة هو العنصر البشري فكلما زادت المعاملة الجيدة و المتمثلة في المزايا و الخدمات و الأسلوب الحسن و القي في التعامل يجعل رضا الموظفين على رئيسهم كبير جدا .

الجدول رقم 15 : يوضح أخذ الرؤساء باقتراحات الموظفين المتعلقة بسيرورة العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 76	16	نعم
% 19	04	لا
% 05	01	اطلاقا
% 100	21	المجموع

يوضح الجدول رقم 15 أن اخذ الرؤساء باقتراحات الموظفين المتعلقة بسيرورة العمل نلاحظ أن عملية

الاتصال هنا العمودية و الصاعدة من الاسفل الى الاعلى عندها صدي كبير وهذا من خلال مراعاة

اقتراحاتهم من أجل السير الحسن للعمل وهذا ما توضحه نسبة 76 % .

الجدول رقم 16 : يوضح الصعوبات التي تواجه العامل في فهم التعليمات الصادرة عن المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
09 %	02	نعم
43 %	09	لا
48 %	10	أحيانا
100 %	21	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 16 نسبة 48 % جاءت كأعلى نسبة وذلك من خلال الإجابة بنعم ، مما يوضح مدى صعوبة فهم التعليمات أو الاعلانات الصادرة من رؤساء العمل ، وهي توضح عملية الاتصال العمودي ولكن من الأعلى الى الأسفل وكذلك تتحدث عن معوقات الاتصال من ناحية الفهم الخاطئ للتعليمات بالإجابة من طرف الموظفين والتي تحدد ب 43 % و 48 % اجابات لا تبين أن التعليمات الصادرة واضحة و سهلة الفهم مما يجعلها في متناول الموظفين .

الجدول رقم 17 : يوضح تواصل الموظفين مع المصالح الأخرى وكيفية الاتصال بهم

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
19 %	04	كثيرا
81 %	17	حسب الحاجة
00 %	0	نادرا
100 %	21	المجموع

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
43 %	09	هاتفيا
05 %	01	كتابيا
09 %	02	الفاكس
43 %	09	وجها لوجه
100 %	21	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن تواصل الموظفين مع المصالح الأخرى ، وهو ما يسمى بالاتصال الخارجي ووجود

نسبة 81 % حسب الحاجة فتري سلوك الانضباط و احترام بيئة العمل و القائمين عليه وبالتالي فإن

التواصل مع الادارات الأخرى يكون إلا بأمر من رؤساء العمل .

الجدول رقم 18 : يوضح ان الاتصال المباشر بالرئيس يساعد على التسيير الجيد للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 100	21	نعم
% 00	0	لا
% 100	21	المجموع

نلاحظ من خلال لجدول رقم 18 أن الاتصال المباشر بالرئيس يحظى بثقة كبيرة من ناحية الموظفين و يبين
سعة صدر المسؤول في الالتقاء و الاحتكاك المباشر على شكل مقابلات تبحث في انشغالاتهم ، وهي تعد
من بعض الطرق السيكولوجية الموصي بها في الادارة الحديثة لجعل رابطة العلاقات الانسانية في بيئة
العمل تستمر بحيث تذيب كل الفوارق و الرتب في بيئة العمل .

الجدول رقم 19 : يوضح مدى إشراك الرؤساء المرؤوسين في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
38 %	08	نعم
09 %	02	لا
52 %	11	أحيانا
100 %	21	المجموع

يبين لنا الجدول رقم 19 أن الرؤساء لا يولون اهتماما كبيرا أثناء اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالمؤسسة وهذا يعتبر جد منطقي لأن القرارات عادة ما تكون لا تخدم الموظف خاصة من ناحية مواعيد الحضور و الانصراف وهذا تباينه بنسبة 38 % و 09 % بإجابات لا ، أما نسبة 52 % اجابوا بأحيانا فهمي عبارة عن ارجوحة كاذبة كما اننا لاحظنا أن الموظفين يلجؤون اليها أثناء ملئ الاستمارات وهو ما يسمى بمسك العصا من المنتصف ، اي يلجأ الموظفون في هذه الأسئلة و التي تخص رؤسائهم الي الايجابية لانهم يعتقدون أن الاستثمارات قد يطلع عليها رؤسائهم .

الجدول رقم 20 : يوضح أهم الطرق المتبعة في الاتصالات الكتابية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
86 %	16	المراسلات
24 %	05	الاعلانات
100 %	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن الطرق المتبعة في الاتصالات الكتابية تحدد نوع الاتصال بالرغم من أنها جاءت في شكل مراسلات و إعلانات ، فهذا لا يمنع أن تكون على شكل لوحات الكترونية تواكب العصرنة و العولمة و التي أصبحت نتيجة حتمية على مستوى الادارات ولكن بالنظر الي الامكانيات الموجودة على مستوى الادارة الجزائرية بدقة و دخول العولمة و التكنولوجيا إلا أن هذا لا يمنع أن الاعلانات المكتوبة و المراسلات و المحررات الادارية يمكن أن تكون وسيلة اتصال جيدة ضارية بذلك عرض الحائط كل المعوقات الناجمة عن التكنولوجيا الحديثة ، فنلاحظ أنه من خلال الاجابات النموذجية من طرف الموظفين أن المراسلات جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 86 % مقارنة بالإعلانات و التي تقدر ب 29 %

الجدول رقم 21 : يوضح نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
86 %	18	رسمي
14 %	03	غير رسمي
100 %	21	المجموع

الجدول رقم 21 يبين نمط الاتصال الذي يساهم في تحسين و تسيير المؤسسة يميل الى الجانب الرسمي أكثر منه من الجانب الغير رسمي حيث جاءت في نسبة 86 % وهي في الجدول رقم 20 من ناحية النسبة فالمقارنة نلاحظ أن المراسلات تحتوي علي نسبة 86 % في الجدول السابق و كذلك المحررات الادارية في الجدول رقم 20 تعادل 26 % ومع ذلك هذا لا ينفى تقارب نسبي مذكور اعلاه والذي اعطيناه صبغة الشبابية علي مستوي المصلحة وهذا يجعل مستوي التقاهم مبني علي الجدية و التنافس أكثر من العلاقات الاجتماعية في الة وجود فئة عمرية تساعده .

الجدول رقم 22 : يوضح المعوقات التي تعيق عملية التسيير داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
62 %	13	نعم
38 %	08	لا
100 %	21	المجموع

بالنظر الى الجدول رقم 22 و الذي جاء على شكل ماهي المعوقات التي تواجه عملية التسيير داخل المؤسسة كانت الاجابات بنسبة 62 % بنعم ، أما الثلث المتبقي قد جاء ب لا بنسبة 38 % أي 8 مفردات وهذا ان كان يحمل في طياته و معانيه التضمر في عملية التسيير إلا أن هذا لا يمنع من وجود قصور في الفهم من ناحية هذه الفئة و لهذا لا ينبغي بالضرورة أن الفئة المتبقية متفهمة للأمر ، و إنما تتلخص العملية كلها في سياسة المصلحة من ناحية التسيير إذ أنها تخضع الي بعض الضوابط و القوانين و المراسيم التي تجعل الجودة مشوشة في أذهان العاملين في المصلحة ، وكما هو معروف بأن الموظف لا يريد أن يكبح جماحه من ناحية احترام بيئة العمل نذكر منها ضبط مواعيد الحضور و الانصراف ، ومع ذلك يبقي راينا اتجاه هذه المسألة حيادية علي أن أصحاب المناصب القيادية لهم من الخبرة في هذا المجال ما يمكنهم من مسايرة العصرنة علي مستوي المصالح الادارية ، كما ان هناك بعض السجلات المتواجدة علي مستوي المصلحة لابد ان المواطنين من ناحية الخدمة هل هي مساعدة أو غير مساعدة ونجد على العموم أن الموظفين لا يطلعون علي انشغالات المواطنين من أجل تصحيح افكارهم و اتجاهاتهم من اجل رفع نوع الخدمة غير أن هذه السجلات يطلع عليها أصحاب ارباب العمل وهي عبارة عن شكوي بطرق غير مباشرة ، تبين عملية سير المؤسسة من ناحية تقديم الخدمة و عليه فإن اقتراحات الموظفين إن لم تؤخذ بعين الاعتبار الشكاوي فإنها تعتبر لدي ارباب العمل علي انها وسيلة للخف من ضغوطات العمل كما يفسرها البعض علي أنها نوع من التمرد الغير المباشر .

المحور الثالث : يعمل الاتصال الداخلي علي عقلنة العلاقات المؤسساتية .

الجدول رقم 23 : يوضح فعالية استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	العيبة الاحتمالات
81 %	17	فعالة
19 %	04	غير فعالة
100 %	21	المجموع

يشير الجدول اعلاه أن فعالية الاتصال كانت الاجابة عليها بنسبة 81 % مما يبين وبطريقة غير مباشرة أن هذه المصلحة قد استحوذت علي معدات ووسائل ترضي فضول البعض من ناحية امتلاك المؤسسة لمعدات حديثة ومتطورة ، وهذا من أجل إيصال الخدمة و إرضاء المواطن مع تذليل الصعوبات من ناحية استخراج المستندات و الوثائق و الإجابة على انشغالات المواطنين في ومن يعتبر قياسي مع تقادي و تجاوز بعض المخالفات و التي تكون علي شكل تزوير في بعض المحررات الرسمية ومثال ذلك أن شهادة الميلاد الملقبة ب 13 كانت تستخرج من فروع البلدية و سندها الرسمي و الوحيد هو الدفتر العائلي وقد لجأت السلطات الي هذه التقنية من أجل حماية المواطنين من بعض المخالفات المقصودة من طرفهم وجعل عائقها على المواطن نفسه ، و باستحداث عملية اليبو متري نلاحظ أن شهادات الميلاد أصبحت عالية المصدقية و يمكن استخراجها من أي نقطة من التراب الوطني ، لأنها تستند الى سجلات رسمية وواقعية ، وهي تعتبر بمثابة سند قانوني لحماية الموظف نفسه ، ومن هذا المنطلق نقول بأن المؤسسات تحاول أن تجعل وسائل اتصالاتها حديثة من أجل تقديم خدمة جيدة للمواطن .

الجدول رقم 24 : يوضح العوامل التي تدفع المرؤوسين نحو العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
24 %	05	الأجر
19 %	04	بيئة العمل داخل المؤسسة
19 %	04	العلاقات الجيدة مع الرئيس
38 %	08	حب العمل
100 %	21	المجموع

تشير المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن حب العمل يأتي في المرتبة الأولى بدرجة 38 % مقارنة بما يلي نلاحظ بأن الأجر نسبته 24 % يقابلها 5 مفردات وجو العمل ب 4 مفردات أي بنسبة 19 % أما بالنسبة للعلاقات الجيدة مع الرئيس فكانت نسبته 19 % من خلال كل هذا نلاحظ أن النسب متقاربة و ما لفت النظر إلينا أن الموظفين لم يعطوا اهتمام كبيراً إلى الأجر و بعملية رياضية بسيطة لو جمعنا جو العمل داخل المؤسسة من ناحية النسبة مضافاً إليها العلاقات الجيدة مع الرئيس تساوي 38 % وهي نفس النسبة التي علق عليها الموظفين من ناحية حب العمل وهي 38 % .

الجدول رقم 25 : يوضح وجود عمليات تكوينية في المؤسسة من ناحية الاتصال الداخلي

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
67 %	14	نعم
33 %	07	لا
100 %	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 67 % من ناحية الاجابة بنعم جاءت مرتفعة بالمقارنة مع نسبة 33 % والتي توافق الاجابة ب لا وهذا دليل على أن هناك خلطا في المفاهيم ربما من ناحية التقنية لدى الموظفين فهناك فرق كبير بين الاتصال و التواصل نحن لا ننكر أن هناك على العموم فترات تكوين يكون الهدف منها هو تعريف الموظف بماهية الاتصال و التواصل و الفرق بينهما ، ومن خلال النسب المشار اليها نجد بأن المؤسسة تضع تحت تصرف الموظفين تكوينا من أجل رفع الكفاءة و المهارة في الاتصال الداخلي ، وبالرغم من أنه جاء تطرقنا للسؤال : هل تقوم المؤسسة بعملية التكوين في مجال الاتصال من أجل تعميم فكرة الاتصال الداخلي فنلاحظ بأن السؤال قد جني ثماره بحيث أن التكوين ليس بالضرورة متاح لجميع الموظفين و انما هي عبارة عن فكرة المعلم و المتعلم بحيث أن النخبة التي يعينها المدير تقوم بتكوين ثم بعد ذلك تشرح الفكرة لبقية الزملاء .

الجدول رقم 26 : يوضح فعالية الوسائل الاتصالية الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
100 %	21	نعم
00 %	00	لا
100 %	21	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الوعي لدى الموظفين مرتفعة جدا تعكسها آرائهم و توجهاتهم من ناحية الإجابة وهي البعيدة كل البعد على المستوي التقليدي في نقل التكنولوجيا الحديثة بمبررات وهمية و حواجز سيكولوجيا مبرراتها عدم التماسي مع التكنولوجيا الحديثة وبالنظر الى المؤسسة قيد الدراسة شبانية 100 % فإنها تواكب التكنولوجيا الحديثة ان لم نقل بأن التكنولوجيا الحديثة أصبحت تفرض نفسها و أمرا واقعا لا سبيل من الهروب منه وبالتالي فإن استخدام وسائل اتصال حديثة يعد دور اللجوء الي مكان العمل .

الجدول رقم 27 : يوضح مدى استعانة المرؤوسين برئيسهم عند تعرضهم لمشاكل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
71 %	15	نعم
00 %	00	لا
29 %	06	أحيانا
100 %	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه في حالة إذا صادفك مشاكل في العمل هل تتصل بالرئيس المباشر نلاحظ أن النسبة مرتفعة جدا فلقد وصلت الى 71 % مما يدعو الى الشك بأن الفئة الشبانية داخل المصلحة قيد الدراسة تحتاج دائما الى ملقن و شخصية ذو كفاءة ، كما أن كل الظواهر تبين بأن كل علاقة جيدة بين الرئيس و المرؤوس من ناحية التفاهم و دليلنا علي ذلك هو الجدول السابق الذكر و الذي فصلنا فيه على أن مكان العمل محبب لديهم جدا بنسبة 38 % تهزها في ذلك فكرة جو العمل داخل المؤسسة و العلاقات الجيدة مع رب العمل وهو ما يجعل ذو شكل مصداقية عالية على أن اراء الموظفين و انطباعاتهم اتجاهاتهم قريبة الى مستوي المثالية بعيدة عن النفاق الاداري من ناحية الرياء المعتمد للضفر بالمناصب السامية وعليه جاءت النسبة 71 % لتبين بأن علاقة الرئيس بالمرؤوس به عبارة عن توجيه من ناحية العمل و بعيدة كل البعد عن الخلافات الشخصية بين الموظفين .

الجدول رقم 28 : يوضح أهم العراقيل التي تواجه المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
38 %	08	كبر المؤسسة
62 %	13	كثرة المهام
100 %	21	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن كثرة المهام تتدرج في الصف الأول بنسبة 62 % أي ما يعادلها ب 13 مفردة أما بالنسبة لكبر حجم المؤسسة فكانت نسبة 38 % أي ما يعادل 8 مفردات ، ومنه أضف الى ذلك وهو رأينا الشخصي على أن عدد الموظفين على مستوي هذه المصلحة قليل فقلت اليد العاملة ليست لكفاءتها لندرة وجودها على مستوي المصلحة تعتبر عبئ إضافي على الموظفين و بالرغم من أنه يندرج في الإدارة الحديثة و يضيف كونه مرض تولده ضغوطات العمل مما يجعل صاحبه معرض للإصابة في أي وقت .

الجدول رقم 29 : يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 76	16	نعم
% 00	00	لا
% 24	05	احيانا
% 100	21	المجموع

تشير المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن الاتصال الداخلي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة و المنشودة للمؤسسة وهذا ما أكدته النسبة الواردة في الجدول ب 76 % بنعم أي ب 16 مفردة وتليها نسبة 24 % احيانا ب 5 مفردات و تأتي الاجابة ب لا بنتيجة منعدم وهذا يدل على أن إرضاء المواطن من ناحية تقديم الخدمة فعالة خالية من الأخطاء و بتفادي التذمر و الشكاوي الرسمية و غير الرسمية من طرف المواطنين و الدليل على ذلك هو النسبة المرتفعة ب نعم تقابلها 0 % أما أحيانا فهي تعادل ب 24 % ، وهي عبارة عن آراء عرضية (عابرة) لا يمكن الاكتراث و الاهتمام بها من الممكن أنها جاءت من فئة غير واعية في نوعية الاتصال و أهميته في رفع المهارات و القدرات و تسهيل تبادل المعلومات عند الحاجة لها .

الجدول رقم 30 : يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي على تحقيق الانسجام بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
% 86	18	نعم
% 00	00	لا
% 14	03	احيانا
% 100	21	المجموع

تشير المعطيات المبينة في الجدول أعلاه و الذي جاء حول التساؤل المتمثل في رأي الموظف حول الاتصال الداخلي هل يساعد على تحقيق الانسجام بين العمال و تبقي إجابتنا تؤكدها الايجابية و الروح السلمية و البعيدة عن الروح الانهزامية أثناء تحقيق مستوي من العمل بين المهارة و الجو الداخلي للعمل ، وبالعودة للجدول السابق يبين أن الإجابات خالية من بعض العقد و الانحياز الى ارباب العمل حيث أنها كانت صادقة و تجعل من البحث عن الأجر ذو نسبة ضئيلة مقارنة بالجو الداخلي الذي يسوده الاحترام التواصل الجيد بين الموظفين .

أما السؤال رقم 31 فكان سؤال مفتوح عن بعض أفكارهم وحول المعرفة الحقيقية بالقانون الداخلي للمؤسسة يساهم في خلق بيئة اتصال جيدة أم لا ؟

من المعروف أن درجة وعي الموظف حينما تكون مرتفعة بأنه يطالب ضمنيا و إراديا بالقانون الداخلي للمؤسسة ، هذا من أجل معرفة حقوقه وواجباته و المجال القانوني الذي يمكن أن يتحرك فيه دون أن يسلب إرادته أو يكون لديه إحساس بالعبودية القهرية في انجاز مهام موكلة اليه دون أن يعترض عليها

وبالتالي فإن بعض المؤسسات المحترمة لنفسها سواء كانت عامة أو خاصة تجارية أو خدماتية يكون الشرط القراءة و المصادقة علي القانون الداخلي من طرف موظفيها أمر إجباري و دستور داخلي لضبط الموظفين من ناحية احترام قواعد العمل حتي يمكن محاسبة هؤلاء عند الخلل بنظامها الداخلي و تكون العقوبة حسب درجة المخالفة دون اللجوء الي القضاء وهو عبارة عن وسيلة اتصال يعتبرها البعض رسمية وفي حالة استهداف موظف من خلال تجريمه بطريقة تعسفية ومن هنا يمكن للموظف استعمال القانون الداخلي للمؤسسة من أجل الحفاظ على مكانته انه يعتبر حجة قوية عند اللجوء الي القضاء .

2. النتائج الجزئية و العامة المتعلقة بالفرضية الاولى

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : يعمل الاتصال الداخلي علي تأسيس علاقات إدارية تعمل بدورها علي تسهيل العمل المؤسساتي .

- كشف الدراسة الى ان نوع التعليمات الاتصالية التي يفضلون تلقيها عن طريق المسؤول هي الاجتماعات ، حيث تعطي فرصة للموظفين بطرح انشغالاتهم ومناقشتها مع أفراد المؤسسة ، وذلك من أجل التواصل الي أجل مناسب .
- كشفت الدراسة أن مجال الدراسة الاكثر يميل الى الاتصال الداخلي فهو يسهل لها مهامها وهذا راجع لعدة دوافع وهي أن المصلحة تحتوي على جميع الوسائل و الظروف الملائمة للاتصال ، كما أن المصلحة تحتوي على عدد قليل العمال وهذا ما يسهل من دوران المعلومات و قد أوضح ايضا المبحوثين بأن الاتصال الداخلي يساعدها في أداء العمل بطريقة منظمة للتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة و تسهيل العمل فيما بينهم .
- كشفت الأكثرية من مجال الدراسة أن عملية الاتصال التي تتبعها المؤسسة ملائمة وهذا يعود لسهولة الاتصال فيما بينهم وكل هذا عن طريق وسائل الاتصال المتوفرة .
- كشفت الدراسة أن اغلبية مجال الدراسة يتلقى التعليمات الخاصة بعملهم والتي تصدر من رئيس المصلحة وهذا يدل على أهمية الدور الذي يلعبه الرئيس في الاتصال داخل المصلحة .
- أكثرية من المبحوثين يؤكدون أن المواضيع الاكثر تداولاً فيما بينهم في العمل هي المواضيع المهنية وهذا دليل على وجود تكامل بين العامل و محيطه داخل العمل .
- يجمع مجال الدراسة أن طبيعة العلاقة بينهم و بين رؤسائهم جيدة ، وهذا يؤكد بأن الرئيس يعطي الحق للموظف بإدلاء برأيه في مجال العمل من خلال تقديم الاقتراحات بهدف تأسيس علاقات بينهم

، فكل موظف يعتبر نفسه جزء من المصلحة ، ومنه نرى بأن العلاقة بين المرؤوسين و رؤسائهم جيدة علي العموم

- أكثرية من مفردات العينة أجابوا أن وقت وصول المعلومات المتعلقة بالعمل من رئيس الموظفين تكون إما يوميا أو أسبوعيا وهذا دليل علي إطلاع الرئيس بالمستجدات الإدارية الصادرة عن الإدارة العليا .

- يجمع مجال الدراسة علي أنهم راضين علي أسلوب الرؤساء في المعاملة ، وهي نسبة تدل عامة علي وجود ثقافة التواصل الايجابي داخل المؤسسة و امتلاك رؤسائهم للمهارات الاتصالية .

- وكذلك يجمع مجال الدراسة بأن الرؤساء يأخذون باقتراحات المرؤوسين و ملاحظتهم المتعلقة بسيرورة العمل ، وهذا دل علي أن الإدارة الحديثة تعتمد علي الحوار و التشاور بين الرؤساء و المرؤوسين من اجل بناء علاقة جيدة تسمح برفع دافعيتهم نحو العمل و تعزيز روح المبادرة و العمل .

- معظم المبحوثين أجابوا بأنهم أحيانا تواجههم صعوبات في فهم التعليمات أو الإعلانات الصادرة عن المؤسسة ، وهذا راجع الي نقص فهم القوانين الإدارية الخاصة بالمؤسسة أو اللبس في بعض القرارات أو التعليمات الصادرة من الإدارة العليا .

- يجمع مجال الدراسة أن التواصل مع الموظفين في المصالح الأخرى تكون حسب الحاجة و هذا يدل علي التزام الموظفين بعملهم ، كما يكون الاتصال فيما بينهم هاتفيا وإما وجها لوجه و ذلك بأقلية من مفردات الدراسة كونها وسيلة فعالة و سريعة و مضمونة لإيصال المعلومة الصحيحة .

- يجمع مجال الدراسة أن الاتصال المباشر بالرئيس يساعد في التسيير الجيد للمؤسسة حيث يجعل الموظف يحس بالانتماء للمؤسسة .

- اكثرية مجال الدراسة أكد أن الرؤساء يشاركونهم في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يوحي الى وجود نوع من الثقافة الاتصالية لدى الرؤساء و التي من ركائزها إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تهم المصلحة حتي تنمي لديهم روح المبادرة و الرغبة في العمل لتسهيل عمل المصلحة .
- يجمع مجال الدراسة أن المراسلات تعد أهم الطرق المتبعة في الاتصالات الكتابية وهذا يفسر أن الموظفون يحبذون الأسلوب الرسمي في المؤسسة و خاصة داخل المصلحة.
- يجمع مجال الدراسة أن نمط الاتصال الذي يساهم في تحسين سير المؤسسة هو اتصال رسمي فهو يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة .
- أكثرية من الموظفين يؤكدون أنه ليس هناك معوقات تواجه عملية التسيير داخل المؤسسة ، وهذا تأكيدا على ان الاتصال يسري بطريقة جيدة .

النتيجة العامة الخاصة بالفرضية الاولى

من خلال طرح الفرضية التالية

- يعمل الاتصال الداخلي على تأسيس علاقات إدارية تعمل بدورها على تسهيل العمل المؤسساتي يمكن القول بأن الاتصال الداخلي يعمل على تأسيس علاقات إدارية لأنه يساهم في التواصل بين العمال و رؤسائهم سواء كان على مستوى المصلحة أو خارجها ، كما يعمل الاتصال الداخلي على تسهيل العمل المؤسساتي لأنه يعتبر الركيزة الاساسية للعمل الإداري .

3. النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الثانية : يعمل الاتصال الداخلي على عقلنة العلاقات

المؤسسية

- يجمع مجال الدراسة أن المصلحة استخدمت وسائل حديثة و متطورة وهذا دليل علي وجود وسائل اتصال فعالة كان و لازال أمر لابد منه من اجل تسهيل العمل و الاستغلال الأمثل للوقت بين المرؤوسين و رؤسائهم .
- أكثرية من مجال الدراسة يشيرون الي أن حب العمل هو الذي يدفعهم للقيام بالوظائف الإدارية ، وهذا راجع لتوفر الجو الملائم و الراحة في لعمل ، أي عدم وجود الضغوطات النفسية من قبل الرئيس وهذا بدوره يؤدي الي مردودية عالية في العمل .
- كشفت الدراسة أن معظم مجال الدراسة تؤكد أن المؤسسة تقوم بعمليات التكوين في مجال الاتصال من أجل تعميم فكرة الاتصال الداخلي وذلك لتنفيذ الأعمال ، وهذا ان دل على شيء فهو يدل علي الأهمية التي توليها الإدارة لمجال الاتصال حتي ولو كانت هذه الدورات غير دائمة أي في فترات متباعدة ، فكان من الممكن الاستعانة بعمال جدد لديهم متخصصين في الميدان بدل التكوين ، ولكن الإدارة أرادت أن تبين للعاملين الدور الذي أصبح يلعبه الاتصال الداخلي داخل أي تنظيم .
- يجمع مجال الدراسة أن استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة وأنها ترفع من كفاءتها و هذا راجع الي دورها الأساسي في تبادل الخبرات بين الموظفين
- يؤكد معظم الموظفين أنهم إذا صدقتهم مشكلة في العمل يتصلون برئيسهم مباشرة وهذا دليل علي وجود اتصال صاعد داخل المؤسسة .
- أكثرية ساحقة من مجال الدراسة أشاروا الي أن المشاكل التي تواجه المؤسسة هي كثرة المهام وهذا يقسر قلة اليد العاملة داخل المصلحة .

- يؤكد معظم المبحوثين بنسبة أن الاتصال الداخلي يساعد في الحفاظ على تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا دليل على أن الاتصال الداخلي يمثل وسيلة رقابية و ارشادية لمختلف المهام الادارية بالإضافة الي اتخاذ قرارات إدارية سليمة من ناحية الرئيس لتوجيه المرؤوسين مما يزيد من ولائهم اتجاه المؤسسة .
- يجمع مجال الدراسة أن الاتصال الداخلي يساعد على تحقيق الانسجام بين العمال وهذا يدل على أساس النظام الاجتماعي هو أساس العلاقات المهنية داخل المصلحة .

النتيجة العامة الخاصة بالفرضية الثانية :

من خلال طرح الفرضية التالية :

يعمل الاتصال الداخلي على عقلنة العلاقات المؤسساتية

ومن خلال النتائج الجزئية المتحصل عليها من اجابات مجال الدراسة يمكن القول أن الاتصال الداخلي يعمل على عقلنة العلاقات المؤسساتية لأن الاتصال هو المحرك الأساسي لكل مؤسسة ، ولإنجاحه يتطلب كل ما هو حديث أو جديد من معدات خاصة ، لذي يمكن القول بأن الاتصال الداخلي له دور كبير في عقلنة العلاقات المؤسساتية، كما له مساهمة كبيرة في تحسين فعالية القرارات الادارية و تحسينها .

النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا الي مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي :

- ❖ الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية و بالضبط في مصلحة جوازات السفر (الشباك الإلكتروني) في تحسن وتطور مستمر ، فالمصلحة تتوفر علي نظام اتصالي فعال لا بأس به و الذي يلعب دورا حاسما في التأثير علي الكفاءة و فعالية الموظفين و تبادل للآراء و الأفكار ، وهذا ما ساعد على الانسجام و التجانس بين العمال و خلق نوع من الاحترام و الثقة و التعاون و تشكيل علاقات ودية بين العمال داخل المصلحة .
- ❖ تم ملاحظة أن المؤسسة تهتم كل الاهتمام بالموظفين التابعين لمصلحة جوازات السفر (الشباك الإلكتروني) حيث أنها حدثت تغيير كبير من خلال التعاون بين الموظفين ، وذلك لتسيير الجيد للعمل مع توفير عمال ذوي اختصاصات و خبرات و مهارات مختلفة بالإضافة الي تقسيم العمل علي كامل الموظفين و ذلك لربح الوقت .
- ❖ الاتصال الداخلي في المصلحة قائم علي اتجاهين ، الاتجاه الصاعد * وهذا الاخذ بعين الاعتبار آراء العمال و اقتراحاتهم * و الاتجاه النازل * لتلقي التعليمات و الاوامر * وهذا ما دل علي أن هناك علاقة قوية ما بين المدير و عماله .
- ❖ لاحظنا أن هذه المصلحة لا تعتمد علي الاتصال الرسمي فقط بل يوجد نوعين من الاتصالات * الاتصالات الرسمية ، و الغير الرسمية * وهذا راجع لطبيعة المكان الخاص بالعمل و بحكم العلاقات التي تربط الموظفين فيما بينهم .
- ❖ اعتماد المؤسسة على أجهزة متطورة داخل مصلحة جوازات السفر نتج عنه سرعة وصول المعلومات بالإضافة الى شبكة الأنترنت و تعاملهم بالبريد الإلكتروني الذي بدوره يؤدي الى وصول المعلومات في الوقت المناسب .

- ❖ العلاقات الاتصالية بين المرؤوسين و رؤسائهم حسنة على العموم ، إذ يتم اشراكهم في خطة العمل .
- ❖ القرارات التي يصدرها الرؤساء الى المصالح تخدم بالدرجة الأولى المؤسسة ، وهذا يدل علي وجود تناسق و انسجام بين المصالح فيما بينهم التي تسعى الى التنمية وهو الهدف الأسمى للمؤسسة .
- ❖ تنامي لرضا المرؤوسين تجاه أسلوب المسؤول في المعاملة ، وهو مؤشر إيجابي لأي مؤسسة تسعى الى التنمية و الارتقاء و التميز .
- ❖ لا بد على المؤسسة أن تسعى جاهدة لتوفير جميع الوسائل و التقنيات الحديثة و المتطورة و ذلك لمساعدة العمال على تحسين أدائهم و تطوير مهاراتهم و ربح الوقت اللازم لإنجاز الأعمال الموجهة اليهم داخل المصلحة ن فبواسطة توفير هذه الوسائل يتحقق الاتصال الداخلي الفعال و الناجح داخل المصلحة الذي يقوم بدوره علي تنشيط العلاقات بين العمال و يرفع من مستوي الثقافة الاتصالية بينهم .
- تعد الرسائل الرسمية و الاجتماعات الوسائل المفضلة لتلقي و تبادل المعلومات داخل المصلحة .

الاقتراحات :

وصولاً إلى النتائج المتحصّل عليها من خلال تحليل معطيات الدراسة الميدانية و التي سجلت فيها بعض النقائص ، نقتراح مجموعة من النقاط التي تخص المؤسسة العمومية البلدية و ذلك من أجل تسهيل العمل المؤسّساتي و تحسين مستوي الاداء و كذلك الاتصال بين العمال في مختلف المصالح داخل المؤسسة و التي نذكر من بينها :

- ❖ تدعيم الثقافة الاتصالية عند الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء .
- ❖ تحسين القدرات الاتصالية للعاملين عن طريق التدريب المتواصل على حسن الاصغاء و التواصل .
- ❖ فتح حوار أمام جميع العمال للاستفادة الجماعية ، لا يكون التحيز لمراتب معينة أو جماعة من العمال ، لأن الكل يطمع في التعلم و التطور في المستويات .
- ❖ لا بد على المؤسسة أن تضع استراتيجية محكمة لعملية الاتصال التي تعتبر أسلوب التحرك لمواجهة كل ما يعيق سير أعمالها ، و الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .
- ❖ تشجيع الاتصالات على أساس مهني و عقلائي .
- ❖ تأثيث المكاتب بالشكل الوظيفي الملائم للأعمال فهي تعطي انطباع بالتميز لدي العمال ، حيث أن التأثيث المكتبي لديه دور مهم و مميز في شخصية العاملين .

- ❖ عقد اجتماعات دورية لمناقشة كيفية انجاز المهام مع ذكر الصعوبات التي تواجه العاملين أثناء تأدية المهام ، و ذلك من خلال تعزيز العلاقات الفردية و حتي الجماعية بتوسيع مجال المناقشة و ذلك لضمان تحقيق الأهداف بفعالية .
- ❖ يجب على الإدارة التعرف على مشاكل و انشغالات العمال ، و تشجيعهم على التقدم من خلال الاتصال الصاعد وذلك للتمكن من حل المشاكل في الوقت المناسب .
- ❖ تطوير مهارات العمال التقنية لتركز المهام علي التعامل التقني مع الأجهزة ، فكل المهام أصبحت تقنية مما يتطلب من العمال تطوير مهاراتهم التقنية ، لتسهيل العمل و الأداء داخل المؤسسة .

خاتمة

من الطبيعي أنه في نهاية كل عمل علمي يصل الباحث الي مجموعة من نتائج أفرزها السياق الاشكالي و المنهجي للبحث ، حيث تبين لنا من خلال ما سبق ذكره من نتائج أن للاتصال الداخلي دورا هاما وفعال في المؤسسة العمومية ، و يتجلى ذلك في إسهاماته الكبرى في تأسيس علاقات إدارية بين الموظفين و مساهمته في النهوض بالمؤسسة ، ومن هذا المنطلق يبرز لنا أن الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية (البلدية) له أهمية كبيرة إذ لا يعتبر في أي حال من الأحوال غاية البلدية بل هو وسيلة يعتمد عليها في اىصال المعلومة و تبادلها و ارساء دعائم العلاقات لإدارية بين مختلف موظفيها .

كما يعتبر الاتصال الداخلي في هذه المؤسسة الجهاز العصبي لأنه الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها نقل المعلومات و القرارات و الأوامر و التعليمات ، كما أن عملية الاتصال الداخلي بين الموظفين في مؤسسة البلدية تصب في اتجاهين من الأعلى الي الأسفل في صورة أوامر و تعليمات و أهداف وتوجيهات وهذا ما نسميه بالاتصال النازل ، ومن الأسفل الي الأعلى و يكون في صورة طلبات نقل المعلومات وهذا ما نسميه بالاتصال الصاعد .

فمن دراستنا لهذا الموضوع حاولنا إظهار أهمية الاتصال الداخلي من كل الجوانب الإدارية و الفردية التي استنتج منها أن لا الادارة و لا الموظفين يمكنهم الاستغناء عن الاصال بحكم استعماله كوسيلة للتسيير و التنظيم وصولا الي التنمية ، فلا يمكن تصور علاقة بلا اتصال ، وكان التركيز أيضا علي العلاقات بين الموظفين في مصلحة جواز السفر فهم الأطراف المعنيين بالاتصال فطبيعة كل عنصر و الخصائص المميزة له تساعد في الحكم علي الاتصال إن كان فعالا و ناجحا أو سلبي فاشل ، ومن أسباب اختيارنا لهذه المصلحة هو توفير المعلومات و التنظيم الاداري لها بكونها تحتوي علي أجهزة تتماشى مع تطورات اليوم و التسيير الإداري الفعال و ذلك لتسهيل العمل المؤسساتي .

خاتمة

فمصلحة جواز السفر عبارة عن خلية إدارية نشطة بحيث تضمن تدفق معلوماتي متجدد ، بالإضافة الي استعمال النصوص و القوانين في تأدية المهام التي هي متشاركة بين الموظفين .

لكن تبقى هذه المؤسسة العمومية - البلدية- بمثابة بوابة لمختلف المؤسسات العمومية الأخرى ، فهي تستحق الدعم من أجل النهوض بها نحو افاق جديدة ،وكذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار مجال الاتصال الخارجي و الاتصال الداخلي خاصة و إدراك النقائص البارزة فيه من خلال تحسين ظروف العمل و محاولة توسيع دائرته لما له من أهمية في الارتقاء بالخدمات و كذلك المردودية لتحقيق جو أفضل يساعد في تحسين مستوي الأداء حتي تتمكن المصلحة من تحقيق أهدافها المرجوة بأقل جهد و أقل تكلفة وصولا بها الى تنمية وتسيير فعال ، وتبقي هذه النتائج مرهونة لمختلف البحوث الميدانية الأخرى و بالإمكان أن تؤكد أو تعدل أو تلغي هذه النتائج .

قائمة المراجع و المصادر

اولا : القواميس و المعاجم

1. إبراهيم مذكور : معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1980
2. أحمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنات ، بيروت ، د ط ، 1993
3. دانيال رينغ لاروس عربي فرنسي : مكتبة كاروس ، باريس ، د ط ، 1987
4. عبد النور جيور ، سهيل إدريس : قاموس المنهل ، دار الأدب للنشر و التوزيع ، لبنان ، د ط ، 1980
5. محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، د ط ، 1997
6. معن خليل العمر : معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق ، عمان ، ط 1 ، 2006
7. المنجد الابجدي : دار المشرق ، بيروت ، ط 5 ، 1987
8. المنجد في اللغة و الاعلام : دار المشرق ، بيروت ، د ط ، 1986
9. ميشيل دنكن ، ترجمة : محمد الحسن إحسان ، معجم علم الاجتماع ، دار الطباعة ، بيروت ، د ط ، 1981

ثانيا : قائمة الكتب

1. إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار محمد لاوي ، الأردن ، د ط ، 1993
2. إبراهيم العيسوي : التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتهما ، دار الشرق ، ط 1 ، 2000
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الادارة العامة ، منشأة المعارف ، ط 1 ، ص 391
4. إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الإدارة العامة ، دار المعرفة ، القاهرة ، ط 2 ، 1993

5. أحمد الشرقاوي : إدارة الأعمال ، الوظائف و الممارسات الوظيفية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، د ط ، 2000
6. أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزي بن عكنون ، د ط ، الجزائر ، 2002
7. اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو المصرية ، مصر ، ط 1 ، 1994
8. بشير العلاق : الاتصال في المنظمات ، دار اليازوري ، عمان ، د ط ، 2009
9. بشير العلاق : تنظيم و إدارة العلاقات العامة ، دار البازوري ، عمان ، د ط ، 2010
10. بوحوش عمار : دليل الباحث المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 1 ، 1990
11. بوشاشي بوعلام ، الأمتل الاقتصاد ، دار الملكية للنشر ، د ط ، 1998
12. جورج قوديل ، بيار دلقوقية ، القانون الإداري ، ترجمة منصور القاضي ، المؤسسة الجامعية للدارسات و النشر والتوزيع ، لبنان ، ط 1 ، الجزء الثاني ، 2001
13. حسن بن هاني : التنمية في الوطن العربي ، دار الكندي ، الأردن ، د ط ، 1990
14. حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد : الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ط 9 ، 2010
15. حسين عبد الحميد أحمد رشوان : العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الادارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، د ط ، 1997
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ط 1 ، 2004

قائمة المصادر و المراجع

17. خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جسر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2008
18. خيري خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ووسائله و الخدمة الاجتماعية ، الكتاب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، د ط ، 1985
19. خيري خليل الجميلي : التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، د ط ، 1998
20. راوية حسن : السلوك في المنظمات ، دار المعارف ، القاهرة ، د ط ، 2001
21. ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج و أساليب البحث النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2000
22. رحيمة الطيب عيساني : مدخل الى علم الاعلام و الاتصال ، كلية الحقوق ، باتنة ، الجزائر ، ط 1 ، 2008
23. رضوان بلخيري : مدخل للاتصال و العلاقات العامة ، جسر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 2013
24. زيد منير عبوي ، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009
25. زيد منير عبوي: الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، د ط ، دس
26. سلاطينة بلقاسم الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدي للطباعة و النشر و التوزيع ، د ط ، 2004

27. سلمى محمود جمعة : طريقة العمل مع الجماعات ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ، د ط ، 2000
28. سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الاداري ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، د ط ، 1979
29. سليمان محمد الطماوي ، مبادئ القانون الاداري ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، د ط ، 1979
30. شيخ لابي ، الإقتصاد والمؤسسة (الجزائر الصفحات الزرقاء 2003)
31. صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، د ط ، 2005
32. صلاح مصطفي الفوال : علم اجتماع المفهوم و المنهج ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، د ط ، 1982
33. عبد الحميد محمد : نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ، عالم الكتب ، ط1 ، 1997
34. عبد الله محمد عبد الرحمان : سوسيولوجيا الاتصال و الإعلام ، دار المعرفة الجامعية
35. عبيدات دوقان : البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، د ط ، 1982
36. عطاالله محمد شاکر : إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2001
37. علي محمد منصور : مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، د ط ، 1999
38. عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات : منهج البحث العملي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط ، 1995

39. عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار ربحانة ، الجزائر، د ط
40. عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 3 ، 2003
41. عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط5، 2007
42. عمر وصفي عقيلي : الإدارة ، أصول ، أسس و مفاهيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، دس
43. غسان مدحت ، خير الدين الخيري : مدخل في القانون الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2013
44. فؤاد شريف : نظام الاتصال وعملية الإدارة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، ط 2 ، 1967
45. فضيل دليو : أسس البحث و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، د ط ، دس
46. كمال المغربي ، زويلف مهدي : أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 1995
47. كمال برير : الادارة عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، دط ، 1976
48. لوكيا الهاشمي : نظريات المنظمة ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، د ط ، دس
49. محم جمال مطلق الذبيبات ، الوجيز في القانون الإداري ، الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2003
50. محمد الجوهري : علم الاجتماع ، دار المعارف ، القاهرة ، ط5 ، 1980

51. محمد الصغير بعلي : القانون الإداري ،التنظيم الإداري و النشاط الإداري ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، د ط ، 2013
52. محمد بهجت حاد الله كشك : العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي ،الاسكندرية ، د ط ،
53. محمد توفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات و وظائف تقنيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط ، 1995
54. محمد حسين العجمي : الاتجاهات الحديثة و القيادة الادارية و التنمية البشرية ، المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2008
55. محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله : الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، ط ، 2000 1 ،
56. محمد فؤاد عبد الباسط : القانون الإداري ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، د ط ، 2005 ،
57. محمد فارق عبد الحميد ، نظرية المرفق العام في القانون الجزائري بين المفهومين التقليدي والاشتراكي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1987
58. ناصر لباد ، القانون الإداري ، لباد للنشر ، ، الجزء الثاني، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2004
59. محمد فوزي حلوة : مبادئ الادارة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1، 2007
60. محمد ناصر العديلي : السلوك الانساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، د ط ، 1995

61. محمود عودة : أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1988
62. مريم أحمد مصطفى : التنمية بين النظرية وواقع العالم الثالث ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، د ط ، 1996
63. مصطفى حجازي : الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية الادارية ، دار الطليعة ، بيروت ، د ط ، 1992
64. مصطفى ربحي عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2000.
65. منال طلعت محمود : مدخل الي علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، د ط ، 2001
66. منير أحمد دريدى : استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، عمان ط1 ، 2013
67. موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، د ط ، 2006
68. موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ط2 ، 2006 ،
69. نائل عبد الحفيظ الواملة ، إدارة المؤسسات العامة ، الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن ، دار زهر للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، دط، 2010

70. نادية سعيد عيشور : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين راس
الجبيل للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، د ط ، 2017
71. ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية
للنشر ، 2003
72. ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، ط2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، د ط ،
1988
73. ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة
الاقتصادية العمومية بالجزائر ، دار المحمدية ، الجزائر ، د ط ، دس
74. النجار فايز جمعة : أساليب البحث العلمي " منظور تطبيقي " ، دار الحامد ، عمان ، د
ط ، 2008
75. نجلاء محمد صالح : مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر و
التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2012

ثالثا : المجلات

1. الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية ، مجلة العلوم الانسانية ، الجزائر ، عدد 22 ديسمبر 2004
2. تكنولوجيا الاتصال الداخلي ودورها في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في المنظومة الجامعية ، دراسات
المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، مجلد 10 عدد 4 ديسمبر 2018 السنة العاشرة ،

الجزائر

الحرية الفردية في المذهب الفردي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد العاشر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،

نوفمبر 2006

رابعاً : الملتقيات و المقالات و المحاضرات

1. أحمد محيو ، محاضرات في المؤسسات الإدارية ، ترجمة د محمد عرب صاصيلا ، ديوان

المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ، الجزائر ، 2006

2. علي قساسة: وظائف الاتصال الداخلي ، محاضرات في وحدة الاتصال الجماهيري ، كلية

العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر

3. محي الدين مختار : محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية

4. محي الدين نصرت وآخرون : تنمية المجتمعات الريفية ، مقال في المركز القومي للبحوث

الاجتماعية الجبائية ، القاهرة ، 1971

5. فضيل دليو : الاتصال في المؤسسة ، فعاليات الملتقى الوطني الثاني ، مؤسسة الزهراء للفنون

المطبعة ، الخروب ، قسنطينة ، 2003

خامساً : المراجع الاجنبية

1. . carime Luamgsay-catelim. Eommunication imterme , secisions ; Mark eting , 2009, France, Jeam-Francois Notebaert
2. Georges VEDEL :**Droit administratif** , Presses Universitaires de France , 6^{ème} édition , trimestre , 1976.
3. Stephame olivesi Sumas-titoulet imprimeurs , France, 2006

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

السنة : الثانية ماستر

التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

دور الاتصال الداخلي في تنمية و تسيير المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية ببلدية الشريعة

استكمالاً لمتطلبات الحصول علي شهادة الماستر في تخصص تنظيم وعمل قاما الباحثين بدراسة موسومة
بالعنوان اعلاه ، وللغرض العلمي اعدنا هذا الاستبيان الذي يندرج ضمن الجزء التطبيقي وجوهر اخلاقيات

البحث العلمي و المتضمنة لمحورين : العلاقات الادارية و عقلنة المؤسسة

ارجو التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة المذكورة و ذلك بوضع الاشارة (×) في المكان المناسب لكل

فقرة بالصيغة التي ترونها مناسبة . شاكرين حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق التقدير و الاحترام .

اشراف : د : منصر عز الدين

من اعداد الطلبة براهيمى عبلة

بوطورة عماد

السنة الجامعية 2019/2018

محور البيانات الشخصية.

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : 25-20 30-25 35-30 35 فما فوق

3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي تقني سامي

- أخرى اذكرها :

4- الأقدمية في العمل: 1-5 سنوات 6-10 سنوات 10-20 سنة

5- هل تم توظيفك على أساس: الشهادة المسابقة

6- الحالة الإجتماعية : نعم لا

المحور الثاني : يعمل الاتصال الداخلي علي تأسيس علاقات إدارية تعمل بدورها علي

تسهيل العمل المؤسسي ؟

1. ما نوع التعليمات الاتصالية التي تفضل تلقيها عن طريق المسؤول ؟

- الاجتماعات اللوحات الاعلانية المعلومات عن طريق الهاتف
 الفاكس الزيارات

2. هل تري ان الاتصال الداخلي يسهل لك مهامك ؟

- نعم لا

3. ما رأيك بنوعية الاتصال التي تتبعها المؤسسة ؟

- صارمة غير صارمة ملائمة

4. من أين تتلقي التعليمات الخاصة بعملك (الخاصة بالمصلحة) ؟

- المدير المباشر رئيس المصلحة كلاهما

5. ماهي المواضيع الأكثر تداولاً بينك و بين زملائك في العمل ؟

- المواضيع المهنية المواضيع الاجتماعية المواضيع الشخصية

6. ما طبيعة العلاقة بينك وبين الموظفين و رؤسائهم ؟

- جيدة جيدة جدا سيئة سيئة جدا

7. ما هو مواعيد وصول التعليمات المتعلقة بالعمل من الرئيس للموظفين ؟

- يوميا أسبوعيا شهريا

8. هل انت راض علي أسلوب المسؤول في المعاملة ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب لا أذكر الاسباب -

9. هل يأخذ الرؤساء باقتراحات الموظفين و ملاحظتهم المتعلقة بتحسين سيرورة العمل في

المؤسسة ؟

- نعم لا اطلاقا

10. هل تواجهك صعوبات في فهم التعليمات أو الاعلانات الصادرة رؤساء المؤسسة ؟

نعم لا احيانا

11. هل تتواصل مع الموظفين في المصالح الأخرى ؟

كثيرا حسب الحاجة نادرا

وكيف تتصل بهم : هاتفيا كتابيا بالفاكس وجها لوجه

12. هل يساعد الاتصال المباشر بالرئيس في التسيير الجيد للمؤسسة ؟

نعم لا

13. هل يشارك الرؤساء موظفيهم في اتخاذ القرارات ؟

نعم لا احيانا

14. ماهي اهم الطرق المتبعة في الاتصالات الكتابية ؟

المراسلات الاعلانات

15. ما هو نمط الاتصال الذي يساهم في تحسين تسيير المؤسسة ؟

رسمي غير رسمي

16. هل هناك معوقات تواجه عملية التسيير داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ماهي هذه المعوقات ؟ -

المحور الثالث : يعمل الاتصال الداخلي علي عقلنة العلاقات المؤسسية ؟

1. ما رايك في وسائل الاتصال المستخدمة حاليا في المؤسسة

فعالة غير فعالة

2. ماهي العوامل التي تدفعك للعمل ؟

الاجر بيئة العمل داخل المؤسسة العلاقات الجيدة مع رب العمل حب العمل

3. هل تقوم المؤسسة بعمليات تكوين في مجال الاتصال من أجل تعميم فكرة الاتصال الداخلي لتنفيذ الاعمال ؟

نعم لا

4. هل استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة ترفع من كفاءتها ؟

نعم لا

5. إذا صادفك مشكل في العمل هل تتصل برئيسك مباشرة ؟

نعم لا أحيانا

6. ماهي اهم المشاكل التي تواجه المؤسسة؟.

كثرة المصالح في المؤسسة كثرة المهام

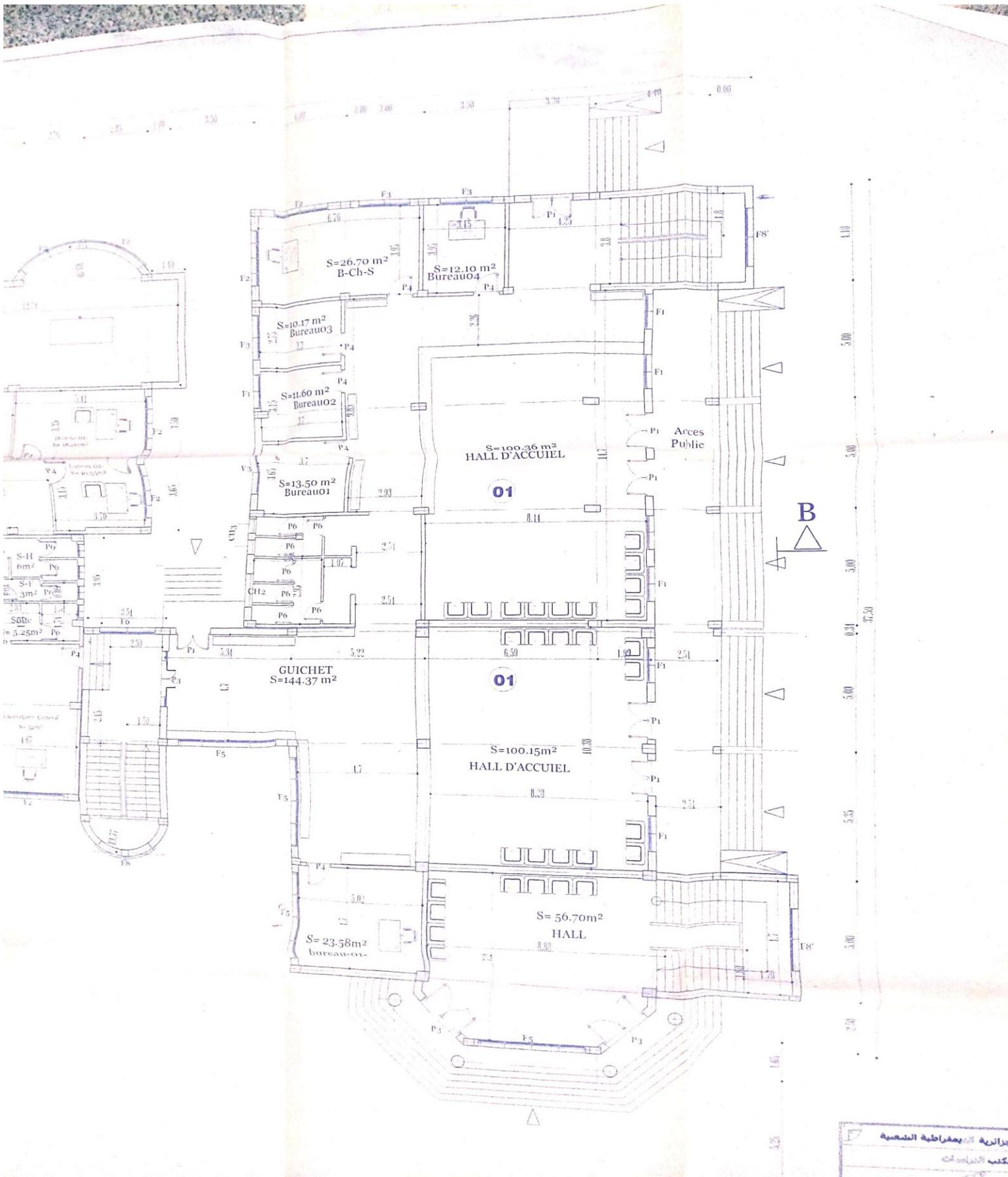
7. هل الاتصال الداخلي يساعد علي تحقيق اهداف المؤسسة ؟

نعم لا احيانا

8. هل تري ان الاتصال الداخلي يساعد علي تحقيق الانسجام بين العمال ؟

نعم لا احيانا

9. هل المعرفة الحقيقية بالقانون الداخلي للمؤسسة يساهم في خلق بيئة اتصال أم لا ؟



مخطط يبين مكان اجراء الدراسة (مصلحة جوازات السفر)

المصدر : المصلحة التقنية للبلدية

المصدر : المصدر : المصلحة التقنية للبلدية

الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة

الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة

رئيس المجلس الشعبي البلدية

النائب المكلف
بالبناء و التعمير

النائب المكلف الصحة و
النظافة و حماية البيئية

النائب المكلف
المالي و الاستثمار

النائب المكلف
الشؤون الاجتماعية
و الثقافية و الرياضة

النائب المكلف بالفلاحة
و الري و الصيد البحري

المصالح الإدارية

الأمين العام

مكتب التوثيق و
المحفوظات

مكتب الممتلكات
البلدية

الأمانة العامة

مديرية التنظيم العام و التنشيط و الشؤون الاجتماعية و الثقافية

مكتب التنظيم العام

مكتب المنازعات

مصلحة التنظيم و الشؤون العامة
و المنازعات

مكتب الانتخابات

مكتب السكن
و الإحصائيات

المصلحة البيومترية الالكترونية

مكتب الإعلام الالي

مكتب بطاقة التعريف
الوطنية البيومترية

مكتب البطاقة
الرمادية

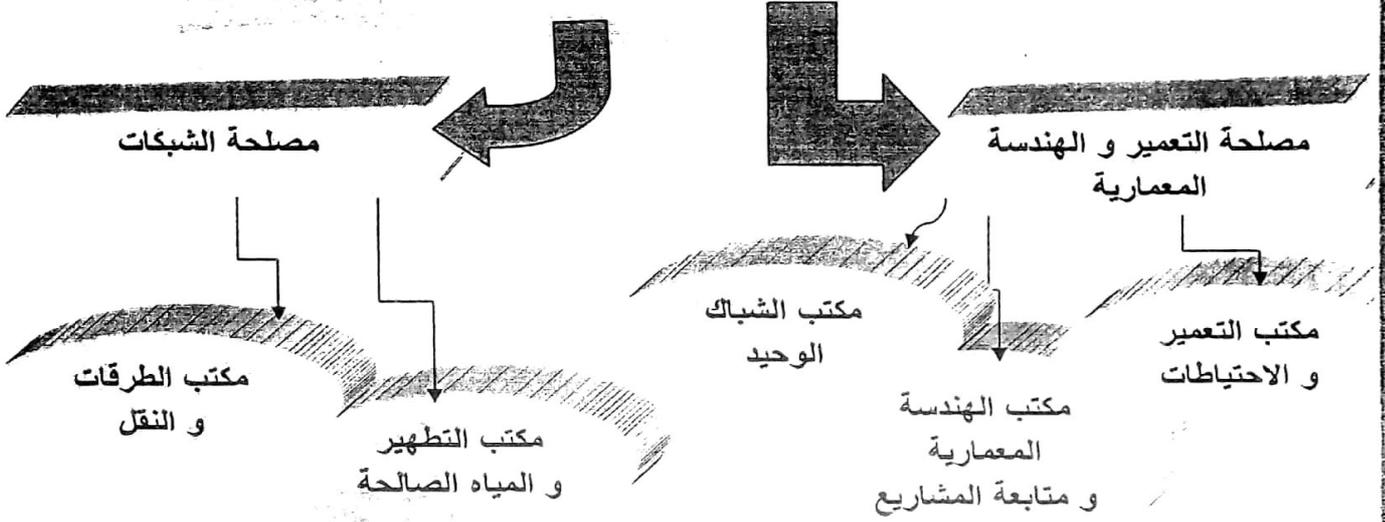
مكتب رخصة
السياقة

مكتب جواز السفر
البيومتري

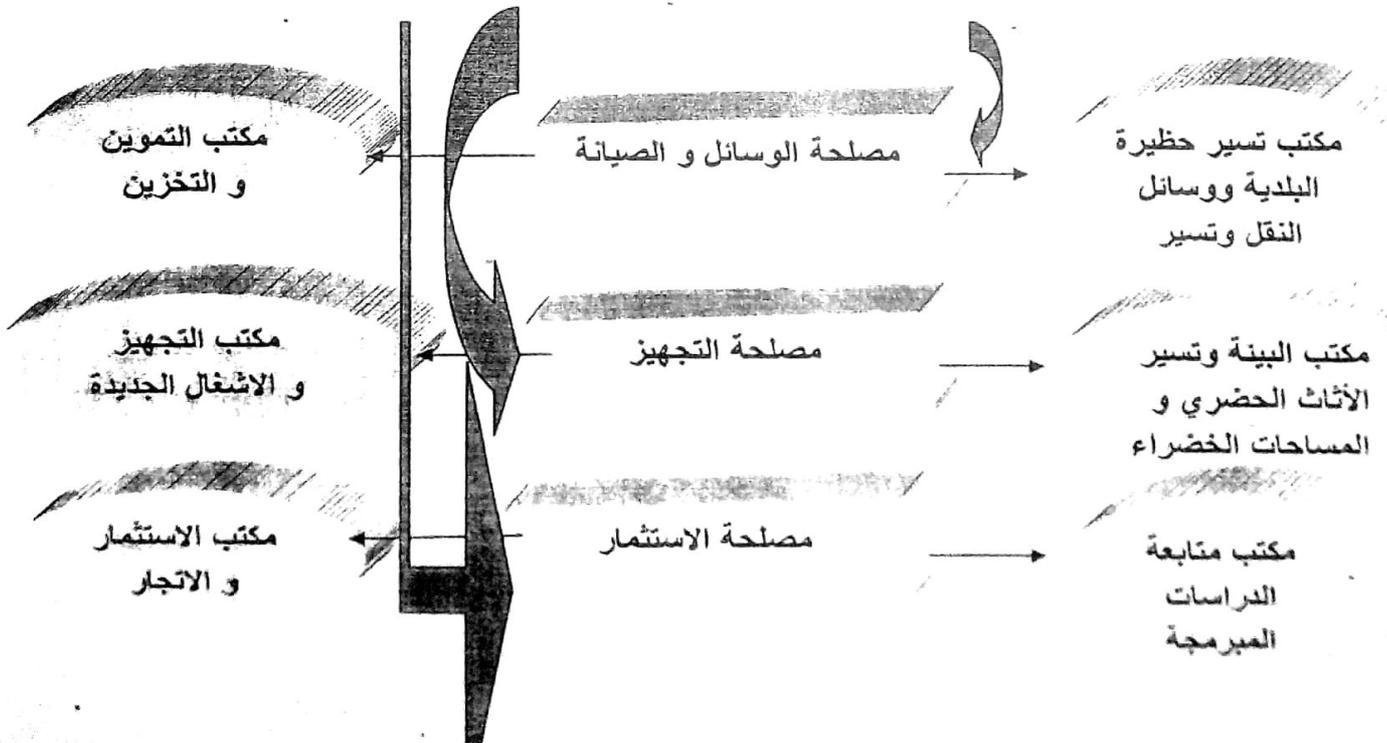
الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة

المصالح التقنية

مديرية التعمير و الاحتياطات العقارية



مديرية التجهيز و الاستثمار



صورة تبين مدخل لمكتب التصوير الخاص بجوازات السفر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE
DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
PEOPLE'S DEMOCRATIC
REPUBLIC OF ALGERIA

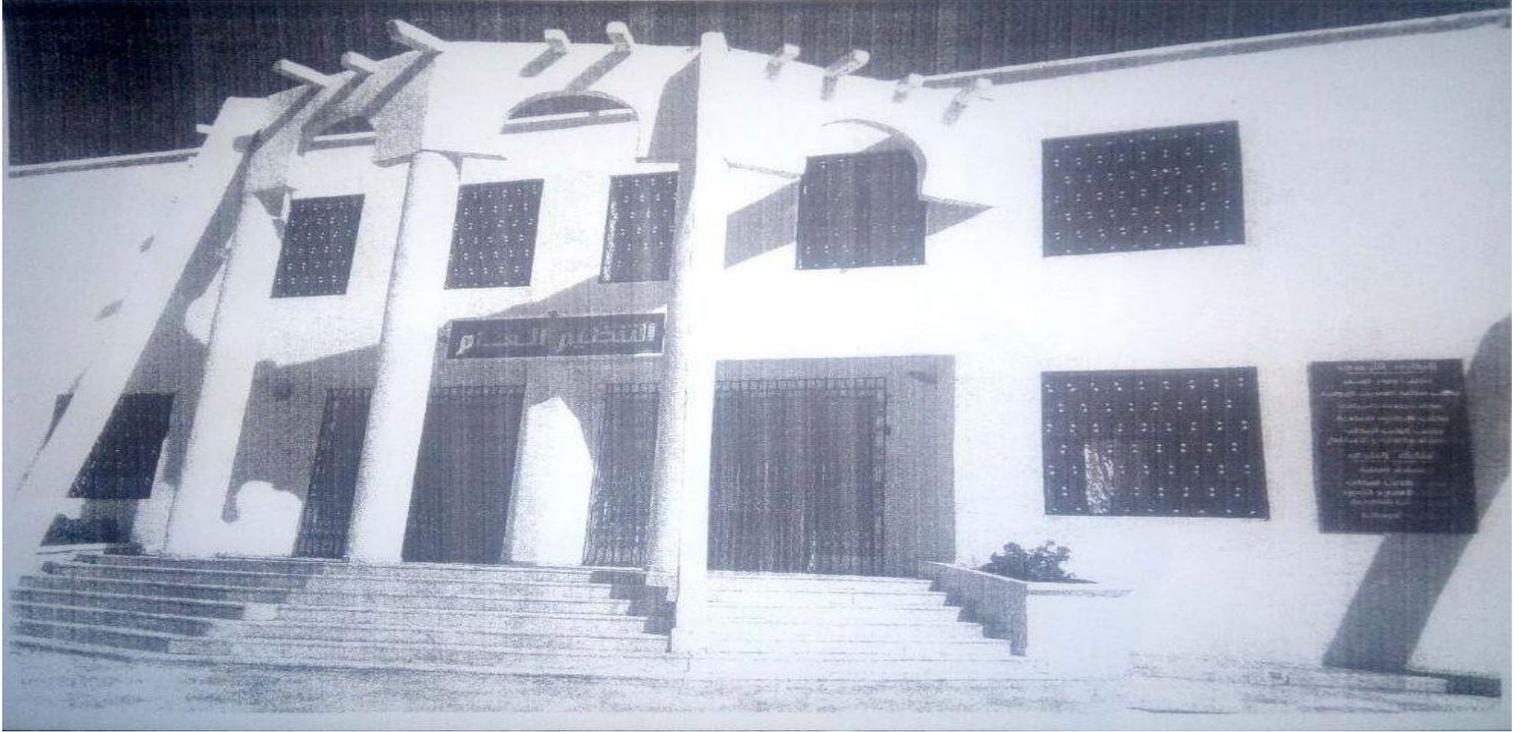


جواز السفر

PASSEPORT
PASSPORT



صور تبين مكان إجراء الدراسة



صورة تبين معدات التصوير الخاصة بحوازات السفر



قرار بلدي رقم : 15/2001 المؤرخ في : 07-03-2001

- إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشريعة .
- بمقتضى القانون رقم : 12/78 المؤرخ في : 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل .
- بمقتضى القانون رقم : 08/90 المؤرخ في : 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية .
- بمقتضى الأمر رقم : 133/66 المؤرخ في : 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المعدل و المتمم و مجموع النصوص المتخذة لتطبيقه .
- بمقتضى المرسوم رقم : 59/85 المؤرخ في : 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 26/91 المؤرخ في : 02 فبراير 1991 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين الى قطاع البلديات .
- نظراً للقرار الوزاري المشترك رقم : 6729 المؤرخ في : 11/أكتوبر 1981 المتضمن التنظيم الإداري للمصالح البلدية .

- نظراً للمداولة رقم : 2000/45 المؤرخة في 20 فيفري 2001 و المصادق عليها بتاريخ : 27/02/2001 تحت رقم 10/دش/م.و.ب/2001.والمعلقة بتحديد الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية .
- و باقتراح من السيد : الأمين العام للبلدية

بـ

المادة الأولى: يهدف هذا القرار الى تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية الشريعة.

المادة الثانية: يتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية مايلي:-

أولاً: المصالح الإدارية

01 : الأمانة العامة

مكتب الأمانة

مكتب ممتلكات البلدية.

مكتب التوثيق و المحفوظات

02 : مديرية التنظيم العام و التنشيط و الشؤون الاجتماعية والثقافية

أ - مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و المنازعات .

مكتب التنظيم العام .

مكتب المنازعات

مكتب السكن و الإحصائيات .

مكتب الانتخابات

ب - مصلحة الشؤون الاجتماعية و الصحية و الثقافية .

مكتب الشؤون الاجتماعية
مكتب حفظ الصحة و الوقاية
مكتب الجمعيات و الشؤون الثقافية و الرياضية و الترفيه . مكتب النشاط الاجتماعي و الترفيه

ج - مصلحة الحالة المدنية :

مكتب مسك السجلات و استخراج الوثائق

مكتب التسجيلات
مكتب الخدمة الوطنية .

03 : مديرية الإدارة و المالية .

أ - مصلحة التسيير الإداري :

مكتب تسيير الموظفين و التكوين
مكتب متابعة الحياة المهنية للموظفين .

ب - مصلحة التسيير المالي

مكتب الميزانية و الحسابات

مكتب الرواتب و الفاتورات
مكتب الصفقات و التجهيز .

ثانيا : المصالح التقنية

مديرية التعمير و الاحتياطات العقارية :

مصلحة التعمير و الهندسة المعمارية :

مكتب التعمير و الاحتياطات العقارية
مكتب الهندسة المعمارية و متابعة البناء

مصلحة الشبكات

مكتب التطهير و المياه الصالحة للشرب
مكتب الطرقات و النقل .

مديرية التجهيز و الاستثمار :

مصلحة الوسائل و الصيانة :

مكتب تسيير حضيرة البلدية و وسائل النقل و تسيير الورشات
مكتب التموين و التخزين .

مصلحة التجهيز :

مكتب البيئة و تسيير الاثاث الحضري و المساحات الخضراء
مكتب التجهيز و الأشغال الجديدة .

مصلحة الاستثمار :

مكتب متابعة الدراسات المبرمجة
مكتب الاستثمار و الإنجاز .

رئيس المجلس الشعبي البلدي .

رئيس المجلس الشعبي البلدي
الخروج



Université Larbi Tébessi - Tébessa -
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de sociologie



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

تسعة في 29 - 01 - 2019

الرقم: ... / ق.ع.اج / ك.ع.اج / 2019

إلى السيد: رئيس بلدية بلاديحة! الفخر بخدمتكم... تبسة...

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، يتم كل يومين من أيام الأسبوع والذي يبدأ من شهر 2019 إلى غاية شهر 2019، يشمل التربص متابعة الحضور الإجمالي للطلاب وملاحظة تمنح له من طرفكم حسب الأعمال المنجزة من الطالب تسلم في نهاية التربص وفق استمارات ترسل وتعاد في ظرف مختوم ومغلق في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء التربص، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالب (ة): براهيم عجلية

الطالب (ة): م. بو طورة عماد

التخصص: علم الاجتماع تطبيقي وعمل

موضوع البحث: الإنسان والبيئة الحضرية ودورها في التنمية البشرية

رئيس القسم
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
توايحية رابح

موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلية
عبدالمجيد السعيد

المخلص:

تستهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تنميه تسيير المؤسسة العمومية، والتعرف على كيفية وطبيعة الاتصال بين الموظفين في المؤسسة وبالتحديد مصلحة جواز السفر، إذ يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في زيادة تحقيق الكفاءة والفاعلية الكبيرة من اجل ادراك أهداف المؤسسة التي بدورها تضمن للموظفين الاستقرار ومن ثم ترسيخ دورها في مجال الإدارة، وذلك لمساهمتها في تسيير العمل المؤسسي والتواصل بين الموظفين داخل المصلحة.

من أجل تحقيق هذه الأهداف وظفنا المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب يتناسب مع موضوع الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة في المؤسسة العمومية البلدية وبالضبط مصلحة جواز السفر، حيث تكونت العينة من 21 موظفا تم اختيارهم بواسطة المسح الشامل، كما اعتمدنا على الملاحظة والاستبيان في جمع المعلومات وقد وصلت بنا هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

إن الاتصال الداخلي في مصلحة جوازات السفر "بلدية الشريعة" تجسد من خلال إيصال المعلومات وتبليغ الأوامر ونقل القرارات ومساهمتها في النهوض بالمؤسسة وترقية الخدمات الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يرجع لأهمية الاتصال الداخلي في المصلحة وذلك لمساهمتها في تسهيل العمل من خلال ضمان تواصل وسيرورة الاتصال، ولا يكتمل هذا الا إذا كان المورد البشري النواة المكونة لحدوث التنمية والرقي للمؤسسة

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الداخلي، التنمية، التسيير، المؤسسة العمومية.

Résumé:

L'objectif de cette étude est d'identifier le rôle de la communication interne dans le développement de la gestion de l'établissement public et de déterminer de quelle manière et de quelle nature se fait la communication entre les employés de l'établissement, précisément les services du passeport. Comme la communication interne joue un rôle important dans l'augmentation de l'efficacité et de l'efficacite afin de réaliser les objectifs de l'établissement, qui assurent à leur tour la stabilité des employés, puis consolident leur rôle dans le domaine de la gestion, pour sa contribution à la gestion du travail institutionnel et à la communication entre les employés dans le service.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons utilisé l'approche descriptive analytique ce qui convient au sujet de l'étude, qui a été mise en œuvre dans l'établissement public municipale et exactement dans les services responsables des passeports, L'échantillon était composé de 21 employés sélectionnés par le sondage complet. Nous avons également utilisé l'observation et le questionnaire pour la collecte des données, Cette étude nous est parvenue avec un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont :

La communication interne au niveau de département des passeports, "la municipalité de Cheria", se traduit par la communication d'informations, la notification des ordres et le transfert des décisions et sa contribution à l'avancement de l'institution et à la promotion des services administratifs entre les présidents et les subordonnés. Ceci est dû à l'importance de la communication interne dans le service, par sa contribution à faciliter le travail en assurant la continuité et le processus de communication.

les mots clés:

Communication interne, développement, gestion, établissement public.