

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال  
التخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبين

- بن سعدي طارق

- البار عبد الحميد

نُوقِشت وأُجيزت يوم: 10 . 06 . 2024

## دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية دراسة مسحية لموظفي بلدية زريبة الوادي

### لجنة المناقشة

رئيسا	أمح أ	جامعة بسكرة	نوي ايمان
ممتحنا	أت ع	جامعة بسكرة	جفال سامية
مشرفا ومقررا	أمس أ	جامعة بسكرة	حفيظي نهلة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة يوسف الآية [٧٦]

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعاننا والذي به استعنا وعليه توكلنا  
الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا  
تتحرر من قيودنا عبارات الشكر والإمتنان لتحلق  
ثم تحط لتخط قائلة : شكرا على الصبر الجميل والنفس الطويل  
لأستاذتنا الفاضلة "حفيظي نهلة" على سعيها  
معنا وعلى توجيهاتها الصائبة وتواضعها الطيب معنا  
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد  
وكل من كان سبب في الوصول إلى مقامنا هذا  
فألف شكر وتقدير.

# إهداء

إلى صاحبا السير العطرة ، والفكر المُستنير؛

فلقد كان لهما الفضل الأَوَّل في بلوغنا التعليم العالي

(والدينا الغاليين)

إلى من وضعتنا على طريق الحياة ، وجعلتنا رابطا الجأش،

وراعتنا حتى صرنا كبارا

(والدتينا الغاليتين)

إلى كل من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات

والصعاب من عائلتين وخاصة بهجة حياتنا أبنائنا الاعزاء

إلى جميع أساتذتنا الكرام ؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا

نهدي لكم مذكرة تخرجنا

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
01	شكر وتقدير
02	إهداء
03	فهرس المحتويات
06	فهرس الجداول
07	فهرس الأشكال
08	ملخص الدراسة
08	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية ( الانجليزية )
11	مقدمة
14	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
15	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
15	2- أهمية الدراسة
16	3- أسباب اختيار الموضوع
16	4- أهداف الدراسة
17	5- مفاهيم الدراسة
23	6- الدراسات السابقة
25	7- نوع ومنهج الدراسة

27	8- أدوات جمع البيانات
27	9- مجتمع الدراسة
28	10- عينة الدراسة
29	11- مجالات الدراسة وإجراءاتها الميدانية
31	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
32	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي
33	تمهيد
34	المطلب الأول: نشأة وتطوير الاتصال
36	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
37	المطلب الثالث: وظائف وأنواع الاتصال الداخلي
41	المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي والعوامل المؤثرة فيها
45	المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي
48	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية
49	تمهيد
50	المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية
51	المطلب الثاني: أهمية الخدمة العمومية
52	المطلب الثالث: خصائص الخدمة العمومية
53	المطلب الرابع: عناصر وأنواع الخدمة العمومية
56	المطلب الخامس: مشكلات الخدمة العمومية

60	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
61	تمهيد
62	1. التعريف ببلدية زريبة الوادي
63	2. شرح الهيكل التنظيمي ببلدية زريبة الوادي
72	3. عرض وتحليل بيانات الدراسة
99	4. مناقشة النتائج
101	5. خلاصة الفصل
102	النتائج
103	الاستنتاجات العامة للدراسة
105	توصيات الدراسة
106	اقتراحات الدراسة
107	خاتمة
109	قائمة المراجع
113	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	73
2	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	74
3	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	75
4	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	75
5	إعتماد المؤسسة على خطة إتصالية داخلية	76
6	الهدف من الإعتماد على خطة إتصالية داخلية	77
7	مرونة الاتصال داخل المؤسسة	79
8	أشكال المرونة داخل المؤسسة	80
9	أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة	81
10	تقييم الاتصال الداخلي بالمؤسسة	82
11	وسائل الاتصال المكتوبة بالمؤسسة	84
12	وسائل الاتصال الشفوية بالمؤسسة	85
13	وسائل الاتصال السمعية البصرية بالمؤسسة	86
14	وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة بالمؤسسة	87
15	اللغة المستخدمة في عملية الاتصال الداخلي	88
16	مستوى الرضا عن وسائل الاتصال الداخلي	89
17	فعالية وسائل الاتصال الداخلي بالمؤسسة	90
18	معوقات الاتصال التي تواجه الموظف بالمؤسسة	91
19	طبيعة المعوقات التي تواجه الموظف	92
20	المعوقات التنظيمية التي تواجه الموظف	93
21	المعوقات الشخصية التي تواجه الموظف	94
22	المعوقات المادية التي تواجه الموظف	95
23	مدى تحكم الموظف في استخدام وسائل الاتصال الداخلي	96
24	صعوبات إستخدام وسائل الاتصال الداخلي	97
25	أشكال الصعوبات التي تواجه الموظف في إستخدامه لوسائل الاتصال الداخلي.	97

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	شكل يوضح الاتصال الداخلي	1
40	هيكل تنظيمي يصف قنوات الاتصال الهابطة والصاعدة في المنظمة	2
41	هيكل يوضح الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية	3

## ملخص الدراسة :

حاولت هذه الدراسة أن تسلط الضوء على " دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية " دراسة مسحية لبلدية زريبة الوادي.

تسعى هذه الدراسة للوقوف على واقع الاتصال الداخلي في الإدارة الجزائرية ، حيث حاولت إبراز مكانة الاتصال الداخلي ، كونه عملية حيوية وديناميكية يوطد العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل الإدارة مما يساعد على تحقيق التكامل والتناسق بين مختلف وحداتها وأقسامها الإدارية وبالتالي تحقيق خدمة عمومية فعالة للمواطن ، ولكي يحقق الاتصال الداخلي هذه المطالب من الضروري أن يكون فعالا من خلال اتجاهاته ، قنواته ووسائله المستعملة. وصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الاتصال الداخلي يساهم بشكل فعال في تحسين الخدمة العمومية خاصة من خلال وسائله المستعملة.

## ملخص الدراسة باللغة الأجنبية: ( الانجليزية )

### Study summary: in English

This study attempts to elucidate the role of internal communication in improving public services, based on a survey conducted in the city of Zariba Wadi.

This study aims to determine the reality of internal communication within the Algerian government, attempting to highlight the importance of internal communication as it is an important and dynamic process that can consolidate interpersonal and organizational relationships within the government. This helps to achieve integration and coordination among its various administrative units and departments,

thereby providing effective public services to citizens. In order to meet these needs, internal communication must be effective through its direction, channels, and means of use.

The conclusion drawn from this study is that internal communication effectively promotes the improvement of public services, especially through the means used.

# مقدمة

أضحى الاتصال في وقتنا الراهن يحظى بأهمية بالغة داخل الإدارة العمومية باعتباره أداة ربط بينها وبين المواطن إذ تشكل الإدارة كيانات اجتماعية تضم أفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة، ويعد الاتصال هو العنصر الأساسي في حركة الجماعة

العاملة داخل الإدارة، ومنه فإن الاتصال في الإدارة يمثل عصب العملية الإدارية بل يمكن اعتباره لب العمل الإداري وقوامه، حتى يتسنى للإدارة أن تقوم بعملها على أكمل وجه، إذ لا بد عليها الاهتمام بالاتصال الداخلي حتى تتمكن من إعداد الخطط وتنفيذ البرامج وتقييم النتائج.

-ومن هذا المنطلق فقد أصبح الاتصال الداخلي يعد أحد العوامل الرئيسية التي تسعى الإدارة من خلاله لتحقيق أهدافها المرغوبة، وكذا الوصول إلى حل مختلف مشاكلها وهذا لان الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة وتسيير وتنظيم العلاقات بداخلها فكلما كان الاتصال فعالا كلما كانت نتائجه إيجابية.

-وتعد البلدية من الإدارات العمومية الجزائرية التي تعتمد على الاتصال الداخلي في تسيير شؤونها الإدارية، إذ لا يمكن أن تعمل في عزلة عن الاتصال الداخلي أو بدونه وحتى تضمن السيرورة الحسنة لمختلف الأعمال الإدارية، تقوم البلدية بجعل الاتصال محركها الرئيسي إذ تعد عماد التنظيم بداخلها.

-وسنحاول في دراستنا هذه معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية من خلال دراسية مسحية ببلدية زريبة الوادي ، وقسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول رئيسية وهي: الإطار المنهجي، الإطار النظري، والإطار التطبيقي.

**الفصل الأول:** بعنوان: الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع ثم أهداف وأهمية الدراسة ومجالاتها، كما تناولنا الإجراءات المنهجية والتي تضمنت منهج الدراسة ومجتمع البحث وعينته إضافة إلى أدوات جمع البيانات والدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها ثم مجالات الدراسة وهي المجال المكاني والزمني لدراستنا .

## أما الفصل الثاني: فقد قسم إلى مبحثين

المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي وتفرع عنه ستة مطالب من حيث نشأة وتطور الاتصال ثم خصائص ومستويات الاتصال ثم أهمية الاتصال الداخلي ووظائفه ثم المهارات والعوامل المؤثرة في الاتصال الداخلي وأخيرا تطرقنا إلى معوقات الاتصال الداخلي.

-في حين تطرقنا في المبحث الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية ، إلى مفهوم الخدمة العمومية وأهميتها وخصائصها ثم عناصر وأنواع الخدمة العمومية وأخيرا مشكلات الخدمة العمومية

أما الفصل الثالث: بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة فقمنا فيه بتحليل البيانات وتفرغها من خلال استمارة الاستبيان.

# الجانب المنهجي

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. أهمية الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. مفاهيم الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. نوع ومنهج الدراسة
8. أدوات جمع البيانات
9. مجتمع الدراسة
10. عينة الدراسة
11. مجالات الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها: يساعد الاتصال في الإدارة على تطوير السلوك الاتصالي لدى الأفراد والجماعات، بما يتناسب ومتطلبات العمل، وأهداف الإدارة العامة للمؤسسة، ومن هنا أدركت المؤسسات العمومية أهمية إدراج مخطط الاتصال داخل هيكلها قصد تسهيل الأداء الوظيفي داخليا أو خارجيا، وحتى تقوم الإدارة بمهامها.

وباعتبار المؤسسات الجزائرية العمومية إدارات تسعى دائما إلى ربط جسور التواصل بين جمهورها الداخلي أو الخارجي فسر نجاحها مرهون بفاعلية إستراتيجيتها الاتصالية سواء الداخلية أو الخارجية، فالإدارة التي تطمح إلى تطوير الاستمرارية هي تلك التي تحاول تطبيق استراتيجية فعالة قصد تقديم خدمة عمومية فعالة للمواطن.

-ومن نماذج الإدارات العمومية التي تقدم خدمة عمومية للمواطن نجد بلدية زريبة الوادي ، التي تحتل مكانة بارزة في حياة الفرد نظرا لما تقدمه من خدمات للمواطن (ذات طابع إداري واجتماعي وتنموي). فهي إحدى القطاعات الهامة بسبب ما تقدمه له من خدمات لضمان راحته وسلامته.

-ومن خلال هذا يمكن تحديد معالم إشكاليتنا في طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية بلدية زريبة الوادي ؟

-وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** ماهي مكانة الاتصال الداخلي بلدية زريبة الوادي ؟

**السؤال الثاني:** ماهي أهم وسائل الاتصال الداخلي المتاحة بلدية زريبة الوادي ؟

**السؤال الثالث:** ما هي صعوبات الاتصال الداخلي في بلدية زريبة الوادي ؟

2- أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

- الكشف عن واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الخدمة العمومية.

- معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية.

- الحث على ضرورة تغيير الأسس الإدارية من الأساليب التقليدية إلى الحديثة والعصرية لضمان بقاءها واستمراريتها.
- مساهمة هذه الدراسة في تزويد الطلبة بالمعارف والمعلومات بما يساهم في تطوير وتنمية المعارف الفكرية.
- 3- أسباب اختيار الموضوع: إن اختيار موضوع أي بحث أو دراسة لا يأتي من العدم بل ثمة جملة من الدوافع والاعتبارات التي تدع الباحث يختارها، ومن أهم الأسباب اختيارنا لموضوع دراستنا ما يلي:

#### أسباب ذاتية:

- الصلة المباشرة لموضوع الدراسة بمجال التخصص العلمي.
- تجربتي الشخصية بمكان إجراء الدراسة باعتبارنا موظفين في قطاع الجماعات المحلية.
- إجرائنا لتربصات ميدانية سابقة لها علاقة بموضوع الدراسة.

#### أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت علاقة الاتصال الداخلي بتحسين الخدمة العمومية.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- المكانة التي أضحت الاتصال يحتلها، والذي أصبح شرطا لا غنى عنه لنجاح أي مؤسسة وتحسين الخدمة العمومية فيها.

#### 4- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:
- معرفة مدى استخدام بلدية زريبة الوادي لوسائل الاتصال الداخلي.
  - التعرف على الخدمات التي تقدمها بلدية زريبة الوادي باستخدام وسائل الاتصال الداخلي.
  - معرفة المعوقات التي تواجهها بلدية زريبة الوادي أثناء القيام بتقديم الخدمة العمومية باستخدام وسائل الاتصال الداخلي.

## 5- مفاهيم الدراسة:

### 5-1- تعريف الدور:

أ - لغة: الدور في الأصل الفهرس أو القائمة أو القيد أو السجل الذي تسجل فيه أشياء معينة في ترتيب محدد.

### ب- اصطلاحا:

➤ يعتبر الدور من المفاهيم الأساسية في النظرية الاجتماعية، فهو يحدد طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بإمكانات أو أوضاع اجتماعية معينة، ويحلل تفاصيل تلك التوقعات. (1)

➤ كما يعرف أيضا: "أنه مجموعة من التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني". (2)

➤ يعرف الدور أيضا: "الدور في مفهومه الرسمي أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة، يتطلب من الفرد إنجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة، وما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة منحيا في أهواؤه ورغباته". (3)

---

(1) إبراهيم مجدي عزيز، موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص44.

(2) علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص35.

(3) محمد علي شمس، إسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري مدخل نفسي إجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص35.

## ❖ التعريف الإجرائي للدور:

يتمثل مفهوم الدور في هذه الدراسة في معرفة دور الاتصال الداخلي، أي حصر وظائف الاتصال والأنشطة الخاصة به، والتي يقوم بها من أجل تحسين أداء وفعالية العنصر البشري في المؤسسة.

### 2-5- الاتصال الداخلي:

#### اصطلاحا:

- الاتصال الداخلي "هو الذي يمتد بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو بين العاملين في جميع (مستوياتهم)، أي يتم داخلة المنظمة سواء على شكل اتصال
- هابط أو شكل أمور وتوجيهات وقرارات وتعليمات من الأعلى الى أسفل التنظيم، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوى، اقتراحات وطلبات الإجازة أو ترقية أو فقد يكون الاتصال الأفقي بين المدراء في نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى، بقصد التنسيق والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة. (1)
- يعرفه إبراهيم أبو عرقوب: "بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقييم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصال رسمي (هابط، أفقي) أو غير رسمي". (2)
- يعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا: "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري". (3)

(1) محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص58.

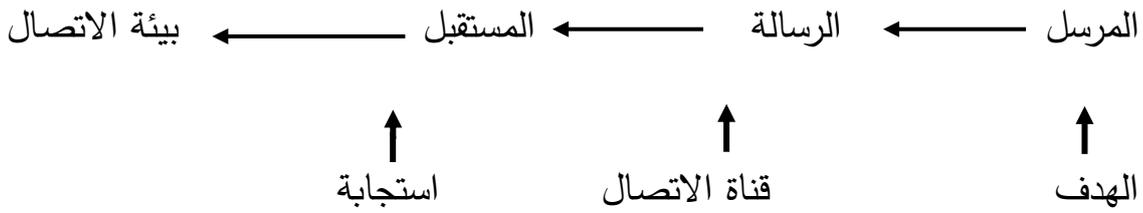
(2) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003 ، ص16.

(3) رضوان بلخيري، سارة الجابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، جسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013، ص72.

## ❖ التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية نقل الأفكار والمعلومات، المهارات والاقتراحات من طرف الآخر داخل مؤسسة معينة، سواء كان الطرف شخص، جماعة من أجل تحقيق هدف معين.

شكل الاتصال الداخلي:



المصدر: من إعداد الطالبين

### 5-3- التحسين :

يعرف التحسين بأنه: مختلف الإضافات والتعديلات الجزئية للاستجابة الأفضل للحاجات المختلفة مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية.(1)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التحسين هو مجموعة من التغيرات أو التطورات التي تحدث للمسير إلى الأحسن، والتي تهدف من ورائها إلى تحسين الخدمة العمومية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

### تعريف إجرائي:

التحسين هو إحداث مجموعة من التعديلات أو التغيرات وذلك من أجل التحسين بهدف الحصول على خدمات عمومية جيدة.

(1) مصطفى كمال السيد طایل ، معايير الجودة الشاملة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص285.

## 5-4- الخدمة:

لغة: خدمة، خدم، خدمات، مصدر خدم، مساعدة أو فضل، هدية، منحة، عناية واهتمام، ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة. (1)

### اصطلاحاً:

عرفها Kotler And Arinstryony بأنها أي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكية أي

شيء. (2)

أما Yves Golvan فيعرفها بأنها: هي كل نشاط يحقق رضا المستفيد منها بدون تحويل

الملكية. (3)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمة عبارة عن نشاط معنوي يحقق لدى المستخدم نوعاً من الرضا، ولكن بدون أن يملك ذلك الشيء.

يعرف Gronroos الخدمة بأنها: عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها

شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام لتقديم الخدمات، أو تعتبر نفسها مؤسسة

خدمية. (4)

من خلال التعريف السابق نستنتج أن الخدمة هي أشياء يمكن ادراكها ولها مؤسسات خاصة بها تعمل على تقديمها للجمهور.

---

(1) مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، مصر ، ط4 ، 2004 ، ص225.

(2) محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ط1 ، 2009 ، ص54.

(3) معراج هوارى وآخرون، تسويق خدمات التأمين ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2013 ، ص72.

(4) فريد كورتلو وآخرون ، تسويق الخدمات الصحية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2012 ، ص45.

## تعريف إجرائي:

الخدمة هي مهنة إنسانية تقوم بها المؤسسة الخدماتية عن طريق تقديم مجموعة من النشاطات، سواء كانت مدركة بالحواس أو معنوية، وهذا بما يتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة.

### 5-5- الخدمة العمومية:

إن من أشهر وأهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية، هي كل وظيفة يكون أداءها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأديته هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.(1)

تعرف الخدمة العمومية بأنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.(2)

يعرف Duguit الخدمة العمومية بأنها: كل نشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته، لأن أداء هذا النشاط يعتبر ضروريا من أجل القيام وتطوير التعاضد الاجتماعي والذي بطبيعته لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل قوة الحكومة.(3)

---

(1) براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2014، ص56.  
(2) شريف إسماعيل، أساسيات حول التسيير العمومي، دار قرطبة لنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015، ص182.  
(3) رفاعة شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008، ص6.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الخدمة العمومية هي نشاط ينفذ مباشرة من قبل الدولة وتحت رقابتها تهدف لخدمة المصلحة العامة.

تعرف الخدمة العمومية بأنها: مجموعة الخدمات العامة الموجهة للأفراد للاستعمال الشخصي وعادة تتطلب هذه الخدمات اتصالا مباشرا.(1)

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الخدمة العمومية تعتبر مهمة تقدم من قبل الدولة أو مؤسسة إلى جميع المواطنين وذلك للاستفادة منها، وغالبا ما تتطلب هذه الخدمات اتصالا مباشرا.

---

(1) براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية ، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2006-2007، ص34

## 6- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة لها دور كبير في إنجاز البحوث العلمية وهذا بسبب أن البحث العلمي تراكمي، فالباحث مطالب بأن يبدأ بحثه من حيث انتهى باحثون آخرون، أي لابد من الاطلاع على ما كتبه غيره، لأن الدراسات السابقة تعتبر أرضية صلبة في تأسيس البحث الجاري من حيث تدعيمه بالمقارنة والتعرف على الفروق ورسم الحدود الموجودة بين الدراسات والبحث القائم.

-ويبدو أن دراسة الاتصال الداخلي بالبلدية ودوره في تحسين الخدمة العمومية منعدمة تماما، لذلك اعتمدنا في دراستنا على دراسة مشابهة، وسوف نحاول استعراض هذه الدراسة ومناقشتها وبيان علاقتها بدراستنا.

\*دراسة الطلبة بوضاف عبد الرزاق وهنوسي مولود 2018/2017 تحت عنوان: دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة ميدانية مع مواطني بلدية القنار نشفي-جيجل- في إطار الحصول على شهادة الماستر تخصص علاقات عامة من جامعة جيجل، وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل عام أساسي هو: كيف يساهم الاتصال الخارجي بالبلدية في تحسين الخدمة العمومية؟

-وقد اندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين وهما:

-كيف تساهم الإعلانات في التوعية العمومية؟

-كيف تساهم تفاعلات البلدية مع المؤسسات الخيرية في تحسين الخدمات الاجتماعية؟

### أهمية الدراسة:

- محاولة معرف ما إذا كان الاتصال الخارجي في المؤسسة الخدمتية (البلدية) يساهم في تحسين في تحسين الخدمة العمومية.
- محاولة تسليط الضوء على الاتصال الخارجي ولفت انتباه المؤسسات وعلاقته بالخدمة العمومية من خلال الدراسة الميدانية.
- محاولة إثراء البحث العلمي السوسيولوجي حول موضوع الخدمة العمومية.

**المنهج، العينة، أدوات جمع البيانات:** في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح وصف خصائص الظاهرة وجمع المعلومات حولها.

-أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة لجمع المعلومات والبيانات التي تخدم الدراسة عن طريق الزيارات المتكررة التي قاموا بها إلى منطقة القنار نشفي بالإضافة إلى استمارة الاستبيان وكأداة أساسية تمكن من جمع البيانات الخاصة بالدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في 200 مفردة من موظفي بلدية القنار نشفي.

### **نتائج الدراسة:**

- أهم الإعلانات التي تعتمد عليها البلدية تمثلت في الإعلانات الحائطية.
- الوسيلة المفضلة في نشر الإعلانات من وجهة نظر المواطن هي الإعلانات الحائطية.
- تنشر البلدية إعلانات في حالة وجود مشاريع تنموية.
- الإعلانات تحقق الرضى لدى المواطنين.

### **التعليب على الدراسة السابقة:**

لقد ساعدتنا هذه الدراسة في بحثنا، حيث نجد أن هذه الدراسة المعنونة بـ دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية اختلفت مع دراستنا في المتغير الأول الاتصال الخارجي، واتفقت في المتغير الثاني: وهو تحسين الخدمة العمومية، إلا أننا استفدنا من هذه الدراسة في موضوع تحسين الخدمة العمومية وضبط مفهومه، كذلك استفدنا أيضا من هذه الدراسة في ضبط بعض أسئلة المقابلة.

## 7- نوع ومنهج الدراسة :

تندرج دراستنا ضمن الدراسات المسحية التي هي من أنواع المنهج الوصفي ويتصف هذا النوع من الدراسات بالاتساع والشمول وذلك بغرض تحديد الواقع وتشخيصه ووصفه وصفا دقيقا وتقييمه، ويستعين الباحث في عمله هذا بالإحصائيات والبيانات التي يحاول أن يقوم بجمعها وتصنيفها وتحليلها.

و تعتمد الدراسات المسحية على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا واضحا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو من خلال التعبير الكمي الذي

يصف أو يعطي وصفا رقميا يحدد قيمة وحجم الظاهرة.(1)

وتعرف البحوث الوصفية بأنها: عبارة عن محاولة لتفسير وتحليل وتقرير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعي ، كما أنه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن الاستفادة منها في المستقبل.

-وعليه فالدراسة المسحية هي الأكثر ملائمة لموضوع دراستنا من أجل الكشف عن كيفية استخدام وسائل الاتصال الداخلي من قبل موظفي بلدية زريبة الوادي والتعرف على الدور الذي تلعبه هذه الوسائل في تحسين الخدمة العمومية.

ويعرف المنهج المسحي بأنه جزء من الدراسات الوصفية يستهدف تسجيل وتحليل وتفسير الظاهرة في وصفها الراهن بعد جمع المعلومات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها، ومن خلال مجموعة من الإجراءات المنطقية التي تحدد نوع البيانات ومصادرها وظروف الحصول عليها.

(1) محمود المحمودي، البحث المسحي، متاح في [www.bts-academy.com](http://www.bts-academy.com) ، تاريخ الإطلاع 2023/02/12، الساعة 18.25.

-ولقد استلزم اختيار هذا المنهج نظرا إلى أنه المنهج المناسب وذلك من خلال تطابق خصائصه مع موضوع الدراسة والأهداف التي ترمي إليها، من خلال القيام بجمع كل المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذا تشخيصي مؤشرات الدراسة من أجل التوصل إلى إجابة عن التساؤل بمعرفة واقع الاستخدام الفعلي لوسائل الاتصال الداخلي من بلدية زريبة الوادي وأثر هذا الاستخدام في تحسين الخدمة العمومية.

## 8- أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة الموضوع المدروس تتطلب منا الاستعانة بأكثر من أداة منهجية وكذا الإلمام بالموضوع، ولهذا اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية:

أ. الملاحظة: هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته حيث نجعل خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمعه عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معيناً يجعل من ملاحظته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة. وقد اعتمدنا على الملاحظة في جمع المادة العلمية من الميدان وأفادتنا هذه الأداة في الحصول على المعلومات تخص كيفية استخدام وسائل الاتصال الداخلي في الإدارة.

ب. استمارة الاستبيان: فرضت علينا طبيعة الدراسة استخدام استمارة استبيان، وقد استخدمت في جمع البيانات والمعلومات من العينة المختارة الخاصة بالجانب التطبيقي لدراستنا، وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات التي نسعى للوصول إليها.

-وتعرف استمارة الاستبيان على أنها: أداة لجمع البيانات المتعلقة ببحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

-وقد حاولنا في هذه الاستمارة تجسيد معارفنا النظرية في المجال التطبيقي والنزول إلى الميدان وتوزيعها على العينة المدروسة وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة التي تم تحويلها إلى أربعة محاور.

9- مجتمع الدراسة: تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية و هو جمع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها.

-ويعرف مجتمع البحث بأنه المجتمع الأكبر أو مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل المفردات.

-مجتمع البحث في دراستنا هذه يشمل جميع موظفي بلدية زريبة الوادي والذي قدر عددهم بـ 52 موظف.

**10 - عينة الدراسة:** إن العينة هي اختيار جزء صغير من وحدات المجتمع اختيارا عشوائيا ومنتظم والمعروف لدى الباحثين بأسلوب العدد العشوائي، يشكل هذا الجزء من وحدات مجتمع البحث، المادة الأساسية للدراسة.

وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها مجموعة محصورة مختارة من المجتمع محل الدراسة بحيث يكون لكافة عناصرها فرص متكافئة في أن تصبح جزءا من العينة الممثلة للمجتمع ,حيث يتاح لكافة عناصر المجتمع أن تصبح جزءا من العينة , والسبب في هذا أن المجتمع متناسق , فإذا ما تم اختيار جزءا منه لتمثيله , فإن هذا الجزء سيضمن كافة خصائص المجتمع وسماته.(1)

-ولقد اعتمدنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة، نظرا لكون مفردات مجتمع البحث معروفة ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها، حيث تم توزيع 30 استمارة على مفردات البحث من المجموع الأصلي وهو 52 مفردة.

---

(1) يحيي سعيد، العينات العشوائية في البحث العلمي، متاح في [www.drasah.com](http://www.drasah.com)، تاريخ الإطلاع 2023/03/06، الساعة 9.45

## 11 - مجالات الدراسة و إجراءاتها الميدانية:

أ. **المجال المكاني:** بعد اختيارنا لموضوع الدراسة وتحديد إشكالية التي نريد معالجتها، كان لزاما علينا تحديد المجال المكاني للدراسة وهو بلدية زريبة الوادي لدراسة موضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية.

ب. **المجال الزمني:** مما لا شك فيه أن المجال الزمني هي المدة التي استغرقتها في إعداد هذه الدراسة وقد مرت بمرحلتين:

\***المرحلة الأولى:** تمت في هذه المرحلة قراءات حول الموضوع، وذلك بالتركيز على الجانب المنهجي للدراسة (الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية) بالإضافة إلى جمع المادة العلمية الأكاديمية من الفضاءات المكتبية، وهذا ما ساعدنا في الإلمام نوعا ما بموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الخدمة العمومية.

\***المرحلة الثانية:** وهي الدراسة الميدانية، حيث حددنا مجتمع البحث واستحضرنا معلومات عن المؤسسة (بلدية زريبة الوادي) من خلال الهيكل التنظيمي، الوظائف والأدوار، كما قمنا بتوزيع استمارات أوائل شهر ماي ثم استرجاعها لتأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات.

ج. **المجال الزمني:** لقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من موظفي بلدية زريبة الوادي عبر مختلف هياكلها (مكتب السكن، مكتب الشؤون الاجتماعية، مكتب التجهيز، مكتب الوصاية، مكتب التنظيم العام) عن طريق اختيار العينة المناسبة.

# الجانب النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

المطلب الأول: نشأة وتطور الاتصال

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: وظائف وأنواع الاتصال الداخلي

المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

المطلب الثاني: أهمية الخدمة العمومية

المطلب الثالث: خصائص الخدمة العمومية

المطلب الرابع: عناصر وأنواع الخدمة العمومية

المطلب الخامس: مشكلات الخدمة العمومية

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

## تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في تحديد فشل أو نجاح أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف وحدات وهيكل المؤسسة وكذا مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

لذلك سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة الذي يتضمن ماهية الاتصال بصفة عامة نشأة الاتصال وخصائص الاتصال الداخلي ومستوياته وأهميته، وفي الأخير مهارات ومعوقات الاتصال الداخلي والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: نشأة وتطور الاتصال

يجمع العلماء الاجتماع والمؤرخون على أن الاتصال الانساني بمعناه الواسع قديم قدم الوجود الإنساني ذاته، فعملية الاتصال قامت عليها الجماعة الإنسانية الأولى، وقد خطى الإنسان بواسطة هذه العملية أولى خطواته على درب الحضارة الطويلة، فكان الاتصال في الجماعة الإنسانية الأولى وسيلة الإنسان في إشباع احتياجاته المباشرة، قبل أن يكون له فكر يدخل في نطاق الإيديولوجيا وقبل أن يتعقد المجتمع على نحو يجعل إدارته تقوم على أساس علاقات القوة Power Relation ثم تطور الإنسان وقطع أشواطاً طويلة في طريق الحضارة، وكبر المجتمع الإنساني وتطور من الجماعات البسيطة إلى الجماعات الكبيرة، إلى المجتمع الأكبر، ثم إلى الدولة المترابطة وما كان يحدث كل ذلك التطور قنوات معقدة من الاتصال إلى كافة المستويات.

لقد ارتبط الاتصال بالبنية الزمنية التي ابتكرها الإنسان، وكان الكلام أحد أهم عناصر هذه البنية ولم يستطع أحد التوصل إلى أصول الكلام البشري بشكل دقيق، وتفترض معظم التخمينات والتأويلات أن البشر كانوا يعيشون في تجمعات صغيرة مئات الآلاف من السنين، وفي وقت ما بدؤوا يستخدمون أدوات بسيطة، وانشؤوا تقسيمات بدائية للعمل تعتمد على تخصيص المهام وحتى في هذه الفترة فتمت افتراض أن الاتصال لعب دوراً رئيسياً في تحديد المهام التي يتوقع أن يقوم بها الأفراد في التنظيم الاجتماعي، وفي نقل الخبرات المتراكمة للجماعة إلى الجيل التالي فالبشر الأوائل كانوا يعتمدون على الاتصال للحفاظ على البناء الاجتماعي وتنشئة شبابهم كما نفعل نحن اليوم.

وقد استغرق الإنسان آلاف السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة، واستغرق الأمر عدة قرون حتى أصبحت الكتابة هي قصة الانتقال من الكتابة التصويرية عن طريق الصور والرسومات المعبرة، إلى الكتابة الرمزية التي تستخدم حروف بسيطة للتعبير عن أصوات محددة، ثم الكتابة الألفبائية التي يمكن تحديد تاريخها بألف الثالثة قبل الميلاد في مصر وفي منطقة الشرق الأدنى.

إن وسائل الاتصال قد ظهرت في المجتمع الإنساني الأول لتحرك جماعات من البشر وتجمعهم لمواجهة ظروف الطبيعة القاسية والأخطار التي اعترضتهم في الفترات الأولى من تاريخ البشرية واللغة كوسيلة للتعامل عرفت منذ فجر التاريخ والأبجدية- كما أوضحناه - عرفت منذ فجر التاريخ وفي الفترة من بداية استخدام اللغة

واختراع الكتابة، طور الإنسان طرق مبتكرة لتخزين المعرفة ونقل المعلومات، فإشارات الدخان ودق الطبول كانت الإذاعات الأولى، كما كانت اللوحات الحجرية المكتبات الأولى<sup>1</sup>.

وقد كانت الشائعات من الأشكال الأولى للاتصال والإعلام، أي الأخبار تنتقل من الفم إلى الأذن وبانتقالها كانت تضخم، بل تغير أو تشوه بحيث تضيع حقيقتها في أحيان كثيرة ولذلك فقد اختلطت الحقائق بالأساطير، لدرجة أن كثيرين يشككون فيما كتبه " هيرودوس " أكان تاريخيا أو أسطورة.

يتضح ما سبق أن وسائل الاتصال في حياة الإنسان الأولى كانت أساسية وجوهرية، وكانت تتسم بالبدائية، فهي تقوم على علاقات الوجه أو ما يعرف بالاتصال الشخصي، واستطاع الإنسان في هذه المرحلة الموهلة في حياته القدم أن يطور بعض أساليب الاتصال البدائية، كإشعال النار ودق الطبول والرقص، كما كانت الإشاعة إحدى الوسائل الإعلامية غير الدقيقة.

وثمة اتصال آخر مباشر كان شائعا لدى اليونانيين وهو إذاعة الأخبار في الميادين العامة على الجماهير المجتمعة فيه، ويقص علينا تاريخ العالم القديم أي عداء إغريقيا قطع سنة وثلاثين كيلومترا ( حوالي 490 ق م ) ثم خر صريعا من شدة الإعياء والإرهاق.

وقد عرف الرومان نوعا من صحف الحائط، حيث كانت تنتشر الدولة " الأحداث العامة " ثم ألغتها ونشرت بدلا منها " الأحداث اليومية "، ويقال أن سيدات روما كن إعجابا شديدا بها لأنهن كن يحدث بها آخر أخبار الفضائح.

أما في مجتمع شبه الجزيرة العربية فقد كان للقصيدة دور إعلامي هام فيها، حيث كان الشعر الجاهلي يعد الوسيلة الأكثر تأثيرا للإعلام والدعاية الداخلية، وفي صدر الإسلام تعددت وسائل الاتصال وتطورت، فكان المسجد هو مركز الإعلام الرئيسي، إضافة إلى دق الطبول والدعاة والمنادين.

وقد أدى ظهور الورق في أوروبا وانتقال صناعته إليها العرب من العوامل التي يسرت أمر الاتصال، وكان ذلك في القرن الحادي عشر الميلادي، فقد أدى إلى إنتاج الكتاب الرخيص وتم إنتاج عدد وفير من الكتب، ولم توسع من انتشاره حتى تتمكن من احتكار المعرفة ومنعها عن الشعوب الأوروبية.

أسهمت صناعة الورق في دخول أوروبا بقوة إلى عصر النهضة، وقد حدثت تطورات هائلة على الاتصال في أوروبا آنذاك، وقد تميزت هذه المرحلة بنمو الرأسمالية الحديثة، إن عصر النهضة اتسم بالبروتستانتية التي

<sup>1</sup> - حسين إبراهيم عبد العظيم: مقدمة في سيولوجيا الاتصال، مكتبة دار الكتاب الجامعي، بن يوسف، 2011، ص 55.

تمج العمل والحياة، وهنا كانت الصحافة أهم وسائل الإعلام، ووجد السوق باعتباره مكانا وسيطا تجمع القائم بالاتصال ( رجال الصحافة ) وبين القارئ.

وارتبط تطور الصحافة في هذه المرحلة باختراع الطباعة، وينفق معظم المؤرخين على أن " يوحنا جوتنبرغ " هو أول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة، وبدأ محاولاته في مدينة " ستراسبورغ " الفرنسية حوالي عام 1436، وطبع الكتاب المقدس باللاتينية عام 1455 وطبعه مرة أخرى بصورة أفضل عام 1460، وانتقلت الطباعة بعد ذلك إلى معظم الدول الأوروبية ووصل عدد مطابع في أوروبا عام 1500 إلى حوالي 250 مطبعة.

وقد حدث تطور كبير ونقله نوعية في وسائل الاتصال منذ الربع الأخير من القرن التاسع عشر، حيث ازدهرت فنون المسرح و الموسيقى، واخترعت السينما وتطورت كما تم ابتكار الراديو والتلفزيون، وأصبحت هذه الأجهزة تمثل وسائل اتصال MASS Media واسعة النطاق ولعبت أدوارا متعددة كالترقية والإعلام والنوعية والدعاية والإعلان، وكانت الخطوة الأكبر في تطور وسائل الاتصال هي انتشار الفضائيات، وتطور شبكة الاتصال الدولية - الانترنت - وأصبح العام الآن يحقق قبلة كونية مترابطة الأجزاء، ومتماسكة الأبعاد<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي.

للاتصال الداخلي أهمية كبيرة داخل المؤسسة وتبرز الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.
- حركية الجماعة والدافعية.
- كما تتجلى هذه الأهمية من خلال<sup>2</sup>:
- المساهمة في رفع كفاءة الاتصال في تحقيق الأهداف المنظمة بدرجة كبيرة.
- المساعدة على التنسيق والترابط والتعاون بين مختلف الإدارات والوحدات.
- تسهيل عملية تبادل الآراء والأفكار الخاصة بالعمل ومشكلاته.

<sup>1</sup> - حسين إبراهيم عبد العظيم: مرجع سابق، ص 59.

## المطلب الثالث: وظائف و أنواع الاتصال الداخلي.

### أ- وظائف الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ملحة ومطلب لا بد منه، لأنه عماد قيام أي مؤسسة نظرا لما يكتسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي عدة وظائف ترتبط بمحتواه، ومن هذه الوظائف ما يلي:

#### - الوظيفة العملية:

تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين في آجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام، وهذه المعلومات لها أهميتها الخاصة لتوضيح الرؤية، لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة، وهو موقع منصبهم في المؤسسة ودورهم يحدد مسؤوليتهم.

#### - الوظيفة التحفيزية:

تشمل كل المعلومات المحفزة على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة العاملة.

#### - وظيفة الترقية:

تتمثل في المعلومات المرتبطة بالتنقية الداخلية، أي الإمكانيات المستقبلية للعامل في المؤسسة، كما تشمل على كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتكوين والانتقان المهني<sup>1</sup>.

#### - وظيفة الإعلام:

هي كل المعلومات المتعلقة بالتنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل والمرتبطة بحقوقه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1985، ص 19.

<sup>2</sup> - خيري خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 196.

## - الوظيفة الترفيحية:

للاتصال الداخلي دورا في الترقية عن أفراد المجتمع وتخفيض أعباء الحياة اليومية وصناعتها عنه، وذلك من خلال البرامج الترفيحية التي من شأنها الترويج عن نفوس الناس وأسرارهم، وهذا من خلال برامج فنية متعددة تستهوي جمهور المستقبلين.

## - الوظيفة الإقناعية:

هذه الوظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه مؤسساته المختلفة والمقصود بوظيفة الإقناع داخل المؤسسة فهي إحداث تحولات في وجهات نظر الأفراد داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

## ب- أنواع الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية وعملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار في الاتجاهين الأدنى والأعلى للمؤسسة، كما أن للاتصال الداخلي أنواع عدة نذكر منها:

## - الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية المفعول، يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه الوسيلة، والاتصال الرسمي الذي نحن بصدد الحديث عنه يكون مؤشرا بالدرجة التي يكون فيها مقبول لدى جميع العاملين بالمؤسسة ووجود هذا القبول أو عدم قبول الوضع داخل المؤسسات المختلفة<sup>2</sup>.

ونعني بالاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي من خلالها خطوط ومنافذ الاتصال التي يقر بها التنظيم أو نظامه الأساسي<sup>3</sup>.

وتأخذ الاتصالات الرسمية عدة اتجاهات أهمها:

<sup>1</sup>- حسن رواية: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999، ص 276.

<sup>2</sup>- عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 194-195.

<sup>3</sup>- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، ط1، منشأة المعارف، القاهرة، 1993، ص 395.

- الاتصال النازل:

وهو اتصال من الأعلى إلى الأسفل أي يكون من رئيس إلى عامل الإنتاج أو من المدير إلى المعلم.

- الاتصال الصاعد:

وهو اتصال من الأسفل إلى الأعلى أي يكون من عمال الإنتاج إلى رئيس مجل الإدارة.

- الاتصال الأفقي:

وهو الاتصال الذي يحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات.

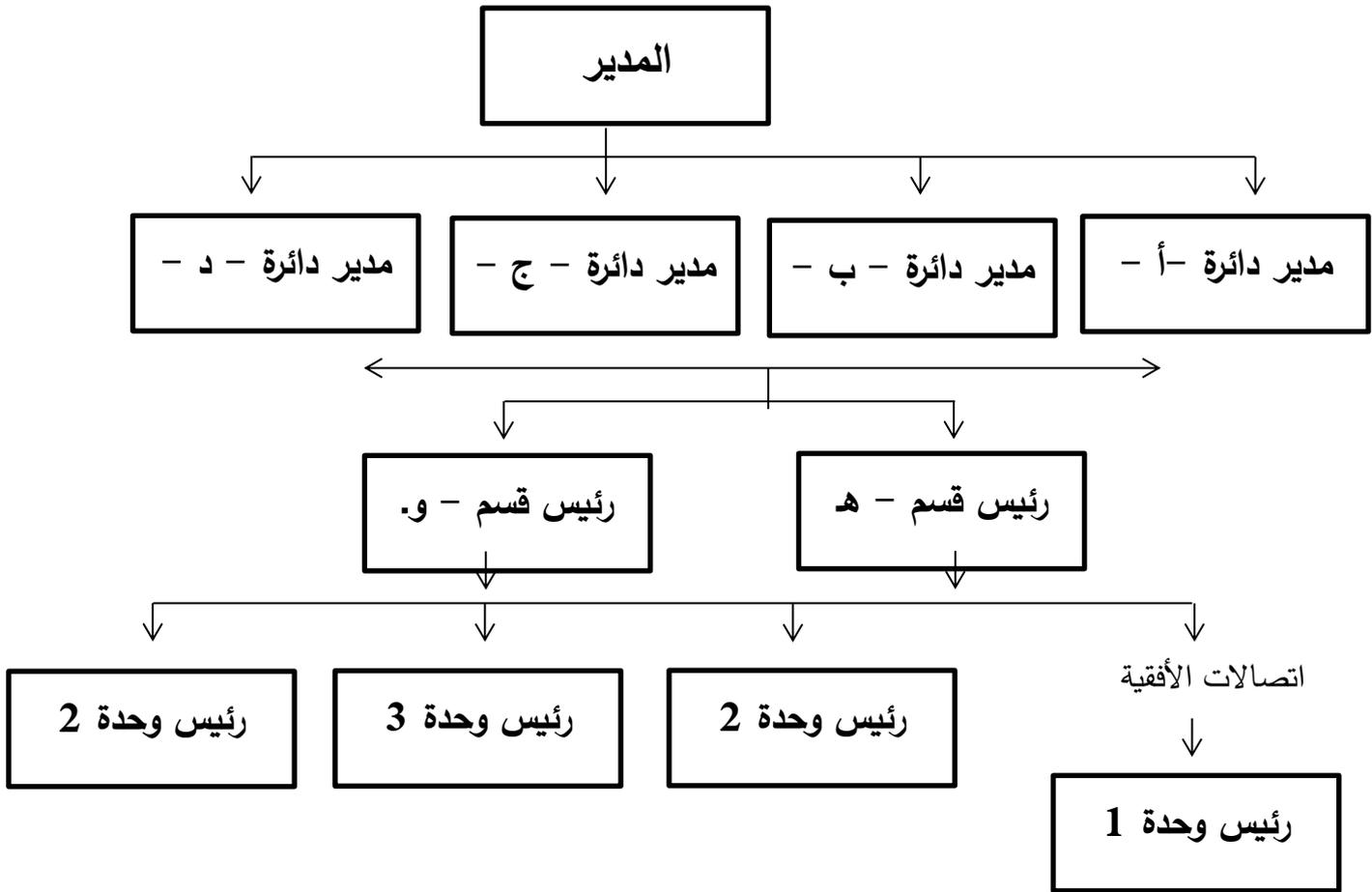
- الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال الفطري أو المائل، وكلما نصت في معنى واحد ويتمثل في أنه "تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام التسويق"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر عمان، 2005، ص 244.

الشكل رقم 01: هيكل تنظيمي يصف قنوات الاتصال الهابطة والصاعدة في المنظمة.



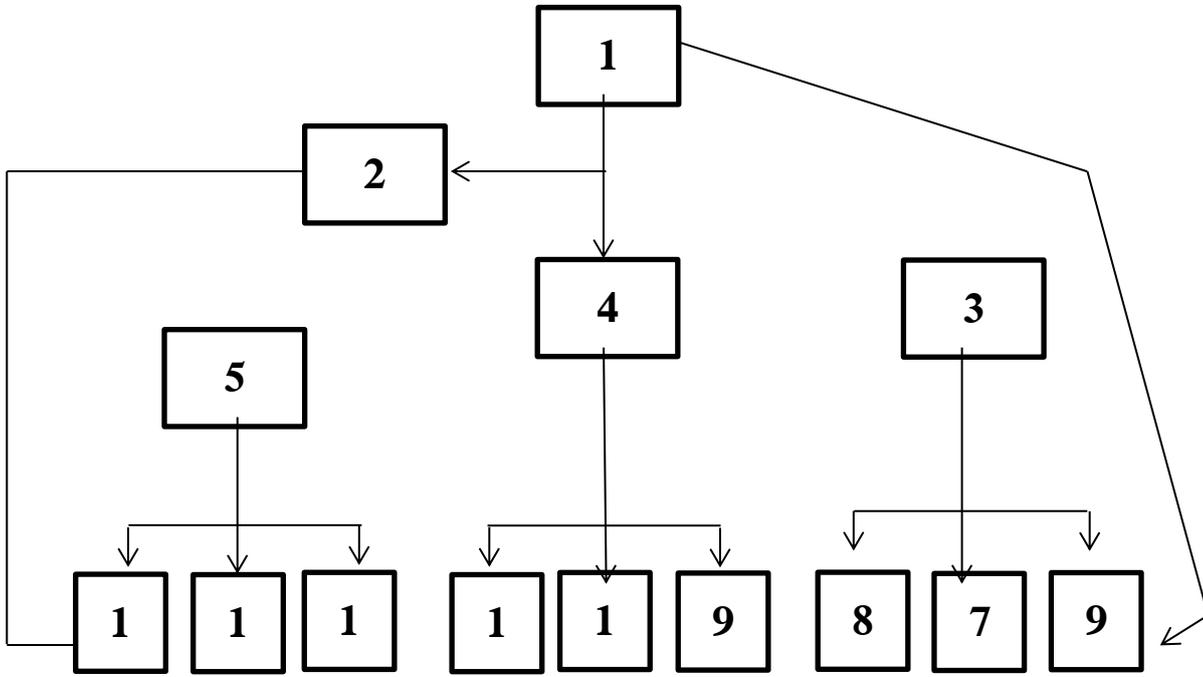
المصدر: بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 104.

#### - الاتصالات غير رسمية:

إن عملية الاتصال داخل المنظمات وخارجها لا تقتصر على الاتصالات الرسمية، وإنما تشمل أيضا أشكال غير رسمية للاتصال والتي تكون لها أهمية خاصة في التنظيم، والاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد واجراءات مثبتة مكتوبة رسمية، كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية، وتتم الاتصالات غير الرسمية خلال قنوات عن طريق القنوات الرسمية المحددة للاتصال في داخل المنظمة، تتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة.

وأما الاتصالات غير الرسمية فهي عديدة نذكر منها: الاتصالات الشخصية بغرض الاستشارة والحصول على بيانات ومعلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرار أو حل مشكلة بين الأفراد والمتعلقة بنشاطات المنظمة<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح الاتصالات الرسمية غير الرسمية كالتالي.

الشكل رقم 02: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.



المصدر: رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص 90.

## المطلب الرابع: مهارات الاتصال الداخلي و العوامل المؤثرة فيه.

### أ- مهارات الاتصال الداخلي:

إن اتمام عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من المهارات تتمثل فيما يلي:

#### - مهارات الكتابة:

الكتابة المقصودة هنا ليست مجرد كلمات على الأسطر بل هي فن الكتابة الإدارية تحتوي على قدر هائل من الدقة والأهمية، وحتى تكون وسيلة الاتصال فعالة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

<sup>1</sup> - رضوى بلخيري: مرجع سابق، ص 90.

- أن تكون المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف، وتكون واضحة المعاني والمفاهيم ويتم التمييز بين ما هو مهم يمثل جوهر الموضوع وبين ما هو أقل أهمية.

- أن يراعي الكاتب المستوى الذي يكتب إليه، فالكتابة إلى المستويات الدنيا من الإدارة تختلف عن المستويات العليا فيها.

#### - مهارات القراءة:

إن الكتابة ومهما كانت متقنة في الأسلوب والصياغة فقد تفقد معانيها إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن القراءة، ولعل أهم ما يميز هذه المهارة ما يلي:

- أن يرتبط القارئ للمادة المكتوبة<sup>1</sup>.

- زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه<sup>2</sup>.

- أن يستطيع التمييز بين ما هو في إطار الموضوع وما هو خارج عنه.

- أن يلتزم القارئ للموضوعية ولا يترك مجالاً لانطباعاته وآرائه الشخصية.

- أن يحاول القارئ الارتقاء إلى المادة المكتوبة على مختلف المستويات.

#### - مهارات المحادثة:

وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث، وتعتمد هذه المهارة على العناصر التالية:

- أن يركز على جوهر الموضوع ولا ينساق في مواضيع جانبية.

- أن يسمح المتحدث بالمشاركة والاستفسار للتأكد على أن المستمعين قيد المتابعة.

- أن يراعي وجهات نظر المستمعين حتى لو كانت متعارضة من وجهة نظره.

- أن تركز على ما هو جديد من أفكار وأداء وفقاً لما هو عام ومعروف.

<sup>1</sup> - بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 95.

<sup>2</sup> - جلال خلف السكرانة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 393.

## - مهارات الإنصات:

يمكن التمييز بين مهارة الاستماع وعملية الإنصات، وذلك باعتبار أن الاستماع يقتصر على سماع المستقبل لحديث المرسل فقد دون تركيز، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع لكن بالمتابعة والتركيز، بقصد الاستفادة وفهم الأفكار.

وهنا يمكن الإشارة إلى ضرورة اكتساب مهارة الإنصات وذلك بالدعوة إلى مراعاة ما يلي:

- تنمية القدرة على معرفة نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف مع الحرص على احترام وجهات النظر<sup>1</sup>.

- الحرص على إبراز ملامح اهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث.

- تنمية القدرة على استماع ما يقوله الآخرين مهما كانت وجهات نظرهم.

## - مهارات التفكير:

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم، وطريقة ترتيب المعلومات، ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم لأمر وزنهم لها، فهناك من يضع تقييم معين على أساس واقعية، وهناك من يقيّمها بأكثر مما تستحق أو بأقل ما تستحق فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عمليات الإنصات<sup>2</sup>.

## - مهارات الاستجابة:

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها، فالإتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد للموقف الاتصالي، يساعد ذلك على فهم المعلومات مراعيًا العوائق التنظيمية و النفسية التي تحد من تفعيل الاتصالات<sup>3</sup>.

ب-العوامل المؤثرة في الإتصال الداخلي:

تأخذ الاتصالات التي تتم داخل المؤسسات أشكالًا متنوعة وأنماط مختلفة، ويرجع هذا الاختلاف إلى مجموعة من العوامل وهي:

<sup>1</sup> بشير العلق: المهارات القيادية للمديرين الجدد، أترك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2001، ص 263.

<sup>2</sup> محمود جودة حسين الزغبى، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 234.

<sup>3</sup> سهيل عبيدات: مرجع سابق، ص 122.

## - حجم المؤسسة:

يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فرعها، فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وكلما كان حجم المؤسسة كبيرا أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية، وهذا ما يؤدي إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة، وهذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق المنظمة أهدافها، أما المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بالبساطة والمباشرة بين أطراف الاتصال، كما أن تشعب فروع المنظمة تؤثر على الاتصالات بها وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة، حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصالات، إذ إن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال وهو ما يضاعف من احتمالات يتأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها، أو عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلا، كما تشكل صعوبة أمام القادة الإداريين للمنظمة في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات من الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي، مما يصعب من جدوى فعالية الاتصال<sup>1</sup>.

## - طبيعة العمل:

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات، فالأعمال أو الأنشطة تكون متشابكة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح<sup>2</sup>.

## - نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل:

فاتجاهات الرئيس نحو العاملين ومباشرة سلطاته ومسؤولياته، تحدد نمط العمل في المنظمة، فالرئيس الذي تتملكه النزعة التسلطية في الإدارة فلا يقبل المشاركة في الرأي والاستماع إلى الآخرين، وهذا يؤثر على عملية الاتصال، وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 275.

<sup>2</sup> - محمد بهجت جاد الله كشك: المرجع نفسه، ص 276.

<sup>3</sup> - سهيل عبيدات: إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 122.

## المطلب الخامس: معوقات الإتصال الداخلي.

تتعرض العملية الاتصالية داخل المؤسسة الى عدة معوقات تساهم بشكل سلبي في فاعلية الاتصالية واتخاذ القرار، ولذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تفاديها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى نجاعة الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وقد قسمها البعض الى نوعين:

### أ- معوقات متعلقة بوسائل وقنوات ومهارات الاتصال:

وتتمثل في:

- عدم توفر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- الافتقار إلى الانظمة تضمن تدفق المعلومات في كل الاتجاهات.
- الافراط في الاتصال أو سوء استخدامه.

### ب- وتشمل المعوقات الشخصية، التنظيمية والبيئية

ونذكر ما يلي:

#### - المعوقات الشخصية:

تنتج الفروقات في مهارات الأفراد في الثقافة والتعليم، و التدريب والصفات الشخصية تساعد على عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتشمل ما يلي:

#### - تباين الإدراك:

فالتباين بين الأفراد العاملين في إدراكهم للمواقف الاتصالية المختلفة يعود إلى اختلافهم في الفروقات الفردية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني والأفكار والرسائل.

#### - الانطواء:

ويقصد به العزلة الشخصية وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم والذي يؤدي إلى:

- تشويه سيرورة المعلومات وتدققها مما يؤدي إلى انحراف العامل عن تحقيق أهدافه.

- سوء العلاقات بين الأفراد يؤدي إلى نقص المعلومات المتبادلة.

- **عدم فهم الرسالة:**

يختلف الافراد من حيث قدراتهم على الفهم، فان لم تكون موجودة عند المتلقي فمن شأنها ان تعرقل عملية اتصال وتحريف مسارها.

- **العواطف:**

تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل من يأس وإحباط على قدرات استقباله وفهمه ومدى استجابته لموضوع الاتصال.

- **عامل الخبرة الشخصية:**

يؤثر عامل الخبرة الشخصية على عمليات الاتصالات من خلال التجارب، ويتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الاتصالي كما يجب وهذا على مختلف وحدات التنظيم ( عدم تعاونهم وضعف رغباتهم في الاتصال )<sup>1</sup>.

**المعوقات التنظيمية:** نذكر منها:

- **مركزية التنظيم:**

فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد إلى شخص واحد، يملك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ ( سلطة مركزية )، وبالتالي يؤدي ذلك إلى التقليل وبطئ الاتصالات على مختلف الوحدات الإدارية، مع احتمال ضياع المعلومات وصحتها.

- **تشكل الهيكل التنظيمي:**

التغيرات المتتالية في فترات متقاربة تؤثر على عملية الاتصال الداخلي حيث لا توفر المناخ الجيد والملائم للاتصال الجيد والفعال.

<sup>1</sup> محمد حديد موفق: إدارة المبادئ، النظريات والوظائف، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، د. ب، 2001، ص 232.

## - تعدد المستويات الإدارية:

يمر الاتصال حسب تعدد المستويات الإدارية، فطول المسافة بين قاعدة الهرم وقمه يجعل الرسائل الاتصالية تخضع لعمليات التشويه، الحذف والتحريف.

- عدم وجود ادارة المعلومات:

أو حتى قصور مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعه، بحيث تساهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.

## - عدم حرص الإدارة:

على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات يؤدي إلى تشويش الاتصال.

وكما هناك معوقات تنظيمية أخرى تتمثل في:

- عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيما يسبب عدم الرضا.

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.

- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية<sup>1</sup>.

- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

**المعوقات البيئية:** من بين المعوقات البيئية نذكر:

- اللغة:

بعض كلماتها تحمل معاني مختلفة مما يؤدي إلى سوء الفهم من قبل المستقبلين.

- التشتت الجغرافي:

إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب مما يؤدي إلى إحباط عملية الاتصال<sup>2</sup>.

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.

- تنوع القيم والأفكار والدلالات السائدة في المؤسسة.

<sup>1</sup> - عامر سعيد ياسين: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، د د، القاهرة، 2000، ص ص 172 - 173.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص 401.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

## تمهيد:

تعمل الإدارة العمومية على تحسين خدماتها العامة، وتضعها كهدف أساسي في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة بين المنظمات العامة، وقد أصبح المواطن سيد الموقف يسعى الجميع لإرضائه، فموضوع الخدمة العمومية من المواضيع التي عرفت اهتماما واسعا ومهما، يسعى الجميع لتحقيقها.

إذ تمثل الخدمة العمومية عسبا حيويا موجهة للمواطنين دون تمييز، والتي تتكفل المنظمات العامة بضمانها وتلبيتها، وهذا من أجل تسهيل وتحسين الحياة اليومية للمواطن، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية وأهميتها وخصائص الخدمة العمومية وأهم عناصرها وأنواعها وفي الأخير مشكلات الخدمة العمومية.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

تعرف الخدمة العمومية بأنها : جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق ، وتتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها<sup>1</sup>.

ومصطلح الخدمة العمومية يوحى إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية ، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة<sup>2</sup>.

كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية بأنها : " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والإلتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في<sup>3</sup> شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين أما بالنسبة للمشرع الجزائري نجد أنه حاول وضع تعريف للخدمة العمومية فيمجال السمي البصري وذلك بموجب القانون رقم 04-14 المؤرخ في 24/02/2014 المتعلق بقانون السمي البصري، حيث عرفت المادة 07 منه الفقرة السادسة الخدمة العمومية للسمي البصري هي : " نشاط للإتصال السمي البصري ذات المنفعة العامة التي يضمنها كل شخص معنوي يشغل خدمة الإتصال السمي البصري في ظل إحترام مبادئ المساواة والموضوعية والتكليف والإستمرارية ". كما نصت المادة 08 منه على أنه " يتشكل القطاع العمومي للسمي البصري في الهيئات والمؤسسات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة كافة الأسهم ، وتضطلع في إطار المنفعة العامة بمهام الخدمة العمومية ".<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> - بخالد، اليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر . مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة وتسيير الجماعات المحلية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة ، 2018 / 2017 ، ص 10.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، دون بلد النشر، سنة 2001، ص 455.

<sup>3</sup> - العربي بوعامة، الإتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، العددي ، جامعة الوادي، ديسمبر 2014 ، ص 40.

<sup>4</sup> - القانون رقم 04-14 المؤرخ في 24/02/2014، المتعلق بقانون السمي البصري، الجريدة الرسمية العدد 16 المؤرخة في 23/03/2014 ، ص 8.

وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أخدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام بها تحت سلطة الإدارة ".<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أهمية الخدمة العمومية.

تتمثل أهمية الخدمة العمومية فيما يلي:

- أن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع:

فالفرد يحتاج إلى الصحة، والتعليم، الماء، الكهرباء، السكن، محيط نظيف، ... الخ، لكي يكون انسان ذو تأثير إيجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة، كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة<sup>2</sup>.

حيث يتبين لنا كلما توفرت الخدمات العمومية للمواطن وتمت تلبية متطلباته، كلما كان ذلك مؤشر على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن<sup>3</sup>: حيث أن القائم بتقديم الخدمة العمومية سواء إذا كانت حكومية أو المنظمات العامة تسعى إلى تقديم أحسن الخدمات للمواطن وتلبية احتياجاته ومتطلباته الخاصة، وهذا من أجل كسب ثقة الجمهور.

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي:

إن الاستقرار بكل اشكاله له تأثير كبير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والإنتاج، ويسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده، والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار، وتتجلى أهم محددات

<sup>1</sup>-المرسوم الرئاسي رقم 12-15 المؤرخ في 11/12/2012 يتضمن التصديق على الميثاق الأفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة . المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31/01/2011، الجريدة الرسمية العدد 68 مؤرخة في 16/12/2012 ، ص5

<sup>2</sup>- رزيقة يطو: مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 55.

الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية وأهمها العمل، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمرارها في تقديمها لعموم المجتمع<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: خصائص الخدمة العمومية.

### - خاصية المشاركة:

بحيث يتم تقديم الخدمة العمومية باشتراك المجتمع المدني، بل وحتى القطاع الخاص أحيانا، وذلك عند اختيار نوعية المشاريع وحجمها ومكانها، وكذلك نوع السلع والخدمات<sup>2</sup>.

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

### - ترشيد النفقات العمومية:

مع ضبط جدول أوليات خاص بتحسين تقديم الخدمات العمومية أكثر، وذلك وفقا للتعليمية الوزارية رقم 39 /99 والمتضمنة تدابير تهدف إلى ترشيد استعمال الأموال- النفقات العمومية - والحرص على تقادي النفقات في مسائل ذات أهمية ثانوية أو جزئية.

### - تعتبر الخدمة العمومية حقا متاحا لكل مواطن جزائري:

يمكن أن يحصل عليها الفرد في كل وقت وفي كل مجال وفي كل مكان، حيث يتبين هنا بأن كل مواطن تتاح له مختلف الخدمات العمومية، وله الحق في كلب الاستفادة من أحسن الخدمات من طرف إدارة الخدمة العمومية، فإذا كان مجال الخدمات العمومية خارج الاشراف المباشر للبلدية كالمرافق الصحية، فإن البلدية تقوم باتصالات أو مراسلات مع المؤسسات الاستشفائية وذلك من أجل تلبية انشغالات المواطنين في هذا الشأن<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- رزيقة يطو، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup>- عمر بوبراس: علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وأثرها على الخدمة العمومية والتنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2012، ص 140

<sup>3</sup>- نفس المرجع ، ص140.

- عدم القدرة على الاستبعاد:

ونعني أن المنفعة التي يستمدّها كل فرد لا يمكن تجزئتها، وأن زيادة المنافع التي يتحصل عليها أحد الأفراد لا تؤثر على المنافع التي يتمتع بها الآخرون وبالطبع سوف يختلف ذلك جوهريا في حالة السلع التي تخضع لمبدأ الاستبعاد، حيث أن زيادة منفعة أي فرد سوف تكون على حساب الآخرين<sup>1</sup>.

تتميز الخدمة العمومية بديمومة تقديمها من طرف المرافق العامة للدولة: وهو ما يعزز أهميتها لدى السلطات الوصية، ويجعلها تحرص أكثر على ضمان الحد الأدنى للخدمات المقدمة للمواطن، باتخاذها الإجراءات التحفظية والاحتياطية بهذا الشأن<sup>2</sup>.

يتضح من خلال هذه الخاصية بأن البلدية تعمل على تقديم خدمات دائمة ومستمرة للمواطن والحرص أكثر على ضمان راحة الفرد.

## المطلب الرابع: عناصر وأنواع الخدمة العمومية.

أ- عناصر الخدمة العمومية:

تعتمد الخدمة العمومية على عدد من العناصر الأساسية التي تحكم نشاطها والمتمثلة فيما يلي:

- وجود مشروع:

بحيث تضعه الدولة أو تشرف على إدارته لتحقيق الخدمة العمومية المنوطة به، فالخدمة العمومية إذن هي نشاط إداري يتكون من أشخاص وأموال وأدوات تعمل وفقا لنظام إداري معين لتحقيق المصلحة العامة<sup>3</sup>. كما يعني هذا العنصر أن البلدية تقوم بمجموعة من المشاريع، وهذا من أجل تحقيق الخدمات العمومية، كما أن هذه الأخيرة تعتبر نشاط إداري وفق نظام محدد، وذلك بهدف تحقيق الصالح العام.

<sup>1</sup> سعيد عبد العزيز عثمان: قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 2000، ص 41.

<sup>2</sup> عمر بوبراس، مرجع سابق، ص 140

<sup>3</sup> سعيد السيد علي: أسس القانون الإداري، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، القاهرة، د ط، 2008، ص 233.

- أن يستهدف هذا المشروع تحقيق المنفعة العامة:

الخدمة العمومية تهدف إلى تحقيق الصالح العام من خلال سد الحاجيات العمومية، أو تقديم خدمات للمواطنين، وقد تكون هذه الخدمات مادية كتوفير الماء والكهرباء، وتوفير وسائل النقل وتقديم المساعدات الاجتماعية، وقد تكون خدمات معنوية تحقق النفع للمواطنين بطريقة غير مباشرة كما هو الشأن بالنسبة للمنفعة العامة التي تحققها<sup>1</sup>.

يتبين من خلال هذا العنصر أن تقديم الخدمة العمومية هدفها هو تحقيق المنفعة العامة، وذلك من خلال تقديم مختلف الخدمات سواء كانت مادية أو معنوية على كافة المواطنين من أجل إشباع رغباتهم ومتطلباتهم.

- الخدمة العمومية مشروع مرتبط بالدولة والإدارة العامة:

يجب أن ترتبط الخدمة العمومية ارتباطا عضويا ووظيفيا بالدولة والإدارة العامة، على اعتبار الخدمة العمومية هي وسيلة الدولة لتحقيق وظيفة المصلحة العامة عن طريق إشباع الحاجات العامة في الدولة بانتظام وبكفاية وفي نطاق مبدأ تكافؤ الفرص، والمعنى ارتباط الخدمة العمومية خضوعها للسلطة العامة تنظيميا وتسييرا أو إدارة ورقابة أو إلغاء<sup>2</sup>.

يتضح من خلال هذا العنصر أن الخدمة العمومية ترتبط ارتباطا وظيفيا بالبلدية، على اعتبار بأن الخدمة العمومية هي وسيلة الإدارة العمومية لتحقيق وظيفة المصلحة العامة عن طريق تلبية حاجيات الأفراد بانتظام.

ب- أنواع الخدمات العمومية:

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في الكثير من المحاور ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته: مثل الخدمات الصحية التعليمية وهي خدمات يتعين أدائها مهما ارتفعت تكلفتها نظرا لأن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على الوجه الأكمل يعرض سلامة المجتمع وأمنه وصحة أفراد للخطر.

<sup>1</sup> ناصر لباد: الوجيز في القانون الإداري، المكتبة الجامعية، الجزائر، ط2، 2008، ص 194.

<sup>2</sup> عمار عوابدي: القانون الإداري، النشاط الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2014، ص 61.

- خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية: تستفيد منها قطاعات من الأهالي والأفراد يعم نفعها على المجتمع بأسره ومع ذلك ليست بالخدمات الضرورية لحياة الأفراد ومع ذلك يتعين تشجيعهم عليها ومنها المكتبات العامة، المتاحف، المنتزهات، ... الخ، ومثل هذه الخدمات لا يتوقع تحقيق ربح من إيراداتها حتى لا يرتفع مقابلها إلى الحد الذي يعزف الأهالي عنها، حيث قد يكلف المستفيدون من الخدمة بأداء المقابل والذي لا يفترض فيه الضرورة تغطية تكلفة الخدمة المؤداة<sup>1</sup>.

- خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال المقبلة مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات، وغيرها.

وقياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية، نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق وإنما هو تقسيم أكثر اختصارا، حيث نجد:

- **خدمات عامة تربط بسيادة الدولة:** وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، والمالية العامة ... الخ.

- **اجتماعية وثقافية خدمات:** والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية... الخ.

- **الخدمات ذات الطابع الاقتصادي:** والتي يطلق عليها عموما خدمات عمومية صناعية أو تجارية ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات، الطاقة<sup>2</sup>.

وهناك صنفان من الخدمات من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة:

- **خدمة مجانية:** تقدم دون مقابل وتتحمل تكاليفها الخزينة العمومية للدولة مثلا حملات التلقيح، الأمن العمومي، ... الخ.

- **خدمة بالمقابل:** يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثلا: الكهرباء، الهاتف العمومي، الماء الصالح للشرب... الخ.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 2001 ص 62.

<sup>2</sup> مريزق عثمان: التسيير العمومي، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015، ص 17.

في حين يعمل بعض الباحثين على تصنيف الخدمات العمومية على النحو التالي:

- خدمات ذات النفع العام: التي تقدم من قبل الإدارات المحلية مثل: الصرف الصحي، المياه، صيانة الطرق والحدائق... الخ

- خدمات ذات النفع الفردي: كالتعليم، الصحة.

- خدمات ذات الصلة بتطوير الأبنية التحتية: وتتضمن الأراضي وإنشاء المباني العامة حماية البيئة... الخ.

- خدمات متعلقة بالسيادة والأمن الداخلي<sup>1</sup>.

## المطلب الخامس: مشكلات الخدمة العمومية.

تتمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي:

- البطء في أداء الخدمة لأسباب تعود إلى تعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.

- سوء تقديم الخدمة العمومية.

- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.

- انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الاقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.

- افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.

---

<sup>1</sup> - قادة بن عبد الله عائشة، فائزة سبتي: تطبيقات الحكومة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، 2015، ص ص 78 - 79.

- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.

- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.

- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات<sup>1</sup>.

- بما أن المؤسسات العمومية تستخدم مختلف الطرق من أجل تحسين الخدمة العمومية، إلا أن هناك بعض العراقيل التي تعيق تقديم خدمات جيدة للمواطنين ومن بينها: انتشار ظاهرة الوساطة والرشوة وكذلك غياب الاتصال بين المؤسسات العمومية وجمهورها الخارجي ومن أجل تحسين الخدمة العمومية والتقليل من هذه المشكلات يجب تعيين القائم بالاتصال من طرف المؤسسة العمومية الذي يساهم بدوره في القيام باستطلاع آراء وذلك بغية تلبية متطلباتهم وتوعيتهم مكن قبل المؤسسة العمومية.

- افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة والتي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة - خاصة المستشفيات - وسوء مظهر المكاتب والعديد من العاملين.

- تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذا الوحدات، وعلى قيم العمل، وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.

- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظراً لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.

ويمكن إضافة النقائص التالية:

- نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين: كان جهاز الوظيفة العمومي مفتوحاً بدون النظر في الشروط العقلانية في مسألة التوظيف.

<sup>1</sup> - مريزق عدمان: مرجع سابق، ص ص 21، 22.

- قدم أنماط التسيير .
- انتشار ظاهرة الرشوة.
- فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها.
- عجز وقصور في الجانب الاستشراقي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- مريزق عدمان: مرجع سابق، ص 22.

# الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد

- 1- التعريف ببلدية زريبة الوادي
- 2- شرح الهيكل التنظيمي لبلدية  
زريبة الوادي
- 3- عرض وتحليل بيانات الدراسة
- 4- مناقشة النتائج
- 5- خلاصة الفصل

## تمهيد :

في هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها على ضوء الدراسة الميدانية الى أجريناها ببلدية زربية الوادي ، وتتكون هذه البيانات من بيانات كمية وأخرى كيفية ، تكون الكمية في شكل جداول تتضمن الأرقام والنسب المئوية ، أما الكيفية فتكون بالتعليق على الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها ، حيث تساعد في الوصول إلى أهم النتائج والأهداف التي تسعى الدراسة إلى الوصول إليها.

## 01 - التعريف ببلدية زريبة الوادي:

هي جماعة إقليمية لامركزية قاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة ، اذ انها تشكل اطار لممارسة المواطنة في تسيير الشؤون العمومية .  
تتكون من عدة مصالح ومكاتب يترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي والأمين العام بها  
52 ( من موظفين وعمال متعاقدين ).

**02 - شرح الهيكل التنظيمي  
بلدية زريبة الوادي:**

**رئيس المجلس الشعبي البلدي:** يعد رئيس الهيئة التنفيذية للبلدية ، يتم تصويبه بعد تصدده للقائمة الحائزة على أغلبية الأصوات وفي حالة تساوي الأصوات يعلن رئيسا المرشح الأصغر سنا ( المادة 65 قانون البلدية ) و من بين مهامه :

01 - كمثل للبلدية: (المواد 77-84)

- تمثيلها في المراسيم والتظاهرات الرسمية.

- تمثيلها في كل اعمال الحياة المدنية والادارية.

- يرأس المجلس الشعبي البلدي وينفذ مداولاته.

- ينفذ ميزانية البلدية .

- يتقاضى ، يبرم العقود ، يقبل الهدايا ..... باسم البلدية ولحسابها .

02 - كمثل للدولة: (المواد 85-95)

- يمثل الدولة على مستوى البلدية لذا يكفل تنفيذ القوانين على ترابها .

- ضابط الحالة المدنية .

**أقسام البلدية ( مصالحتها و مكاتبها ) ومهامها:**

**أولا - مصلحة الأمانة العامة:**

يشرف عليها الأمين العام للبلدية ، يرأسها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية ، يقوم بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها ، والأمانة العامة للبلدية تتكون من :

**01 مكتب أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي ومكتب امانة الامين العام:**

يعتبر هذين المكتبين من المكاتب الهامة في هيكل المؤسسة ، ومن أهم المهام التي يقومان بها:

التحضير للاجتماعات التي يعقدها رئيس المجلس الشعبي البلدي.تحضير مداوات المجلس الشعبي البلدي.متابعة المصادقة على المداوات و القرارات و الملاحظات الخاصة باجتماعات رئيس المجلس مع السلطة الوصية.متابعة تنفيذ المداوات والقرارات البلدية.متابعة محاضر لجان المجلس.متابعة البريد الوارد و الصادر.مسك سجلات مداوات المجلس الشعبي البلدي.مسك سجلات القرارات للمجلس الشعبي البلدي.القيام بتبليغ محاضر مداوات المجلس الشعبي البلدي و قرارات السلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة و الرقابة.تسجيل البريد الوارد و الصادر للبلدية.تقديم البريد الوارد لرئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام للاطلاع عليه.توزيع مختلف الرسائل الواردة لمختلف المصالح بعد الاطلاع عليها من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي و الأمين العام.

## **02 - مكتب تسيير المستخدمين:**

نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية، يشرف على تسييرها رئيس مصلحة المستخدمين لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة انجازها بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين ، تحدد مهام مكتب المستخدمين فيما يلي: التكفل بمختلف انشغالات الموظفين.تسيير الحياة المهنية للموظفين.تجديد عقود الموظفين.الترقية في الدرجات للموظفين.الترقية في الرتب للموظفين.متابعة القضايا التأديبية للموظفين.التكفل بملف التقاعد.التكفل بملف التوظيف و اجراء المسابقات. انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**03. الأرشيف:** يتولى ما يلي: التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره، ومتابعته والسهر عليه.جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية.

تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة والإدارة عامة.استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحليل.تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.

**04 . الهاتف:** مهمته الأساسية الاتصال بمختلف المؤسسات ، واستقبال المكالمات الداخلية والخارجية و تحويلها .

**ثانيا - مصلحة المالية والحركة الاقتصادية:** يشرف عليها الأمين العام للبلدية ، يتولى رئاستها موظف برتبة متصرف إقليمي للبلدية ، بالتنسيق مع الأمين العام والمالية و مكتب الحركة الاقتصادية .

**01 - مكتب المالية:** يتولى هذا المكتب التحضير لإعداد الميزانية الأولية و الإضافية و الحساب الإداري بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية و تحت إشرافه وهذا من خلال إعداد و تحضير الوثائق و القوائم التجميعية الضرورية لإعداد الميزانيات :إعداد الميزانيات والحسابات .متابعة المخططات البلدية للتنمية .متابعة تنفيذ الميزانيات .حساب أجور ومرتببات المستخدمين .إعداد حوالات التحصيل والدفع .مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل .تحضير الوضعية المالية للبرامج .تسديد النفقات القانونية .مختلف حسابات المصالح العمومية للبلدية ( الأسواق والمذابح) .

**02 - مكتب الحركة الاقتصادية:** وهو مكتب حيوي في الادارة البلدية يهتم بما يلي :

الصفقات والمناقصات، المزايدات.المخططات البلدية للتنمية المحلية.مشاريع الاستغلال المباشر.تسيير الممتلكات البلدية.الوصاية والرقابة على جميع المؤسسات الاقتصادية المحلية للبلدية.

**ثالثا - مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية والثقافية:**

تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف بغرض تحقيق أهداف كثيرة أهمها تحسين الخدمة العمومية من خلال توجيه المواطنين وحسن إستقبالهم . وتتكون هذه المصلحة من مكتبين هما :

**01 - مكتب التنظيم العام:** يتكون من فرعين : فرع الحالة المدنية و فرع الانتخابات .

## - فرع الحالة المدنية:

يعتبر فرع الحالة المدنية من أنشط وأهم الفروع بالإدارة البلدية نظرا لمهامه المتعددة التي تتعلق بصفة رئيسية بالحياة اليومية للمواطن ، الذي يلجأ لاستخراج مختلف الوثائق لتشكيل الملفات الادارية التي تهم شؤونه اليومية ، كما يعتبر واجهة البلدية ، فالمواطن في أغلب الأحيان يطلق حكمه عليها من خلال مصلحة الحالة المدنية و مستوى جودة الخدمة الادارية التي تقدمها ، ومن بين أهم المهام التي يتكفل بها: إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا.تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش.استخراج كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين.إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية.إعداد شهادات التسجيل والإحصاء.ولتخفيف الضغط وفي إطار تحسين الخدمة العمومية بما يريح الإدارة والمواطن على حد سواء تم إنجاز ملحقة إدارية بمنطقة عين جوهرة ، يترأسها مندوب من المجلس الشعبي البلدي ، والغاية من إنشائها تقريب الإدارة من المواطنين الساكنين بالمنطقة، حيث تقدم خدمات استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية و المصادقة على الإمضاء.و في إطار عصرنة المرفق العام و تحسين أداء الإدارة العمومية و جعله يتميز بالفعالية و الشفافية تجسيدا للإدارة الإلكترونية ” L’administration électronique ” ، شهدت مصلحة الحالة المدنية إضافة إلى رقمنة سجلاتها (عقود الميلاد ، عقود الزواج ، والوفاة) و ربطها بالشبكة الوطنية،فتح المصلحة البيومترية و التي فتحت أبوابها في نهاية عام 2015 ، تتكفل بتقديم خدمات استخراج جواز السفرالبيومتري وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية ” PASSEPORT ET CARTE D’IDENTITÉ BIOMÉTRIQUE ” إضافة إلى البطاقة الرمادية و رخصة السياقة.

## - فرع الانتخابات:

يتولى الفرع مجموعة من المهام المتعلقة بالعملية الانتخابية من خلال مايلي: تسجيل المواطنين في القائمة الانتخابية.استخراج بطاقة الناخب و

توزيعها.فتح عملية المراجعة العادية السنوية للقوائم الانتخابية خلال شهر اكتوبر من كل سنة و كذا عملية المراجعة الاستثنائية عند كل استحقاق انتخابي.السهر على تنظيم المواعيد الانتخابية (اعداد قوائم الناخبين و تجهيز مكاتب و مراكز الاقتراع)، استقبال ملفات تحويل الاقامة كما تقوم بمنح تحويل الاقامة للراغبين في شطب انفسهم من القائمة الانتخابية لبلدية عين السبت.شطب المواطنين من القائمة الانتخابية ( تحويل الاقامة ، الوفيات ، التسجيل ) فتح سجلات التسجيل و الشطب و كذا سجل الطعون و غلقها في كل مراجعة (عادية ،استثنائية) ، عرض ملفات الشطب و التسجيل على اللجنة الادارية الانتخابية.تنصيب اللجان الادارية و اللجان البلدية في كل استحقاق انتخابي.اعداد قوائم المسجلين لمكاتب الاقتراع.تقديم المعلومات المطلوبة من طرف الاجهزة الأمنية.السهر على ملف المنازعات.

**02 - مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية:** يمتاز هذا المكتب بالحركة الدؤوبة في معالجة قضايا المواطنين من خلال المهام الموزعة على الموظفين حسب اختصاص كل موظف كمايلي:

#### -الشؤون الاجتماعية والتمهين والتشغيل:

يتكفل بما يلي:التكفل بمختلف انشغالات المواطنين.تسجيل المواطنين المقدمين طلبات الاستفادة من قفة رمضان.اعداد قائمة المسنين (من اجل الاستفادة من المنحة). التكفل بملف منحة المعاقين ) ، التكفل باستخراج بطاقة الاعاقة. استخراج شهادة الاحتياج. التكفل بملف ضحايا الارهاب.التكفل بملف التكوين المهني. التكفل بملف التشغيل من خلال (استلام طلبات العمل في اطار برنامج ادماج حاملي الشهادات ( PID ) ( CID ) و ارسالها الى مديرية النشاط الاجتماعي سطيف و وكالة التشغيل عين الكبيرة، استلام طلبات العمل في اطار برنامج(CFI) . استخراج شهادة عدم الانخراط في الضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء CASNOS للمواطنين.استخراج شهادة عدم الانخراط في الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS للمواطنين.

## -الوقاية وحماية البيئة و الجمعيات:

يتكفل بما يلي: اقامة خرجات ميدانية لمراقبة السوق الاسبوعي و مختلف المحلات التجارية.إجراء معالجات للمياه الصالحة للشرب ، إقامة مختلف المعاينات الميدانية المتعلقة بالبيئة.متابعة عمليات تنظيف المحيط.محاربة الأمراض المتنقلة عبر المياه و الحيوان.محاربة و القضاء على الحيوانات الضالة و المتشردة. إعداد مخطط حرائق الغابات و كذا مخطط الاسعافات لبلدية عين السبت.تأسيس و تجديد المكاتب التنفيذية للجمعيات المحلية.تسيير المحلات المهنية و التجارية ( محلات الرئيس) ، إعداد و تنفيذ مختلف البرامج المتعلقة بالاحتفالات و الأعياد الوطنية.تسيير ورشات الجزائر البيضاء.تسيير الشؤون المتعلقة بالفلاحة بالتنسيق مع القسم الفرعي الفلاحي.متابعة ملف تسمية الأماكن - الشوارع -المباني العمومية.تنظيم و تسيير الملعب البلدي ( اجراء مقابلات - تدريبات) ، اقامة دورات رياضية ( كأس الجزائر ما بين الأحياء) . التكفل بملح عقود الايجار الخاصة بـ : المساكن الشبه حضرية - المذبح البلدي و السوق الاسبوعي- مخيم النجمة - المحلات التجارية و المهنية.

## -النشاط الاجتماعي:

هو مكتب متواجد على مستوى البلدية ، يسيره موظف تابع لوكالة التنمية الاجتماعية ADS والذي تنبثق منه مديرية النشاط الاجتماعي لولاية سطيف ، مهمته الاساسية هو ربط الاتصال بين البلدية والفئات المحرومة بما فيها ذوي الاحتياجات الخاصة ، ومديرية النشاط الاجتماعي و التضامن للتكفل بهذه الفئات ويمكن أن نوجز مهامها فيما يلي:عقود عمل لجميع العمال المستفيدين ، تقديم خدمات و عمليات تضامنية كبيرة لفائدة العائلات المعوزة.الاهتمام الكبير بالفئات(أرامل، مطلقات، مسنين، معوقين) ، متابعة انخراط جميع المستفيدين من منحة AFS و DAIS في صندوق الصمان الاجتماعي و استخراج بطاقة الشفاء.وضع شهادات طبية و ارسالها الى لجنة طبية على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي من اجل دراستها.تقديم تسهيلات كبيرة للمواطن لاستخراج الوثائق-CNAS . CNR-CASNOS

**رابعاً - المصلحة التقنية والاحتياجات العقارية:** تلعب المصلحة التقنية للبلدية دوراً هاماً في تجسيد المخططات الإنمائية البلدية ذات الطابع التقني، يشرف على تسيير مختلف نشاطاتها مهندسين و تقنيين سامين و تتفرع هذه المصلحة إلى مكتبين هما: مكتب قطاع الأشغال العمومية و الري و مكتب البناء و التعمير ، ويمكن أن نوجز أهم مهامها فيما يلي:

**01 -قطاع الأشغال العمومية و الري:** يهتم بما يلي: المساهمة في اقتراح المشاريع و تحديد الأولويات. إعداد البطاقات التقنية لمختلف برامج التنمية ( التنمية البلدية - ( PCD ) ( ميزانية البلدية - ( B.C ) ميزانية الولاية- ( B.W ) الصندوق الوطني للتضامن و الضمان ( FCCL )، إعداد الكشوف الكمية و التقنية لمختلف المشاريع المراد انجازها و تسليمها لمصلحة الصفقات لمباشرة باقي الاجراءات. السهر على المتابعة الميدانية للمشاريع من بدايتها الى غاية استلامها وفق المعايير التقنية المعمول بها. المتابعة و التدخل من أجل السير الحسن لمختلف شبكات الطرق البلدية. المتابعة و التدخل من أجل السير الحسن لمختلف شبكات المياه الصالحة للشرب و شبكات الصرف الصحي.

**02 -مكتب البناء و التعمير:** يهتم بما يلي: التكفل بمختلف إنشغالات المواطنين. التكفل بملف السكن بجميع صيغه (البناء الريفي ، التجزئات الاجتماعية) ، إعداد عقود التعمير و تسليمها طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 19/15 المؤرخ في 25 يناير 2015 و يتمثل في : رخصة البناء - رخصة التجزئة - رخصة الهدم - شهادة التعمير - شهادة المطابقة- اعداد عقود ادارية للتجزئات- الاحتياطات العقارية. التكفل بملف البناء في إطار التسوية طبقاً للقانون رقم 15/08 المؤرخ في 20/07/2007. رخصة إتمام الإنجاز - شهادة المطابقة - رخصة بناء على سبيل التسوية - رخصة إتمام على سبيل التسوية. إجراء المعاينات للبناءات الفوضوية مع إعداد محاضر و مخالفات ( البناء بدون رخصة ) ، متابعة المشاريع في إطار التنمية البلدية. الحرس على إحترام المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير .

## خامسا - مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة: يهتم بما يلي:

تنفيذ مشاريع البلدية و إنجازها.تولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية.مباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات (الطرق- التطهير- المياه - الأرصفة) ، مباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد و آليات. التموين بقطع الغيار. مسك سجل المخزونات.السهر على حسن إستعمال العتاد.مراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية ، جرد العتاد.

### 03 - عرض وتحليل بيانات الدراسة:

## المحور الأول: البيانات الشخصية

ان وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها أربعة (4) اسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الامور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

### 1- الجنس:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	البند
20	6	ذكر
80	24	أنثى
100	30	المجموع

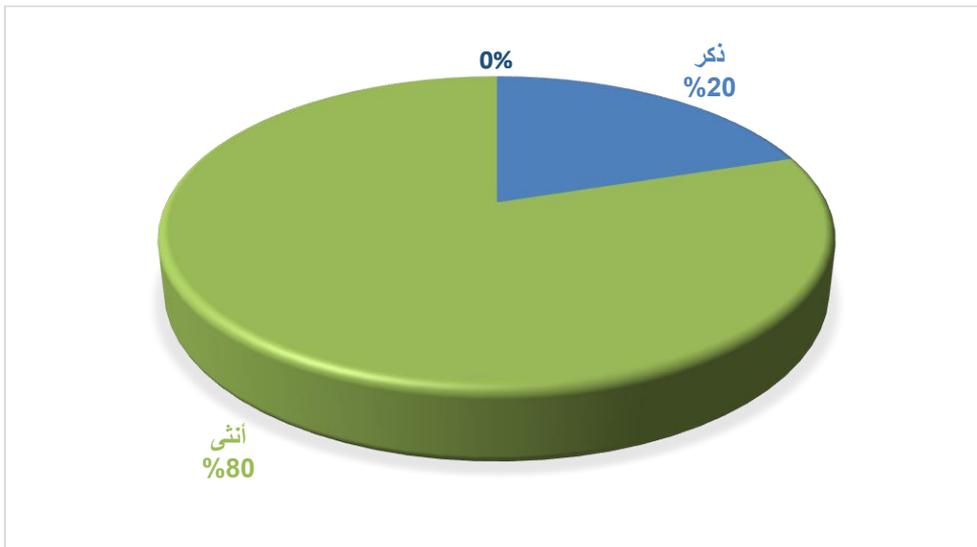
يمثل الجدول على توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس حيث نرى انه حوالي 80% من حجم العينة

اناث في مقابل 20% ذكور، وعليه يمكن القول بان عينه الدراسة يغلب عليها الطابع الانثوي، كون مثل هذه

المؤسسات تشهد اقبال كبير من طرف الاناث بصفه خاصه، والادارات بصفه عامه.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حول متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	البند
3,3	1	اقل من 30 سنة
63,3	19	من 30 الى 45 سنة
33,3	10	أكثر من 45 سنة
100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول اعلاه ان 63.3% من موظفي بلدية زريبة الوادي يتراوح سنهم بين 30 و 45 سنة،

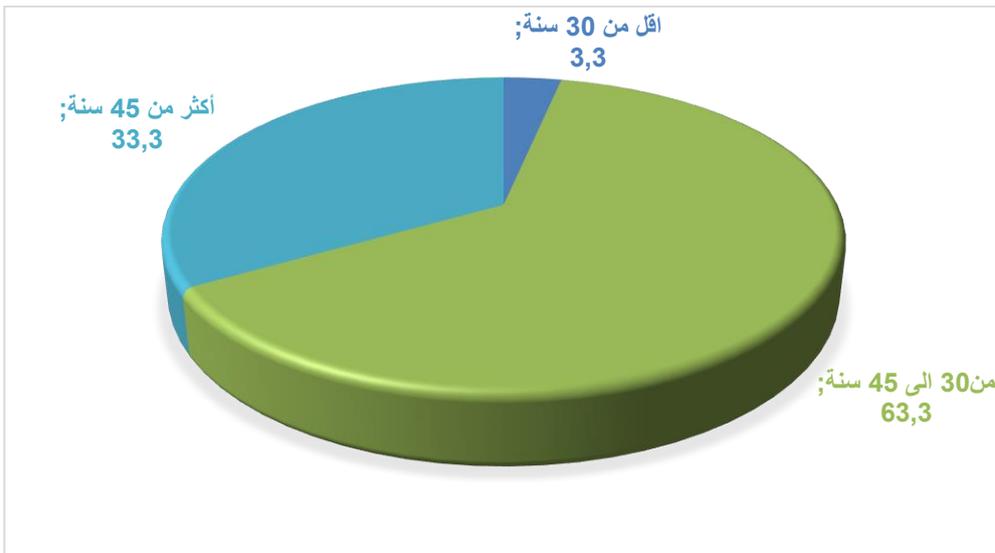
في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يزيد عمرهم عن 45 سنة 33.3%، اما اقل نسبة كانت لفائدة الموظفين

الاقل من 30 سنة بنسبة 3.3%. وعليه يمكن القول بان اغلب الموظفين بلدية زريبة الوادياو من فئة

الشباب.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



### 3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	البند
20	6	ثانوي
66.7	20	جامعي
13.3	4	دراسات عليا
100	30	المجموع

من خلال جدول السابق نجد ان حوالي 66.7% من الموظفين لهم مستوى جامعي، في حين ان 20% منهم لهم مستوى ثانوي كما بلغت نسبة الذين لهم دراسات عليا كالدكتوراه والماجستير 13.3%، وعليها يمكن القول بان موضع في بلدية زريبة الوادي لها مستوى تعليمي جيد.

### 4- الخبرة المهنية:

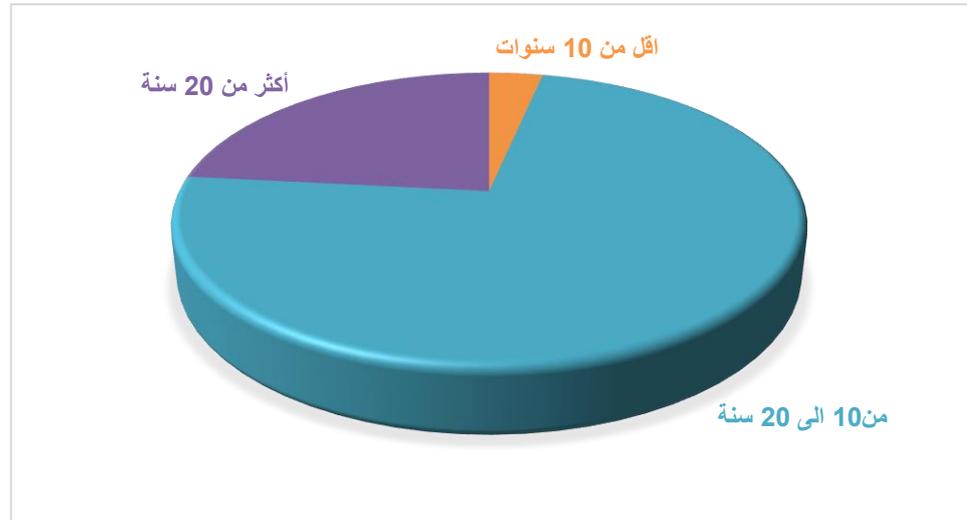
الجدول رقم (4): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	البند
3.3	1	اقل من 10 سنوات
73.3	22	من 10 الى 20 سنة
23.3	7	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

من خلال جدول السابق نجد ان 73.3% من موظفي البلدية لهم خبره تتراوح من 10 الى 20 سنة، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين لهم خبره أكثر من 20 سنة 23.3%، في حين كانت نسبة الموظفين الاقل من 10 سنوات 3.3% اي بتكرار موظف واحد، وعليه يمكن القول بان بلدية زريبة الوادي تمتلك موظفين ذوي خبره وكفاءه عالية عليها الاستفادة منهم قدر المستطاع ومحاولة نقل خبراتهم ومعارفهم الى الموظفين الجدد.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



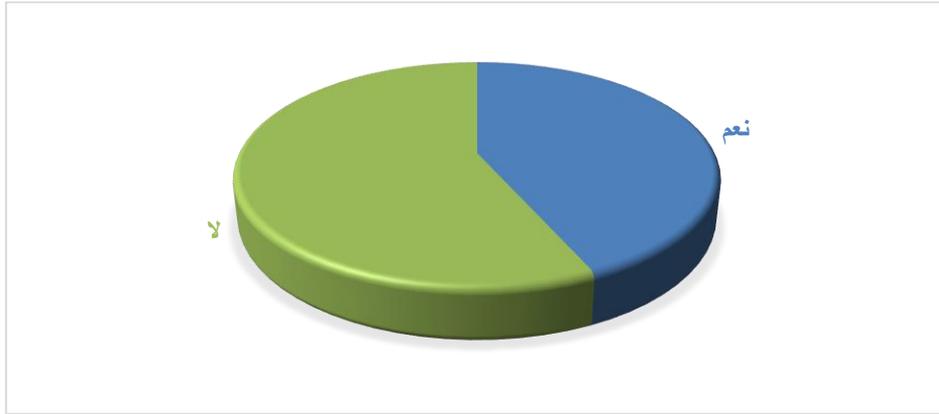
## المحور الثاني: أهمية الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي

الجدول رقم(5): يوضح اعتماد بلدية زريبة الوادي على خطة اتصالية داخلية

البند	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	13	43.3
لا	17	56.7
المجموع	30	100

يمثل جدول السابق اجابات مبحوثين حول اذا ما كانت تعتمد بلدية زريبة الوادي على خطة اتصالية داخلية، فوجدنا ان حوالي 56.7% يرون ان بلدية زريبة الوادي لا تعتمد على خطه اتصالية داخلية، في حين ان 43.3% يرون انهم تعتمد على خطة اتصالية داخلية. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(5): يوضح اعتماد بلدية زريبة الوادي على خطة اتصالية داخلية



- في حالة الإجابة بنعم :

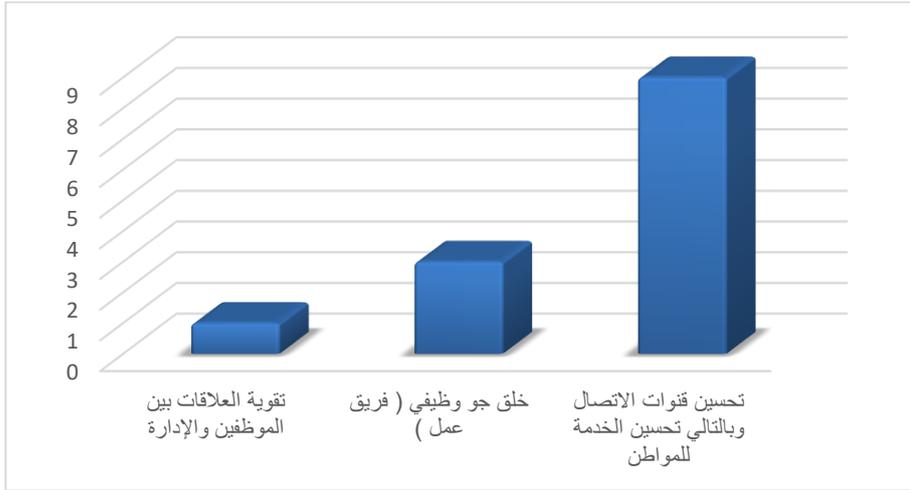
الجدول رقم (6): يوضح الهدف من الاعتماد على الخطة الاتصالية الداخلية

النسبة المئوية %	التكرار	البند
7.6	1	تقوية العلاقات بين الموظفين والإدارة
23.07	3	خلق جو وظيفي ( فريق عمل )
69.23	9	تحسين الخدمة للمواطن
100	13	المجموع

يمثل جدول السابق تكمله لجدول السابق حيث بعد ما وجدنا ان 43.3% من الموظفين يرون ان بلدية زريبة الوادي تعتمد على خطه اتصاليه داخلية قمنا بتوجيه سؤال عليهم من اجل معرفه الهدف من هذا الاتصال وفيما يتمثل حيث وجدنا ان 69.2% يرون انه يهدف الى تحسين الخدمة للمواطن، في حين ان 23.07% يرون انه يهدف الى خلق جو وظيفي ( فريق عمل ) وبالتالي تحسين العمل الفرقي والتشارك بين الموظفين، كما نجد ان 7.6% يرون بلدية زريبة الوادي تعتمد على خطه اتصاليه داخلية من اجل تقويه العلاقات بين الموظفين والإدارة.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6): يوضح الهدف من الاعتماد على الخطة الاتصالية الداخلية



الجدول رقم (7): يوضح إذا كانت هناك مرونة في الاتصال الداخلي بمؤسستكم

المجموع		أحيانا		لا		نعم		البند	
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	المتغيرات	
19.9	6	3.3	1	6.6	2	10	3	ذكر	الجنس
79.9	24	6.6	2	30	9	43.3	13	انثى	
100	30	9.9	3	36.6	11	53.3	16	المجموع	
16.6	5	00	0	6.6	2	10	3	اقل من 30 سنة	السن
56.6	17	6.6	2	23.3	7	26.6	8	45-30 سنة	
26.6	8	3.3	1	6.6	2	16.6	5	45 سنة فاكثر	
100	30	9.9	3	36.6	11	53.3	16	المجموع	
16.6	5	3.3	1	6.6	2	6.6	2	اقل من 10سنوات	الخبرة المهنية
59.9	18	3.3	1	23.3	7	33.3	10	20-10 سنة	
23.3	7	3.3	1	6.6	2	13.3	4	اكثر من 20 سنة	
100	30	9.9	3	36.6	11	53.3	16	المجموع	

يمثل الجدول السابق اتجاهات اراء الموظفين حول مرونة الاتصال الداخلي بلدية زريبة الوادي حسب متغير الجنس والسن والخبرة المهنية ، فوجدنا ان النسبة الكبيرة كانت 53.3% من الموظفين الذين يرون ان هناك مرونة في الاتصال الداخلي بالبلدية وهي نفسها حسب متغير الجنس والسن والخبرة المهنية في حين نرى ان نسبة يرون انه لا توجد مرونة في الاتصال الداخلي بالبلدية اقل وقدرت بـ 36.6% وهي نفسها حسب متغير الجنس والسن والخبرة المهنية في حين تضعف النسبة جدا عند من يرون ان المرونة تكون احيانا وقدرت بـ 9.9% وهي نفسها حسب متغير الجنس والسن والخبرة المهنية . وبالتالي فانه يمكن القول بان هناك مرونة متوسطة وهذا حسب اتجاه اجابات الافراد.

– اذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل:

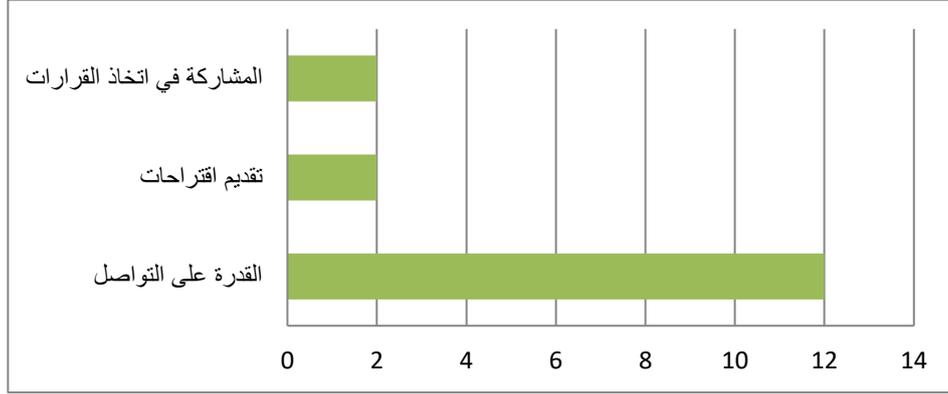
الجدول رقم (8): يوضح فيما تتمثل مرونة الاتصال الداخلي

النسبة المئوية %	التكرار	البند
75	12	القدرة على التواصل
12.5	2	تقديم اقتراحات
12.5	2	المشاركة في اتخاذ القرارات
100	16	المجموع

انطلاقا من السؤال السابق وبعدما توصلنا الى ان هناك 53.3% من الموظفين من يرون ان هناك مرونة في الاتصال الداخلي بالبلدية ، ولغرض معرفه فيما تتمثل هذه المرونة قمنا بطرح هذا السؤال وتوصلنا من خلاله الى ان 75% منهم يرون ان مرونة الاتصال الداخلي بالمؤسسة تتمثل في قدرتها على التواصل، في حين ان 12.5% يرون انها تمثل في تقديم اقتراحات، كما بلغت نسبة الذين يرون ان المرونة تتمثل في المشاركة في اتخاذ 12.5%. وعليه يمكن القول بان مرونة الاتصال بلدية زريبة الوادي تتمثل في قدره الموظفين على التواصل بسهولة وبسلاسه فيما بينهم بدون وجود اي قيود او عوائق.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8): يوضح فيما تتمثل مرونة الاتصال الداخلي



الجدول رقم (9): أهمية الاتصال الداخلي في بلدية زريبة الوادي

النسبة المئوية %	التكرار	البند
0	0	التخطيط
46.7	14	التنسيق
53.3	16	تقديم خدمة للمواطن
100	30	المجموع

من خلال ملاحظات الجدول السابق نجد ان 53.3% من الموظفين يرون ان اهمية الاتصال الداخلي بالبلدية إذا ما في تقديم الخدمة للمواطن، في حين ان 46.7% منهم يرون ان اهميته تتمثل في التنسيق، كما لم نجد ولا موظف اختار التخطيط بمعنى ان موظفي بلدية زريبة الوادي يرون ان اهمية الاتصال الداخلي يتمثل اساسا في تقديم الخدمة للمواطن.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): أهمية الاتصال الداخلي في بلدية زريبة الوادي



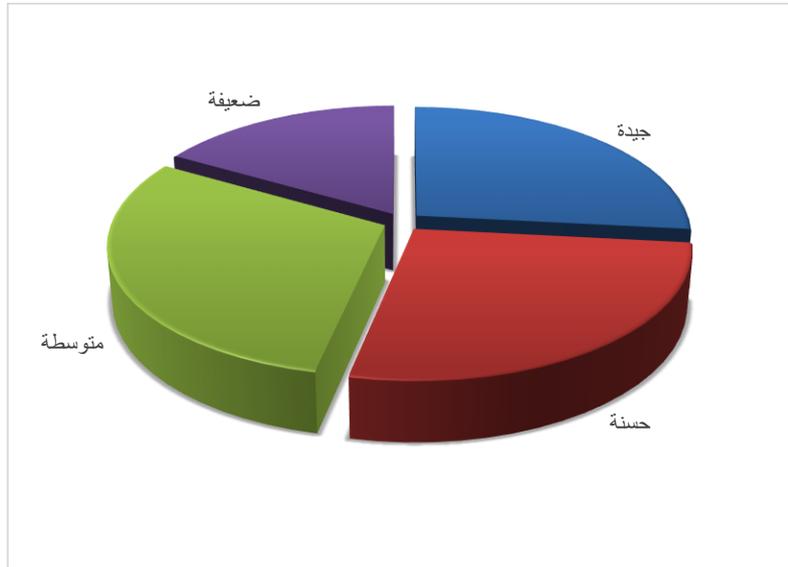
الجدول رقم (10): يوضح تقييم الموظفين الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي

المجموع		ضعيفة		متوسطة		حسنة		جيدة		النظ المفتوح	
النسبة المئوية %	التكرار										
19.9	6	3.3	1	6.6	2	6.6	2	3.3	1	تكر	الجنس
79.9	24	13.3	4	23.3	7	20	6	23.3	7	انتى	
100	30	16.6	5	29.9	9	26.6	8	26.6	8	المجموع	
19.9	6	00	0	6.6	2	6.6	2	6.6	2	اقل من	السن
56.6	17	10	3	16.6	5	16.6	5	13.3	4	45-30	
23.3	7	6.6	2	6.6	2	3.3	1	6.6	2	45 سنة	
100	30	16.6	5	29.9	9	26.6	8	26.6	8	المجموع	
13.3	4	3.3	1	6.6	2	00	0	3.3	1	اقل من	الخبرة المهنية
70	21	13.3	4	16.6	5	20	6	20	6	20-10	
16.6	5	00	0	6.6	2	6.6	2	3.3	1	اكثر من	
100	30	16.6	5	29.9	9	26.6	8	26.6	8	المجموع	

يمثل جدول السابق تقييم الموظفين لمكانه الاتصال الداخلي بالبلدية ، حيث نجد تساوي نسبتي وهي 26.6% عن تقييم مكانة الاتصال الداخلي بالبلدية بالجيدة والحسنة باختلاف فئاتهم الجنس والسن والخبرة المهنية ، في حين نجد تقييم الموظفين بالمتوسطة باختلاف فئاتهم من جنس و سن و خبرة مهنية والتي كانت اكبر نسبة 29.9% ، وكان تقييم الموظفين بالضعيفة وهي اقل نسبة 16.6% باختلاف فئاتهم من جنس و سن و خبرة مهنية ، وعليه وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأنه وحسب اتجاه اجابات موظفي البلدية ان مستوى الاتصال الداخلي بها متوسط.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): يوضح تقييم الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي



## المحور الثالث: اهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بين

### الموظفين ببلدية زريبة الوادي:

1- الوسائل المكتوبة:

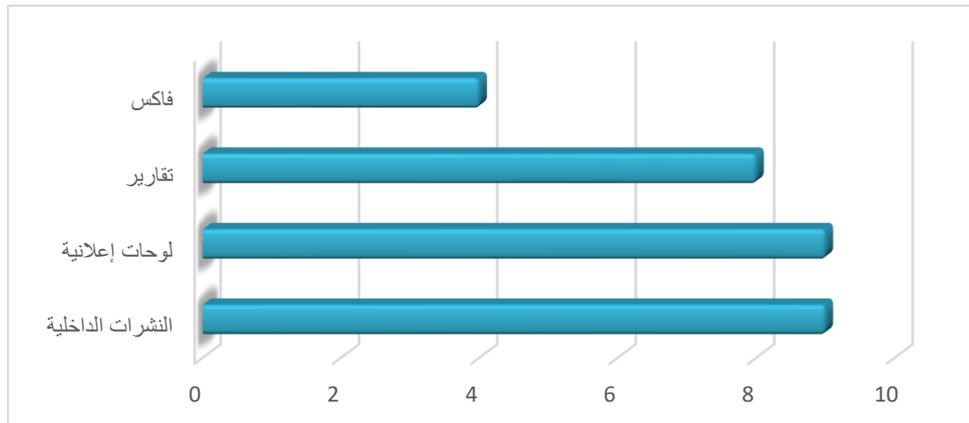
الجدول رقم (11): يوضح وسائل الاتصال المكتوبة

النسبة المئوية %	التكرار	البند
30	9	النشرات الداخلية
30	9	لوحات إعلانية
26.7	8	تقارير
13.3	4	فاكس
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال جدول السابق والذي يعبر عن الوسائل المكتوبة المستخدمة في المؤسسة، ان 30% من الموظفين يعتمدون على النشرات الداخلية، وهي نفس النسبة للموظفين الذين يعتمدون على لوحات اعلانية، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يعتمدون على التقارير انا في المؤسسة 26.7%، في حين ان 13.3% منهم يستخدمون الفاكس، وعليه يمكن القول بانهم اكثر الوسائل الاتصال داخل المكتوبة المستخدمة في البلدية هي نشرات الداخلية واللوحات الإعلانية.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): يوضح وسائل الاتصال المكتوبة



## 2- الوسائل الشفوية:

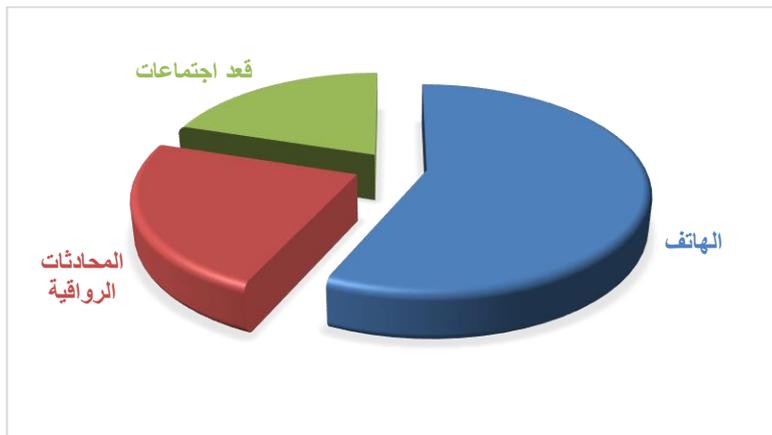
الجدول رقم (12): يوضح وسائل الاتصال الشفوية

النسبة المئوية %	التكرار	البند
56.7	17	الهاتف
23.3	7	المحادثات الرواقية
20	6	عقد اجتماعات
100	30	المجموع

يوضح الجدول السابق الوسائل الشفوية المعتمدة في البلدية ، حيث نجد ان 56.7% من الموظفين يعتمدون على الهاتف، في حين ان 23.3 منهم يعتمدون على المحادثة الرواقية من اجل نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، كما ان 20% من الموظفين في البلدية يرون انهم الاجتماعات هي انسب وسيلة شفوية للاتصال الداخلي. وعليه يمكن القول بانه أكثر وسيلة شفوية مستخدمة في الاتصال الداخلي ببلدية هي الهاتف.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): يوضح وسائل الاتصال الشفوية



### 3- الوسائل السمعية البصرية:

الجدول رقم (13): يوضح وسائل الاتصال السمعية البصرية

النسبة المئوية %	التكرار	البند
46.7	14	الاسقاط الضوئي
26.7	8	التلفاز الداخلي
26.7	8	جهاز فيديو
100	30	المجموع

يوضح الجدول السابق الوسائل السمعية البصرية المعتمدة في بلدية زريبة الواديين اجل الاتصال الداخلي، حيث انهم 46.7 % من الموظفين يرون ان الاسقاط الضوئي هو أكثر وسيلة سمعية بصريه معتمده بالمؤسسة، في حين ان 26.7% من الموظفين يرون ان الوسيلة السمعية البصرية الأكثر اعتمادا هي التلفاز الداخلي، وهي نفس النسبة للذين ان جهاز الفيديو هو اكثر وسيلة اتصال سمعية بصريه مستخدمه في المؤسسة. وعليهم ما سبق يمكن القول بان بلدية زريبة الواديين تعتمد بشكل كبير على الاسقاط الضوئي كوسيلة سمعية بصريه للاتصال الداخلي.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): يوضح وسائل الاتصال السمعية البصرية



#### 4- الوسائل الإلكترونية:

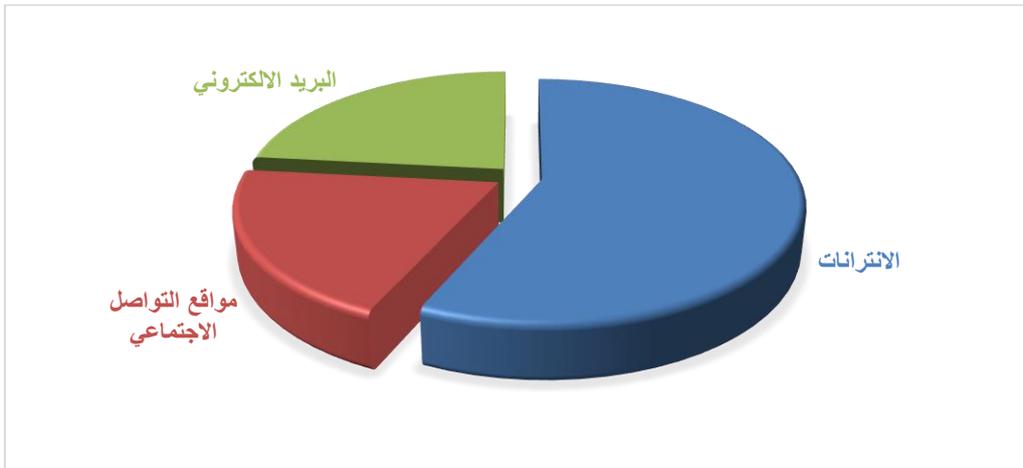
الجدول رقم (14): يوضح وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	البند
56.7	17	الانترانات
20	6	مواقع التواصل الاجتماعي
23.3	7	البريد الإلكتروني
100	30	المجموع

يوضح جدول السابق الوسائل الإلكترونية المستخدمة للاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي، حيث نجد ان 56.7% من الموظفين يستخدمون الأنترانات للاتصال داخلي، في حين انه 23.3% يعتمدون على البريد الإلكتروني من اجل تسهيل التواصل داخلي، وباقي الموظفين والمقدر نسبتهم ب 20% يرون ان مواقع التواصل الاجتماعي من اكثر الوسائل الإلكترونية استخداما للاتصال داخلي بالمؤسسة، وعليهم ما سبق يمكن القول بان الأنترانات هي اكثر الوسائل الإلكترونية المستخدمة للاتصال داخلي ببلدية زريبة الوادي.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): يوضح وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة



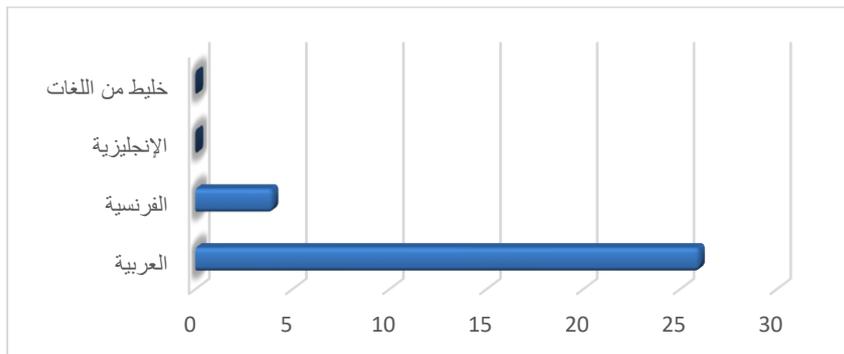
**الجدول رقم (15): يوضح اللغة المستخدمة في عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة**

النسبة المئوية %	التكرار	البند
86.7	26	العربية
13.3	4	الفرنسية
0	0	الإنجليزية
0	0	خليط من اللغات
100	30	المجموع

يمثل جدول السابق اجابات موظفي بلدية زريبة الواديحول اللغة المستخدمة في عملية الاتصال الداخلي لديهم، حيث نجد ان 86.7% يعتمدون على العربية، في حين ان 13.3% يعتمدون على اللغة الفرنسية، بحين ولا موظف يعتمد على اللغة الإنجليزية في عملية الاتصال الداخلي، كما لم نجد ولا موظف يستعمل خليط بين هذه اللغات. وعليه مما سبق يمكن القول بان اللغة العربية هي اكثرلغة مستخدمه في عملية الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (15): يوضح اللغة المستخدمة في عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة**



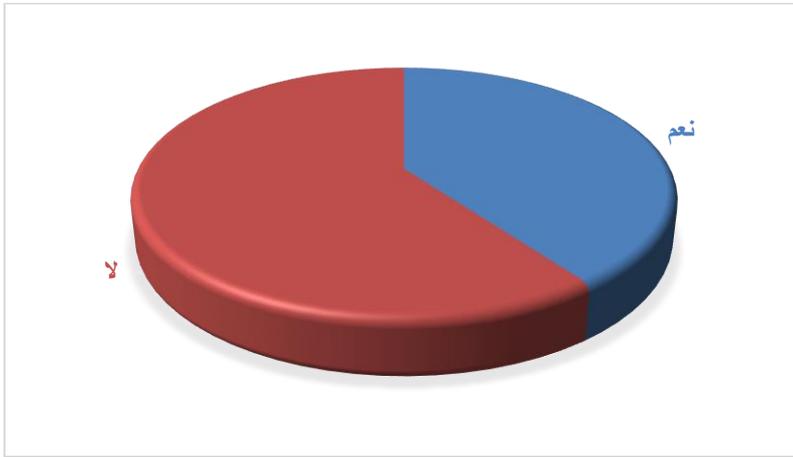
الجدول رقم (16): يوضح مستوى الرضى عن وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	البند
40	12	نعم
60	18	لا
100	30	المجموع

يمثل جدول السابق مستوى ارضا الموظفين عن وسائل الاتصال داخل المؤسسة حيث نجد انهم، 60% من الموظفين غير راضون عن الوسائل الداخلية المستخدمة كونها لا تحقق الفعالية المطلوبة ولا تلبي رغباتهم واحتياجاتهم بشكل دقيق، في حين ان 40% منهم راضون على وسائل الاتصال الداخلية المستعملة ببلدية زريبة الوادي، وعليهم ما سبق يمكن القول بأنهم مستوى رضا والموظفين عن الوسائل المستخدمة منخفض.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): يوضح مستوى الرضى عن وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في المؤسسة



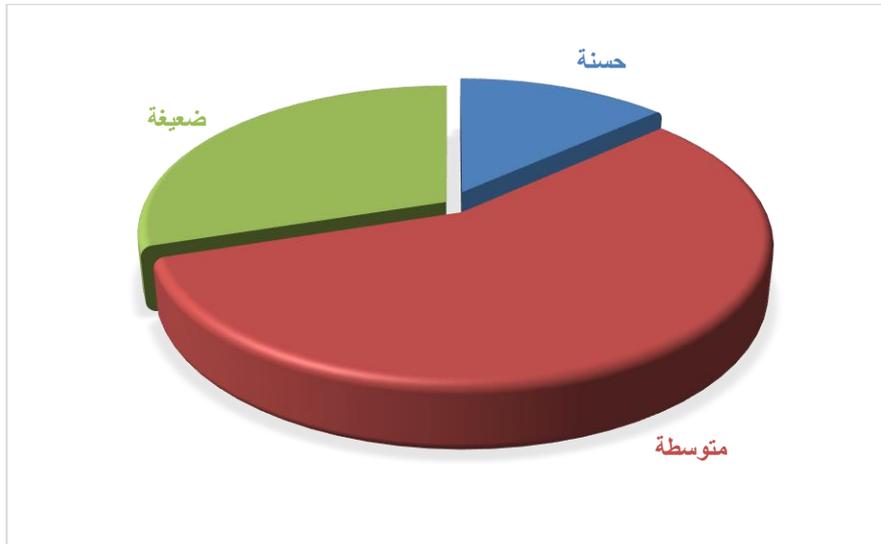
الجدول رقم (17): يوضح تقييم فعالية الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	البند
13.3	4	حسنة
56.7	17	متوسطة
30	9	ضعيفة
100	30	المجموع

يمثل جدول السابق تقييم موظفي بلدية زريبة الواديحول فعالية الاتصال الداخلي المستخدم، حيث نجد ان 56.7% من الموظفين يرون ان عمليه الاتصال الداخلي متوسطة، في حين ان 30% منهم يرون انهم ضعيفة، كما نجد من الموظفين الذين يقيمون فعالية الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة بانها حسنة بنسبة 13.3%. وعليه مما سبق يمكن القول بان مستوى فعالية الاتصال الداخلي المستخدمة ببلدية زريبة الوادي متوسط.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): يوضح تقييم فعالية الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة



## المحور الرابع: صعوبات الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي

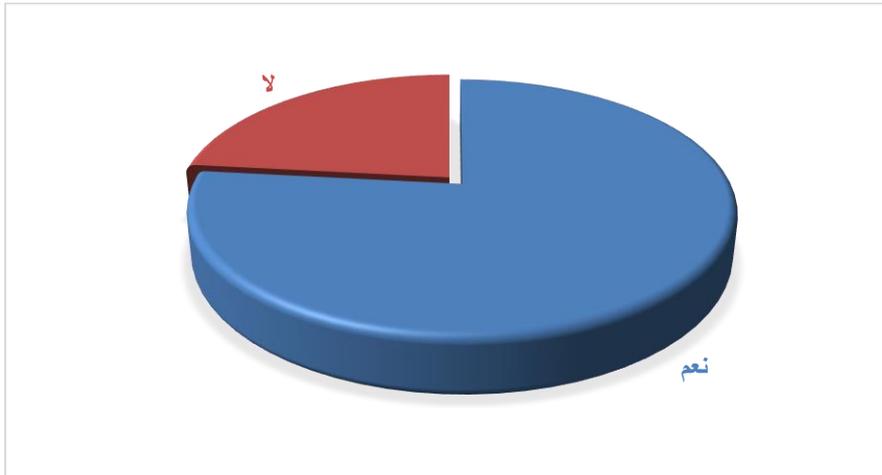
الجدول رقم (18): يوضح معوقات الاتصال التي تواجه العامل أثناء تأديته لعمله

النسبة المئوية %	التكرار	البند
76.7	23	نعم
23.3	7	لا
100	30	المجموع

يمثل الجدول السابق اجابات موظفي بلدية زريبة الواديحول اذا ما كانت تعترضهم معوقات اتصاليه ام لا اثناء قيامهم بعملهم، فوجدنا انهم 76.7% من الموظفين تعترضهم معوقات اتصاليه اثناء قيامهم بعملهم، في حين انهم 23.3% من الموظفين لا تعترضهم اي معوقات اتصاليه. وهل يمكن القول بان هناك العديد من المعوقات اتصاليه ببلدية زريبة الوادي.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (18): يوضح معوقات الاتصال التي تواجه العامل أثناء تأديته لعمله



- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي طبيعة هذه المعوقات:

الجدول رقم (19): طبيعة المعوقات التي تواجه العامل أثناء العمل

النسبة المئوية %	التكرار	البند
69.5	16	معوقات تنظيمية
17.39	4	معوقات شخصية
13.04	3	معوقات مادية
100	23	المجموع

نلاحظ من خلال جدول اعلاه والذي يمثل تكمله للسؤال الاول اين وجدنا ان 76.7% من الموظفين تعترضهم معوقات اتصاليه اثناء القيام بعملهم وبعدم الاستفسار عن طبيعة هذه المعوقات وجدنا انه 69.5% من الموظفين تعترضهم معوقات تنظيميه، في حين انه 17.39% من الموظفين تعترضهم معوقات شخصيه، في حين ان 13.04 من الموظفين مادية.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): طبيعة المعوقات التي تواجه العامل أثناء العمل



## 1- إذا كانت المعوقات تنظيمية :

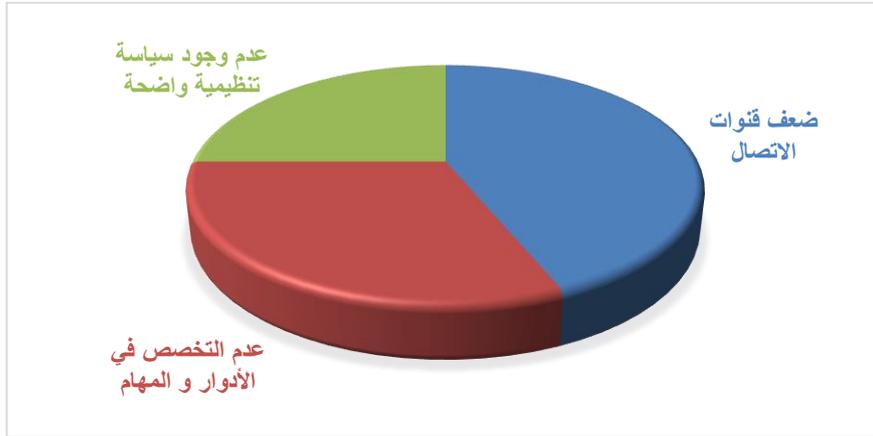
الجدول رقم (20): بوضوح المعوقات التنظيمية التي تواجه العامل

النسبة المئوية %	التكرار	البند
43.75	7	ضعف قنوات الاتصال
31.25	5	عدم التخصص في الأدوار والمهام
25	4	عدم وجود سياسة تنظيمية واضحة
100	16	المجموع

من خلال معرفه طبيعة المعوقات في الجدول السابق وجدنا ان 69.5% من الموظفين تعترضهم المعوقات التنظيمية وجدنا ان 43.75 % من هذه المعوقات تتمثل في ضعف قنوات الاتصال، في حين ان 31.25% من هذه المعوقات تتمثل في عدم التخصص في الادوار والمهام، كما ان 25% من الموظفين يرون ان هذه المعوقات تنظيميه تتمثل في عدم وجود سياسة تنظيميه واضحة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (20): بوضوح المعوقات التنظيمية التي تواجه العامل



## 2- إذا كانت المعوقات شخصية:

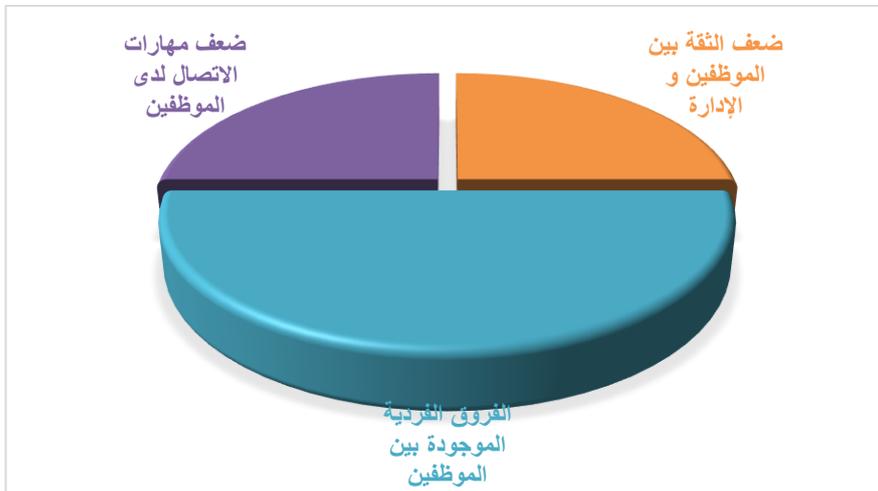
### الجدول رقم (21): يوضح المعوقات الشخصية التي تواجه العمال

النسبة المئوية %	التكرار	البند
25	1	ضعف الثقة بين الموظفين والإدارة
50	2	الفروق الفردية الموجودة بين الموظفين
25	1	ضعف مهارات الاتصال لدى الموظفين
100	4	المجموع

بعد معرفه طبيعة المعوقات الاتصالية التي تواجه الموظف اثناء القيام بالعمل وجدنا ان 17.39 % يواجهون معوقات شخصية، وبعض الاستفسار حول هذه المعوقات الشخصية وجدنا انهم 50% منهم تتمثل فيه الفروق الفردية الموجودة بين الموظفين، في حين النوم 25% تتمثل لديهم في ضعف الثقة بين الموظفين والإدارة وهي نفس النسبة لضعف مهارات الاتصالات الموظفين.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (21): يوضح المعوقات الشخصية التي تواجه العمال



### 3- إذا كانت المعوقات مادية :

الجدول رقم (22): يوضح المعوقات المادية التي تواجه العامل

النسبة المئوية %	التكرار	البند
0	0	عدم كفاءة الوسائل الاتصالية
33.3	1	نقص الموارد المالية
66.6	2	عدم تزويد المكاتب بوسائل الاتصال
100	3	المجموع

بعد معرفه ان 13.04% من الموظفين يواجهون معوقات اتصاليه داخلية مادية، قمنا بالاستفسار أكثر حول هذه المعوقات المادية فوجدنا ان 66.6% من الموظفين الذين يواجهونها تتمثل في عدم تزويد المكاتب بوسائل الاتصال، اما 33.3% من الموظفين الذين يواجهون معوقات مادية تتمثل لديهم في نفس الموارد المالية، في حين نرى النوم عدم كفاءة الوسائل الاتصالية لا تمثل المعوقات مادية بالنسبة لموظف في بلدية زريبة الوادي.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (22): يوضح المعوقات المادية التي تواجه العامل



**الجدول رقم (23): يوضح مدى تحكم العامل في استخدام وسائل الاتصال الداخلي**

النسبة المئوية %	التكرار	البند
20	6	جيدة
46.7	14	حسنة
16.7	5	متوسطة
16.7	5	ضعيفة
100	30	المجموع

يمثل جدول السابق مدى تحكم الموظفين في استخدام وسائل فوجدنا ان 46.7% يتحكمون فيها بطريقة

حسنة، في حين ان 20% من الموظفين لديهم تحكم جيد في استخدام وسائل الاتصال الداخلي، غير اننا

وجد ان 16.7% منهم لديهم تحكم متوسط باستخدامهم وهي نفس النسبة للموظفين الذين لديهم تحكم ضعيف

استخدام وسائل الاتصال الداخلي، وعليه ومما سبق يمكن القول بان مستوى تحكم موظفي بلدية زريبة الوادي

في وسائل الاتصال الداخلي منخفضة.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (23): يوضح مدى تحكم العامل في استخدام وسائل الاتصال الداخلي**



الجدول رقم (24): يوضح إذا ما كان يواجه العامل صعوبات في استخدام وسائل الاتصال الداخلي

النسبة المئوية %	التكرار	البند
40	12	نعم
60	18	لا
100	30	المجموع

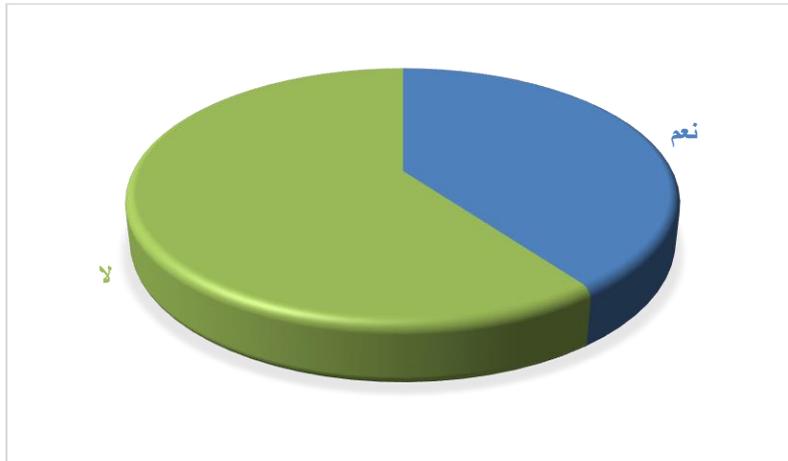
يمثل جدول السابق اجابات موظفي البلدية حول اذا كانت تواجههم صعوبة في استخدام وسائل الاتصال

الداخلي ام لا، فوجدنا ان 60% منهم لا تواجههم صعوبة، في حين ان 40% تواجههم صعوبة. ولا يمكن

القول بان اغلب موظفين بلدية زريبة الواديا يجدون صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الداخلي.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (24): يوضح إذا ما كان يواجه العامل صعوبات في استخدام وسائل الاتصال الداخلي



– في حالة الإجابة بنعم:

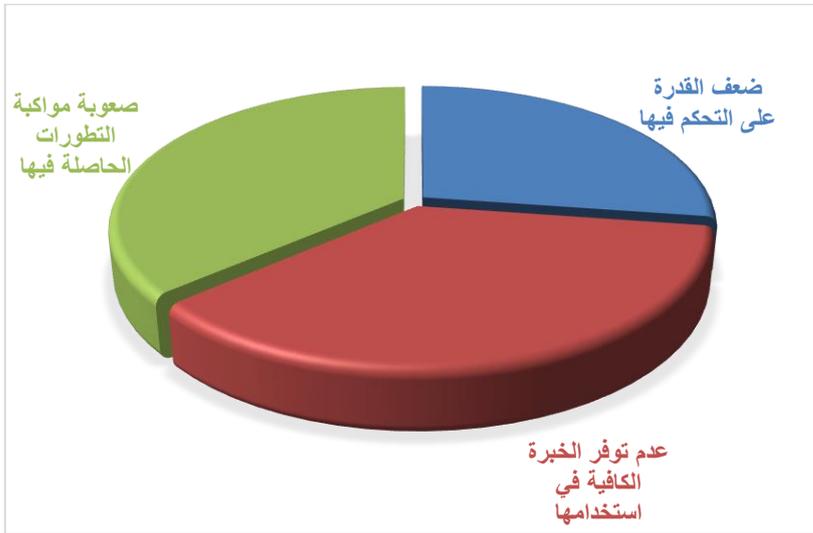
الجدول رقم (25): الصعوبات التي تواجه العامل فب استخدام وسائل الاتصال الداخلي

النسبة المئوية %	التكرار	البند
25	3	ضعف القدرة على التحكم فيها
33.3	4	عدم توفر الخبرة الكافية في استخدامها
33.3	4	صعوبة مواكبة التطورات الحاصلة فيها
100	12	المجموع

يمثل جدول السابق امتدادا وتكملة للسؤال الذي يسبقه، حيث وجدنا انه اغلب موظفي يواجهون صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الداخلي وبعضهم الاستفسار حول هذه الصعوبات وجدنا ان 33.3% منها تتمثل في عدم توفر الخبرة الكافية في استخدامها وهي نفس النسبة بالنسبة لصعوبة مواكبات تطورات الحاصلة فيها، كما نجد انهم 25% من الموظفين يجدون صعوبة وضعف القدرة على التحكم فيها.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (25): الصعوبات التي تواجه العامل فب استخدام وسائل الاتصال الداخلي



## 4-مناقشة النتائج :

بعد جمع البيانات وتحليلها خلصنا بالدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :

### مناقشة نتائج المحور الثاني:

من خلال تحليل أسئلة المحور الثاني والذي يهدف إلى معرفة مكانة الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي وجدنا انه اغلب الموظفين يرون ان المؤسسة لا تعتمد على خطه اتصاليه داخلية وان كانت توجد فهي تهدف الى تحسين قنوات الاتصال من اجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطن، كما وجدنا ان مرونة الاتصال الداخلي بالمؤسسة متوسطة وتتمثل في الغالب في القدرة على الاتصال. كما ان أهمية الاتصال الداخلي لبلدية زريبة الوادي تتمثل في التنسيق بين الموظفين وتقديم الخدمات للمواطنين. وبالتالي فان تقييم اغلب الموظفين لمكانه الاتصال الداخلي بالبلدية متوسطة.

**إستنتاج :** من خلال النتائج السابقة نستنتج أن الفرضية الأولى التي تفرض أن للاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي مكانة هامة قد تحققت نسبيا.

### مناقشة نتائج المحور الثالث:

انطلاقا من تحليل أسئلة محور الثالث والمتعلقة بأهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بين الموظفين ببلدية زريبة الوادي وجدنا انها تعتمد على الوسائل المكتوبة و المتمثلة في النشرات الداخلية ولوحات الإعلانات بكثرة كما انها تعتمد على الوسائل الشفوية و اهمها الهاتف اما الوسائل السمعية البصرية فنجد ان بلدية زريبة الوادي تعتمد بشكل كبير على الاسقاط الضوئي، هذا وتعتمد المؤسسة ايضا على الوسائل الإلكترونية واهمها الانترنت،

ويستخدمون بكثرة اللغة العربية في عملية الاتصال بواسطة الوسائل السابقة الذكر، وعليه نجد ان اغلب موظفين البلدية غير راضون عن وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة كما ان مستوى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة كانت نوعا ما مقبولة بمستوى قبول متوسط.

**إستنتاج :** من خلال تحليل نتائج المحور الثالث نستنتج أن الفرضية الثانية التي تفرض أن الرسائل

الإلكترونية والشبكة الهاتفية أهم وسيلتين للاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي قد تحققت كليا

### مناقشة نتائج المحور الرابع:

من خلال تحليل أسئلة المحور الرابع والتي تهدف عموما لمعرفة صعوبات الاتصال الداخلي، وجدنا ان معظم الموظفين تعترضهم معوقات اتصاليه اثناء القيام بالعمل وتتمثل هذه المعوقات في معوقات تنظيميه واهمها ضعف قنوات الاتصال، وكذا معوقات شخصيه تتمثل في الفروق الموجودة بين الموظفين سواء في المستوى التعليمي او في الخبرة، هذا وتواجههم ايضا معوقات ماديه تتمثل في عدم تزويد المكاتب بوسائل الاتصال، لذا نجد ان معظم موظفي البلدية تحكهم في استخدام وسائل الاتصال الداخلي منخفضه كونهم يواجهون صعوبة ما نوعا ما في استخدام وسائل الاتصال الداخلي، تتمثل اغلب هذه الصعوبات في عدم توفر الخبرة الكافية في استخدامها وكذا صعوبة مواكبات تطورات الحاصلة فيها.

**إستنتاج:** من خلال تحليل نتائج هذا المحور نستنتج أن الفرضية الثالثة التي تفرض أن صعوبة تحكم

الموظفين بوسائل الاتصال .

## 5- خلاصة الفصل :

من خلال ماترقنا إليه في هذا الفصل ، وبعد عرض وتحليل النتائج وتفسيرها اتضح لنا أن فروض الدراسة قد تحققت بشكل كبير بناء على النتائج المتحصل عليها ، وعليه يمكن القول أن للاتصال الداخلي دور هام في تحسين الخدمة العمومية للمواطن، بلدية زريبة الوادي نموذجا.

النتائج النهائية

للدراصة

## الاستنتاجات العامة للدراسة :

توصلنا من خلال هذه الدراسة والتي تمحورت حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة

العمومية ، بلدية زريبة الوادي نموذجاً إلى النتائج التالية :

✓ إجماع غلب الموظفين أن المؤسسة تعتمد على خطة اتصالية داخلية.

✓ أكدت الدراسة أن أغلب الموظفين يرون أن مرونة الاتصال الداخلي بالمؤسسة

متوسطة وتتمثل في الغالب في القدرة على الاتصال.

✓ أجمع أغلب الموظفين أن أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة تتمثل في التنسيق

بين الموظفين وبالتالي تقديم خدمات للمواطنين.

✓ كشفت الدراسة أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يحتل مكانة مقبولة ساهمت

في تفعيل ميكانزمات الاتصال .

✓ توصلت الدراسة أن أهم وسيلة كتابية يستخدمها الموظفين بالمؤسسة هي

النشرات الداخلية بالمقام الأول ثم تأتي اللوحات الإعلانية ، أما بالنسبة للوسائل

الشفوية فتعتمد على الهاتف بنسبة كبيرة، أما الوسائل السمعية البصرية نجد

أنها تعتمد بشكل كبير على الإسقاط الضوئي ، أما الوسائل الإلكترونية فأهمها

الأنترنت .

✓ أجمع أغلب الموظفين أن اللغة العربية هي اللغة المستخدمة في عملية الاتصال

الداخلي بالمؤسسة.

✓ أكدت الدراسة أن فعالية وسائل الاتصال الداخلي مقبولة نوعا ما.

✓ كشفت الدراسة أن أغلب المبحوثين تعترضهم معوقات اتصالية أثناء القيام

بعملهم أهمها معوقات تنظيمية تتمثل في ضعف قنوات الاتصال، وكذا معوقات

شخصية تتمثل في الفروق الموجودة بين الموظفين ، وكذا معوقات مادية تتمثل

في عدم تزويد المكاتب بوسائل الاتصال.

✓ أكدت الدراسة أن معظم موظفي البلدية تحكمهم منخفض في وسائل الاتصال

الداخلي.

✓ أثبتت الدراسة أيضا أن ضعف تحكم موظفي البلدية بوسائل الاتصال الداخلي

يرجع إلى عدم توفر الخبرة الكافية في استخدامها وكذا صعوبة مواكبة التطورات

الحاصلة فيها.

# توصيات الدراسة

## اقتراحات الدراسة :

- رغبة منا في تفعيل نشاط الاتصال الداخلي بلدية زريبة الوادي ، وهذا من أجل تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن ، وجب علينا تقديم جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تحسن من نشاط الاتصال الداخلي أهمها :
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالاتصالات الداخلية من خلال فتح قنوات اتصال أكثر فعالية.
  - ✓ اعتماد المؤسسة على شبكة اتصال مرنة تساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين، وبالتالي تحسين الخدمة للمواطن.
  - ✓ إنشاء مكتب خاص بالعلاقات العامة يكون موجه للمواطن من أجل تحسين الخدمة العمومية والتسهيل عليه في الحصول على الخدمات.
  - ✓ تزويد مكاتب الموظفين بالوسائل الاتصالية الكافية التي تسهل عليه الاتصال الداخلي.
  - ✓ قيام المؤسسة بدورات تكوينية للموظفين في مجال التحكم في وسائل الاتصال، نظرا لأهميتها في تحسين الخدمة للمواطن.



من خلال دراستنا هذه الموسومة " دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية " دراسة مسحية لموظفي بلدية زريبة الوادي ، حاولنا إبراز مكانة ودور الاتصال الداخلي في بلدية زريبة الوادي والمعوقات التي يواجهها الموظفون التي تعيق أداء خدمة عمومية للمواطن.

اعتمادا على نتائج الدراسة نستطيع القول أن الاتصال الداخلي بكل اتجاهاته يساهم في تكوين علاقات حسنة، كما يساهم في إبلاغ الموظفين بالأدوار والتعليمات، كما يقوم بتزويدهم بكافة المعلومات فيما بينهم ، وهذا من شأنه أن يقدم خدمة عمومية جيدة للمواطن.

كما يمكن القول أن بلدية زريبة الوادي لم تستوجب بعد الدور الفعال الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية للمواطن ، وقد يرجع ذلك إلى غياب الدورات التكوينية الخاصة بمجال الاتصال والتعرف أكثر على التكنولوجيات الحديثة للاتصال والتي تساعد على تفعيل الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي.

وفي الأخير نرجو أن تكون دراستنا قد أعطت فكرة واضحة عن دور ومكانة الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي من خلال الوقوف على أهم متغيرات الدراسة ، وتقديم جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي بالإدارات العمومية مستقبلا.

# قائمة المراجع

1- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004

ثانياً: الكتب

2- إبراهيم مجدي عزيز، موسوعة المعارف التربوية، علم الكتب، القاهرة، 2006

3- بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1998

4- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية،

القاهرة، 2001

5- حسن راوية، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر،

الإسكندرية، 1999

6- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي

الحديث، الإسكندرية، 1985

7- رضوان بلخيري، سارة الجابري، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر

والتوزيع، الجزائر، 2013

8- سعيد عبد العزيز عثمان، قراءات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الدار

الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000

9- سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم

الكتب الحديث، الأردن، 2007

10- شريف إسماعيل أساسيات حول التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر

والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015

11- عامر سعيد ياسين، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الدار الجامعية للنشر

والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 2000

12- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

2007

13- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر،

عمان، ط1، 2001

- 14- عمر عوابدي، القانون الإداري والنشاط الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2014
- 15- فريد كورتل وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015
- 16- فضيل دليو، الإتصال، مفاهيم، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- 17- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 18- محمد حديد موفق، إدارة المبادئ، النظريات والوظائف، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2001
- 19- محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ط1، 2009
- 20- محمد علي شمس، إسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع
- 21- محمود جودة حسين الزغبى، ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004
- 22- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005
- 23- مرزوق عثمان، التسيير العمومي، دار جسور للنشر والتوزيع الجزائر، ط1، 2015
- 24- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 25- معراج هواري وآخرون، تسويق خدمات التأمين، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013
- 26- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2001
- 27- ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، المكتبة الجامعية الجزائر، ط2، 2008

### ثالثا: الرسائل الجامعية

- 28- عمر بوبراس، علاقة إدارة البلدية بالمجلس الشعبي البلدي وأثرها على الخدمة العمومية والتنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2012/2013 .
- 29- مولود هنوسي وعبد الرزاق بوضياف، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية، دراسة للحصول على شهادة الماستر تخصص علاقات عامة، جامعة جيجل، السنة الجامعية 2017/2018.

### رابعا : المواقع الإلكترونية

- 30- محمود المحمودي، البحث المسحي، متاح في [www.bts-academy.com](http://www.bts-academy.com) ، تاريخ الإطلاع 2023/02/12، الساعة 18.25.
- 31- يحي سعيد، العينات العشوائية في البحث العلمي، متاح في [www.drrasah.com](http://www.drrasah.com) ، تاريخ الإطلاع 2023/03/06، الساعة 9.45

# الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث بعنوان

دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمة العمومية  
دراسة مسحية لموظفي بلدية زريعة الوادي - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر لعلوم الإعلام والاتصال

تخصص علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ:

- حفيظي نهلة

إعداد الطالبين:

- البار عبد الحميد

- بن سعدي طارق

الرجاء الإجابة على أسئلة الاستمارة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة.

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي

السنة الجامعية:

2024-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- 3- المستوى التعليمي:  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- أخرى تذكر.....

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: أهمية الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي

5- هل تعتمد بلدية زريبة الوادي على خطة اتصالية داخلية؟

- نعم  لا  أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم فهل هذا بهدف:

- تقوية العلاقات بين الموظفين والإدارة
- خلق جو وظيفي ( فريق عمل )
- تحسين قنوات الاتصال
- تحسين الخدمة للمواطن

6- هل هناك مرونة في الاتصال الداخلي بمؤسساتكم؟

- نعم  لا  أحيانا

- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل؟

- القدرة على التواصل  المشاركة في اتخاذ القرارات
- تقديم اقتراحات  تحسين العلاقات الاتصالية

7- حسب رأيك فيما تتمثل وظائف الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي؟

- التخطيط  التنسيق  تقديم خدمة للمواطن

8- كيف تقيم مكانة الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي؟

- جيدة  حسنة  
 متوسطة  ضعيفة

المحور الثالث: أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بين الموظفين ببلدية زريبة الوادي

9- ماهي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في مؤسساتكم؟

- الوسائل المكتوبة:

- النشرات الداخلية  جريدة المؤسسة  لوحات إعلانية  
 تقارير  فاكس

- الوسائل الشفوية:

- الهاتف  المحادثات الرواقية  عقد اجتماعات

- الوسائل السمعية البصرية:

- الإسقاط الضوئي  التلفاز الداخلي  جهاز فيديو

- الوسائل الإلكترونية:

- الأنترانات  مواقع التواصل الاجتماعي  البريد الإلكتروني

10- ماهي اللغة المستخدمة في عملية الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

- العربية  الفرنسية  الإنجليزية  خليط من اللغات

11- هل أنت راض على وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في مؤسساتكم؟

- نعم  لا

12- كيف تقيم فعالية وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في مؤسستكم؟

- حسنة  جيدة  
 متوسطة  ضعيفة

المحور الرابع: صعوبات الاتصال الداخلي ببلدية زريبة الوادي

13- هل تعترضك معوقات اتصالية أثناء قيامك بعملك؟

- نعم  لا  أحيانا

- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي طبيعة هذه المعوقات؟

- معوقات تنظيمية  معوقات شخصية  معوقات مادية

- إذا كانت المعوقات تنظيمية فيما تتمثل؟

- ضعف قنوات الاتصال  عدم التخصص في الأدوار والمهام  
 عدم وجود سياسة تنظيمية واضحة

أخرى أذكرها: .....

- إذا كانت المعوقات شخصية فيما تتمثل؟

- ضعف مهارات الاتصال لدي الموظفين  
 ضعف الثقة بين الموظفين والإدارة  
 الفروق الفردية الموجودة بين الموظفين

- إذا كانت المعوقات مادية فيما تتمثل؟

- عدم كفاءة الوسائل الاتصالية  نقص الموارد المالية  عدم تزويد المكاتب بوسائل الاتصال

14- ما مدى تحكمك في استخدام وسائل الاتصال الداخلي؟

جيدة  حسنة  متوسطة  ضعيفة

15- هل تواجه صعوبة في استخدام وسائل الاتصال الداخلي؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الصعوبة؟

ضعف القدرة على التحكم فيها

عدم توفر الخبرة الكافية في استخدامها

صعوبة مواكبة التطورات الحاصلة فيها

16 - في رأيك ماهي الإقتراحات التي تساعد على تفعيل الاتصال الداخلي داخل مؤسستكم؟

.....

.....

.....

.....

.....