جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

# دور سجل الشكاوى في تفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي

## على مستوى مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية

## للفترة الممتدة من 01 جانفي 2024 إلى غاية 31 ديسمبر 2024

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص إتصال وعلاقات عامة

إعداد:

- الهادي يوسف التومي
- ابراهم شرق العين

إشراف:

- د. موسى العيدي

السنة الجامعية 2024-2025

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

# دور سجل الشكاوى في تفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي

# على مستوى مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية

# للفترة الممتدة من 01 جانفي 2024 إلى غاية 31 ديسمبر 2024

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص إتصال وعلاقات عامة

إعداد:

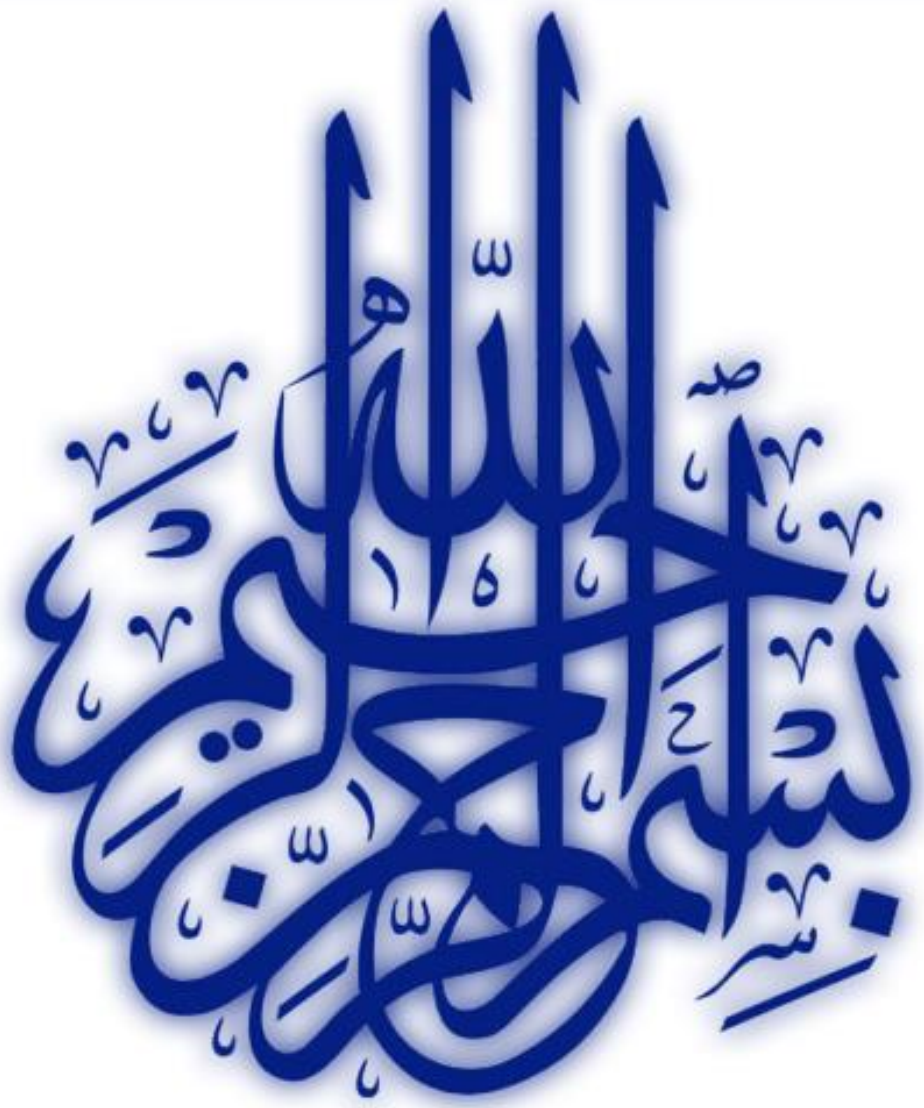
- الهادي يوسف التومي
- ابراهم شرق العين

إشراف:

- د. موسى العيدي

| الإسم و اللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---|---|---|
| | | رئيسا |
| | | مشرفا و مقررا |
| | | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية 2024-2025


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر و عرفان

الحمد لله العلي العظيم كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه

و الصلاة و السلام على أشرف مخلوق اناره الله بنوره و اصطفاه

سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " موسى العيدي " الذي كان نعم الموجه

و خير المرشد، فشكر خاص لك أستاذ.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاح هذا العمل

من أساتذة جامعة يحي فارس دون استثناء و نخص بذكر الأساتذة الدكاترة :ربيعة فندوسي، خديجة ليندة هادف، إلهام صفرة، رملي بوزيد، زهير بوسيالة، محمد بناولة، حراث سمير، مصطفى سحاري، محمود عياد للمساندة المتميزة لنا لانجاز هذا العمل.

ولن يفوتنا أيضا شكر أعضاء لجنة المناقشة على موافقتهم لمناقشة هذه المذكرة

و إلى كل الذين ساعدونا رغم انشغالاتهم و ضيق وقتهم و مسؤولياتهم،

اللذين ساهموا بإسهاماتهم في إتمام مذكرتنا فالشكر الجزيل لهم.

إلى كل هؤلاء نجدد شكرنا، و لكل من ساعدونا ولو بالكلمة الطيبة

نقول لهم شكرا جزيلا و ندعو الله إن يجزيكم خير جزاء

***ي.ت. الهادي + ش.ع. ابراهيم***



# إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها

الكثير من الصعوبات والمشاق والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد

إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لتوفيقنا على إتمام هذا العمل.

أهدي هذا النجاح عائلتي الكبيرة و الصغيرة

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد

بدعائها إلى القلب الحنون، إلى مصباح البيت أمي.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة،

إلى فخري واعتزازي أبي.

**إلى زوجيتي العزيزة أم أبنائي سرسعادتي عبد الرحمان باسم، محمد فاتح،**

**شمس الدين وعبد الله ريان.** ***هـــادي***




الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم
وأكرمنا بالتقوى و جملنا بالعافية...
أتقدم بإهداء هذا العمل إلى الدرع الواقي و الكنز الباقي
إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام الاستحقاق، أنت أبي العزيز
أطال الله عمرك رمز العطاء و صدق الإيباء إلى ذروة العطاء والوفاء،
لكي أجمل حواء، أمي الغالية أطال الله عمرك .
إلى إخواني و أخواتي نور الله دربكم بكل خير و حب
إلى كل من أفراد عائلة شرق العين، بكاي و سغواني أينما وجدوا
و إلى أصدقاء و رفقاء دربي وفقكم الله و نور دربكم
و إلى كل زملاء الدراسة دفعة اتصال و علاقات عامة وفقكم الله

ابراهيم

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور سجل الشكاوى في تفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي ودوره في ربط المؤسسة العمومية الخدماتية المتمثلة في مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن بجمهورها الخارجي.

وقد تم استخدام في هذه الدراسة المنهج المسحي بالاعتماد على تحليل محتوى وثيقة و المقابلة كأداتين لجمع البيانات، كما استعملت العينة القصدية بالإعتماد على المسح الشامل لكل الشكاوى المدونة و المقابلات مع كل رؤساء المصالح ، باعتبار أن عدد الشكاوى قليل كون هذه الآلية حديثة النشأة (مطلع سنة 2024) و عدد رؤساء المصالح هو خمسة (05) رؤساء مصالح و هو محدود بالهيكلة التنظيمية للمديرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن سجل الشكاوى الحالي في المؤسسات الخدماتية العامة يساهم في ربط المديرية بجمهورها الخارجي عن طريق تعزيز و تمتين و الإرتقاء بالعلاقة بين الإدارة و مختلف شرائح المجتمع بطابع رسمي مقنن و مراقب من طرف السلطات العليا للدولة.

**Study Summary**

This study aimed to identify the role of the complaints register in activating external institutional communication and its role in linking the public service institution, represented by the Directorate of Social Activity and Solidarity, with its external audience.

This study used a survey approach, relying on document content analysis and interviews as data collection tools. A purposive sample was also used, relying on a comprehensive survey of all recorded complaints and interviews with all department heads. The number of complaints was small, given that this mechanism is newly established (early 2024), and the number of department heads is five (05), which is limited by the organizational structure of the directorate.

The results of the study showed that the current complaints register in public service institutions contributes to linking the directorate with its external audience by strengthening, consolidating, and improving the relationship between the administration and various segments of society, with an official, codified character, monitored by the highest state authorities.

**خطة البحث :**

**ملخص الدراسة**

**مقدمة**

**الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة**

**إشكالية الدراسة**

**تساؤلات الدراسة**

**تحديد المفاهيم**

**أسباب الدراسة**

**أهداف الدراسة**

**أهمية الدراسة**

**مجتمع البحث والعينة**

**منهج الدراسة وأدواته**

**حدود الدراسة**

**الدراسات السابقة**

**الفصل الثاني : هيئة وسيط الجمهورية و سجل الشكاوى**

**المبحث الأول: هيئة وسيط الجمهورية**

**المطلب الأول : مدخل إلى هيئة وسيط الجمهورية**

**المطلب الثاني:** المهام الموكلة لوسيط الجمهورية الحالي

**المبحث الثاني:** سجل الشكاوى

**المطلب الأول : مدخل إلى** سجل الشكاوى

**المطلب الثاني: تفعيل سجل الشكاوى الحالي**

**الفصل الثالث: الاتصال المؤسساتي**

**المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة**

**المطلب الأول: ماهية المؤسسة**

**المطلب الثاني: أنواع المؤسسات و تنظيمها**

**المبحث الثاني: مدخل إلى الإتصال المؤسساتي**

**المطلب الأول : مفهوم اتصال المؤسسة**

**المطلب الثاني: أنواع اتصال المؤسسة**

**الفصل الرابع: الإطاري التطبيقي**

**المبحث الأول : بطاقة فنية لمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن**

**المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة**

**المطلب الثاني: مهام المؤسسة**

**المبحث الثاني: تحليل البيانات**

# مقدمـــــة

ارتبط تواجد الاتصال بتواجد الانسان، فهو أحد أقدم نشاطاته و أهم سماته التي يتصف بها كونه الوسيلة التي يحقق بها هذا الأخير أهدافه و بها يتواصل مع الأفراد المحيطين به، فالإنسان لا يستطيع الحياة بمفرده أو بمعزل عن الآخرين أو دون تواصل معهم ،كون أن المجتمع الإنساني هو مجتمع اتصالي، و أن الاتصال بين البشر عملية ضرورية و معقدة يتم التعبير من خلالها – بين مرسل و مستقبل - عن المشاعر و الأفكار و الوقائع بواسطة رسائل ذات أشكال و عبر قنوات مختلفة، بهدف تحقيق وظائف متنوعة لتحقيق التفاهم فيما بينهم، فالاتصال وسيلة الفرد لنقل خبراته ووجهات نظره إلى الآخرين وفى الوقت نفسه يعتبر الاتصال وسيلة الآخرين فى نقل خبراتهم وأرائهم ووجهات نظرهم إلى هذا الفرد ، زيادة على ذلك أن العملية الاتصالية تسهل التقرب بين البشر من ناحية، وتحقق الهدف الإنساني من التجمع من ناحية أخرى، فالاتصال يتضمن معلومة يتم تبادلها لتحقيق منفعة وهذا التبادل يعني الشروع في إقامة علاقة اتصالية بين الأفراد في المجتمع الواحد أو أكثر مهما كان شكلهم وتنظيمهم، فهو جسر يعبر من خلاله نحو الآخر على اختلاف حضارته و ثقافته و هو بذلك أداة استيراد بقدر ما هي حرفة للتصدير.

أدى التطور السريع للمجتمعات إلى تطور العملية الإتصالية في حد ذاتها و بالتالي تطور مفهوم المؤسسات الكلاسيكية الى مؤسسات حديثة تتماشى مع متطلبات التكنلوجيا الحديثة و الشبكة الاتصالية الفعالة.

يعد الاتصال المؤسساتي من أبرز سمات نجاح المؤسسة الحديثة وأهم ركائزها ودونه يتعثر تقديم أعمال المؤسسة بالشكل الصحيح و الفعال، كونه علم متجدد يحتاج لجهد ومتابعة و مواكبة للتطورات و للاتصالات التي تحصل فيه بالإضافة إلى تخطيط استراتيجي لعملية التواصل وبين المنظمة وجمهورها المستهدف لإيصال رسائل متفق عليها عن طريق اتصال خارجي، و ان المؤسسة في حاجة إلى التأقلم مع محيطها الداخلي و الخارجي و بالتالي فهي بحاجة أساسية إلى اتصال يسمح للموظفين بفهم دقيق لمهامهم المنوطة إليهم الشيء الذي يؤدي لرفع مستوى الأداء قصد كسب الكفاءة اللازمة في المسار المهني و مواجهة التحديات التي ستلاقى مستقبلا لاسيما تلك المتعلقة بتسيير الأزمات و يعمل الاتصال الفعال في المؤسسة على تحقيق الهدف الأسمى الذي أنشئت هاته الأخيرة لتحقيقه من خلال ضمان تنسيق كامل و تام بين

مختلف العمليات التسييرية و كذا القضاء على مختلف عقبات التباعد الناتجة عن لا مركزية التسيير و الظروف الناتجة عن تقسيم العمل و التطور التكنلوجي. فتوفير المعلومة بالقدر اللازم يسمح لكل فرد في المؤسسة بتلبية حاجاته إليها ليعرف موقعه من المؤسسة و دوره فيها و بالتالي تحقيق التنسيق و الانسجام في العمل لبلوغ الهدف و مواجهة كل المعيقات المهنية و تحقيق التقارب بين الافراد و مستويات المؤسسة. بالإضافة أن الاتصال هو بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المؤسسة فهو الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع و مستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع و الاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم الجماعية للأفراد فالاتصال ضروري للمنشأة العصرية.

تمثل المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر همزة وصل بين الدولة و المواطن لاسيما في مجال تلبية حاجياته الخدماتية و مختلف انشغالاته.

و عليه انتهجت الدولة الجزائرية سياسة تستعمل من خلالها عدة آليات قصد تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية، و هذا ما يؤدي إلى ربح الكثير من الوقت و تحقيق القيمة المضافة في انجاز تلك الخدمات، كون العلاقة التي تربط المواطن بالإدارة هي علاقة تأثير متبادلة بين الطرفين يحتاج من خلالها كل طرف للطرف الآخر ،لاسيما في مجال الخدمة العمومية، ومن بين الآليات المفعلة مطلع سنة 2024، نجد سجل الشكاوى، الموضوع على مستوى كافة المؤسسات العمومية، **لا سيما مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية**، لنقل انشغالات المواطنين مباشرة إلى مسؤولي المؤسسات العمومية، كونه يعد همزة وصل مباشر بين الإدارة و مختلف شرائح المجتمع.

و بهذا نسعى من خلال دراستنا لتسليط الضوء على آلية سجل الشكاوى في تفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي على مستوى **مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية**، و قد تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: وكان بعنوان الإطار المنهجي، حيث عرضنا إشكالية وتساؤلات الدراسة، وعرفنا بمختلف المصطلحات المستخدمة في الدراسة كما أبرزنا أسباب اختيار هذا الموضوع ، أهميته ، أهدافه والعينة الممثلة لمجتمع الدراسة زيادة إلى المنهج المستعمل وأداتي جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة

في تحليل محتوى وثيقة و المقابلة ثم التطرق في تعريف بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة.

الفصل الثاني : أدرجنا في هذا الفصل المفاهيم الخاصة بموضوع البحث المتمثل في مدخل إلى هيئة وسيط الجمهورية و سجل الشكاوى وتمحورت في مبحثين ، المبحث الأول تضمن هيئة وسيط الجمهورية ، المبحث الثاني تناول سجل الشكاوى.

الفصل الثالث: تطرقا في هذا الفصل إلى الاتصال المؤسساتي الخارجي وتمحور في مبحثين المبحث الأول تناول مدخل إلى المؤسسة ، المبحث الثاني كان حول مدخل إلى الإتصال المؤسساتي.

الفصل الرابع: قد خصص هذا الجانب الميداني للدراسة، حيث تضمن "سجل الشكاوى كآلية لتفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي في المؤسسة الخدماتية على مستوى مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية"

وقد ضم العناصر التالية، العنصر الأول تمحور حول تقديم بطاقة فنية لمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية والعنصر الثاني فقد تضمن تحليل البيانات.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

**الإشكالية:**

تنشط المؤسسة في بيئة متغيرة ومتفاعلة، أين تتعامل مع مختلف مكوناتها من خلال تواصل استراتيجي موجه نحو جمهورها الداخلي والخارجي. يُعد الاتصال المؤسساتي أحد أهم الركائز التي تعتمدها المؤسسة في أداء أعمالها، فهو ليس مجرد عملية نقل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة أو بينها وبين الأطراف الخارجية، بل يشمل أيضًا بناء الثقة، وتبادل المعرفة، وإيصال الرسائل الاستراتيجية التي تساهم في تشكيل صورة المؤسسة وبناء علاقات مستدامة مع جمهورها المستهدف، وفي تحديد موقعها داخل المجتمع والقطاع الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى تعزيز علاقاتها مع شركائها. هذا التواصل يضمن استمرارية المؤسسة، ويدعم تفاعلها الإيجابي، ويعمل على تحسين وتثبيت صورة ذهنية لدى جميع الأطراف التي تتعامل معها.

ومع التطورات المتسارعة للتكنولوجية وتنوع وسائل الاتصال الحديثة، والتغيرات الاجتماعية التي شهدها العالم في العقود الأخيرة، أصبحت المؤسسات في حاجة ملحة إلى تحسين استراتيجيات الاتصال لديها لضمان تنسيق فعّال بين الأقسام المختلفة وتحقيق التفاعل المثمر مع البيئة المحيطة. ورغم الأهمية الكبيرة للاتصال المؤسسي، فإن العديد من المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بكفاءة إدارة هذه العملية، سواء من خلال قلة التنسيق بين مختلف الأقسام أو ضعف استخدام التقنيات الحديثة في تيسير وتوجيه الرسائل بفعالية.

إن النظر والتمعن في الإصلاحات التي تشهدها مختلف الإدارات العمومية اليوم يقودنا حتما إلى التفكير في حجم الجهود التي تبذلها الدولة باستخدامها لمختلف الاستراتيجيات، الأساليب و الآليات، قصد عصرنتها و العمل على تقريب المواطن منها و الإهتمام بمختلف انشغالاته في صورة الاتصال المؤسساتي الخارجي، الشيء الذي يصب في صلب اهتمامات الإدارة العمومية، و جاءت هذه الاصلاحات بعد تراجع حرص العديد من الإدارات العمومية وكذا المؤسسات والهياكل العامة على تقديم خدمة عالية المستوي لزوارها وزبائنها، مع الإهمال الملاحظ الذي كان يعرفه سجل الشكاوى تحديدا و الخاص بالزوار على مستوى العديد من الهيئات والمؤسسات، حيث تحول هذا الأخير، إن وجد، إلى مجرد ديكور، فلا الإدارة تعطيه جانبا من الاهتمام ولا المواطن يثق أصلا في أن شكاويه التي تدون أنها ستؤخذ بعين

الاعتبار، حيث أصبح من النادر أن يقدم المواطنون على استخدام سجل الزوار أثناء تواجدهم في مختلف الإدارات، سواء لغياب هذه الثقافة أصلا أو لعدم ثقتهم في أن الإدلاء بآرائهم أو شكاويهم أو ملاحظاتهم سيكون له صدى .

و عليه قامت الدولة بتفعيل آلية جديدة مطلع سنة 2024، في شكل جديد لسجل الشكاوى، و الموضوع على مستوى كافة المؤسسات العمومية، لنقل انشغالات المواطنين مباشرة إلى مسؤولي المؤسسات العمومية، كونه أوجد ليكون همزة وصل مباشر لتعزيز و تمتين و الإرتقاء بالعلاقة بين الإدارة و مختلف شرائح المجتمع بطابع رسمي مقنن و مراقب من طرف السلطات العليا للدولة، و من هنا طرحنا سؤال الاشكالية على النحو التالي:

- **ما دور سجل الشكاوى الحالي كآلية لتفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي على مستوى مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية؟**

يندرج ضمن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة محتوى الشكاوى المدونة على السجل ؟
- من هم أصحاب الشكاوى المقدمة المدونة في السجل؟
- كيف يتم تعقب مسار الشكوى من طرف الإدارة ؟
- هل يتم توثيق الإجراءات التي تم اتخاذها بعد كل شكوى؟

**2- تحديد المفاهيم:**

- **مفهوم السجل:**
- **لغة: السِّجِلّ** :الكتاب يُدَوَّن فيه ما يُرَاد حفظه والجمع : **سِجِلاَّت** (لا يُكَسَّرُ)

- **اصطلاحا: الصحيفة المكتوبة سواء تضمنت حُكم القاضي، أو غيرذلك** . ومن أمثلته ما ذكره الفقهاء من اتخاذ القاضي السجل لحفظ الوقائع إذا طال الزمن، ولوصول صاحب الحق إلى حقه، ولو بعد حين [1].
- **التعريف الإصطلاحي:**

السجل هو قيد أو مسند مكتوب و شامل، يحتوي على حقول منظمة من البنود والتفاصيل لمجموعة محددة من العناصر. وفي العادة، السجل هو قائمة منظمة من الوحدات، تحتوي على عدة سمات لكل من هذه الوحدات، مع وجود نوع من آلية التحديث المنتظمة. والسجلات التي تحفظ من قبل السلطات الإدارية لأغراض إدارية من الممكن اعتبارها سجلات إدارية.

- **مفهوم الشكوى:**

**لغة: شَكْوَى** :دَعْوَى، شِكَايَة، مَا **يُشْتَكَى** مِنْهُ

**اصطلاحا:** طلب خطِّيّ أو شفويّ يتقدّم به شخص يعدّ نفسه مُتضرِّرًا من جرّاء جناية أو جنحة، يتَّخذ فيها صفة الادّعاء الشخصيّ إلى قاضي التحقيق التابع له موقع الجريمة[2].

**التعريف الإجرائي : الشكوى** هي شكل من أشكال التواصل الذي يعبر عن عدم الرضا بغض النظر عن الشعور الفعلي بعدم الرضا أم لا، و الشكوى هي اعتراض على شيء غير عادل أو غير مقبول أو لا يرقى إلى المعايير العادية .

- **مفهوم المؤسسة**

**لغة:** منشأة **تؤسَّس** لغرض معيَّن، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة [3].

و كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة Enterprise

[1] من معجم المصطلحات الشرعية https://islamic-content.com/dictionary/word/5554/ar

[2] https://www.arabdict.com/ar/عربي-عربي/الشكوى

[3] معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، https://www.almaany.com/ar/dict/ar-a

**اصطلاحا:** هي تركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع[1].

وهي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

فهي عبارة عن تجمع لأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات لإنتاج سلع وبيعها سلع أعلى منها تكلفة.

**التعريف الإجرائي لسجل الشكاوى:** سجل شكاوى المواطنين هو وسيلة رسمية لتقديم الشكاوى إلى الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر .يهدف هذا السجل إلى تسهيل وصول المواطنين إلى مسؤولي الإدارات والجهات المختصة، والتعبير عن انشغالاتهم، وتقديم الشكاوى المتعلقة بالخدمات المقدمة أو الإجراءات المتخذة.

- **الخدمة العمومية:** هي مصطلح مركب من كلمتين "الخدمة" و "العمومية"

- **الخدمة لغة:** مساعدة أو فضْل، هديَّة، منحة، عناية واهتمام[2]
- **الخدمة اصطلاحا:** قيام الإنسان بنشاطٍ ما، لصالح غيره من الأفراد أو الجمهور
- **عام لغة:** اسم فاعل من العموم بمعنى الشمول ، تقول العرب عمهم الصلاح و العدل أي شملهم
- **القطاع العامّ**: المؤسّسات التي تملكها الدَّولة[3].
- **العام اصطلاحا:** لفظ يستغرق جميع ما يصلح له بوضع واحد.

**التعريف الإجرائي للخدمة العمومية:** هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسميّة في بلدٍ ما لصالح العامّة من الناس والمواطنين دون تمييز،وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامّة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب و لا تختص بفئة دون أُخرى، وتتحمّل الدولة المسؤوليّة عن أي تقصير في تقديمها.

[1] سامية عواج، الإتصال في المؤسسة (المفاهيم – المحددات - الإستراتيجيات)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 188

[2] https://www.arabdict.com/ar/عربي-عربي/خدمة

[3] https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/عام/؟

**3- أسباب اختيار الموضوع:**

**أولا: أسباب موضوعية:**

- معرفة دور سجل الشكاوى في تفعيل **الإتصال المؤسساتي في شقه الخارجي** على مستوى المؤسسة العمومية.
- ندرة الدراسات الخاصة المتعلقة بهذه الآلية.
- مكانة الإتصال المؤسساتي الخارجي في الإدارة العمومية.

**ثانيا: أسباب شخصية:**

- ملاءمة طبيعة الموضوع مع مجال دراستنا و طبيعة تخصصنا الجامعي.
- الزيادة في المكتسبات العلمية.
- الوقوف على أهمية الاتصال المؤسساتي الخارجي في توطيد العلاقات بين الإدارة و جمهورها الخارجي.

**4- أهداف الدراسة:**

- ترك أثر علمي موثوق، عن طريق دراسة علمية منهجية، لآلية اتصالية حديثة التفعيل.
- إبراز قوة مهارات الاتصال المؤسساتي الخارجي في ربط المواطن بالإدارة العمومية.
- الوقوف عند أبرز الإيجابيات التي يحملها سجل الشكاوى في ربط المؤسسة العمومية بجمهورها الخارجي.
- إظهار مكانة الاتصال الخارجي في المؤسسة العمومية.

**5- أهمية الدراسة:**

- تعتبر دراسة "**سجل الشكاوى كآلية لتفعيل الإتصال المؤسساتي مع التركيز على شقه المتعلق بالإتصال الخارجي على مستوى المؤسسة الخدماتية**" من أدوات الاتصال المؤسساتي و من المواضيع التي لها أهمية كبيرة من الناحية الاتصالية والتي يتطلب بخصوصها دراسة دقيقة نظرا

لاعتبارها من الدراسات النادرة من جهة و للأدوار الذي تلعبه هذه الجزئية في تفعيل مزيج متكامل من أنواع الإتصال في آن واحد من جهة أخرى لاعتباره يكتسي أهمية قصوى في ربط المؤسسة بجمهورها الخارجي.

- سجل الشكاوى يعتبر بمثابة معبر متين و مباشر للجمهور الخارجي إلى المؤسسة الخدماتية، يساهم في إيصال رسالة اتصالية مكتوبة تنتظر رجع الصدى، مما يساعد في تقليل الأثار السلبية المترتبة على رسم صورة ذهنية سيئة للمؤسسة.
- الفرص الإقتصادية والمالية ،بالإضافة إلى ذلك يعزز التخطيط الإستراتيجي قدرة نفطال على مواجهة الأزمات والظروف الإقتصادية الصعبة من خلال تقديم إستجابات مدروسة تتماشى مع قيم المؤسسة وأهدافها ،مما يساعد في تقليل الأثار السلبية على سمعتها ومواردها .كما أن التخطيط الفعال لإدارة السمعة يسهم في تحقيق نمو مستدام من خلال توسيع قاعدة العملاء والشركاء وزيادة الحصة السوقية ،مما يعزز من مكانة المؤسسة ليس فقط على المستوى المحلي ولكن أيضا على مستوى الأسواق العالمية .

**6- مجتمع البحث و العينة:**

تعد عملية اختيار مجتمع البحث والعينة من الخطوات الضرورية بغرض إتمام البحث العلمي إذ يتطلب من الباحث تحديد مجتمع بحث و عينة بحيث يتلاءم مع طبيعة عمله وتنسجم مع المشكلة المراد حلها.

**أولا: مجتمع البحث:**

يقصد به جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوبة لدراستها وعادة ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار مجتمع البحث والذي يشتمل عليه جميع أسماء وعناوين مفردات البحث.

وهوا أيضا" مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء كان مجموعة أفراد أو كتب أو مباني مدرسية، كما يشير كذلك إلى انه المجموعة الكلية من

العناصر أو المفردات والأشياء الأخرى، المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي".

و تتكون مجموعة الدراسة من مجموعة الشكاوي المدونة على سجل الشكاوى من طرف فئة المعوزين و/أو المعوقين الذين لهم انشغالات مختلفة على مستوى قطاع النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية و عددها (10) عشرة شكاوي زيادة إلى رؤساء المصالح التابعين لمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن و عددهم (05) رؤساء مصالح المقسمين على الهيكل التنظيمي و المكلفين بمتابعة و حل مشاكل أصحاب الشكاوى كل حسب اختصاصه.

**ثانيا: عينة الدراسة:**

ويعرفها موريس أنجرس أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث" كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.

وعينة الدراسة هي عينة قصدية : وهي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيئات اللازمة للدراسة، لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي. وتم اختيار هذه العينة عن طريق الاعتماد على المسح الشامل لكل الشكاوى المدونة و المقابلات مع كل رؤساء المصالح ، باعتبار عدد الشكاوى قليل كون هذه الآلية حديثة النشأة و عدد رؤساء المصالح محدود بالهيكلة التنظيمية للمديرية.

**7- منهج الدراسة و أدواتها:**

**أولا: منهج الدراسة:**

للقيام بأي دراسة فإننا يجب أن نقوم بإتباع منهج محدد وصولا إلى نتائج محددة وذلك باستعمال أداة من أدوات البحث العلمي.

إذا أردنا تعريف المنهج فنقول : هو في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي: النهج والمنهاج، اللتين تعنيان الطريق الواضح أما في اللغة الفرنسية، فإن كلمة منهج هي Méthode : ، التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما، أما في البحث العلمي فإن المنهج كما عرفه: موريس أنجر: " هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة، من أجل الوصول إلى نتيجة ما. أما الباحث محمد زيان عمر فعرف المنهج بأنه: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون[1].

يتجلى من التعريفات المقدمة للمنهج أن أصحابها أشاروا جميع إلى أن هذا الأخير عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة، التي يجب على الباحث اتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة . أي أن المنهج هو عبارة عن إخضاع الباحث نشاطه البحثي إلى تنظيم دقيق، في شكل خطوات معلومة حدد فيها مساره البحثي، من حيث نقطة الانطلاق وخط السير ونقطة الوصول. مما جعل العديد من الباحثين يشبهون المنهج بالطريق المحدد المراحل.

و عليه فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي كونه المنهج المناسب لدراسة الحالة فالمنهج المسحي هو المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانبها[2]، أين كان في اختيار هذا المنهج فائدة كبيرة في الفهم الدقيق والعميق لموضوع البحث، كون الدراسة تمس المؤسسات العمومية ككل و قطاعا هاما ممثلا بالمديرية الولائية للنشاط الإجتماعي و التضامن، قصد التحكم أكثر في الموضوع وإعطاء صبغة علمية دقيقة لهذا البحث، وكذلك من اجل جمع المعلومات والبيانات، بطريقة عملية تفصيلية دقيقة مع مراعاة عامل الوقت ومن اجل تعميم النتائج على المؤسسات العمومية الأخرى.

[1] أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، كلية الاداب و اللغات ، جامعة الجزائر ، 2010، ص 283

[2] مصطفى عليان ربحي، البحث العلمي، أسسه، مناهجه و أساليبه، اجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001، ص 49

**ثانيا: أدوات جمع البيانات:**

إن أدوات جمع البيانات تعد من الخطوات الهامة عند إجراء أي بحث علمي فهي تساهم في التوصل إلى النتائج الخاصة بالبحث وكذا الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة تتطابق مع الواقع فهي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين.

وقد اعتمدنا في دراستنا على أداتين لجمع البيانات وتمثلتا في أداة المقابلة و تحليل مضمون وثيقة.

كون أن الإتصال، هو تلاقي مختلف الاختصاصات، و يُعتبر عملية حيوية لتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات، و يُساعد على فهم المشكلات بشكل أعمق وأكثر شمولية، لإتاحة تطوير حلول مبتكرة من خلال الاستفادة من خبرات متنوعة، فقد قمنا باسناد استمارة تحليل مضمون وثيقة و استمارة المقابلة إلى أساتذة أكفاء برتبة أستاذ دكتور / دكتور في مختلف الإختصاصات قصد اجراء عملية التحكيم عليها.

- **المقابلة:**

تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص[1]، كما تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، في إطار إنجازه لبحثه والمقابلة لغة مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه. وهي بذلك واجهة ، من حيث قيامها على مواجهة الشخص أي مقابلته وجها لوجه من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث، وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس[2] ، و عليه فقد أجرينا المقابلة على رؤساء مصالح مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية و عددهم خمسة (05).

[1] مصطفى عليان ربحي، البحث العلمي، أسسه، مناهجه و أساليبه، اجراءاته، مرجع سابق ذكره، ص 107

[2] أحمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص 213

- **تحليل مضمون (محتوى وثيقة):**

- يرى موريس أنجرز Maurice Angers أن تحليل المحتوى تقنية غير مباشرة[1] تستعمل في منتجات مكتوبة أو سمعية أو سمعية - بصرية، صادرة من أفراد أو مجموعة أو عنهم و التي يظهر محتواها في شكل مرقم من خلال دراسته لمختلف التعاريف و ما جاء فيها من خصائص و تقنيات.
- استنتج سمير محمد حسين تعريفاً حديثاً لتحليل المضمون و استخداماته في مجال الدراسات الإعلامية، فهو يرى أن تحليل المضمون **" أسلوب أو أداة للبحث العلمي"** يمكن أن يشخصها الباحثون في مجالات بحثية متنوعة و على الأخص في علم الإعلام، لوصف المحتوى الظاهر و المضمون الصريح للمادة الإعلامية المراد تحليلها - من حيث الشكل و المضمون تلبية للاحتياجات البحثية المصاغة في تساؤلات البحث أو فروضه الأساسية، طبقا للمقتضيات الموضوعية التي يحددها الباحث، و ذلك بهدف استخدام هذه البيانات، بعد ذلك، إما في وصف هذه المواد الإعلامية التي تعكس الخلفية الفكرية أو الثقافية أو السياسية أو العقائدية التي تنبع منها الرسالة الإعلامية أو التعرف على مقاصد القائمين بالاتصال من خلال الكلمات و الجمل و الرموز و الصور و كافة الأساليب التعبيرية شكلا و مضمونا و التي يعبر بها القائمون بالاتصال عن أفكارهم و مفاهيمهم، و ذلك بشرط أن تتم عملية التحليل بصفة منظمة، و وفق منهجية و معايير موضوعية، و أن يستند الباحث في عملية جمع البيانات و تبويبها و تحليلها على الأسلوب الكمي بصفة أساسية.

لابد من الإشارة إلى نقطة هامة تتعلق بالفرق القائم بين الدراسات الكمية والدراسات النوعية من حيث مجالات استخدامها في البحث العلمي. إن الدراسات الكمية في تحليل المضمون تقوم على تقطيع المضمون الإعلامي المدروس إلى أجزاء مادية يمكن حسابها وتحويلها إلى لغة رقمية مساعدة على كشف مدى حضور الجوانب المبحوثة في هذا المضمون، وكذا خصائصها المعالجة. لذا فإن الأبحاث الكمية

[1] يوسف تمار، تحليل المحتوى للباحثين و الطلبة الجامعيين، الطبعة الأولى الجزائر، طاكسيج كوم للدراسات و النشر و التوزيع، 2007، ص 10

توظف بصورة أساسية في دراسة الظواهر الإعلامية دراسة وصفية، من خلال إبراز الواقع القائمة عليه أي الاهتمام هنا أكثر بالجوانب الشكلية للظواهر المدروسة، لأن الاهتمام الكمي بهذه الجوانب الشكلية هو الأسلوب التحليلي الملائم لتصوير الظاهرة في إطارها الواقعي. أما الدراسات النوعية ( الكيفية ) في تحليل المضمون، التي لا يهتم فيها الباحث بلغة الأرقام في معالجة الظواهر الإعلامية ، بل بإبراز ما تتميز به من خصائص وصفات تميزها عن بعضها البعض بأسلوب كيفي، فهي الأبحاث التي لا تقوم مثل الدراسات الكمية على تصوير الواقع الذي تقوم عليه الظواهر الإعلامية من منطلق المسلم لوجودها، بل هي تنطلق في تحليلها الكيفي لها من موقع المتسائل حول وجودها، أو عدم وجودها. وبذلك فإن هذا النوع من الدراسات يقوم على النقد في معالجة المفاهيم والأفكار ( ماذا قيل ) في المحتوى الإعلامي، وليس على الكيفية التي وردت فيها هذه المفاهيم والأفكار ( كيف قيل). ومن ذلك فإن الدراسات النوعية توظف أساسا في معالجة المواضيع السياسية[1] ، و عليه فقد أجرينا تحليل موضوع وثيقة لعشرة (10) شكاوى مدونة على سجل الشكاوى الموضوع على مستوى مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية.

و كانت الفئات على الشكل التالي:

1- **فئات المحتوى:** فئة موضوع الشكوى- فئة الشخصيات- فئة طبيعة الرد

2- **فئات الشكل:** مدى توفر معلومات الشاكي- تاريخ الشكوى- لغة الشكوى- مستوى اللغة-

[1] أحمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص 275

**8- حدود الدراسة:**

أجريت هذه الدراسة وفق الحدود المكانية و الزمانية التالية:

**أولا: الحدود الزمانية للدراسة:**

- حددت المدة الزمنية للدراسة من 2024/01/01 إلى غاية 2024/12/31.
- أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد حدد ما بين 2025/03/15 إلى غاية 2025/04/15.

**ثانيا: الحدود المكانية:**

- حددت الدراسة على مستوى مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية .

**ثالثا: الحدود البشرية:**

استهدفت الدراسة مجموع الشكاوي المدونة على سجل الشكاوى من طرف فئة المعوزين و/أو المعوقين الذين لهم انشغالات مختلفة على مستوى قطاع النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية و عددها (10) عشرة شكاوي زيادة إلى رؤساء المصالح التابعين لمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن و عددهم (05) رؤساء مصالح المقسمين على الهيكل التنظيمي و المكلفين بمتابعة و حل مشاكل أصحاب الشكاوى كل حسب اختصاصه.

**9- الدراسات السابقة:**

- **الدراسة الأولى:**

دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، خلال الفترة 2022-2023 للباحثتين : " مهداوي إيمان و سردوك سعاد" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع الاتصال ، بجامعة 8 ماي 1945 قالمة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد الصفحات يتمثل في 117صفحة.

ركزت الإشكالية على أهمية الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي ، و عليه تم طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

"ما هو دور الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي؟"

وللإجابة عن التساؤل تم وضع تساؤلات فرعية كلاتي:

-1- هل يدرك المسؤولين أهمية الاتصال المؤسساتي؟

2- هل يقبل الجمهور الخارجي على خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر؟

3- ما هي انشغالات الجمهور الخارجي في علاقته مع المؤسسة؟

واعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع الظروف التي يجرى فيها البحث وقد تم اختيار عينة الدراسة التي تتوفر فيها اغلب الشروط اللازمة للبحث، و تكونت عينة الدراسة من 07 موظفين من مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قالمة، باعتماد المسح الشامل، زيادة على اختيار عينة خاصة بالجمهور وقد تكونت من 70 زبون عن طريق المعاينة العرضية (الصدفة) ، أما أدوات جمع البيانات فاعتمدتا على أداتي الاستبيان و الملاحظة.

وخلصت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاتصال المؤسساتي في تعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي.

و أسفرت نتائج الدراسة على انه توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال المؤسساتي و تغيير الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي من مؤسسة اتصالات الجزائر لا سيما فئة الشباب.

**التعقيب على الدراسة:**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن كلاهما تتفقان في المتغير" الاتصال المؤسساتي" في شقه الخارجي.

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن هذه الدراسة قامت بالربط بين الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتعزيز صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي على مستوى المؤسسة الإقتصادية، و ذلك عن طريق الوظائف التي تربط بين أعضاء المنظمة و الطريقة الاتصالية بين الموظفين و المعاملات الأخرى بين الجمهور، بهدف تقوية العمل الجماعي، و كذلك بناء استراتيجيات لتعزيز صورة المنظمة للجماهير من أجل كسب و جذب المستهلك، و

كذلك الدور الذي يساهم في تعزيز التواصل بين العملاء، بطريقة وصفية لمدى إقبال الجماهير.

أما الدراسة الحالية فتبحث عن دور سجل الشكاوى الحالي كآلية اتصالية في ربط الإدارة العمومية الخدماتية بالجمهور الخارجي.

بالإضافة إلى اختلافها مع منهج الدراسة وكذا اختيار العينة العرضية و أدوات جمع المعلومات بأداتي الاستبيان و الملاحظة.

أما الاستفادة فقد أفادت هذه الدراسة بشكل كبير في معرفة أبعاد الموضوع وكذا كيفية صياغة الإشكالية وكذا الجانب النظري للدراسة.

- **الدراسة الثانية:**

**دور الاتصال كنشاط للعلاقات العامة في تحسين علاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي ، خلال الفترة 2014-2015 للباحثتين : " بوزعوط صبرينة و رحماني عائشة "** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية تخصص علم اجتماع العلاقات العامة ، بجامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد الصفحات يتمثل في 98 صفحة.

ركزت الإشكالية على أهمية الاتصال المؤسساتي في تحسين علاقة المؤسسة مع الجمهور الخارجي ، وتم طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

"ما دور الاتصال في تحسين علاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي؟ "

ولضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في معطياته قامت الباحثتان بطرح تساؤلات فرعية وهي:

-هل يساهم الاتصال المباشر في التعرف على احتياجات الجمهور الخارجي؟

-هل يؤدي شرح سياسات المؤسسة إلى كسب ثقة الجمهور الخارجي؟

-هل يؤثر الاتصال غير الرسمي سلبا على علاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي؟

واعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع الظروف التي يجرى فيها البحث وقد تم اختيار عينة الدراسة التي تتوفر فيها اغلب الشروط اللازمة للبحث، و تكونت عينة الدراسة من 07 موظفين من مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل، زيادة على اختيار عينة فلم يحدد ، أما أدوات جمع البيانات فاعتمدتا على أداة واحدة و هي الاستمارة.

وخلصت هذه الدراسة إلى التعرف على **دور الاتصال كنشاط للعلاقات العامة في تحسين علاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي**.

و أسفرت نتائج الدراسة على أن للإتصال دور في تحسين علاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي حيث أكدت النتائج أن الإتصال المباشر يساهم في التعرف على إحتياجات الجمهور الخارجي وهدا من خلال البث في إنشغالاتهم عند الإتصال المباشر، كما يؤدي شرح سياسات المؤسسة إلى كسب ثقة جمهورها الخارجي حيث تعمد إلى شرح أهدافها و إطلاعهم على أحدث مستجداتها، معتمدة في ذلك على مطويات إشهارية موجهة لكافة شرائح المجتمع، كما أسفرت نتائج الدراسة أن الإتصال غير الرسمي ينعكس سلبا على علاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي.

**التعقيب على الدراسة:**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن كلاهما تتفقان في المتغير" الاتصال المؤسساتي" في شقه الخارجي.

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن هذه الدراسة قامت بالربط بين الاتصال كنشاط للعلاقات العامة في تحسين العلاقة مع الجمهور الخارجي على مستوى المؤسسة الإقتصادية، و ذلك عن طريق شرح سياسة المؤسسة تجاه زبائنها ، بهدف جلب أكبر عدد من الزبائن، و التقليل من الإتصال الغير الرسمي الذي أصبح يسيء إلى سمعة المؤسسة.

أما الدراسة الحالية فتبحث عن دور سجل الشكاوى الحالي كآلية اتصالية في ربط الإدارة العمومية الخدماتية بالجمهور الخارجي بطريقة مقننة.

بالإضافة إلى اختلافها مع منهج الدراسة وكذا عدد العينة و أدوات جمع البيانات أين اعتمدتا على أداة الإستبيان اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على أداتين و هما تحليل مضمونت وثيقة و المقابلة.

أما الاستفادة فقد أفادت هذه الدراسة بشكل كبير في معرفة أبعاد الموضوع الجوهرية لا سيما في الجانب النظري للدراسة.

- **الدراسة الثالثة:**

**أثر فعالية نظام شكاوي الزبائن في إعادة رضا الزبائن دارسة حالة لعينة من زبائن مؤسسة موبيليس ، خلال الفترة 2023-2024 للباحث : " زكرياء ابراهيم بلهواري "** ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص تسويق الخدمات ، بجامعة يحي فارس بالمدية - كلية العلوم الإقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية ، عدد الصفحات يتمثل في 177 صفحة.

ركزت الإشكالية على التعرف على أثر نظام معالجة شكاوي الزبائن بأبعاده الخمسة (الوضوح وإمكانية الوصول الإستجابة، المعالجة والموضوعية، التوجه نحو العميل، والتعاطف) في إعادة رضا الزبائن.

، وتم طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

**"ما مدى تأثير نظام معالجة الشكاوى الزبائن في المؤسسات بصفة عامة و مؤسسة موبيليس بصفة خاصة في إعادة رضا زبائنها ؟"**

ولضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في معطياته قام الباحث بطرح تساؤلات فرعية وهي:

- مامدى تأثير بعد الوضوح وإمكانية الوصول في معالجة شكاوي الزبائن على إعادة رضا الزبون.
- مامدى تأثير بعد الإستجابة في معالجة شكاوي الزبائن على إعادة رضا الزبون. مامدى تأثير بعد المعالجة والموضوعية في معالجة شكاوي الزبائن على إعادة رضا الزبون.
- مامدى تأثير بعد التوجه نحو العميل في معالجة شكاوي الزبائن على إعادة رضا الزبون.
- مامدى تأثير بعد التعاطف في معالجة شكاوي الزبائن على إعادة رضا الزبون.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، وهذا نظرا لعنوان الدراسة الذي يستدعى إبراز وتحليل المتغيرات الأساسية للدراسة، والمتمثلة في نظام معالجة شكاوي الزبائن (المتغير المستقل) ورضا الزبائن (المتغير التابع).

بالنسبة لاختيار عينة الدراسة و نظرا لتكون مجتمع الدراسة من جميع زبائن مؤسسة موبيليس في مدينة المدية، ونظرا لتعذر استخدام الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، وكذا لإعتبارات ضيق الوقت، فقد تم اختيار عينة الدراسة بناء على طريقة العينة الميسرة، والتي بلغ حجمها 120 مشترك. فتم توزيع 120 استمارة على عينة الدراسة، وتم استرجاع 101 استبانة بنسبة 84.16%، علما أن عملية التوزيع واسترجاع الإستبانات استغرقت 5 أيام مع وجود صعوبات في ملأ الإستبانات من طرف عينة الدراسة ذوي المستوى التعليمي المحدود، أو الذين لا يفهمون اللغة العربية الفصحى بشكل جيد.

أما أدوات جمع البيانات فاعتمد على أداة واحدة و هي الاستبيان.

وخلصت هذه الدراسة إلى التعرف على دور دراسة و معالجة شكا وي الزبائن في بناء رضاهم على مستوى مؤسسة موبيليس لولاية المدية.

و أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام معالجة شكاوي الزبائن وإعادة رضا الزبائن في مؤسسة موبيليس.
- هناك درجة متوسطة في تطبيق نظام معالجة شكاوي الزبائن في شركة الاتصال موبيليس، حيث كان تقييم الزبائن لبعد الإستجابة جيدا في حين كان تقييم كل من بعد الوضوح وإمكانية الوصول، المعالجة والموضوعية، والتوجه نحو العميل، ضعيفا، مما يعني أن هناك نوع من القصور يقع على عاتق إدارة شركة الاتصال موبيليس في تعزيز روابطها بالزبائن.
- الزبون لا يزال يتوقع أو ينتظر مستويات أعلى في نظام معالجة شكاوي الزبائن يتوجب على الشركة الانتباه لها والسعي لإرضائه.

- الزبائن لديهم رضا بمستوى مقبول حول خدمات مؤسسة موبيليس ولديهم صورة حسنة حولها.

**التعقيب على الدراسة:**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث:

- أن كلاهما تتفقان في المتغير" الاتصال المؤسساتي" في شقه الخارجي و معالجة الشكاوى.
- وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن الشكوى المعالجة تكون في شكل تعبير لفظي مباشر أو عبر الهاتف (اتصال لفظي) أو عبر منصات التواصل الاجتماعي، اما الدراسة الحالية فالشكوى تكون مدونة على سجل، بالإضافة إلى اختلافها مع منهج الدراسة وكذا عدد العينة و أدوات جمع البيانات.
- بالإضافة إلى اختلافها مع منهج الدراسة وكذا عدد العينة و أدوات جمع البيانات أين اعتمد الباحث على أداة الإستبيان اما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على أداتين و هما تحليل مضمون وثيقة و المقابلة.

أما الاستفادة فقد أفادت هذه الدراسة بشكل كبير في اثراء المعطيات الخاصة بمواضيع معالجة الشكاوى و النتائج المتحصل عليها.

- **الدراسة الرابعة:**

**إدارة شكاوى الزبائن في المؤسسات ودورها في تعزيز الولاء دراسة ميدانية لعينة من زبائن مؤسسة موبيليس بمدينة المدية ، خلال الفترة 2021-2022 للباحثان : " ناوي محمد** " و "العيداني خالد" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في شعبة علوم التجارية تخصص تسويق الخدمات ، بجامعة يحي فارس بالمدية - كلية العلوم الإقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية ، عدد الصفحات يتمثل في 81 صفحة.

ركزت الإشكالية على مدى فاعلية إدارة و معالجة شكاوى الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن، والدور الذي تلعبه في تعزيز ولائهم ، وتم طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

**"مدى فعالية إدارة (معالجة) شكاوى الزبائن في المؤسسات بصفة عامة، ومؤسسة موبيليس بصفة خاصة، في تحويل سخط زبائنها إلى رضا وولاء، ومن ثم تحقيق الديمومة في التعامل وكسب ولائهم."**

ولضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في معطياته قام الباحثان بطرح تساؤلان فرعيان وهما:

- ما هو دور (أثر) ادارة شكاوى الزبائن على تحقيق ولاء الزبائن من وجهة نظر زبائن مؤسسة موبيليس في مدينة المدية؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين ادارة شكاوى الزبائن والولاء عند مستوى المعنوية استنادا إلى المتغيرات التالية (الجنس، نوع الاشتراك مدة الاشتراك) لزبائن موبيليس في مدينة المدية؟

واعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي وهذا نظرا لعنوان الدراسة الذي يستدعى إبراز وتحليل المتغيرات الأساسية للدراسة، والمتمثلة في نظام معالجة شكاوي الزبائن (المتغير المستقل) ورضا الزبائن (المتغير التابع).

بالنسبة لاختيار عينة الدراسة فقد **اعتمدا** على العينة العشوائية مكونة من 75 فرد من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس المدية، أما أدوات جمع البيانات فاعتمدا على أداة واحدة و هي الاستبيان.

وخلصت هذه الدراسة إلى التعرف على دور دراسة و معالجة شكا وي الزبائن في بناء رضاهم على مستوى مؤسسة موبيليس لولاية المدية.

و أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- "تؤثر ادارة شكاوى الزبائن في مؤسسة موبيليس سلبا على تحقيق وتعزيز ولاء زبائن المؤسسة في مدينة المدية"، فقد تم التوصل إلى رفض الفرضية السلبية وقبول الفرضية البديلة الايجابية القائلة: " تؤثر شكاوى الزبائن لمؤسسة موبيليس إيجابا في تحقيق وتعزيز ولاء الزبون للمؤسسة ". وذلك بناءا على التأثير الايجابي لمعالجة شكاوى الزبائن لموبيليس في تحقيق وتعزيز ولاء زبائنها .

- - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a>0.05)، بين إدارة شكاوى الزبائن وتعزيز ولائهم، استنادا إلى المتغيرات التالية (الجنس، نوع الاشتراك مدة الاشتراك لزبائن موبيليس في مدينة المدية.
- هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05>)، بين ادارة شكاوى الزبائن وتعزيز ولاء زبائن موبيليس في مدينة المدية.

**التعقيب على الدراسة:**

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث:

- أن كلاهما تتفقان في المتغير" الاتصال المؤسساتي" في شقه الخارجي و معالجة الشكاوى.
- وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن:
- مكان اجراء البحث هو مؤسسة اقتصادية اما الدراسة الحالية فهي على مستوى مؤسسة عمومية
- الشكوى المعالجة تكون في شكل تعبير لفظي (اتصال لفظي) غير مقنن أي أنه يمكن أن لا تؤخذ بعين الإعتبار، اما الدراسة الحالية فالشكوى تكون مدونة على سجل الشكاوى و بطريقة مقننة أي أن المتابعة تكون حتمية و آلية.

بالإضافة إلى اختلافها مع منهج الدراسة وكذا عدد العينة و أدوات جمع البيانات.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث:

- أن كلاهما تتفقان في المتغير" الاتصال المؤسساتي" في شقه الخارجي و الاهتمام بمعالجة الشكاوى.
- وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن الشكوى المعالجة تكون في شكل تعبير لفظي مباشر أو عبر الهاتف (اتصال لفظي) أو عبر منصات التواصل الاجتماعي، اما الدراسة الحالية فالشكوى تكون مدونة على سجل، بالإضافة إلى اختلافها مع منهج الدراسة وكذا عدد العينة و أدوات جمع البيانات.

أما الاستفادة فقد أفادت هذه الدراسة بشكل كبير في اثراء المعطيات الخاصة بمعالجة الشكاوى و النتائج المتحصل عليها على رغم اختلاف طرح الالإشكالية و التساؤلات الفرعية.

**الفجوة المسجلة:**

هي دراسة الشكاوى المدونة على السجل أي محفوظة (إتصال غير لفظي) باستعمال أداتي تحليل محتوى وثيقة و المقابلة، و هذا ما لم يكن موجودا في الدراسات السابقة أين كانت الشكاوى في معظمها لفضية (إتصال لفظي) باستعمال أداة جمع البيانات واحدة و هي الإستبانة، مما قد يؤدي إلى نسيان محتواها الذي في الأغلب يكون غير موثق (غير مدون) أو تم تغيير محتواها من طرف المرسل أو من طرف المستقبل الشيء الذي يحول دون اتمام العملية الإتصالية بها فيما يخص عنصر رجع الصدى.

# الفصل الثاني

## مدخل إلى هيئة وسيط الجمهورية

## و سجل الشكاوى

**تمهيد:**

شهدت الجزائر خلال العقود الأخيرة تطورات مهمة في مجال ترشيد العمل الإداري وتعزيز حقوق المواطن، وكان من أبرز هذه التحولات إعادة إحياء هيئة وسيط الجمهورية كآلية غير قضائية لحماية الحقوق والحريات وضمان حسن سير المرافق العمومية. وفي هذا السياق، أُعطي لهذه الهيئة دور مهم في متابعة وتقييم علاقات الإدارة بالمواطن، من خلال معالجة شكاوى الأفراد وتحليل الخلل الإداري .ولمواكبة هذا التوجه، تم كذلك تفعيل سجل الشكاوى، الذي يمثل أداة حيوية لتمكين المواطنين من التعبير عن انشغالاتهم بطريقة منظمة، وضمان استجابة فعالة من قبل المؤسسات والإدارات العمومية. كما سعت الدولة، في ظل التحول الرقمي، إلى رقمنة هذا السجل من خلال منصات إلكترونية مخصصة، مما يعزز من الشفافية ويزيد من نجاعة معالجة الشكاوى.

- **المبحث الأول: هيئة وسيط الجمهورية:**

**المطلب الاول: مدخل إلى هيئة وسيط الجمهورية**

**أولا: نشاة هيئة وسيط الجمهورية في العالم:**

**السويد:**

في عام 1809، شهدت السويد تحولًا دستوريًا هامًا بتأسيس منصب "وسيط الجمهورية" (Ombudsman) أو المفوض او الممثل باللغة السويدية[1]. كانت هذه الخطوة سباقة في العالم، حيث لم يكن هذا المفهوم معروفًا أو متبعًا على نطاق واسع قبل ذلك الوقت، مما جعلها أول دولة تتبنى هذا النظام. كان الهدف من هذا المنصب هو توفير وسيلة للمواطنين للطعن في قرارات الإدارة والشكوى من سوء المعاملة، وتقديم تقارير إلى البرلمان.

ثم انتشر في دول أخرى كألمانيا الفيدرالية وبريطانيا بموجب قانون 22/3/1967، و إسبانيا الذي يسمى بمندوب الشعب، و في الأراضي المنخفضة و في فرنسا بموجب قانون 03 جانفي 1973، ثم انتشر في دول إفريقيا كتنزانيا 1965 و السنغال و غانا و جزر موريس ومؤخرا في جنوب إفريقيا 1997، كما تبنته الدول العربية الواقعة في القارة السمراء، كالسودان 1918 .

- **التسميات المختلفة لوسيط الجمهورية :**

من بين تسميات المطلقة على هذه الهيئة نذكر: عُرف وسيط الجمهورية في السويد Ombudsam ، إسبانيا باسم "Defensor del pueblo" (المدافع عن الشعب) ، وفي فرنسا بـ "Médiateur"، وتُرجم إلى العربية في تونس بـ"الموفق" و لبنان فسمي "الوسيط" [2].

[1] [1] الجمهورية اللبنانية، جريدة رسمية رقم 06 بتاريخ 2005/02/10، الصفحة 487-490، نص القانون رقم 664 بتاريخ 2005/02/04

[2] الجمهورية اللبنانية، مرجع نفسه

**ثانيا: نشاة هيئة وسيط الجمهورية في الجزائر:**

- **تعريف عام لهيئة وسيط الجمهورية في الجزائر:** وسيط الجمهورية هيئة طعن غير قضائية تساهم في حماية حقوق المواطنين وحرياتهم وفي قانونية سير المؤسسات والإدارات العمومية[1].
- **انشاء هيئة وسيط الجمهورية لسنة 1996:** وهذا ما كرسه المرسوم الرئاسي رقم 96-113 الصادر بتاريخ 23ما رس 1996 والمتعلق بتأسيس هيئة وسيط الجمهورية و المرسوم الرئاسي الثاني رقم : 96-197 المؤرخ بتاريخ 26 ماي 1996 و الذي يحدد الصلاحيات الممنوحة له (خلال فترة الرئيس البمين زروال).
- **الغاء وسيط الجمهورية 1999:** إلغائها في وقت وجيز من استحداثها في فترة لم تتجاوز الثلاث سنوات و ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 99-170 الصادر بتاريخ 2 أوت 1999[2] من قبل رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة آنذاك،كون أن الوسيط الوحيد بين مؤسسات و إدارات الدولة و المواطنين هو القانون ، كما أعتبر كذلك أنه مجرد عبئ على ميزانية الدولة.

- **انشاء هيئة وسيط الجمهورية في هيئته الجديدة:**

بعد الحراك الشعبي الجزائري الذي كان يدعو لتجسيد الحريات وحماية الحقوق والأفراد حرصت الدولة على ترشيد الوظائف الإدارية والعمل على ترقية الخدمة العمومية حيث تدعمت بمكسب قانوني هام تمثل في إعادة تأسيس هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي رقم20-45 المؤرخ بتاريخ 15 فيفري 2020 كهيئة طعن غير إدارية تعمل على مراقبة السير الحسن للإدارة ومدى تطبيقها للقوانين المنصوص عليها بالإضافة لحماية المواطنين من البيروقراطية التي قد تمارس ضدهم في مختلف القطاعات (خلال الفترة الحالية للرئيس عبد المجيد تبون) .

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية رقم 20 بتاريخ 31 مارس 1996، ص 04

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية رقم 52 بتاريخ 02 أوت 1999، ص 05

**مرسوم الإنشاء :**

لقد أنشئ وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-45 المؤرخ في 21 جمادى الثانية 1441 الموافق ل 15 فبراير 2020، و يعد وسيط الجمهورية بمثابة هيئة تظلم غير قضائية تساهم في حماية حقوق وحريات المواطنين، وتسهر على حسن سير المؤسسات والإداراتالعمومية[1] (عبد المجيد تبون).

**المطلب الثاني:** المهام الموكلة لوسيط الجمهورية الحالي وفق القانون الجزائري

لوسيط الجمهورية صلاحيات المتابعة والرقابة العامة التي تسمح له بتقدير حسن علاقات الإدارة بالمواطنين (من المادة 03 إلى المادة 10) [2] و المبينة كما يلي:

**المادة 3 :** يخوّل وسيط الجمهورية صلاحيات المتابعة والرقابة العامة التي تسمح له بتقدير حسن علاقات الإدارة بالمواطنين.

وفي هذا الإطار، يمكن أي شخص طبيعي استنفذ كل طرق الطعن ويرى أنه وقع ضحية غين بسبب خلل في تسيير مرفق عمومي، أن يخطر وسيط الجمهورية.

**المادة 4 :** لا يفصل وسيط الجمهورية في الطعون بين المرافق العمومية وأعوانها. كما لا يمكنه أن يتدخل في أي إجراء قضائي أو أن يعيد النظر في أي مقرر قضائي

**المادة 5 :** يخوّل وسيط الجمهورية صلاحيات التحريات التي تسمح له بالتعاون مع الإدارات والمؤسسات المعنية أن يقوم بالأعمال اللازمة لإنجاز مهامه. ولهذا الغرض، يخطر أية إدارة أو مؤسسة يمكنها أن تقدم له مساعدة مفيدة كما يمكنه أن يطلع على أية وثيقة أو ملف لهما صلة بالأعمال السابقة الذكر.
وتستبعد من مجال تطبيق أحكام هذه المادة الميادين التي ترتبط بأمن الدولة، والدفاع الوطني، والسياسة الخارجية.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية رقم 09 بتاريخ 19 فيفري 2020، ص 04

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية رقم09، مرجع نفسه ص 04

**المادة 6 :** يقترح وسيط الجمهوريّة في التقارير التي يرفعها إلى رئيس الجمهورية، التدابير والقرارات التي ينبغي اتخاذها ضد الإدارة المعنية و/أو موظفيها المقصرين[1].

**المادة 7 :** يعدّ وسيط الجمهورية حصيلة سنوية عن أعماله، ويرفع تقريرا بشأنها إلى رئيس الجمهورية. ويرفق التقرير بتقديراته فيما يخص جودة الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية وباقتراحاته وتوصياته لتحسين سيرها.

**المادة 8 :** يرسل وسيط الجمهورية، زيادة على التقرير السنوي، إلى الإدارة المعنية بالصعوبات التي يخطر بها، أي توصية أو اقتراح كفيل بتحسين سير المرفق المعني أو تنظيمه.

**المادة 9 :** يتعين على المرفق العمومي الذي يخطره وسيط الجمهورية أن يقدم في الآجال المعقولة كل الأجوبة عن المسائل المطروحة.

**المادة 10 :** يمكن وسيط الجمهورية أن يخطر رئيس الجمهورية، إذا لم يتلق جوابا مرضيا عن طلباته.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية رقم09، مرجع نفسه ص 04

## المبحث الثاني : سجل الشكاوى

**المطلب الأول:** الجمهور الخارجي و الشكاوى

**أ- ماهية رضا الجمهور الخارجي:**

**1-. تعريف الجمهور الخارجي:** عرفه (Claude Demeur) على أنه: « كل شخص مادي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته على منتج أو أكثر يستفيد من خدمة أو عدة خدمات من الممولين»[1].

**1-1. تعريف رضا الجمهور الخارجي:** عرفه (P.Kotler) على هو احساس الجمهور الخارجي بالمتعة أو خيبة الامل الناتجة عن مقارنته لأداء المنتوج المقدم له (المدرك) بتوقعاته السابقة عن هذا المنتوج[2].

**2. أهمية رضا الجمهور الخارجي:** يمكن تلخيص أهمية رضا الجمهور الخارجي في النقاط التالية:

- اذا كان الجمهور الخارجي راضيا فانه سيتحدث للآخرين مما سيولد جمهور جديد؛
- اذا كان الجمهور الخارجي راضيا فان قراره بالعودة سيكون سريعا؛
- ان رضا الجمهور الخارجي عن الخدمة المقدمة سيقلل من احتمالية توجهه للمنافسين؛
- يمثل رضا الجمهور الخارجي تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة اليه مما يقود المؤسسة لتطوير خدماتها.

**ب-. محددات و مراحل بناء رضا الجمهور الخارجي**

**1. محددات رضا الجمهور الخارجي:** محددات الرضا الجمهور الخارجي تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية و هي التي من خلالها نعرف مستوى رضاه وهي :

**1-1. التوقعات:** يمكن الاتفاق بصفة عامة على أن التوقعات ما هي إلا احتمالات يشكلها الجمهور الخارجي، يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية، قد يلجأ الجمهور الخارجي إلى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيامه بتكوين رأي معين عن مستوى أداء خدمة ما[3]، يمكن تحديد الجوانب الأساسية لتوقعات الجمهور الخارجي:

- **توقعات عن خصائص الخدمة أو الخدمة المتوقعة:** هي الخصائص الموجودة في الخدمة في حد ذاتها والتي يرى الجمهور الخارجي أنها تحقق له منافع.

[1] Claude Demeure, MARKETING, 6eme édition,DUNOD,France,2008 ,P 28
[2] Harkinampal Singh, The Importance of Customer Satisfaction to Customer Loyality and Retention, U.C.T.I. 2006, p1.
[3] Monique Zollinger et Eric Lamarque.Marketing et Stratégie de la Banque, Dunod, France,2012, P 15

- **توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية:** وتتعلق بردة فعل الآخرين اتجاه الجمهور الخارجي نتيجة اقتناءه للخدمة.

- **توقعات عن تكاليف الخدمة:** هي توقعات عن التكاليف والسعر الذي يجد الجمهور الخارجي نفسه ملزما على دفعه للحصول على الخدمة، والتكاليف هنا لا تتضمن مبلغ مادي فقط بل كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على الخدمة بما في ذلك المعلومات التي جمعها وحتى الأثر النفسي والمعنوي.

**1-2. الأداء الفعلي:** تظهر أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا عن كونه مقياس مبسط يمكن الاعتماد عليه للتعبير عن الرضا، وذلك من خلال سؤال الجمهور الخارجي عن وجهة نظره في الجوانب المختلفة لأداء الخدمة، ومن ناحية أخرى تكمن أهميته في كونه معيار لمقارنة بينه و بين التوقعات.

**1-3. المطابقة أو عدم المطابقة:** تنتج المطابقة عندما يتساوى الأداء الفعلي (الإشباع الذي حصل عليه الجمهور الخارجي) مع التوقعات (الأداء المتوقع) والتي تولد الشعور بالرضا عن الخدمة، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء مثلا، فيتولد عنها عدم الرضا.

**2. مراحل بناء رضا الجمهور الخارجي :**

**2-1. فهم حاجات الجمهور الخارجي:** يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالجمهور الخارجي سواء الحاليين منهم أوالمحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهذا الأخير ، إذ يعد فهم الجمهور الخارجي والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمؤسسة.

**2-2. التغذية المرتدة للجمهور الخارجي:** تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها مسؤولو المنظمات لتعقب أراء الجمهور الخارجي عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم، و يمكن للمنظمة القيام بذلك عن طريق الاستجابة.

**2-3. القياس المستمر:** الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الجمهور الخارجي كنظام ((Customer Satisfaction Matrices (CSM الذي يقدم إجراءا لتتبع رضا الجمهور الخارجي طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

**ج-. أدوات متابعة وسلوكيات رضا الجمهور الخارجي**

**1. أدوات متابعة رضا الجمهور الخارجي**

**1-1. الدراسة المسحية:** حيث يتم استخدام الدراسات المسحية بشكل دوري، وطرح أسئلة مختلفة لقياسات حالات تكرار التعامل والتي تتعلق بقياس رضا العميل إذا كان مرتفع أو منخفض.

**1-2. التسوق الخفي:** قيام الشركة أو المنظمة بتعيين أفراد يتصرفون كعملاء للقيام بالعمليات من الشركة المعنية وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية تقديم الخدمات وذلك من اجل متابعة الطرق التي يتصرف كادر الموظفين بها مع العملاء.

**1-3. الاقتراحات و الشكاوى:** توفر الشركات التسهيلات اللازمة للعملاء لاستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكواهم ومقترحاتهم، وهذه التسهيلات قد تكون تقليدية أو عن طريق استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة.

**1-4. تحليل فقدان:** تضع المنظمات عادة مستويات معينة للجودة عن طريق ربط التنافس مع تلك المستويات أي جعل التنافس أساسا لتحديد تلك المستويات، و أن المستوى الملائم للخدمات يعتمد على كيفية استجابة الجمهور الخارجي للتغيرات التي تحصل في مستويات جودة ما تقدمها الشركات، إذ أن سوء الخدمة قد يؤدي إلى التحول للتعامل مع شركات أخرى، وهذا سيؤدي إلى تغيير نظرة وفكرة العميل، لذا فإنه من دون فهم الديناميكيات التنافسية وفهم السلوك الانتقائي للعميل سيكون من الصعب الإجابة على التساؤل الذي يدور حول كيفية وضع المستويات المثلى للجودة، إذ أن التباين في جودة الخدمة المقدمة سينعكس لا محالة على سلوك تحول العميل من بنك لأخر.

**2. السلوكيات الناجمة عن رضا و عدم رضا الجمهور الخارجي**

**2-1. السلوكيات الناجمة عن رضا الجمهور الخارجي:** و تتمثل في مختلف السلوكيات التي تعبر عن رد فعل الجمهور الخارجي عند حدوث الرضا.

- **سلوك الولاء:** يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا وهو يتميز بأنه التزم بتكرار الشراء أوإعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، والولاء هو إصرار الجمهور الخارجي و تمسكه بعلامة معينة خدمة وسعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع.

- **سلوك التحدث بكلام إيجابي:** يعد الرضا مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن المنتج، ويمكننا القول أن هذا السلوك مثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية، لأنها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة إيجابية تنقل من الفم إلى الأذن مباشرة، وعليه الجمهور الخارجي الراضي هو خير معلن للمؤسسة منتجاتها و يعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان.

- **سلوك تكرار الشراء:** يختلف سلوك تكرار الشراء عن الولاء بالرغم من أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء، لكن الحقيقة هناك فرق جوهري بينهما من حيث أن السلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة، كما يرى البعض أن الذين يكررون الشراء ليس لديهم ارتباط عاطفي مع العلامة على عكس أصحاب الولاء.

**2-2. السلوكيات المترتبة على حدوث عدم الرضا:** و تتمثل في:

- **التحول إلى منافسين:** يترجم عدم رضا الجمهور الخارجي في هذه الحالة بهروبهم وتحولهم نحو المنافسين.

- **غياب رد الفعل:** هناك زبائن لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوي، أي لا يكون لهم سلوك رد فعل.

- **سلوك الشكاوي:** سلوك الشكوى هو رد فعل الشخص عندما يكون غير راضٍ عن سلعة أو خدمة، وقد يتضمن ذلك التعبير عن عدم الرضا أو التوجه للجهات المختصة لتقديم شكوى. هذا السلوك هو جزء طبيعي من سلوك المستهلك، ولكنه قد يتحول إلى عادة سلبية إذا كان مفرطًا[1] .

**أ- أسباب الشكوى:**

- **عدم الرضا :** عندما لا يكون العميل راضيًا عن المنتج أو الخدمة، قد يلجأ إلى تقديم شكوى.
- **الشعور بالظلم :** قد يشعر العميل بالظلم أو الإحباط بسبب التعامل الذي تلقاه، مما يدفعه إلى الشكوى.
- **الرغبة في تغيير الوضع :** قد يتمنى العميل أن يتم تغيير شيء ما في المنتج أو الخدمة أو طريقة التعامل، لذا يلجأ إلى الشكوى.
- **تنفيس عن المشاعر :** قد يكون تقديم الشكوى وسيلة للتعبير عن المشاعر السلبية، مثل الغضب أو الإحباط.

[1] https://www.annajah.net : اطلع عليه بتاريخ 2025/06/14 على الساعة 12 سا و 26 د

**ب- العوامل التي تؤثر على سلوك الشكوى:**

- **المستوى الفردي :** قد يكون لدى الشخص ميل طبيعي للشكوى أو يكون أقل ميلًا لذلك.
- **الظروف الاجتماعية :** قد يؤثر البيئة المحيطة على سلوك الشكوى، حيث قد يكون الشخص أكثر عرضة للشكوى في بعض الأماكن من غيرها.
- **ثقافة الشركة :** قد تؤثر ثقافة الشركة على سلوك الشكوى، حيث قد تكون بعض الشركات أكثر استعدادًا للتعامل مع الشكاوى من غيرها.

**ج- آثار سلوك الشكوى[1]:**

- **إيجابية :** قد يؤدي تقديم الشكوى إلى تحسين المنتج أو الخدمة أو طريقة التعامل، مما يحقق رضا العميل.
- **سلبية :** قد يؤدي سلوك الشكوى المفرط إلى إفساد العلاقة بين العميل والشركة، أو قد يؤثر سلبًا على سمعة الشركة.

**د- التعامل مع الشكاوى:**

- **وضع حدود :** يجب أن يكون لدى الشركة سياسة واضحة حول كيفية التعامل مع الشكاوى.
- **التفهم :** يجب أن يكون الموظفون على استعداد لتفهم شكاوى العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- **التحقيق :** يجب أن تحرص الشركة على إجراء تحقيقات حول الشكاوى لمعرفة أسبابها.
- **حل المشكلة :** يجب على الشركة أن تعمل على حل المشكلة التي أدت إلى تقديم الشكوى.
- **التواصل :** يجب أن يكون هناك تواصل مستمر بين الشركة والعميل حول الشكوى وحلها

[1] https://www.annajah.net: مرجع نفسه

## المطلب الثاني: سجل الشكاوى الحالي و المفعل مطلع سنة 2024

**أولا :** ماهية سجل الشكاوى الحالي و المفعل مطلع سنة 2024

سجل الشكاوى الحالي ليس كالسجل القديم، حيث أن الحالي تكون فيه الإدارة ملزمة بالاطلاع عليه يوميا و دراسة انشغالات المواطنين و اتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها و تدارك النقائصمع تسجيل كل شكوى على حدى على مستوى منصة وسيط الجمهورية مرفقا بالحلول المتخذة تجاه كل شكوى.

و تقوم وساطة الجمهورية بدورها بتحليل كل الانشغالات المطروحة بالنسبة لكل قطاع و على مستوى كل ولاية، و النظر فيما تم التكفل به من انشغالات و مشاكل المواطنين و تسهر على الاتصال بمختلف الإدارات المعنية لطرح النقائص من أجل دراستها و اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها في وقتها. و هذا من أجل تقديم خدمة نوعية للمواطن يعكس صورة جيدة عن الإدارة الجزائرية.



الجمهوريـة الجزائرية الديمقراطية الشعبية
رئاسـة الجمهوريـة
وسيط الجمهوريـة

شكوى رقم : .....

التاريخ : ...../...../20.....

معلومات خاصة بصاحب الشكوى (اختياري)

اللقب:..... الاسم:.....

التسمية الاجتماعية:.....

العنوان:.....

رقم الهاتف:..... البريد الإلكتروني:.....

صنف الشكوى

☐ الاستقبال ☐ التوجيه ☐ المعاملة ☐ عدم الرد

☐ أخـــــرى (تحديد الصنف) : .....

موضوع الشكوى

.....

إمضاء المعني .....

مخصص للإدارة

.....

سفحة رقم : .....

**شكل رقم 01 : سجل الشكاوى الحالي**

**(المصدر : سجل الشكاوى)**

**ثانيا :** تفعيل سجل الشكاوى الحالي:

بناء على رسالة السيد الوزير الأول رقم 355 بتاريخ 2020/06/25[1] المرسلة إلى السيد وزير الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، بخوصص موضوع متابعة التكفل بشكاوى المواطنين وتنفيذاً لتعليمات السيد رئيسالجمهورية، فقد تم إعادة تفعيل سجل الشكاوى على مستوى الإدارات العمومية على مستوى كل ولاية وكل ولاية منتدبة.

- **خصائص سجل الشكاوى الحالي:**

وبهذا الشأن، يجب أن يكون هذا السجل مرقما وموقعا بالأحرف الأولى من قبل المسؤول الأول للإدارة المعنية أو من قبل مفوض على أن تتم موافاة رئاسة الجمهوريةبنسخة منه مرتين في الشهر[2].

- **تسلسل مراحل تفعيل سجل الشكاوى:**

1- **توجيهات السيد رئيس الجمهورية اجتماع مجلس الوزراء، 23 أكتوبر 2022 :**

- إعادة تفعيل سجل الشكاوى على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية

2- **تعليمة السيد الوزير الأولرقم 370 بتاريخ 14 نوفمبر 2022 :**

- أمر باتخاذ الإجراءات والترتيبات اللازمة من أجل مسك السجلات ومعالجتها

- مرفقة ببطاقة تقنية حول تفعيل سجل الشكاوى (أعدت من طرف هيئة وسيط الجهورية)

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الوزير الأول، مراسلة رقم 355 بتاريخ 2020/05/25

[2] مراسلة رقم 355، مرجع نفسه

3- **توجيهات السيد وزير الداخلية موجهة إلى السيدات والسادة الولاة،**

- بخصوص استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم (31 أكتوبر 2022 )

- إعادة تفعيل سجل الشكاوى ووضع آلية للتنسيق والمتابعة (16 مارس 2023)

4- **وضع الخدمة الالكترونية لسجلات الشكاوى- جانفي سنة 2024:**

خدمة موجهة إلى كل الإدارات والهيئات العمومية تسمح برقمنة شكاوى المواطنين قصد التكفّل الأنجع بها ومتابعة معالجتها مع تحليل المعطيات وإعداد التقارير الدقيقة بشأنها و ذلك عبر منصة **"tansik.dz"**.

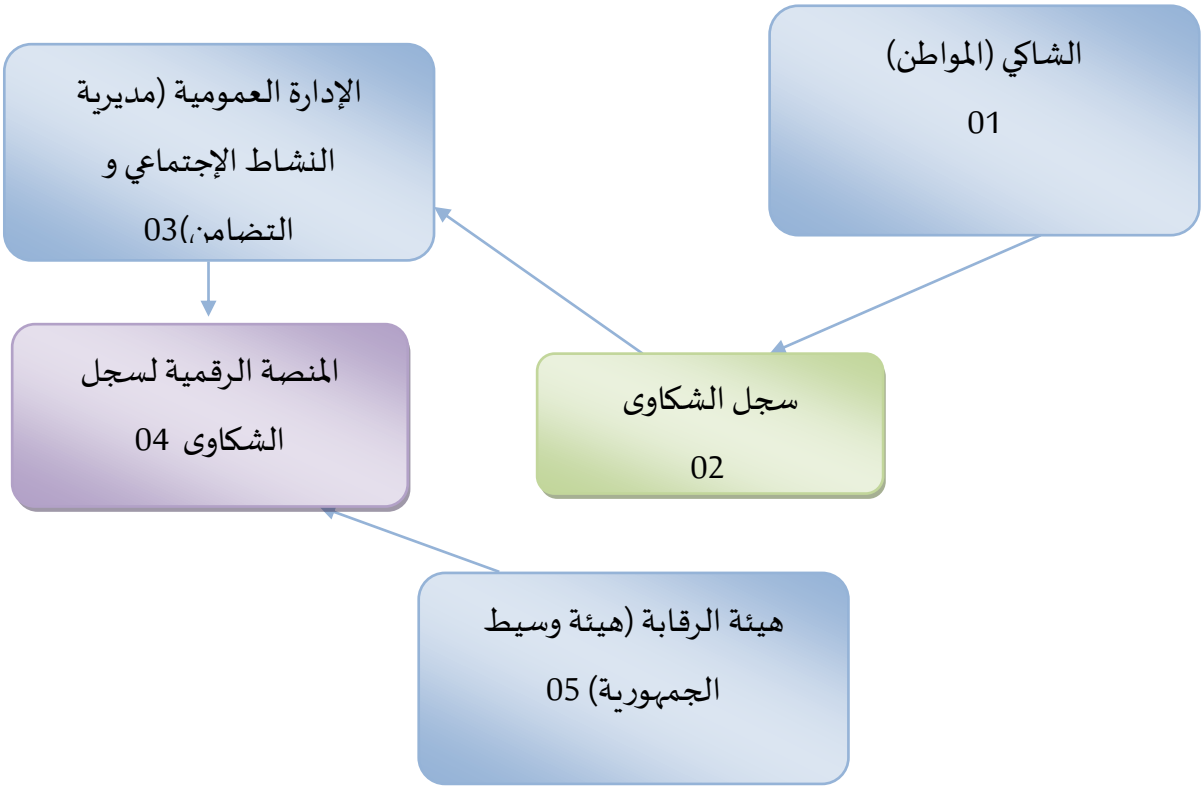
- **اهداف رقمنة سجلات الشكاوى على مستوى كل الإدارات والهيئات العمومية:**

- توفير الوقت، والجهد، والتكاليف في معالجة شكاوى المواطنين
- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد
- تحسين جودة الخدمة العمومية
- الشفافية ووضوح الخدمة
- الدقة والحد من الأخطاء الإدارية
- تكوين بنك معطيات وطني يكون آلية للمتابعة و الرقابة العامة و التقدير استنادا إلى ترتيبات المادة الثالثة من المرسوم الرئاسي رقم 20-45 المؤرخ في 15 فبراير 2020 الذي يتضمن تأسيس وسيط الجمهورية .

**ملاحظة :**"يخول وسيط الجمهورية صلاحيات المتابعة والرقابة العامة التي تسمح له بتقدير حسن علاقات الإدارة مع المواطنين "

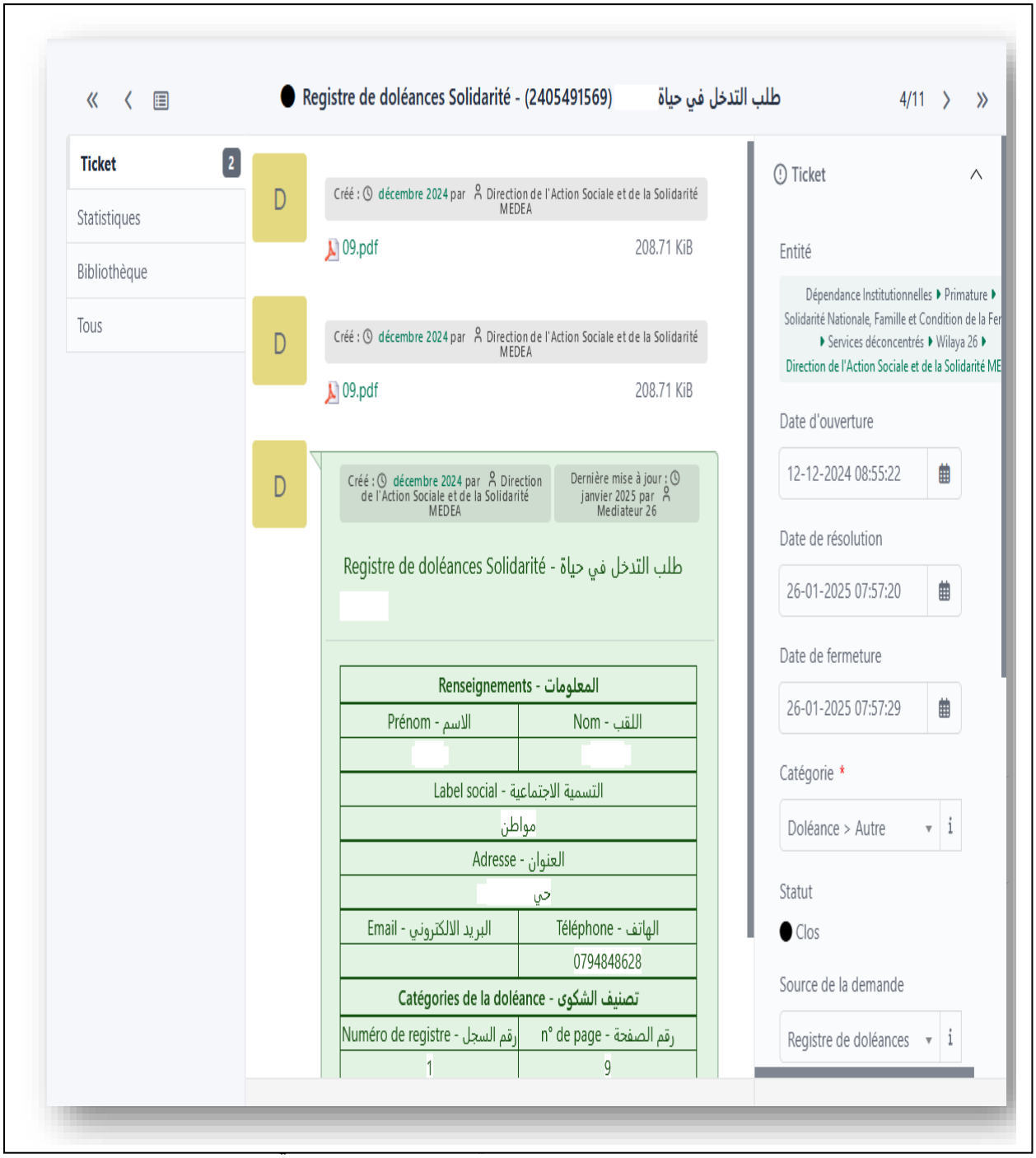
- **مراحل العمل على سجل الشكاوى و متابعته:**

تتمثل المتابعة اليومية لسجل الشكاوى وفق النموذج التالي:




**شكل رقم 02 : مراحل العمل على سجل الشكاوى و متابعته**

**(المصدر: الباحثان)**




**شوهد بتاريخ 2025/06/15 على الساعة 15 سا و 04 د)[1]**

## خلاصة الفصل:

[1] **tansik.dz** : اطلع عليه بتاريخ 2025/03/20 على الساعة 15 سا و 30 د

يتناول هذا الفصل دور هيئة وسيط الجمهورية كهيئة طعن غير قضائية أنشئت بهدف حماية حقوق المواطن وتعزيز العلاقة بين الإدارة والمواطن، وقد منحت صلاحيات واسعة في المتابعة والتحري واقتراح التدابير اللازمة عند رصد الخلل الإداري. كما تم التطرق إلى السياق التاريخي لتأسيس الهيئة وإلغائها وإعادة تفعيلها مجدداً في سنة 2020، في عهد الرئيس عبد المجيد تبون .كما تضمن الفصل دراسة معمقة لأداة سجل الشكاوى، باعتبارها وسيلة فعالة لإيصال انشغالات المواطن إلى السلطات المعنية، وتحسين جودة الخدمات العمومية. وتمت الإشارة إلى مراحل تفعيل السجل، والتحول نحو رقمنته، وأهداف هذه العملية المتمثلة في توفير الوقت، تعزيز الشفافية، ودقة المتابعة .تُختتم الدراسة بالتأكيد على أهمية سجل الشكاوى كحلقة وصل أساسية بين المواطن والدولة، وعلى دور هيئة وسيط الجمهورية في ترسيخ مبادئ العدالة الإدارية وتحسين صورة الإدارة العمومية في الجزائر.

# الفصل الثالث

## الإتصال المؤسساتي الخارجي

**تمهيد:**

يُعد الاتصال المؤسساتي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال الإعلام والاتصال. ويكتسي الاتصال الخارجي للمؤسسة أهمية بالغة، كونه يمثل الوسيلة التي تضمن تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي، وتعكس من خلاله صورتها لدى الجمهور. لذلك، جاء هذا الفصل ليُسلّط الضوء على المفاهيم الأساسية للاتصال المؤسساتي، سواء الداخلي أو الخارجي، ويُبرز تطوره التاريخي، أنواعه، أهدافه، شروط فعاليته، بالإضافة إلى الوسائل التي تُستخدم في تفعيله داخل وخارج المؤسسة.

## المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة

### المطلب الأول: ماهية المؤسسة

**أولا: تعريف المؤسسة:**

تعددت التعاريف وتنوعت من فكر إلى آخر والسبب الأساسي غير راجع لتباين المفاهيم، بقدر تباين الأزمنة التي وردت فيها هذه التعاريف، وكذا النظام الاقتصادي المتبع ورؤيته لدور المؤسسات فيه.

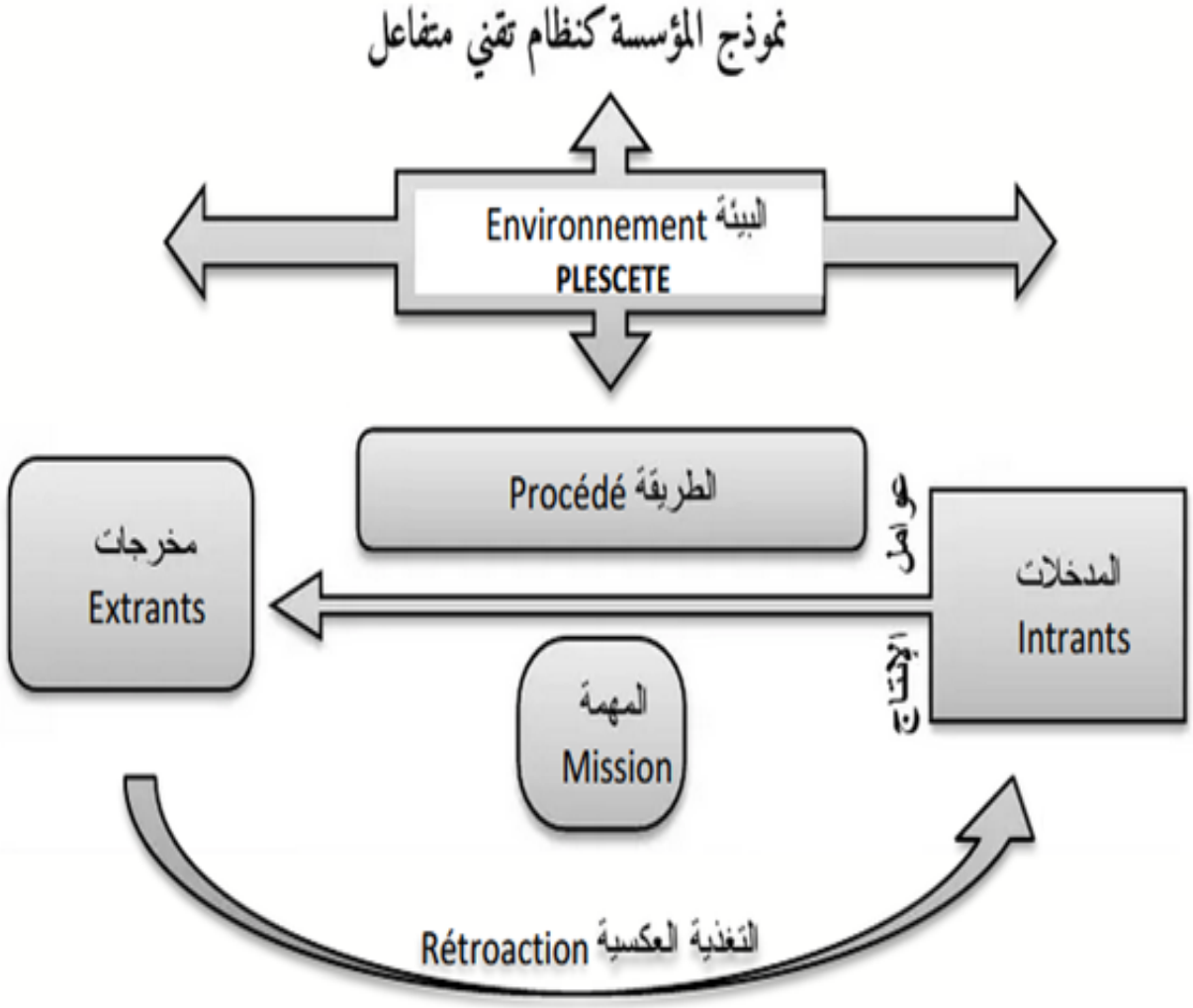
ففي حين أن المؤسسة الآن يمكن أن تكون خدمية، أي تنتج الخدمات، في حين لم يكن هذا المعنى موجود في القرون الماضية، ولكن رغم ذلك سنحاول التعريج عن أهم تعريفين للمؤسسة و هما[1].

* **تعريف المكتب الدولي للعمل "BIT** ويعرف المؤسسة بأنها هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

* **التعريف العام للمؤسسة:**

المؤسسة هي وحدة أو منظمة تتبع نظاما اقتصاديا تمارس من خلاله نشاط إنتاجي سلعي أو خدمي، بغية تحقيق أهدافها؛ وللمؤسسة أنواع عدة، يتماشى كل منها طبيعة أهدافها، وفق إطار قانوني مرتبط بنشاطها، وللمؤسسة استقلالية مالية مع تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئية داخلية وأخرى خارجية وفي زمان محدد[2].

[1] فوزي محيريق بن الجيلالي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر ، 2020، ص 25
[2] مرجع نفسه، ص 26




**شكل رقم 04 : نموذج المؤسسة كنظام تقني متفاعل**

(**المصدر**: فوزي محيريق بن الجيلالي، مرجع سابق، ص 25)

- **مفهوم الخدمة**

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الخدمة شأنها كشأن باقي المصطلحات الاجتماعية، فمنهم من عرف الخدمة على أنها " عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساسية، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة شخصية لدى العميل أو المستفيد[1]".

إن الخدمات تلعب دوراً تتزايد أهميته في الإقتصاد العالمي ، فقطاع الخدمات هو القطاع الذي يوجد به تزايد في الإنتاج والتوظيف ، كما أن في مجال الإستثمار يحوز قطاع الخدمات على نسبة عالية من الإستثمارات، ويتفق ذلك مع. ما يشير إليه كاتب آخر من أن جودة الخدمة والتحسين المستمر فيها يجعله ينظر إلى عملية تحسين جودة الخدمات كحتمية استراتيجية.

- **سمات وخصائص الخدمات:**

تتميز الخدمات بمجموعة من السمات والخصائص أهمها[2] :

1- اللاملموسية: فالخدمة غير ملموسة وغير محسوسة، ولا يمكن إدراكها ماديا.

2- التلازمية: فالخدمة تتلازم ولا تنفصل عن جهة تقديمها .

3- عدم التماثل أو التجانس من الصعب تنميط أو توحيد مستوى أدائها من قبل مقدمي الخدمة، بل أنه من الصعب أحيانا تنميط مستوى أداء الخدمة بالنسبة لمقدم الخدمة الواحد في كل مرة يقدم فيها خدماته للعملاء .

4- تذبذب الطلب أي تقلب الطلب على الخدمات طبقا للعوامل الموسمية والدورية.

5- الخدمات عرضها مرن فطالما أن حاجات ورغبات العملاء في تغير مستمر فإنه يمكن ابتكار وتطوير خدمات جديدة تلبي هذه الحاجات والرغبات المتغيرة.

6- الخدمات لا يمكن تخزينها ، فالخدمات يصنعها مقدم الخدمة بمجرد ظهور العميل أمامه وربما يتناسب مع طلبه، وهي غير قابلة لإعادة تداولها ، فهي تستهلك بمجرد إنتاجها.

[1] محمد توفيق ماضى، إدارة الجودة الشاملة- مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف، مصر، 1995، ص 87.

[2] فاروق عبدالفتاح رضوان، إستراتيجيات التسويق، طنطا ، مصر ، 1994، ص235.

7- الخدمات غير قابلة للاستعادة أو الفحص بعد إنتاجها وتقديمها للعميل.

**ثانيا : المؤسسات الخدمية:**

وهي المؤسسات التي تقوم هي الأخرى بدمج عوامل الإنتاج إلا أن العامل الأساسي الذي تركز عليه هو المورد البشري؛ الذي يشرف عادة على إنتاج السلعة وتقديمها للزبون في نفس الوقت. وتسمى مخرجات المؤسسات الخدمية بالخدمة. وتختلف المؤسسات الإنتاجية السلعية والمؤسسات الإنتاجية الخدمية باختلاف القيمة المضافة لكليهما؛ فالأولى تنتج سلعا والثانية تنتج خدمات. وهناك عدة فروقات بين السلعة والخدمة[1].

عدد الفروقات بين السلعة والخدمة؟

| السلعة | الخدمة |
|---|---|
| مادية | معنوية (وقد تكون أجزاء منها مادية مصاحبة) |
| يمكن تخزينها | لا يمكن تخزينها |
| قابلة للتجزئة | لا يمكن تجزئتها |
| لا يشترط أن تستهلك فور إنتاجها | تستهلك فور إنتاجها. |
| عند التسليم لا يشترط أن يلتقي فيها المنتج مع المستهلك | يجب أن يلتقي منتج الخدمة مع الزبون عادة |
| يسمى مستعمل السلعة مستهلكا | يسمى مستعمل الخدمة زبونا |
| التماثل في جودتها دقيق ومتطابقة تماما | صعوبة التماثل في جودة تقديمها. |
| تقبل تسويقها بوسطاء عدة من المنتج إلى المستهلك | ينعدم الوسطاء بين مقدم الخدمة ومستعملها |

**جدول رقم 01 : جدول يبين الفرق بين السلعة و الخدمة**

(**المصدر**: فوزي محيريق بن الجيلالي، مرجع سابق، ص 45)

[1] فوزي محيريق بن الجيلالي، مرجع سابق ، ص 45

**المطلب الثاني : أنواع المؤسسات و تنظيمها:**

**أولا: أنواع المؤسسات :**

توجد هناك عدة أنواع لتقسيمات المؤسسات لكننا في هذه الدراسة اخترنا نوع واحد فقط من هذه الأنواع و الذي يخدم دراستنا ألا و هو أنواع المؤسسات من حيث ملكيتها، و المبينة كالتالي:

**1. المؤسسات العمومية:**

وهي المؤسسات التي تعود مليكتها للدولة أو للجماعات المحلية؛ وعادة ما تكون المؤسسات العمومية مؤسسات كبرى مثل الشركات البترولية مثل سوناطراك أو شركة سونلغاز وكذلك مؤسسات النقل الجوي أو الاتصالات، وتتميز هذا المؤسسات العمومية بالإضافة لهدف الربحية إلى توفير السلع والخدمات في القطاعات الحيوية والمساهمة بشكل فعال في مداخيل المالية للدولة[1] .

**2. المؤسسات الخاصة:**

وهي المؤسسات والشركات التي تعود مليكتها للخواص وتلتزم المؤسسات الخاصة بالقوانين في النطاق الذي تشتغل فيه، ويمكن أن تكون للمؤسسات الخاصة شخصية طبيعية أي مالكها واحد أو أن تكون المؤسسة شركة لها شخصية معنوية بحيث يكون ملاكها أكثر من واحد ويسمون بالشركاء أو المساهمين.

**3. المؤسسات المختلطة:**

وهي المؤسسات التي تعود مليكتها بالاشتراك بين القطاع العمومي والقطاع الخاص؛ ويمكن أن يكون الشريك الخاص شريك وطني أو شريك أجنبي.

**ثانيا: التنظيم والإدارة سبيل لتحقيق أهداف المؤسسة:**

تعاني الكثير من الدول عدة ،اختلالات على المستوى الاقتصادي، وهو ما انعكس سلبا على التنمية الاقتصادية في تلك الدول؛ وقد أرجع الكثيرون بأن سبب ذلك هو ضعف التنظيم والإدارة وتفشي الفساد الإداري، وإتباع سياسات خاطئة تخدم المصالح الشخصية فقط[2].

وعلى هذا الأساس فإن هناك ارتباط وثيق بين وتيرة التنمية والتنظيم والإدارة؛ وإذا تتبعنا وضعية التنظيم والإدارة في القطاعين الخاص، والعام وخاصة في الدول النامية، كانت السبب المباشر في ضعف الأداء والكفاءة في المؤسسات الاقتصادية، فالتنظيم والإدارة الجيدين هي أهم عامل من عوامل الإنتاج إذا توفر

[1] فوزي محيريق بن الجيلالي، مرجع سابق ، ص46
[2] مرجع نفسه ، ص70

فيهما عنصرين اثنين:

* تكوين أسلوب منهجي لقياس أسلوب الإدارة والعوامل المحددة له وتأثيره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

*. استخدام المعلومات المرتبطة بذلك وتحليلها بدقة لمساندة الإصلاحات المؤسسية لكبح الفساد وتحسين أسلوب التنظيم والإدارة.

وتوجد الآن مجموعة وافرة من المؤشرات عبر البلدان لمختلف جوانب التنظيم والإدارة، وهي توحي بقوة بأن أسلوب التنظيم والإدارة له تأثير جوهري على التنمية.

ولكن حتى أفضل مؤشرات التنظيم والإدارة عبر البلدان تظل غير دقيقة ولا تفيدنا كثيرا في معرفة الأسباب المؤدية لفشل المؤسسات والذي يؤدي إلى ضعف التنظيم والإدارة في إطار ظروف معينة 59.

ويكمن التحدي الحقيقي في العمل على تشخيص وتحديد مواضع الضعف ومعالجتها على كل المستويات، وفهم الروابط المتشابكة بينها، للوصول إلى تحقيق خطة شاملة مبنية على استراتيجيات تحكمها إدارة وتنظيم محكمين، تحقق الأهداف التنموية لكل مؤسسة حتى نصل إلى تنمية وطنية شاملة.

وعلى المؤسسات إدخال التكنولوجيات المختلفة، وخاصة تلك التي تعتمد على التكنولوجيا الوقائية والنظيفة، فالتكنولوجيا هي مفتاح للتنمية المستديمة، إذ لابد من تخصيص المزيد من الموارد لأغراض البحث والتطوير الخاصة بأنواع التكنولوجيا الجديدة التي تصون البيئة.

**المبحث الثاني: مدخل إلى الإتصال المؤسساتي**

**المطلب الأول : مفهوم اتصال المؤسسة**

يعتبر إتصال المؤسسة من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية و نظرية التنظيم و نظريات الاتصال و هناك عدة تعاريف لإتصال المؤسسة[1] :

يعرفه روجرز Rogers: اتصال المؤسسة عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في الموقف و الاتجاهات.

وهو كذلك : إنتاج و توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة

[1] سامية عواج، الإتصال في المؤسسة (المفاهيم – المحددات - الإستراتيجيات)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 60

والتأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه كما أنه : دراسة و تطبيق مجموع المؤثرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.

و هو : وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم، و ذلك يساعد على الارتباط والتماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"

- **السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة[1]:**

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال خاصة في أمريكا وأوربا. رائد العلاقات العامة الحديثة وهو صحفي IVY Lee " ويعتبر "إيفي لي« أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903 ، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده ومساندته لها، وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن . اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام . واستمر أتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية دور الهيئات العسكرية حيث إلى دور المكلف" FOCH " وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس أول" صحيفة مؤسستية "كما ظهر Peugeot " فترة بداية القرن العشرين أنشأ " بيجو حوالي Singer" في الولايات المتحدة الأميريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر عند إنشائها SNCF عام . 1926 وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية عام 1937 أول مؤسسة تزود ب" مصلحة صحافية " خاصة، ولم يشهد مجال الاتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات .

ولقد وصف الإسباني كراسكوسا التطور التاريخي للمجال التطبيقي لأتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية الأحرف Les Quatres Costes C/C): الأربعة في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف في السبعينات عصر التسويق التجاري في الثمانينات الأتصال الداخلي من أجل النوعية في التسعينات الإتصال الشامل .

[1] سامية عواج، مرجع سابق، ص 65

**المطلب الثاني : أنواع اتصال المؤسسة.**

**أولا : الإتصال الداخلي[1]:**

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة ، و بين السلطة المركزية ، وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى و الأدنى للمؤسسة ، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية ، من نفس المستوى و هذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة ، الذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات و الأفراد المختلفين.

يعرفه محمد فهمي العطروزي : عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.

*** أهمية الاتصال الداخلي :**

- يعتبر وسيلة يعبر الأفراد فيها عن مشاعرهم و حاجاتهم الاجتماعية و حتى إحباطاتهم مما يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد .
- يعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوضعي للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء
- إن عملية الاتصال تشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة و بدون اتصالات تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة و تتوقف جميع أنشطتها .
- أداة فعالة للتأثير في السلوك الوضعي للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء .
- يعد وسيلة للتعبير عن المشاعر و الاحتياجات الاجتماعية و غيرها من عواطف الأفراد الذي من شأنه أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.

* يقسيم الإتصال الداخل للمؤسسة إلى :

**1- الاتصال الرسمي:** و يقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات وللكيفية التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسات بما يتفق و التوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.

[1] سامية عواج، مرجع سابق، ص 67

هو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و يتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي[1] .

و هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، و بالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.

- **أهدافه :**

- نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي .
- تحمل الاقتراحات و ردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.
- إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تسعى إليها المنظمة العاملين.

- **عوامل فعالية الاتصال الرسمي :**

- أن تكون قنوات الاتصال واضحة و منظمة عند جميع
- أن تكون المعلومات دقيقة وصحيحة.
- يجب التقيد بسلم الهرم الإداري باستثناء بعض الحالات.
- استمرارية تدفق المعلومات

- **أنواع الاتصال الرسمي[2]:**

- الاتصال الهابط : من أسفل إلى اعلى.
- الاتصال الصاعد : من اعلى إلى أسفل .
- الاتصال الأفقي

**2- الاتصال غير الرسمي :**

في هذا النوع من الاتصالات لا توجد إجراءات و قواعد محدودة تشكل | الاتصالات، ولكن الاتصال يتم بين الأفراد و بطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة و يعمل الأعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة

[1] محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1999،ص 221

[2] محمد عساف عبد المعطي، مرجع سابق،ص 224

لزملائهم و للقادة. كذلك الاتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي و يعرف هذا النوع من الاتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال فهي أسلوب غير رسمي[1].

*** خصائص الاتصال غير الرسمي**

- الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي و تلقائي عن عدة مشاكل و قضايا و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى - إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي. عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات و تصنيفها فالاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر و أكثر تفصيلا.
- يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار

**ثانيا : الإتصال المؤسساتي الخارجي:**

**1- مفهوم الإتصال المؤسساتي الخارجي:**

يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي[2] فني كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيقي غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع . لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن الثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة لكن يجب ان تبنى على أسس متينة و خطط مدروسة تضمن لها البقاء لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة و المحافظة عليها. و هو وظيفة الإدارة التي تقدر الميولات العامة، و تعرف الناس بسياستها و أعمال المؤسسة مع مراعاة المصلحة العامة، و ترسم سياسة العمل حتى يجعل الناس يفهمون المؤسسة تمام الفهم و يرضون عنها[3] .

هو الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و بين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، سواء كانت هذه المنظمات إدارية أو غير إدارية و مهما كان هدفها، و كذلك الإتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية و

[1] خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1،، عمان، 2002، ص 124

[2] سامية عواج، مرجع سابق، ص 80

[3] مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، لبنان، 2000، ص52

الجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص وهو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية و غيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة ، و هو تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة.

**1-1- أهمية الاتصال الخارجي:**

يساهم في بناء سمعة طيبة للمنظمة و يعمل على خلق رضا الناس من السلع التي يستخدمها و الخدمات التي تقدم له.

**1-2- وسائل الاتصال مع الجمهور الخارجي:**

و كما يقال على وسائل الجمهور الداخلي يقال كذلك على وسائل الجمهور الخارجي و منها نذكر النشرات الدورية المراسلات، الزيارات الميدانية، زيارة الجمهور الخارجي للمنظمة الاجتماعات الخارجية مع الجمهور الخارجي، الإعلانات في وسائل الاتصال الجماهيرية المسابقات الأفلام السينمائية عن المنظمة و المنتجات، عرض التقارير الهامة عن المنظمة (تقرير الأرباح الحسابات، مجلس الإدارة).

**1-3- أنواع الاتصال الخارجي[1]:**

- **الاتصال المجتمعاتي:** و هو عملية تفاعل اجتماعية يستخدمه الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز
  - **هدفه:** إنشاء نوع من التعاون والتآزر على مستوى المؤسسة
- **الاتصال التجاري:** يشمل هذا النوع من الاتصال:
- **اتصال المنتج :** يهدف إلى إبراز خصائص المنتج للمستهلكين (الفوائد والمزايا).
- **اتصال العلامة:** يركز على صورة العلامة يقوم بتوجيه المستهلك و جلب اهتمامه.
- **الاتصال المؤسساتي :** يهدف هذا النوع من الاتصال إلى خلق الثقة و التشهير للمؤسسة من خلال صورتها و علامتها و لن تستمر المؤسسة إلا إذا كانت ذات شهرة وسمعة جيدة و العكس صحيح.

**4- أهداف اتصال المؤسسة[2] :**

ونجدها مفصلة على النحو التالي:

**1-4- أهداف خاصة بالعاملين :**

[1] سامية عواج، مرجع سابق، ص 81

[2] https://almanalmagazine.com بتاريخ 2025/06/16 على الساعة 14 سا 00 د

- التعرف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة و التفاهم خلق الرضا و الإنتاج في المؤسسة وبين العاملين بعضهم بعض.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية التسيير إدارة و ذلك بإيداع أرائهم إزاء المواضيع المطروحة .
- تبادل المعلومات الهامة وبتالي التقليل من دور الإشاعة

**2-4- أهداف خاصة بالقيادات الإدارية :**

- تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما يمكنه من اتخاذ القرارات السليمة و الهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات
- تحقيق الاتساق و الانسجام بين أنشطة الإدارت المختلفة داخل المؤسسة .

**3-4- أهداف خاصة بالجمهور :**

- توسيع صورة المؤسسة في ذهن جمهورها و كذا النشاطات التي تقوم بها .
- إقامة نظام اتصال خاص بالجمهور من اجل توصيله بحقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة
- تعريف بالطبيعة المنتوجات و من جهة ومعرفة راييه و كذا مقترحاته لتحسين الخدمات من جهة اخرى ..

**5 - أهمية اتصال المؤسسة ووظائفه**

**1-5-أهمية اتصال المؤسسة :**

يمكن حصر أهمية اتصال المؤسسة في النقاط التالية:

- اتصل المؤسسة هو همزة وصل تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري حيث يرى مورفي ان الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح .
- تمكين العاملين في الادراة من وضع و إعداد الخطة من معرفة حقيقة الثورة المادية و البشرية الموجودة وعلى الدراسات الإحصائية الدقيقة و تبدأ بتشخيص المشكل ثم البحث عن البدائل ، تقييم لكل بديل و تنتهي باختيار البديل الأمثل.
- فاعلية الرقابة و تتوقف على سهولة الاتصال و وضوح قنوات رفع معنويات العاملين و بحسب وأهميته و دوره في المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائه

- توفير المعلومات عن الظروف المحيطة للمؤسسة لدى عمالها وكذا الشرح و تفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق أمام الشائعات.

**2-5-وظائف اتصال المؤسسة :**

**التنسيق:** إن التنسيق بين مختلف الأقسام و المصالح و الورشات الإنتاجية ضرورة لابد منها، ونجاح أي مؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل تحقيق الهدف، فالاتصال يساعد على التنسيق الفعال خاصة في الاتصال الأفقي.

**التنظيم:** للاتصال دورا أساسي في التنظيم إذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سلمية إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالاتصال السريع و السهل، فالاتصال يتجه نحو تحسين العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاهم بين عمال المؤسسة.

**القيادة:** إن التفاهم بين القائد و المرؤوسين أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي، فالاتصال يسهل عملية القائد في أداء مهامه.

كما أنها العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه أو الإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية

و يرى كوهن أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء إنجاز يحدده القائد.

**الإنتاج:** إن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج كما ونوعا، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و لا يمكن فصل الاتصال التنظيمي الرسمي عن عملية الإنتاج التوجيهات الإنذارات الإعلانات من أجل رفع الإنتاج و تحسين العمل.

**الإبداع:** يلعب الاتصال دورا مهما في تحقيق بعدين أساسيين و هما عملية الأفكار والمقترحات والمخططات الجديدة و البعد الآخر عملية التطبيق للبعد الأول، فالاتصال هو الوحيد القادر على القضاء أو التحقيق من عملية المقاومة و الاتصال يقنع مختلف الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل و التنظيم.

الصيانة: إن ضمان واستمرار العملية الإنتاجية و الإبداعية و تغيير مواقف القيمة التي يولونها للتفاعل وحفظ الذات من عواطف و مشاعر من أهم الأفراد من المهام التي يؤديها الاتصال فيما يخص الصيانة.

**6- شروط فعالية اتصال المؤسسة:**

من الضروري أن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعلمية أيضا، ويفترض أن تستوفي شروطها العلمية والفنية التالية:

**6-1- التخطيط الجيد للاتصالات:**

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الأتصال بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الإتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

**6-2- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات :**

وذلك بالتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءتهم الرسالة أم لا، والتأكد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.

**6-3- إجادة فن الإنصات :**

ففي الأتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، ولا يتدخل إلا لإزالة » أمنح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك " « كما يقول "هاملت التشتت في الحديث أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

**6-4- الحصول على التغذية العكسية :**

وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضيع الجهود الأتصالية دون أن تتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأن تتيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

**6-5- معرفة الظروف المحيطة :**

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة . في حالة وجود تشويش لا بد من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق انتشارا، أو استخدام قنوات اتصالية متعددة أو استعمال متصل مثير للانتباه..

**7- وسائل إتصال المؤسسة:**

تستخدم عدة وسائل في إتصال المؤسسة، ويعتمد اختياره وسيلة دون أخرى على طبيعة المعلومات المرغوب بنقلها وعلى المسافة التي تفصل بين أطراف العملية الإتصالية، وكذلك يعتمد اختيار طريقة الاتصال على طبيعة المستقبل أيضا[1]، ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

**7-1 وسائل الاتصال الرسمي:**

**7-1-1- الإتصال اللفظي :** ويعتمد هذا الأتصال على وسائل أو طرائق تتكون أساسا من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة لإيصال الفكرة أو المعنى ويضم هذا النوع ما يلي:

**7-1-1-1-الاتصالات الشفوية :** وهي | الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر[2]، ميزة هذه الاتصالات أنها تؤدي إلى نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف المعينة، كما أنها تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل من خلال كشف تعابير الوجه من قبول أو رفض وبواسطة هذه الطريقة يستطيع المرسل التأكد من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل الذي أراده وتتميز الاتصالات الشفوية أيضا بالسرعة عادة، ويتم إتباعها في الظروف التي تقتضي ذلك، وتكمن أهميتها في كونها تحافظ على قدر كبير من السرية حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرسالها كتابة[3]، ويكون ذلك مهما في حالة المعلومات ذات الأهمية العالية أو التي تقتضي السرية.ويوجد العديد من وسائل الاتصال الشفوي مايلي :

- المقابلات
- الاجتماعات

[1] فضيل دليو،تاريخ وسائل الاتصال،سيرتا كوبي، الجزائر، 2006، ص 24

[2] يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986،ص 67

[3] يس عامر، مرجع نفسه، ص 68

- الخطابات

**7-1-1-2--الاتصالات المكتوبة :** ازداد دور ا الاتصالات الكتابية مع ازدياد حجم المؤسسات اليوم، وأكثر ما يميز الاتصالات المكتوبة أنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما أنها تحقق شرط الوضوح. وتحول دون التلاعب بالرسائل أو تشويه المعلومات فيما لو تم نقلها بوسائل أخرى ، وخاصة إذا كانت الرسائل كاملة ومختصرة ودقيقة في اصطلاحاتها بالإضافة إلى أن العامل يستطيع أن يتم عن الرسالة حتى يفهمها بشكل دقيق، ويؤخذ على الاتصالات الكتابية أنها تؤدي إلى تراكم كم كبير من الأوراق، وهذا يحتاج إلى جهاز متخصص من الموارد البشرية للتعامل مع . الأوراق من حيث فهرسته او تصنيفها وحفظها والرجوع إليها، ولكن مع ا الهائل للحاسوب فإن حلّ هذه المشكلة أصبح سهلا . ويوجد العديد من وسائل الاتصالات المكتوبة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر.

- التعليمات والأوامر
- لوحة الاعلانات
- التقارير
- جريدة المؤسسة

**7-1-2- وسائل الاتصال غير اللفظي :**

يعتمد هذا النوع من الاتصالات على اللغة غير اللفظية ولا تعتمد الوسائل التي تستخدم فيه على الكلمة المكتوبة أو غير المكتوبة[1] اعتمادا أساسيا وإنما على وسائل أخرى مثل : الإشارات وتعبيرات الوجه الربت على الكتف أو الإيماء بالرأس وعادة ما تكون هذه الإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة، وقد يكون الأتصال مصورا، إذ . « اللفظي في حالات الاتصال المباشر وغير الرسمي يعتمد على الرسم والصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الأتصال بالكلمات وتبسيطه فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفوقة بكلام مكتوب بجوارها، يوضح ويفسر مغزاها ومحتواها وتقسم وسائل الاتصال غير اللفظي تبعا للحواس البشرية المستخدمة كما يلي :

[1] يس عامر، مرجع نفسه، ص 87

- وسائل الأتصال التصويري وتتضمن المجسمات الملصقات، الأفلام الرسوم البيانية والخرائط.

إضافة إلى وسائل الاتصال التصرفي ونجد ضمنها وسائل التعبير الجسمي، ووسائل التعبير المادي.

- إن وسائل الاتصال غير اللفظي تلجأ إليها المؤسسات لكسب جمهورها الخارجي و توضيح معالمها له أثناء زيارته لها، و لا يعني كثيرا الجمهور الداخلي لها .

**8- شبكات الإتصال في المؤسسة**

يقصد بشبكة الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة و سواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد أي في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث بمكن لأي منها التأثير على الآخر، وينشأ الاتصال في المؤسسة لمساعدة الأفراد على الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم و التنسيق بينها و بين أعمال و مهام الآخرين في المؤسسة، و بالتالي يصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا يتكون من شبكات اتصال حيث تخدم هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي من جهة و عملية تدفق المعلومات من جهة ثانية[1].

**8-1- أنواع شبكات الاتصال :**

- **شبكات اتصال الفريق:** و هو التدفق الفعال للبيانات و المعلومات من خلال شبكات اتصال، و عليه وجود فرق عمل ذات طبيعة تفاعلية تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم والمنظمة و تقسم إلى:

* **شبكة الاتصال المركزية:** يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد عادة ما يكون قائد الفريق أو شخص يتم اختياره يكون بمثابة مركز الاتصال، يقوم القائد بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.

* **شبكة الاتصال اللامركزية :** يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض ويصلح عادة بين العلماء و المفكرين و المهندسين الذي يتطلب عملهم تبادل الآراء و الأفكار دون قيود أو معوقات، يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة وضرورة اتخاذ قرارات فورية حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، و توجد ثلاث أنواع في هذه الشبكة من الاتصالات:

[1] راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار المعارف، مصر ، 2001، ص 235

و في هذا السياق يؤكد بشير العلاق" أن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فعالية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط، كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة و أخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة، أما شبكة الاتصال اللامركزية فإنها أقل دقة في معالجة المشاكل البسيطة و أكثر دقة في معالجة المشاكل المعقدة.

**خلاصة الفصل:**

استعرض الفصل مفهوم الاتصال المؤسساتي باعتباره عملية تبادل للمعلومات بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، تهدف إلى التأثير والتوجيه وضمان استمرارية النشاط الإداري. وقد تناول الفصل تطور هذا المفهوم تاريخيًا، بدءًا من مساهمات رواد العلاقات العامة وصولًا إلى ترسيخ نظريات حديثة حول الاتصال المؤسساتي .ثم فُصّلت أنواع الاتصال داخل المؤسسة بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، ودورها في تعزيز التماسك الإداري وتحقيق التنسيق الفعّال. كما تناول الاتصال الخارجي الذي يُعتبر همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها، ويهدف إلى بناء الثقة وتحقيق الفهم المتبادل .ومن أبرز النقاط التي ناقشها الفصل: أهداف الاتصال المؤسساتي التي تتوزع بين العاملين، القيادة الإدارية، والجمهور، إضافة إلى وظائفه كالتنسيق، التنظيم، القيادة، الإنتاج، الإبداع والصيانة. وقد خُتم الفصل ببيان شروط فعالية الاتصال كالتخطيط الجيد، الإنصات، التغذية الراجعة، ومعرفة الظروف المحيطة، إلى جانب عرض أهم الوسائل الاتصالية الرسمية المعتمدة في المؤسسة.

# الفصل الرابع

## الإطار التطبيقي

**تمهيد:**

تناولنا ضمن هذا الفصل مبحثين ، الأول خاص بالتعريف بمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية بما في ذلك مرسوم الإنشاء، المصالح المشكلة للهيكل التنظيمي و المهام الموكلة إليها، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تحليل محتوى وثيقة لعشرة (10) شكاوى مدونة على سجل الشكاوي و تحليل إجابات المقابلات التي أجريت مع السادة رؤساء مصالح المديرية و عدد هم خمسة (05).

**المبحث1: التعريف بقطاع النشاط الإجتماعي و التضامن:**

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بقطاع النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية.

**المطلب الاول: مدخل إلى قطاع النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية**

- **تقديم مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية :**

هي هيئة تنفيذية تشرف على المتابعة القانونية لأجهزة الدولة، وتنفذ سياسة الاجتماعية للدولة لمرافقة الأشخاص المتواجدين في وضعية الهشاشة الاقتصادية والاجتماعية، أشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، الطفولة المسعفة والنساء المتواجدات في وضع اجتماعي صعب والمسنين، وهي تابعة لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة.

أنشئت مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن للولاية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في 1996/12/18 على مستوى كل ولاية باستقلال مصالحها عن مديرية الصحة و السكان المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 10-128 المؤرخ في 2010/04/28 المتضمن تعديل تسمية "مديرية النشاط الإجتماعي" إلى تسمية "مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن"[1].

- **مهام مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية:**

تتكفّل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية بتطوير وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن الوطني وضمان متابعتها ومراقبتها.

وتكلّف، بهذه الصفة، بما يأتي:

**•بعنوان النشاط الاجتماعي للدولة[2] :**

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات النشاط الاجتماعي،
- وضع، بالاتصال مع السلطات المحلية، جهاز إعلامي يتعلق بتقويم الحاجات في مجال النشاط الاجتماعي وإحصاء الفئات المحرومة والأشخاص في حالة الإعاقة،
- تنظيم جهاز تسيير المساعدة الاجتماعية للدولة،

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية رقم 29 الصادرة بتاريخ 2010/05/02، ص 05
[2] مرجع نفسه، ص 06

- تأطير تطبيق جهاز المساعدة والدعم المباشرين لصالح الفئات الاجتماعية المحرومة و/أو المعوقة،
- السهر على تطبيق تدابير وبرامج الحماية والتربية والتعليم المتخصص والتكفل بكل فئات الأشخاص المعوقين،
- تنفيذ جميع التدابير التي من شأنها ترقية نشاطات الإدماج والاندماج المدرسي والإجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين وتنميتها،
- السهر على متابعة برامج التكوين التي تبادر بها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني،
- مراقبة و تقييم الجانب البيداغوجي والإداري للمؤسسات المتخصصة ،
- تطوير برامج المساعدة وإعانة الأشخاص في وضع صعب، لا سيما النساء في وضع صعب وتنفيذها،
- السهر على تنفيذ تدابير الاستعجال الاجتماعي وما بعد الاستعجال الموجهة للفئات الاجتماعية في وضع صعب،
- تنفيذ، بالاتصال مع القطاعات المعنية، برامج وتدابير المساعدة والدعم الموجهة للعائلات المحرومة،
- إعداد البطاقة الاجتماعية للولاية وتحيينها،
- ضمان، بالتنسيق مع المؤسسات المعنية، وفي إطار الإجراءات المعمول بها، متابعة العمليات المخططة في مجال إنجاز المشاريع والهياكل التابعة لقطاع التضامن الوطني وتهيئتها وتجهيزها،
- تنظيم نشاطات الإعلام والاتصال المتعلقين ببرامج وأجهزة المساعدة والإعانة الاجتماعية وتنميتها،
- وضع، على المستوى الولائي، نظام إعلام وتسيير البرامج التي تطورها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني،
- السهر على توفير الوسائل الضرورية وهياكل التكفل بالأطفال المحرومين من العائلة العمومية والخاصة وضمان متابعتها ومراقبتها والعمل على إعادة إدماجهم الاجتماعي والعائلي،
- السهر على وضع الوسائل الضرورية لاستقبال الأطفال المراهقين في وضع اجتماعي صعب و/أو في خطر معنوي والتكفل بهم .

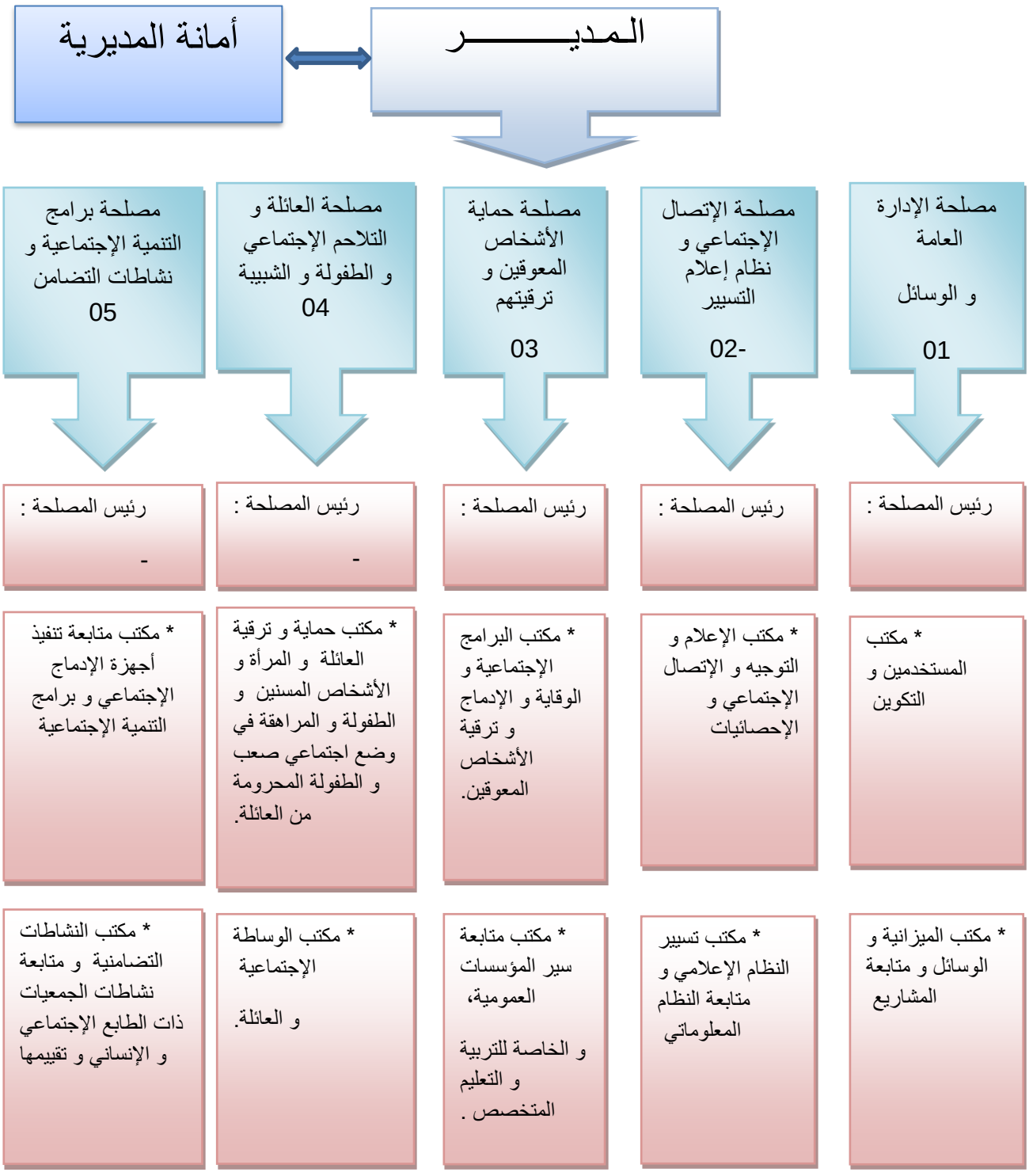
**•بعنوان التضامن الوطني :**

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات التضامن الوطني،
- تأطير برامج التضامن الوطني الموجهة للفئات الاجتماعية المحرومة وتنشيطها وتنسيقها وتقييم تنفيذها وقياس أثرها،
- تشجيع كل التدابير التي من شأنها ترقية التعبير عن التضامن الوطني من خلال الهبات والوصايا وتأطيرها،
- تحديد، بالاتصال مع القطاعات المعنية، الاحتياجات في مجال التضامن الوطني وتقييمها
- تنظيم توزيع المعلومات المتعلقة بالبرامج المحلية للتضامن،
- السهر على التسيير العقلاني للممتلكات والسير الحسن للهياكل التابعة للقطاع، لاسيما تلك الموضوعة تحت تصرف الحركة الجمعوية التي تنشط في ميدان اختصاص القطاع بما فيها دور الجمعيات،
- السهر على تنفيذ البرامج الهادفة إلى التنمية الجماعية التساهمية،
- ترقية نشاطات توعية المواطنين من أجل مكافحة الفقر والهشاشة والإقصاء وتنظيمها،
- ضمان التنسيق بين القطاعات في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والإقصاء،
- المشاركة في ترقية النشاطات الاجتماعية والتضامنية لصالح الجالية الوطنية بالخارج،
- تشجيع مشاركة الحركة الجمعوية في النشاطات التي يقوم بها القطاع في المجال الاجتماعي والإنساني.

**المطلب الثاني : التقسيم الإداري لمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية**

تضم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية[1]، تحت سلطة المدير ، وحسب أهمية المهام والصلاحيات، الموكلة إليها (05) مصالح .تضم كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب كحد أقصى.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 06




**شكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية المدية**

(المصدر الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية 29 بتاريخ 2010/05/02)

- **تقديم مصالح مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية:**

تتكون مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية[1] من:

- **مكتب المدير** : المدير هو المكلف و المسؤول الأول على تطبيق الأحكام الخاصة بتسيير القطاع على مستوى الولاية، وتنظيم العمليات والوظائف داخل المديرية بالاعتماد على مكتب الأمانة و المصالح التي تحت تصرفه، ويمارس السلطة السلمية على الموظفين.
- **الأمانة** :وهي همزة وصل بين المدير والمصالح كما تعمل على تسجيل المراسلات الصادرة والواردة.

**تتضمن مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية خمسة (05) مصالح و هي:**

**01- مصلحة الإدارة العامة و الوسائل:**

تحرص هذه المصلحة على تسيير الموارد البشرية، هذه الأخيرة تتضمن عدة مجالات التي تخص حياة العامل المهنية: التوظيف، متابعة المسار المهني، التكوين، تحسين المستوى، حل النزاعات بين العمال،.**كما تعتبر من أهم المصالح في الهيكل التنظيمي للمديرية ، إذ يعتبر رئيس المصلحة بمثابة نائب مدير.**

**تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:**

- ✓ تحضير مخطط تسيير الموارد البشرية والحرص على تطبيقه.
- ✓ ضمان المتابعة الجدية للمسار المهني للموظفين الخاضعين لوصاية المديرية
- ✓ الإشراف على تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات والفحوص المهنية.
- ✓ السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات ذات الصلة بملف الخدمات الاجتماعية ومتابعة مدى تنفيذ تقريرين المالي والأدبي.
- ✓ ضمان السير الحسن لميزانيتي التجهيز والتسيير .
- ✓ السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية للصفقات العمومية.
- ✓ ضمان متابعة الاعتمادات المالية المخصصة لفائدة المديرية وإعداد الوضعيات المالية المتعلقة بذلك.
- ✓ ضمان السير الحسن للوسائل المادية والممتلكات العامة الموضوعة تحت سلطة الإدارة وضمان جردها ومسكها.
- ✓ متابعة الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بناشطات القطاع ومعالجتها.
- ✓ مساعدة المصالح الخارجية للمديرية في مجال المنازعات والشؤون القانونية .
- ✓ القيام بمهام تمثيل المديرية في الجهات القضائية المختصة سواءا كانت مدعية أو مدعى عليها.
- ✓ متابعة تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة لصالح الإدارة بالتنسيق مع المحضرين القضائيين.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 07

- ✓ سحب الأحكام القضائية و إيداع العرائض الافتتاحية التي تحررها مصالح الإدارة.

**و تضم :**

**- مكتب المستخدمين و التكوين: يشرف عليه رئيس مكتب، يتابع وضعية المستخدمين وتوزيعهم على مختلف المصالح .**

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ تسيير المسار المهني للموظفين .
- ✓ تنظيم الامتحانات والمسابقات والامتحانات والاختبارات والفحوص المهنية.
- ✓ إعداد الوضعيات الدورية لحركة المستخدمين .
- ✓ إعداد الوضعيات للخدمات الاجتماعية .
- ✓ إعداد المخطط السنوي للعطل السنوية ومتابعة تنفيذه ومسك السجل العطل السنوية.
- ✓ تجديد اللجان متساوية الأعضاء ولجنة الخدمات الاجتماعية ومتابعة مداولاتها ومسك السجل المتعلق بذلك.
- ✓ تنفيذ المخطط الممركز لتكوين الموجه لفائدة المستخدمين .
- ✓ إعداد المخطط الغير ممركز لتكوين الموجه لفائدة المستخدمين .
- ✓ تسيير ومعالجة النزاعات الفردية والجماعية للعمال.

**- مكتب الميزانية و الوسائل و متابعة المشاريع:**

يشرف على عمله وتسيير مختلف شؤونه رئيس مكتب بالتنسيق مع رئيس مصلحة الإدارة العامة و الوسائل وكذلك أمين مخزن الوسائل العامة حيث يقوم بتوفير مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتاجها مختلف المصالح لغرض السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة وأداء خدماتها على الوجه الصحيح، كما قوم المشرف على المكتب تسيير الميزانية والمحاسبة بالتنسيق مع مصلحة الإدارة العامة و الوسائل بعملية إعداد وتحضير مشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة ويصادق عليه المدير، زيادة إلى الإشراف على تسيير و متابعة المشاريع الإستثمارية الخاصة بقطاع النشاط الإجتماعي و التضامن **التي** تعتبر إحدى الأدوات الرئيسية للتنمية في القطاع.

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ إعداد الالتزامات والحوالات.
- ✓ متابعة العمليات المحاسبية المتعلقة بميزانية التسيير والتجهيز .
- ✓ إعداد الحساب الإداري للمديرية.
- ✓ إعداد أجور العمال لمستخدمي المديرية.
- ✓ إعداد توقعات المالية للإدارة.
- ✓ ضمان تسيير حظيرة السيارات وصيانتها.

- ✓ ضمان التموين بالوسائل الضرورية لتسيير الإدارة.

**02- مصلحة الإتصال الإجتماعي و نظام إعلام التسيير:**

تعمل مصلحة الإتصال الإجتماعي و نظام إعلام التسيير بمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية على تقديم صورة متميزة عن القطاع، من خلال تنزيل خطة تطوير القطاع في جانبها التواصلي من خلال تعزيز التواصل الداخلي والخارجي.

كما تحرص المصلحة على تتبع مختلف الأنشطة ذات الصلة بالقطاع ، وتواكب الإعداد لها وسيرها، وتخبر بذلك مختلف المصالح و المؤسسات المتخصصة التابعة للقطاع، و تدعم المصلحة مختلف مكونات القطاع في الأنشطة التي تنظمها من خلال المواكبة والتغطية الاعلامية ، وتعرّف بالبرنامج المسطر في القطاع وغيره، و تستمد قوتها من الاتصال الدائم بالعاملين في الحقل الإعلامي ، والسهر على تتبع كل ما يستجد من أنشطة وتظاهرات وإعلانها ، و نشر ما يستجد وما يستقبل من أنشطة وأخبار القطاع ومكوناتها، علاوة على تطوير النافذة المعلوماتية وتوظيف المواقع الاجتماعية بغية استيعاب كل ذلك.

**تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:**

- ✓ ضمان تدوين النشرات الرسمية للإدارة ونشرها عبر وسائل الاتصال المختلفة .
- ✓ القيام بالتصريحات الصحفية والمشاركة في الندوات الصحفية المبرمجة لخدمة القطاع.
- ✓ تحضير المخطط السنوي للإعلام والاتصال.
- ✓ إعداد الحصيلة السنوية لمخطط الإعلام والاتصال
- ✓ العمل على الاستغلال الايجابي والأمثل لوسائل التواصل الاجتماعي للتعريف بنشاطات القطاع.
- ✓ التنسيق مع مختلف وسائل الإعلام المكتوبة ،السمعية والبصرية المحلية والجهوية بغرض نشر نشاطات القطاع.

**و تضم :**

**- مكتب الإعلام و التوجيه و الإتصال الإجتماعي و الإحصائيات:**

هو مكتب يتكفل بتحسين الإتصال و التواصل بين المديرية و المواطنين بصفة عامة و ذلك بالإستجابة إلى إستفساراتهم بشأن قضاياهم المسجلة سلفا على مستوى مختلف المصالح مهما كان نوعها و حالتها من خلال المهام الموكلة له.

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ متابعة مختلف الإحصائيات المتعلقة بالقطاع.
- ✓ إعداد الحصيلة النهائية لاحصائيات المتعلقة بالقطاع.
- ✓ اعداد دليل القطاع.

**- مكتب تسيير النظام الإعلامي و متابعة النظام المعلوماتي:**

يعتبر مكتب تسيير النظام الإعلامي و متابعة النظام المعلوماتي حلقة وصل بين التسيير الكلاسيكي و التسيير الرقمي وتتجلى ضرورة الإعلام الآلي في الحصول على المعلومات بكل أنواعها في الوقت و المكان المناسبين و بالشكل المطلوب، كما يضمن معالجة أو استخدام هذه المعلومات من حيث الزيادة أو الحذف أو التغيير رقميا.

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ الاشراف على البريد الإلكتروني للمديرية
- ✓ الاشراف على متابعة مختلف المنصات الإلكترونية للمديرية
- ✓ تحيين مختلف البرمجيات لصالح المديرية
- ✓ انتقاء البرمجيات الجديدة مع إعادة تثبيتها و تحيينها.
- ✓ حفظ و استرجاع البيانات.
- ✓ توسيع الإطلاع المعرفي على كل ما هو جديد في عالم المعلوماتية الحديثة

**03- مصلحة حماية الأشخاص المعوقين و ترقيتهم**

تتمثل مهام هذه المصلحة في تسيير البرامج الإجتماعية و الوقاية و الإدماج و ترقية الأشخاص المعوقين و كذلك متابعة سير المؤسسات المتخصصة، و الخاصة للتربية و التعليم المتخصص هذه المؤسسات مكلفة بالاستقبال والتكفل ليلا ونهارا بمختلف الفئات الهشة كالمعوقين و الأطفال المسعفين و الصم و البكم ، و تضمن من خلال تدابير مناسبة، المرافقة والتكفل بهذه الشريحة من المجتمع وعند الاقتضاء إلى ما فوق السن المذكور في القانون المعمول به.

**و تضم :**

**- مكتب البرامج الإجتماعية و الوقاية و الإدماج و ترقية الأشخاص المعوقين:**

يتكفل هذا المكتب باستقبال الأشخاص المعوقين و/أو عائلاتهم على المستوى الولائي بكل أنواع الإعاقة بما في ذلك الإعاقات المصنفة جديدة كإعاقة "التوحد" و النظر في انشغالاتهم من حيث التأمين و المنح و إحصائهم بصفة دورية.

- **نشاط اللجنة الولائية للخبرة الطبية:**

تقوم اللجنة بدراسة الملفات مرتين في الشهر (مرة كل 15 يوم) حسب نوع للإعاقة و تتكون اللجنة من الأعضاء التالية:

- طبيب مختص في طب العظام.
- طبيب مختص في طب العيون.
- طبيب مختص في الأمراض العقلية.
- طبيب مختص في الأذن و الحنجرة.
- طبيب عام.

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ تقوية الحس الجماعي لدى مختلف الفئات الهشة.
- ✓ الاستهداف الفعلي للمناطق المعزولة والاستجابة للاحتياجات الضرورية لهذه الفئات.
- ✓ متابعة تنفيذ التشريعات حول ترقية المعوقين .
- ✓ تحيين قوائم المعوقين بكل الفئات .
- ✓ احصاء المعوقين بكل الفئات.
- ✓ القيام بمتابعة التأمينات الاجتماعية للأشخاص المعوقين.
- ✓ القيام بمتابعة ملف النقل المجاني للأشخاص المعوقين.

**- مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية، والخاصة للتربية والتعليم المتخصص:**

يتكفل هذا المكتب بتسيير و متابعة المؤسسات المتخصصة التابعة لقطاع النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية و عددها سبعة مراكز (07) زيادة إلى الأقسام المدمجة و دور الحضانة على مستوى الولاية و عددها خمسة و عشرون دار حضانة و روضة أطفال.

**قائمة المراكز المتخصصة على مستوى قطاع النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المدية:**

- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بالمدية.
- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بتمزقيدة.
- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بالبرواقية.
- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا ببوغزول.
- مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا ببني سليمان.

- دار الأشخاص المسنين بن شكاو.
- مؤسسة الطفولة المسعفة ببن شكاو.
- المركز المتخصص في إعادة التربية للمدية.
- الأقسام المدمجة بالمدية

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ احصاء المعوقين بكل الفئات على مستوى كل مؤسسة متخصصة.
- ✓ التنسيق بين مختلف القاطاعات و المؤسسات المتخصصة.
- ✓ مراقبة كل ما هو ضروري في المؤسسات المتخصصة.
- ✓ مراقبة الأمن الداخلي في المؤسسات المتخصصة.
- ✓ برمجة خرجات ميدانية للمؤسسات المتخصصة.
- ✓ تنفيذ برامج التكفل التربوي والبيداغوجي،
- ✓ متابعة تطبيق القوانين على مستوى المؤسسات المتخصصة.

**04- مصلحة العائلة و التلاحم الإجتماعي و الطفولة و الشبيبة و تضم :**

تتمثل مهام هذه المصلحة في ترقية الأشخاص في وضع اجتماعي صعب كالأشخاص بدون مأوى ثابت و الأحداث و ملفات الكفالة و النساء المعنفات و المسنين و ذلك وفق القوانين المعمول به.

**و تضم :**

**- مكتب حماية و ترقية العائلة و المرأة و الأشخاص المسنين و الطفولة و المراهقة في وضع اجتماعي صعب و الطفولة المحرومة من العائلة:**

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ مرافقة الأطفال والمراهقين طيلة فترة التكفل لأفضل ادماج مدرسي واجتماعي ومهني،
- ✓ خدمات المساعدة في المنزل والدعم النفسي والاجتماعي،
- ✓ مرافقة ملائمة حسب الحالة البدنية والنفسية للشخص المسن،
- ✓ ضمان المتابعة المدرسية للأطفال والمراهقين،
- ✓ توفير التجهيزات الخاصة والأجهزة الضرورية المناسبة للوضعية الصحية للأشخاص المسنين المحرومين في
  وضعية تبعية، وتزويدهم بها،
- ✓ إبقاء الأشخاص المسنين في وسطهم العائلي و/أو في منزلهم.

- ✓ اقتراح عناصر سياسة حماية وترقية العائلة وأفرادها وضمان تنفيذها ومتابعتها،
- ✓ القيام بالتدابير الرامية إلى تنفيذ السياسة الوطنية للأسرة،
- ✓ انجاز الدراسات والتحاليل والتقارير حول العائلة وتقييم آثارها،
- ✓ المساهمة في تنفيذ ومتابعة الاتفاقيات والاتفاقات الدولية المتعلقة بالعائلة،
- ✓ السهر على تعزيز التلاحم الاجتماعي وتنمية ثقافة التضامن، لاسيما التضامن الجواري، في إطار مقاربة تساهمية وشراكة متعددة الأشكال،
- ✓ وضع برامج الوقاية من الظواهر والآفات الاجتماعية ومكافحتها،
- ✓ تصور برامج تحسيسية وإعلامية حول تكافؤ الفرص وحول حقوق المرأة في جميع ميادين النشاطات،
- ✓ اقتراح عناصر السياسة الهادفة إلى تحسين وتطوير قضايا المرأة وتنفيذها،

**- مكتب الوساطة الإجتماعية و العائلة:**

يقوم هذا المكتب بإجراء تنسيق بين الإدارة و العائلات التي تعاني مشاكل اجتماعية حادة كالتسرب المدرسي و المشاكل قبل الطلاق، إلخ

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ دراسة ومعالجة الطلبات والإخطارات والإقتراحات المتعلقة بالوساطة العائلية والإجتماعية،
- ✓ القيام بالتحقيقات الإجتماعية ذات الصلة بموضوع الوساطة،
- ✓ إعلام الأشخاص المعنيين بعملية الوساطة العائلية والإجتماعية ونتائجها،
- ✓ تقديم إقتراحات لتسوية النزاع،
- ✓ ضمان المرافقة الإجتماعية للأطراف في حالة النزاع قصد تحقيق الوساطة،
- ✓ متابعة وتقييم عملية الوساطة العائلية والإجتماعية.

**05- مصلحة برامج التنمية الإجتماعية و نشاطات التضامن:**

تتمثل مهام هذه المصلحة في متابعة البرامج التنمية الإجتماعية التابعة لوكالة التنمية الإجتماعية (ADS) و متابعة البرامج التضامنية و ذلك وفق القوانين المعمول به.

**و تضم :**

**- مكتب متابعة تنفيذ أجهزة الإدماج الإجتماعي و برامج التنمية الإجتماعية:**

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

متابعة البرامج التنمية الإجتماعية التابعة لوكالة التنمية الإجتماعية (ADS) و التي أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 / 232 المؤرخ في : 29 جوان 1996 و قد جاءت لتدعيم الهيئات و

المؤسسات العمومية الأخرى للنهوض و تحسين الحياة الإجتماعية للمواطنين عامة و المحرومين و المهمشين خاصة بعد ما عانته البلاد من ضعف اقتصادي و تدهور اجتماعي خلال العشرية السوداء .

و استنادا لإطارها القانوني تعد من المؤسسات العمومية لها شخصية معنوية و استقلال مالي و إداري تمارس نشاطها تحت وصاية رئاسة الحكومة إلى غاية صدور المرسوم الرئاسي رقم 09/08 المؤرخ في : 2008/01/27 الذي جعلها تحت وصاية وزارة التضامن الوطني ، الأسرة و قضايا المرأة و تهدف هذه الوكالة على وجه الخصوص لما يلي :

- مساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة و الهشة.
- انجاز مشاريع ذات منفعة عمومية لليد العاملة المكثفة على مستوي المناطق المحرومة والمعزولة .
- إنشاء مقاولات مصغرة للشباب العاطل عن العمل .
- الإدماج الاجتماعي للشباب بمختلف أصنافه في عالم الشغل .

يتولى الفرع الولائي لوكالة التنمية الإجتماعية إدارة و انجاز كل الأجهزة و البرامج التي تشرف على تسييرها كل من مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن للولاية و الفرع الجهوي للوكالة بالمدية و تتمثل فيما يلي :

01 جهاز المنحة الجزافية للتضامن AFS:

02 جهاز نشاطات الإدماج الإجتماعي – مخالصة الأشخاص المعوقين 100% ابتداءا من 2024/01/01

03 - برنامج التنمية الجماعية التساهميDev.COM

04 - برنامج الأشغال ذات المنفعة العمومية لليد العاملة المكثفة TUP-HIMO:

06 الخلايا الجوارية للتضامن:

أنشأت الخلايا الجوارية للتضامن بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000-37 المؤرخ في 07 فيفري 2000، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 08-307 المؤرخ في 27 رمضان 1429 الموافق لـ 27 سبتمبر 2008[1]. هي وحدات متنقلة تضم فريق متعدد الاختصاصات: طبيب، أخصائي اجتماعي، أخصائي نفساني، مساعد اجتماعي. تنشط على مستوى تراب ولاية المدية عشر (10) خلايا تضامنية.

- الخلية الجوارية للتضامن وامري

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية رقم 56 الصادرة بتاريخ 2008/09/28، ص 20

- الخلية الجوارية للتضامن بوقزول
- الخلية الجوارية للتضامن تابلاط
- الخلية الجوارية للتضامن مفاتحة
- الخلية الجوارية للتضامن البواعيش
- الخلية الجوارية للتضامن تمزقيدة
- الخلية الجوارية للتضامن سغوان
- الخلية الجوارية للتضامن جواب
- الخلية الجوارية للتضامن العوينات
- الخلية الجوارية للتضامن عين قصير

**- مكتب النشاطات التضامنية و متابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الإجتماعي و الإنساني و تقييمها:**

يقوم هذا المكتب بمتابعة كل العمليات التضامنية على مستوى الولاية و التي عرفت خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا كما و كيفا، فأصبحت تمس آلاف العائلات، بفضل الاهتمام المتزايد للدولة بهذا الجانب عبر كامل قرى و بلديات الولاية خلال العشرية الأخيرة، و لم تتوانى السلطات المركزية و المحلية في تكثيف البرامج التضامنية، و كانت النتيجة انه تم تخصيص مبالغ مالية كبيرة لمواجهة كل الأوضاع.

إن الهدف الأساسي من هذه البرامج هو تحقيق أدنى شروط الحياة الكريمة و ضمان إمكانية الإدماج الدراسي لكل أطفال الولاية وتوفير وسائل العيش بفضل تدخلات مصالح قطاع وزارة التضامن الوطني و الأسرة التي ساهمت في ذلك بقدر كبير لما توليه الدولة من اهتمام متزايد.

**تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:**

- ✓ **متابعة كل العمليات التضامنية التابعة لقطاع النشاط الإجتماعي و التضامن بما في ذلك الرحلات الإستجمامية، قفة رمضان ، مساعدة العائلات المعوزة، طاولات الإطعام في شهر رمضان، عملية الختان، مساعدة المتشردين و الأشخاص بدون مأوى SDF، متابعة عمليات الحج لفئة المسنين .**
- ✓ تسيير ملف المأساة الوطنية.
- ✓ تسيير ملف صندوق النفقة.
- ✓ تسيير ملف الأسرة المنتجة.

**المبحث2: تحليل البيانات:**

**تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى جمع البيانات المتحصل عليها من تحليل محتوى وثيقة الشكاوي و الإجابة على المقابلات و تفريغها ثم قمنا بتحليلها و في الأخير تفسيرها.**

**المطلب الاول : تحليل المحتوى**

**أ- فئات المحتوى:**

**1- فئة موضوع الشكوى:**

**جدول رقم 01 يبين المحتوى حسب صنف الشكوى**

| المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| الاستقبال | 02 | 20.00% |
| التوجيه | 01 | 10.00% |
| المعاملة | 01 | 10.00% |
| عدم الرد | 02 | 20.00% |
| بدون تعيين | 04 | 40.00% |
| **المجموع** | **10** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان صنف الشكوى في المتغير بدون تعيين هو بتكرار 04 من 10 شكاوى أي بنسبة 40% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير ين التوجيه و المعاملة هما بتكرار 01 أي بنسبة 10% و بينهما المتغيرين الإستقبال و عدم الرد بتكرار 02 أي بنسبة 20%.
- التحليل الكيفي: أغلب الشكاوى وجدت بدون تعيين صنف الشكوى، و هذا راجع لأن أصحاب الشكاوى في الاغلب لا يفرقون بين أصناف الشكوى المبينة في النموذج و لا يعطوها أية أهمية و يهتمون فقط بمحتوى الشكوى التي يدونونها.

**جدول رقم 02 يبين المحتوى حسب مستوى الضرر**

| المتغيرات / التكرار | عادي | | مستعجل | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| مستوى الضرر | 02 | 20.00% | 08 | 80.00% |
| **المجموع** | **02** | **20.00%** | **08** | **80.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان مستوى الضرر في المتغير العادي هو بتكرار 02 من 10 شكاوى أي بنسبة 20% بالمئة كأدنى نسبة و المتغير مستعجل هو بتكرار 08 أي بنسبة 80%.

- التحليل الكيفي: و هذا راجع لأن مختلف المشاكل التي يعيشها المواطنون من مختلف الفئات الهشة و ضعيفي الدخل هلي مشاكل متراكمة منذ سنوات طويلة لتصبح أكبر من قدرتهم في معالجتها و تتجاوز مستواهم لتصل إلى مستوى العائلة ثم تخرج عن السيطرة مثل مشكل البطالة و ضيق السكن و الامراض المزمنة .. إلخ و عليه يصبح مجبرا على طرح انشغالاته على الإدارة التي من شأنها توفير الحل لانشغالاته في شكل مستعجل.

**جدول رقم 03 يبين المحتوى حسب نوع التدخل**

| المتغيرات / التكرار | مساعدات غير مادية | | مساعدات مادية | | غير مدون | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| نوع التدخل | 07 | 70.00% | 2 | 30.00% | 1 | 10.00% |
| **المجموع** | **07** | **70.00%** | **2** | **30.00%** | **1** | **10.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان مساعدات غير مادية هي بتكرار 07 من 10 أي بنسبة 70% بالمئة كأعلى نسبة و مساعدات مادية هي بتكرار02 من 10 أي بنسبة 20% و في الاخير نجد المتغير غير مدون بتكرار 01 أي بنسبة 10%.
- التحليل الكيفي: و هذا راجع لأن أصحاب الشكاوى أغلبهم من لديهم تراكم و تنوع في المشاكل و هذا ما يولد لديهم التقدم إلى مصالح مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لمرافقتهم في حل مشاكلهم الفردية كانت ام العائلية في صورة مساعدات مادية كطلب الافرشة و المواد الغذائية و غيرها و أخرى غير مادية متمثلة في التوسط لحل مشاكل سكنية أو مهنية أو صحية إلى غيرها من الإنشغالات.

**جدول رقم 04 يبين المحتوى حسب فئة الشخصيات**

| المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| المرسل | 10 | 100.00% |
| المرسل إليه | 07 | 70.00% |
| المعني بموضوع الحاجة | 03 | 30.00% |
| **المجموع** | **20** | **200.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان متغير المرسل هو بتكرار 10 من أصل 10 و هو بنسبة 100% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير المعني بموضوع الحاجة هو بتكرار 03 أي بنسبة 30% و بينهما المتغير المرسل إليه هو بتكرار 07 أي بنسبة 70%.

- التحليل الكيفي: تتكون الشكوى المدونة من خلال محتواها من عنصرين إلى ثلاث عناصر تتمثل في صاحب الشكوى و هو المرسل و مدير النشاط الإجتماعي و التضامن و هو المرسل إليه و المعني بموضوع الشكوى و يكون إما مدير النشاط الإجتماعي و التضامن أو هيئة خارج القطاع و هنا تكون المديرية عبارة عن وسيط بين نوعين من الجمهور الخارجي المواطن و مختلف الإدارات الأخرى .

**جدول رقم 05 يبين المحتوى حسب فئة طبيعة الرد**

| المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| رد داخل القطاع | 07 | 70.00% |
| إحالة على قطاع آخر | 03 | 30.00% |
| **المجموع** | **10** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان المتغير رد داخل القطاع هو بتكرار07 من 10 شكاوى أي بنسبة70% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير إحالة على قطاع آخر هو بتكرار 03 أي بنسبة 30%.
- التحليل الكيفي: و هي عنصر رجع الصدى (الإجابة على الإنشغال المطروح من طرف المواطن) المذكور من خلال الشكوى المدونة فإما أن يكون الرد من داخل قطاع النشاط الإجتماعي و التضامن أو يكون في شكل إحالة على قطاع آخر كقطاع الصحة، الولاية أو مصالح الداوئر و عددها 19 دائرة و مختلف البلديات و عددها 64 بلدية على مستوى ولاية المدية.

**ب- فئات الشكل**

**جدول رقم 06 يبين مدى توفر معلومات الشاكي**

| المتغيرات / التكرار | مدون | | غير مدون | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| اللقب | 10 | 100.00% | 00 | 0.00% |
| الإسم | 10 | 100.00% | 00 | 0.00% |
| التسمية الإجتماعية | 00 | 0.00% | 10 | 100.00% |
| العنوان | 10 | 100.00% | 00 | 100.00% |
| رقم الهاتف | 10 | 100.00% | 00 | 100.00% |
| البريد الإلكتروني | 00 | 0.00% | 10 | 0.00% |
| **المجموع** | **10** | **100.00%** | **10** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان مدى توفر معلومات الشاكي في المتغير اللقب و الاسم و العنوان ور قيم الهاتف هو مدون و بتكرار 10 من 10 شكاوى أي بنسبة 100% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير التسمية الاجتماعية و البريد الإلكتروني هما غير مدونان أي بتكرار 10 أي بنسبة 100% .
- التحليل الكيفي: يحرص أصحاب الشكاوى في المرتبة الأولى على التدوين الدقيق لمعلوماتهم الشخصية حتى يتم الرد عليهم و الإتصال بهم دون خطأ، إلا ان تلك المعلومات تقتصر على الاسم و اللقب و العنوان و رقم الهاتف و لا يتم تدوين البريد الالكتروني و هذا راجع لأنهم من جهة لا سيتخدمونه بالدرجة الاولى و يولون اهتمام أكبر للمعلومات السابقة الذكر و محتوى الشكوى.

**جدول رقم 07 يبين توفر تاريخ الشكوى**

| المتغيرات / التكرار | مدون | | غير مدون | |
|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة |
| تدوين الشكوى | 09 | 90.00% | 01 | 10.00% |
| الرد الكتابي المدون | 09 | 90.00% | 01 | 10.00% |
| رقمنة الشكوى بدون رد | 10 | 100.00% | 10 | 100.00% |
| رقمنة الشكوى بالرد | 10 | 100.00% | 10 | 100.00% |
| **المجموع** | **10** | **100.00%** | **10** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان صنف الشكوى في المتغير بدون تعيين هو بتكرار 04 من 10 شكاوى أي بنسبة 40% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير ين التوجيه و المعاملة هما بتكرار 01 أي بنسبة 10% و بينهما المتغيرين الإستقبال و عدم الرد بتكرار 02 أي بنسبة 20%.
- التحليل الكيفي: يكون تدوين التاريخ في كل المراحل التي تمر بها الشكوى على مستويات المعالجة متتاليا منذ تاريخ تدوين الشكوى إلى الرد الكتابي المدون إلى رقمنة الشكوى بدون رد إلى رقمنة الشكوى بالرد و هذا راجع إلى ان انتهاء كل مرحلة من هذه المراحل هو بداية المرحلة الموالية و يكون غلق الشكوى من طرف هيئة وسيط الجمهورية بعد شهر من تاريخ الرقمنة الأولى و إن لم تؤخذ الشكوى على محمل الجد فإن الإدارة مجبرة على ارفاق تبريرات ادارية لعدم الرد و في حالة تسجيل أي تقاعس من طرفها فستوجه عقوبات مباشرة على المسؤول المتقاعس مباشرة.

**جدول رقم 08 يبين استعمال لغة الشكوى**

| المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| فصحى | 09 | 90.00% |
| عامية | 00 | 0.00% |
| مزيج | 01 | 10.00% |
| **المجموع** | **10** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان لغة الشكوى في المتغير فصحى هو بتكرار 09 من 10 شكاوى أي بنسبة 90% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير مزيج هما بتكرار 01 أي بنسبة 10%
- التحليل الكيفي: رغم أن أصحاب الشكاوى من أصحاب الدخل الضعيف و الفئات الهشة إلا أنهم يحرصون على تدوين الشكوى بلغة سليمة لإيصال انشغالاتهم بالطريقة الصحيحة، و هذا راجع إما لمستواهم الدراسي المقبول أو لمستوى من يرافقهم من أشخاص كالأقارب أو الجيران، الذين يقومون بالإنابة عنهم في تدوين الشكاوى.

**جدول رقم 09 يبين مدى استعمال مستوى لغة الشكوى**

| المتغيرات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| سليمة | 07 | 70.00% |
| ركيكة | 03 | 30.00% |
| غير مفهومة | 00 | 0.00% |
| **المجموع** | **10** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان مستوى لغة الشكوى في المتغير سليمة هو بتكرار 07 من 10 شكاوى أي بنسبة 70% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير ركيكة هو بتكرار 03 أي بنسبة 30%
- التحليل الكيفي: يحرص المدونون للشكوى على سلامة لغة الشكوى حتى يفهمها مباشرة المسؤول و لا يجد لبس في فهمها و إن وجد فعلى الإدارة الإتصال هاتفيا (كوسيلة مباشرة و سريعة) مع المعني للإستفسار منه أكثر على محتوى شكواه و انشغاله و هذا دليل ايضا على ان نسبة الأمية أقل حدة من السنوات الماضية و هذا مؤشر إيجابي لنجاح العملية الإتصالية لآلية سجل الشكاوى.

**المطلب الثاني : المقابلات**

**البيانات الشخصية**

**جدول رقم 10 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| فئات الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أنثى | 01 | 20.00% |
| ذكر | 04 | 80.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

التحليل الكمي:نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور هو 04 مفردات بنسبة 80 % و هي أعلى نسبة بينما نجد عدد الإناث 01 أي بنسبة 20 % و هو أقل نسبة.

التحليل الكيفي: كباقي المؤسسات العمومية أو الخاصة فرؤساء المكاتب أو المصالح يتبعون القانوني الأساسي للادارة و الذي يساوي بين الجنسين من جهة الحقوق أو الواجبات و الملاحظ انه و لو أن عدد النساء هي مفردة واحدة (01) من بين شاغلي المناصب العليا، إلا أنها كرئيسة مصلحة برتبة نفساني عيادي درجة ثالثة (معادل للدكتراه) و تعد الأقدم مهنيا على مستوى ولاية المدية حاليا (30 سنة خبرة) في الميدان مما يساعد على الرد على أغلب إنشغالات المواطنين في وقت قياسي.

**جدول رقم 11 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن**

| فئات السن | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 00 | 00.00% |
| من 30 إلى 40 سنة | 00 | 00.00% |
| من 41 فما فوق | **05** | 100.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

التحليل الكمي:نلاحظ من خلال الجدول أن فئة (من 41 فما فوق) هو بتكرار 05 أي بنسبة100 % و هي أعلى نسبة بينما نجد فئة (أقل من 30 سنة) و فئة (من 30 إلى 40 سنة) أي بنسبة 00 % و هما أقل نسبة.

التحليل الكيفي: هذا دليل على أن الطاقم المشكل للهيكلة التنظيمية للمديرية هو طاقم قوي ذو خبرة واسعة في مجال التسيير الإداري و الإتصال المؤسساتي و التحكم فيه بنسبة تقارب 100% زيادة على المستوى الدراسي الراقي الذي يتمتع به كل أفراد العينة.

**جدول رقم 12 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي**

| فئات المستوى الدراسي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| ليسانس | 00 | 00.00% |
| ماستر | 01 | 20.00% |
| دكتراه | 04 | 80.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

التحليل الكمي:نلاحظ من خلال الجدول أن فئة (دكتراه) هي بتكرار 04 أي بنسبة80 % و هي أعلى نسبة بينما نجد فئة (ماستر) هي بتكرار 01 أي بنسبة20 % و فئة (ليسانس) هي بتكرار 00 أي بنسبة00 % و هي أقل نسبة.

التحليل الكيفي: معظم اعضاء الطاقم الإداري في الهيكلة التنظيمية للمديرية يمتلك خبرة ميدانية كبيرة و متينة ، إضافة إلى مسار دراسي جامعي راقي في صورة ماستر او دكتراه، و هذا ما تنتهجه الدولة الحديثة من خلال سياستها المطبقة على مستوى الإدارات العمومية لتقويتها و الإرتقاء بنوعية الخدمة التي تقدمها تجاه الجمهور الخارجي.

**المحور الاول: - كيف يتم تعقب مسار الشكوى من طرف الإدارة ؟**

**جدول رقم 13 : يبين الجهة الأولى المعنية بمعاينة الشكاوى**

| التعيينات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| مكتب المدير | 03 | 60.00% |
| مصلحة | 02 | 40.00% |
| مكتب آخر | 00 | 00.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان الجهة الأولى المعنية بمعاينة الشكاوى في المتغير مكتب المدير هو بتكرار 03 من 05 إجابات أي بنسبة60% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير مصلحة هو بتكرار 02 من 05 إجابات أي بنسبة40% و مكتب آخر هو بتكرار 00 أي بنسبة 00%
- التحليل الكيفي: كباقي المؤسسات العمومية أو الخاصة فأول من يكون على علم بوجود شكوى جديدة هو المدير، كونه هو المسؤول الأول على مستوى المديرية الولائية و على القطاع ككل، و عليه فكل المستجدات في القطاع يجب أن يكون على علم بها، زيادة على أنه هو الذي يحرر الرد المخصص للإدارة على السجل و هو الذي يعطي التوجيهات الأولية لمتابعة الشكاوى إلا أن هناك حالات يكون فيها المدير غائبا عن العمل بالمديرية (زيارة وزير معين للولاية، مرافقة الوالي في زياراته الميدانية ، اجتماع المجلس

الشعبي الولائي، زيارات ميدانية للمؤسسات المتخصصة التابعة للقطاع، في حالة عطلة، ... إلخ )، فتحال العملية إلى رئيس المصلحة الذي يكون بمثابة نائب المدير.

**جدول رقم 14 : يبين عن امكانية الإتصال بالشاكي للإستفسار أكثر عن محتوى شكواه**

| الإجابات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 00 | 0.00% |
| لا | 00 | 0.00% |
| على حسب الشكوى | 05 | 100.00% |
| رد آخر | 00 | 0.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان الإتصال بالشاكي للإستفسار أكثر عن محتوى شكواه في المتغير على حسب الشكوى هو بتكرار 10 من 10 إجابات أي بنسبة 100% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير نعم و لا و رد آخر هم بتكرار 00 أي بنسبة 00%
- التحليل الكيفي: كل شكوى و لها خصوصيتها، إلا أن في الأغلب يكون محتوى الشكوى واضح و يتطلب الرد السريع إلا أن الشكاوى المبهمة يجب الإتصال و الإستفسار من صاحبها عن طريق الهاتف لأخذ أكثر توضيحات حول محتوى شكواه و الرد عليها في أقرب الآجال خاصة فيما يخص الشكاوى ذاة الإهتمام و المعالجة طويلي المدى.

**جدول رقم 15 : يبين كيفية معالجة الشكاوى**

| الإجابات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| اجتماع رؤساء المصالح مع المدير | 00 | 0.00% |
| تنسيق المصالح مع بعضها | 00 | 0.00% |
| معالجة حسب موضوع الشكوى | 05 | 100.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان كيف يتم معالجة الشكاوى في المتغير معالجة حسب موضوع الشكوى هو بتكرار 05 من 05 إجابات أي بنسبة 100% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير تنسيق المصالح مع بعضها و اجتماع رؤساء المصالح مع المدير هما بتكرار 00 أي بنسبة 00%

التحليل الكيفي: تتم معالجة الشكاوى حسب درجة الاستعجال و مكان تواجد الشاكي و وضعيته العائلية و موضوع الشكوى ، و عليه توضع خطة عمل للتعامل مع الشكوى و الرد عليها .

**جدول رقم 16 : يبين عن مواجهة صعوبات في معالجة الشكاوي**

| الإجابات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 00 | 0.00% |
| لا | 00 | 0.00% |
| على حسب الشكوى | 05 | 100.00% |
| رد آخر | 00 | 0.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان هل تواجهك صعوبات في معالجة الشكاوي في المتغير على حسب الشكوى هو بتكرار 10 من 10 إجابات أي بنسبة 100% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير نعم و لا و رد آخر هم بتكرار 00 أي بنسبة 00%

* التحليل الكيفي: على حسب الحالات التي تتوافد على قطاع النشاط الإجتماعي عامة أو على المديرية خاصة لطرح مختلف انشغالاتها تم وضع استراتيجية للتعامل مع كافة الإنشغالات على انها في درجة الإستعجال، حتى لا يكون هناك تراكم أو عبئ زائد في حل المشاكل الخاصة بالفئات المعنية و الخلط بينها

**جدول رقم 17 : يبين كيفية ابلاغ الشاكي برد الإدارة**

| الإجابات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| اتصال هاتفي | 02 | 40.00% |
| استدعاء | 00 | 0.00% |
| تحرير اداري | 03 | 60.00% |
| رد آخر | 00 | 0.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان كيف يتم ابلاغ الشاكي برد الإدارة في المتغير تحرير اداري هو بتكرار 03 من 05 إجابات أي بنسبة 60% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير اتصال هاتفي هو بتكرار 02 أي بنسبة 20% ثم المتغيرين استدعاء و رد آخر فهما بتكرار 00 من 05 إجابات أي بنسبة 00%.
- التحليل الكيفي: يتم الرد على حسب مضمون الشكوى و درجة الإستعجال، فيمكن ان يكون الرد داخل القطاع فقط أين يتم في أغلب الحالات الإتصال مباشرة بالشاكي أو يكون من خارج القطاع و في هذه الحالة تكتفي المديرية بالرد عن طريق التحرير الإداري فقط و الباقي يتم عن طريق القطاع المحال عليه الإنشغال و هيئة وسيط الجمهورية.

المحور الثاني: - كيف يتم توثيق الإجراءات التي تم اتخاذها بعد كل شكوى؟

**جدول رقم 18 : يبين كيفية توثيق الشكاوى**

| الإجابات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| توثيق ورقي | 00 | 0.00% |
| توثيق رقمي | 00 | 0.00% |
| توثيق ورقي ثم رقمي | 05 | 100.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان كيف يتم توثيق الشكاوى في المتغير توثيق ورقي ثم رقمي هو بتكرار 05 من 05 إجابات أي بنسبة 100% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير ين توثيق ورقي و توثيق رقمي هما بتكرار 00 أي بنسبة 00%.
- التحليل الكيفي: في كل الحالات يجب على التوثيق أن يبدابالرد في السجل من طرف المدير ثم يمضى و يختم و بعدها يرقمن بالماسح الضوئي و يدرج في منصة الشكاوى لهيئة وسيط الجمهورية في أقل من شهر منذ تاريخ التدوين الأول للشكوى من طرف الشاكي.

**جدول رقم 19 : يبين كيفية اجراء اللقاءات الدورية مع القطاعات الآخرى لتقييم آلية سجل الشكاوى**

| الإجابات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| كل شهر | 00 | 0.00% |
| كل 03 أشهر | 03 | 60.00% |
| كل 06 أشهر | 00 | 0.00% |
| رد آخر | 02 | 40.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان كيف تتم اللقاءات الدورية مع القطاعات الآخرى لتقييم آلية سجل الشكاوى في المتغير كل 03 أشهر هو بتكرار 03 من 05 إجابات أي بنسبة 60% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير رد آخر هو بتكرار 02 أي بنسبة 20% ثم المتغيرين كل شهر و رد آخر فهما بتكرار 00 من 05 إجابات أي بنسبة 00%.
- التحليل الكيفي: اللقاءات الدورية تتم كل 03 أشهر، و لكن هناك أخرى تكون بصفة مفاجئة من طرف لجنة التفتيش المتواجدة على مستوى مقر ولاية المدية أو من طرف وزارة التضامن و الأسرة و قضايا المرأة و هذا في حالة تسجيل تقصير إداري أو عدم الولوج إلى منصة وسيط الجمهورية لرقمنة الشكاوى في الآجال المحددة لكل شكوى.

**جدول رقم 20 : يبين م**ساهمة سجل الشكاوى في التقليل من انشغالات المواطنين ؟

| الإجابات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| دائما | 00 | 0.00% |
| أحيانا | 03 | 60.00% |
| رد آخر | 02 | 40.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان يساهم سجل الشكاوى في التقليل من انشغالات المواطنين في المتغير أحيانا هو بتكرار 03 من 05 إجابات أي بنسبة 60% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير رد آخر هو بتكرار 02 أي بنسبة 20% ثم المتغير دائما فهو بتكرار 00 من 05 إجابات أي بنسبة 00%.
- التحليل الكيفي: و هذا راجع لأن مفهوم التجديد لسجل الشكاوى لم يدركه المواطنون بعد و لم يرفق بالتغطية الإعلامية الكافية للتعريف به، زيادة على ان هناك آليات مختلفة أخرى يعتمدها المواطن للإتصال بالإدارة و طرح مختلف انشغالاته، إلا أن بعض الحالات و منها لمواطن ببلدية بوعيشون على سبيل المثال التي سجلت عن طريق المتابعة من طرف هيئة التفتيش الولائية من المنصة الرقمية، أكدت ان هذ المواطن يلجأ إلى التدوين على سجل الشكاوى لمختلف الإدارات العمو مية منها مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن و مصالح بلدية بوعيشون و مستشفى محمد بوضياف بالمدية للإستفادة من مزايا السجل على مستوى مختلف القطاعات و هذا ما وقع بالفعل كونه متأكد أن هذه الألية هي الأنجع في الرد الإجباري لمختلف الإدارات على انشغالات المواطنين.

- **جدول رقم 21 :** يبين على امكانية تفرد سجل الشكاوي مستقبلا لنقل انشغالات المواطنين إلى الإدارة

| الإجابات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 00 | 00.00% |
| لا | 03 | 60.00% |
| ربما | 02 | 40.00% |
| **المجموع** | **05** | **100.00%** |

- التحليل الكمي: نلاحظ من الجدول ان هل يمكن لسجل الشكاوي مستقبلا أن يكون الوسيلة الوحيدة لنقل انشغالات المواطنين إلى الإدارة في المتغير لا هو بتكرار 03 من 05 إجابات أي بنسبة 60% بالمئة كأعلى نسبة و المتغير ربما هو بتكرار 02 أي بنسبة 20% ثم المتغير نعم فهو بتكرار 00 من 05 إجابات أي بنسبة 00%.

التحليل الكيفي: حسب عدد التدوينات على سجل الشكاوى منذ مطلع سنة 2024 نرى أنه ليس من الممكن أن يكون سجل الشكاوى هو الوسيلة الوحيدة لنقل انشاغلات المواطنين إلى الإدارة، و هذا راجع لأن هناك عدة أساليب اتصالية تعتمدها الإدارة للتجاوب مع المواطنين في مختلف انشغالاتهم، كالإستقبال الأسبوعي للمواطنين ويكون كل يوم ثلاثاء (الإتصال اللفظي) و الرد الكتابي على العرائض الموضوعة على مستوى هيئة وسيط الجمهورية أو مقر الولاية (الإتصال غير اللفظي) و غيرها من مختلف الوسائل، إلا أنه يبقى الوسيلة الإتصالية الأنجع من بينها، كونه يعالج أي انشغال مطروح في وقت قياسي و دون تقاعس إداري.

**نتائج الدراسة:**

- **طبيعة محتوى الشكاوى المدونة على السجل :**

المحتوى المدون على سجل الشكاوى هو عبارة عن رسالة اتصالية مكتوبة من طرف المواطنين الذين يعانون الهشاشة الاجتماعية، موجهة إلى مسؤول القطاع في صورة إنشغالات مختلفة تركز بشكل كبير على توفير السكن اللائق، توفير فرص عمل، وتحسين مستوى الخدمات العامة داخل قطاع النشاط الإجتماعي و التضامن، كما يشمل صعوبة الحصول على الرعاية الصحية والتعليم، تسجل باختصار من طرف السكان المتواجدين على مستوى ولاية المدية . و رغم ان أغلب الشكاوى المدونة تعد طلبات و ليست شكاوى إلى أن محتواها يؤخذ على محمل الجد من طرف المديرية و تتابع بالرد الإيجابي من طرف المديرية.

- **أصحاب الشكاوى المقدمة المدونة في السجل:**

أصحاب الشكاوى المقدمة المدونة في السجل هم الأشخاص المتواجدين على مستوى تراب ولاية المدية و هم في وضعية الهشاشة الاقتصادية والاجتماعية، أشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة أي معوقين، أطفال مسعفين، النساء المتواجدات في وضع اجتماعي صعب، المسنين، و غيرهم من فئات المعوزين الذين يعانون من صعوبة المعيشة من كل جوانبها المادية كانت أم المعنوية.

- **تعقب مسار الشكوى من طرف الإدارة :**

يتم تفحص السجل بشكل يومي من طرف موظفي مصلحة الإتصال الإجتماعي و نظام إعلام التسيير، و بعدها يتم ابلاغ المدير و الإجتماع مع المسؤول (رئيس المصلحة) الذي يتوافق مع محتوى الشكوى و بعدها تتم رقمنة الشكوى على مستوى منصة وسيط الجمهورية قبل الرد من طرف الإدارة، يليه معالجة الشكوى و الرد عليها من طرف الإدارة، ثم رقمنة الشكوى على مستوى منصة وسيط الجمهورية بعد الرد من طرف الإدارة، كآخر اجراء إداري بالمديرية و تبقى

هيئة وسيط الجمهورية على اتصال مع أطراف العملية الإتصالية لسجل الشكاوى لكل غاية مفيدة.

- **توثيق الإجراءات التي تم اتخاذها بعد كل شكوى:**

يتم توثيق الإجراءات التي تم اتخاذها بعد كل شكوى بالطريقة الإدارية التقليدية أي تحرير المراسات المطلوبة التي تتماشى مع موضوع الشكوى، ثم تمضى من طرف المسؤول الأول للقطاع أي مدير النشاط الإجتماعي و التضامن ثم ترقم و تسجل في سجل المراسلات الإدارية (سجل الصادر) من طرف امانة المديرية و بعدها يعاد ادراج الرد باختصار على خانة الرد في الشكوى و تمضى و تختم من طرف ذاة المدير ، بعدها يعاد رقمنتها (الشكوى) و ادراجها على مستوى منصة وسيط الجمهورية بعد الرد من طرف الإدارة.

**الإجابة عن السؤال اشكالية:**

- **دور سجل الشكاوى الحالي كآلية لتفعيل الإتصال المؤسساتي في شقه الخارجي على مستوى مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية :**

**بعد تحليل البيانات محتوى الشكاوى و المقابلات التي أجريناها مع السادة رؤساء مصالح مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية توصلنا إلى أن** سجل الشكاوى الحالي هو آلية اتصالية مهمة لتقييم أداء الإدارات والمرافق العمومية، وتعزيز الثقة بين المواطنين والسلطات، استحدثت من طرف الدولة بحلة جديدة مطلع سنة 2024، للحد من التهميش المتكرر للمواطن و اللامبالاة به من طرف مختلف الإدارات العمومية التي تعد الرابط المباشر بين الدولة و مختلف فئات الشعب. و على غرار مختلف الإدارات، فإن مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية هي معنية كغيرها من الهيئات العمومية باستخدام هذا الآلية، و الإلتزام بمختلف التعليمات المتعلقة بها و التي من خلال يتم يتم الإهتمام بمختلف الإنشغالات المطروحة على صفحات السجل في شكل شكاوى مدونة من طرف المواطن و التي من خلال دراستنا لمحتوى السجل و مختلف المقابلات التي اجريناها مع رؤساء المصالح للمديرية تأكدنا فعليا أن هذا السجل هو اداة ربط اتصالية متينة و فعالة بين المواطن بصفته من الجمهور الخارجي و الإدارة في ما يخص عملياتها الإتصالية معه في الشق الخارجي لها.

- **الاقتراحات المسجلة:**

- تنويع العمليات التحسيسية الخاصة بالتعريف بسجل الشكاوى حتى يكون لها صدى على عدد الشكاوى المدونة.
- التقرب أكثر و مرافقة أصحاب الشكاوى في ما يخص الشكاوى التي لم يتم طرحها على السجل للإكثار من الطلبات و تسجيلها.

# خـــــاتـــمـــــــة

## خاتمة

يلعب الإتصال المؤسساتي الخارجي دورا مهما في ربط مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية بجمهورها الخارجي، كونه يعد همزة وصل حقيقية بين الطرفين، و قد تطرقنا من خلال دراستنا إلى ابراز آلية اتصالية جديدة وضعتها الدولة على مستوى جميع المؤسسات العمومية تحت تصرف المواطنين و حسب نشاط كل قطاع، ألا و هي سجل الشكاوى و المفعلة مطلع سنة 2024.

من خلال دراستنا التحليلية لهذا السجل و اجراء مختلف المقابلات أو لقاءات العمل مع المسؤولين المعنيين بالعمل على هذه الآلية و المتمثلين في السادة مدير النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية و رؤساء المصالح بذاة المديرية، و آخرين تمثلوا في المسؤولة عن المنصة الرقمية لسجل الشكاوى كذلك و المفتشين الولائيين بمقر ولاية المدية .

وكنتيجة لبحثنا هذا والمتعلق بدور هذا السجل في تفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي في الإدارات العمومية ، تبين لنا أنه بالفعل إضافة حقيقة وضعتها الدولة قصد ربط المواطن مباشرة بالإدارة لمعرفة مختلف انشغالاته و الإهتمام بها مع المراقبة المستمرة له، و هذا يعد من أساسيات الإدارة الحديثة.

هذا، و على الرغم من أن الفئة الموجهة لها هذا السجل في صورة معبر لنقل مختلف الانشغالات تعد في الظاهر من فئة الأميين، إلا أنه في الحقيقة تبين أنه من بين الأشخاص المعوزين أو ذوي الدخل الضعيف من الفئات الهشة و المعوقين و غيرهم الذين يزورون المديرية، هم أشخاص جامعيين تحصلوا على مراتب عليا في الدراسة و منهم من تحصل على المرتبة الأولى في دفعته إلا أن الظروف الاجتماعية أو على الأغلب الصحية التي تعرض لها في حياته، حالت بينه و بين البروز في المجتمع.

# قـائـمـــة المصادر

# و المــراجـــــع

**قائمة المصادر:**

**مراسلات :**

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الوزير الأول، مراسلة رقم 355 بتاريخ 2020/05/25

**قائمة المراجع:**

**الكتب بالعربية:**

1- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، كلية الاداب و اللغات ، جامعة الجزائر ، 2010.
2- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1،، عمان، 2002.
3- راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار المعارف، مصر ، 2001.
4- سامية عواج، الإتصال في المؤسسة (المفاهيم – المحددات - الإستراتيجيات)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
5- فاروق عبدالفتاح رضوان، إستراتيجيات التسويق، طنطا ، مصر ، 1994.
6- فضيل دليو،تاريخ وسائل الاتصال،سيرتا كوبي، الجزائر، 2006.
7- فوزي محيريق بن الجيلالي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر ، 2020.
8- محمد توفيق ماضى، إدارة الجودة الشاملة- مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف، مصر، 1995.
9- محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
10- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، لبنان، 2000،
11- مصطفى عليان ربحي، البحث العلمي، أسسه، مناهجه و أساليبه، اجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.
12- يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.

13-يوسف تمار، تحليل المحتوى للباحثين و الطلبة الجامعيين، الطبعة الأولى الجزائر، طاكسيج كوم للدراسات و النشر و التوزيع، 2007.

**مراجع باللغة الفرنسية**

**الكتب**

1- Claude Demeure, MARKETING, 6eme édition,DUNOD,France
2- Harkinampal Singh, The Importance of Customer Satisfaction to Customer Loyality and Retention, U.C.T.I. 2006
3- Monique Zollinger et Eric Lamarque.Marketing et Stratégie de la Banque, Dunod, France,2012

**المجلات:**

1- المجلة العلمة للبحوث و الدراسات التجارية، المجلد 31، العدد 02، مصر ، 2017
2- جريدة رسمية رقم 20 بتاريخ 31 مارس 1996.
3- جريدة رسمية رقم 52 بتاريخ 02 أوت 1999
4- جريدة رسمية رقم 56 الصادرة بتاريخ 28 سبتمبر2008
5- جدريدة رسمية رقم 29 بتاريخ 02 ماي 2010
6- جريدة رسمية رقم 09 بتاريخ 19 فيفري 2020
7- جريدة رسمية رقم 06 بتاريخ10 فيفري 2005 (الجمهورية اللبنانية)

**مقابلات:**

1- محمد أمين رحايلية / السيد مدير النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية مقابلة أجراها الباحثان بمقر المديرية، يوم الثلاثاء 27 ماي 2025.
2- الأنسة نصيرة. ر. / المسؤولة عن المنصة الرقمية لسجل الشكاوى بهيئة وسيط الجمهورية مقابلة أجراها الباحثان بمقر هيئة وسيط الجمهورية، يوم الأربعاء 05 مارس 2025.

**الدراسات:**

1- ابراهيم شناني و شنين لزهر، وسيط الجمهورية وفقا للمرسوم الرئاسي 45-20، مذكرة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة الماستر أكاديمي، الميدان حقوق ة العلوم السيباسية الشعبة حقوق التخصص قانون عام اقتصادي، كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم الحقوق،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2022-2023.

**مواقع الكترونية**

1- https://tansik.dz

2- https://islamic-content.com/dictionary/word/5554/ar

3- https://www.arabdict.com/ar/

4- https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/

5- https://www.annajah.net :

مقال الكتروني بعنوان : " **سلوك الشكاوي** " معد من طرف هيئة التحرير، آخر تحديث في 26 فيفري 2024، اطلع عليه بتاريخ 2025/06/14 على الساعة 12 سا و 26 د

6- https://almanalmagazine.com

مقال الكتروني بعنوان " **أهداف اتصال المؤسسة** " معد من طرف هيئة التحرير، آخر تحديث في أفريل 2021، اطلع عليه بتاريخ 2025/06/16 على الساعة 14 سا 00 د

# الملاحق

الملاحق:

**الملحق 01:استمارة تحليل محتوى وثيقة**

جامعة يحيى فارس .المدية .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الأعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص : اتصال وعلاقات عامة استمارة رقم :

**استمارة تحليل محتوى وثيقة حول موضوع :**

**سجل الشكاوى كآلية لتفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي في المؤسسة الخدماتية**

**دراسة حالة مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية**

**للفترة الممتدة ما بين 01 جانفي 2024 إلى غاية 31 ديسمبر 2024**

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات .تخصص اتصال وعلاقات عامة نتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستمارة حول موضوع سجل الشكاوى كآلية لتفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي في المؤسسة الخدماتية - دراسة حالة مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية .

**من إعداد الطالبين :** **تحت اشراف**

- الهادي يوسف التومي - أ.د. موسى العيدي
- ابراهم شرق العين

**السنة الجامعية : 2024-2025**

- **فئات المحتوى:**

**1- فئة موضوع الشكوى**

1-1- صنف الشكوى

2-1- مستوى الضرر

3-1- نوع التدخل

**2- فئة الشخصيات**

2-1- المرسل

2-2- المرسل إليه

2-3- المعني بموضوع الحاجة (الشكوى)

**3- فئة طبيعة الرد**

3-1- رد داخل القطاع

3-2- إحالة على قطاع آخر

- **فئات الشكل:**

**1- مدى توفر معلومات الشاكي**

**اللقب** ☐ **الاسم** ☐ **التسمية الإجتماعية** ☐ **العنوان** ☐ **رقم الهاتف** ☐ **البريد الإلكتروني** ☐

**2- تاريخ الشكوى**

**تدوين الشكوى** ☐ .....

**الرد الكتابي المدون** ☐ .....

**رقمنة الشكوى بدون رد** ☐ .....

رقمنة الشكوى بالرد ☐ .....

3- لغة الشكوى

فصحى ☐

عامية ☐

مزيج ☐

4- مستوى اللغة

سليمة ☐

ركيكة ☐

غير مفهومة ☐

## الملحق 02: التعريفات الإجرائية للفئات و عناصرها

**1. فئات المحتوى:**

**1- فئة موضوع الشكوى**

**1-1- صنف الشكوى:**

و يقصد بها الصنف المحدد للشكوى و يكون إما الاستقبال أو التوجيه أو المعاملة أو عدم الرد.

**1-2- مستوى الضرر:**

ويقصد به درجة الضرر التي يعاني منها صاحب الشكوى و يكون إما عادي أو مستعجل.

**1-3- نوع التدخل:**

ويقصد به نوع التدخل الذي يطلبه الشاكي و يكون إما مساعدات غير مادية أو مساعدات مادية.

**2- فئة الشخصيات**

و هي مقسمة إلى ثلاثة أقسام وهي:

المرسل وهو صاحب الشكوى و المرسل إليه و هو مدير النشاط الإجتماعي و التضامن و المعني بموضوع الحاجة و يمكن أن يكون رئيس بلدية أو رئيس دائرة أو مدير مستشفى ... إلخ

**3- فئة طبيعة الرد**

و هي القسم المخصص لرد الإدارة و تكون إما :

**3-1- رد داخل القطاع:** أي من مديرية النشاط الإجتماعي أو أي مؤسسة تابعة لها مثل المراكز النفسية البيداغوجية للأشخاص المعوقين أو دار الطفولة المسعفة أو دار العجزة أو المركز المتخصص لإعادة التربية أو المدرسة المتخصصة لإعادة السمع المتواجدة عبر تراب ولاية المدية.

**3-2- إحالة على قطاع آخر:** أي إحالة إلى القطاع المعني بحل مشكل صاحب الشكوى مثل (تحرير توصية للحصول على سكن اجتماعي توجه إلى رئيس دائرة تواجد المعني بالشكوى... إلخ)

**2. فئات الشكل:**

**5- مدى توفر معلومات الشاكي**

**ويقصد بها نسبة تدوين الشاكي لمعلوماته الشخصية مثل :**

اللقب -الإسم -التسمية الإجتماعية-العنوان- رقم الهاتف- البريد الإلكتروني

**6- تاريخ الشكوى**

هي مختلف التواريخ التي تصاحب الشكوى منذ التدوين إلى غاية الرد ثم الرقمنة و تحتوي على : تاريخ تدوين الشكوى من طرف الشاكي- تاريخ الرد الكتابي المدون من طرف الإدارة- تاريخ رقمنة الشكوى بدون رد- تاريخ رقمنة الشكوى بالرد

**7- لغة الشكوى**

و تدل على اللغة التي استعملها صاحب الشكوى في تحريره لها و تكون إما فصحى أو عامية أو مزيج بين الفصحى و العامية و هي تدل على المستوى التعليمي للشاكي

**8- مستوى اللغة**

و تدل على مستوى اللغة التي استعملها صاحب الشكوى في تحريره لها و تكون إما سليمة أو ركيكة أو غير مفهومة..

**الملحق 03:استمارة مقابلة**

جامعة يحيى فارس المدية .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الأعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص : اتصال وعلاقات عامة استمارة رقم : .....

**استمارة مقابلة حول موضوع :**

**سجل الشكاوى كآلية لتفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي في المؤسسة الخدماتية**

**دراسة حالة مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية**

**للفترة الممتدة ما بين 01 جانفي 2024 إلى غاية 31 ديسمبر 2024**

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات .تخصص اتصال وعلاقات عامة نتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستمارة حول موضوع سجل الشكاوى كآلية لتفعيل الإتصال المؤسساتي الخارجي في المؤسسة الخدماتية - دراسة حالة مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية .

نرجو منكم الإجابة عن هذه الاستمارة الخاصة بالمقابلة بعناية وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة وملأالفراغات بالأجوبة علما أن المعلومات التي ستدلون بها لاتستعمل إلا في إطار البحث العلمي وشكرا .

**من إعداد الطالبين :** **تحت اشراف**

- الهادي يوسف التومي - أ.د. موسى العيدي
- ابراهم شرق العين

**السنة الجامعية : 2024-2025**

دليل المقابلة

بيانات شخصية تاريخ اجراء المقابلة .....

وقت اجراء المقابلة.....

الاسم و اللقب: .....الجنس السن.....الاقدمية المهنية .....

الرتبة أو الوظيفة: .....المستوى التعليمي.....

**المحور الاول: - كيف يتم تعقب مسار الشكوى من طرف الإدارة ؟**

1. ما هي الجهة الأولى المعنية بمعاينة الشكاوى ؟

| | |
|---|---|
| مكتب لمدير | ☐ |
| مصلحة | ☐ |
| مكتب آخر | ☐ |

2. هل يتم الإتصال بالشاكي للإستفسار أكثر عن محتوى شكواه ؟

هل يتم الإتصال بالشاكي للإستفسار أكثر عن محتوى شكواه ؟

| | |
|---|---|
| نعم | ☐ |
| لا | ☐ |
| على حسب الشكوى | ☐ |

رد آخر: .....

3. كيف تتم معالجة الشكاوى؟

كيف يتم معالجة الشكاوى؟

| | |
|---|---|
| اجتماع رؤساء المصالح مع المدير | ☐ |
| تنسيق المصالح مع بعضها | ☐ |
| معالجة حسب موضوع الشكوى | ☐ |

4. هل تواجهك صعوبات في معالجة الشكاوي ؟

نعم
لا
على حسب الشكوى
رد آخر: .....

5. كيف يتم ابلاغ الشاكي برد الإدارة ؟

اتصال هاتفي
استدعاء
تحرير اداري
رد آخر: .....

**المحور الثاني: - كيف يتم توثيق الإجراءات التي تم اتخاذها بعد كل شكوى؟**

6. كيف يتم توثيق الشكاوى؟

توثيق ورقي
توثيق رقمي
توثيق ورقي ثم رقمي

7. كيف تتم اللقاءات الدورية مع القطاعات الآخرى لتقييم آلية سجل الشكاوى ؟

كل شهر
كل 03 شهر
كل 06 شهر
رد آخر: .....

8. هل يساهم سجل الشكاوى في التقليل من انشغالات المواطنين ؟

دائما ☐

أحيانا ☐

رد آخر: .....

9. برايك هل يمكن لسجل الشكاوي مستقبلا أن يكون الوسيلة الوحيدة لنقل انشغالات المواطنين إلى الإدارة ؟

دائما ☐

أحيانا ☐

رد آخر: .....

**الملحق 04** - قائمة الاساتذة تذة المحكمين

| الرقم | الاسم و اللقب | الرتبة | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|---|---|
| 01 | رملي بوزيد | أ. دكتور | الإعلام و لإتصال | كلية العلو م الإنسانية و الاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية |
| 02 | محمد بن ناولة | أ. دكتور | العلوم الإجتماعية | كلية العلو م الإنسانية و الاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية |
| 03 | أحمد يوسفي | دكتور | علم النفس العيادي | كلية العلو م الإنسانية و الاجتماعية بجامعة يحي فارس بالمدية |
| 04 | يوسف سعدودي | دكتور | العلوم القانونية و العلوم الإدارية | كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة يحي فارس بالمدية |

فهرس الأشكال البيانية


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | سجل الشكاوى الحالي | 30 |
| 02 | مراحل العمل على سجل الشكاوى و متابعته | 33 |
| 03 | نموذج شكوى بعد الرقمنة و المتابعة من طرف هيئة وسيط الجمهورية | 34 |
| 04 | نموذج المؤسسة كنظام تقني متفاعل | 37 |
| 05 | الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية | 59 |

فهرس الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | جدول يبين الفرق بين السلعة و الخدمة | 38 |

**فهرس المحتويات**

**شكر**
**اهداء**
**ملخص الدراسة**
**مقدمة** **أ-ب-ت**
**الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة** .....
إشكالية الدراسة ..... 05
تساؤلات الدراسة ..... 06
تحديد المفاهيم ..... 06
**أسباب اختيار الموضوع** ..... 09
أهداف الدراسة ..... 09
أهمية الدراسة ..... 09
مجتمع البحث والعينة ..... 10
منهج الدراسة وأدواته ..... 11
حدود الدراسة ..... 15
الدراسات السابقة ..... 15
**الفصل الثاني : هيئة وسيط الجمهورية و سجل الشكاوى** .....
المبحث الأول: هيئة وسيط الجمهورية ..... 27
المطلب الأول : مدخل إلى هيئة وسيط الجمهورية ..... 27
المطلب الثاني: المهام الموكلة لوسيط الجمهورية الحالي وفق القانون الجزائري ..... 29
المبحث الثاني: سجل الشكاوى ..... 31
المطلب الأول : الجمهور الخارجي و الشكاوى ..... 31
المطلب الثاني: ت **سجل الشكاوى الحالي و المفعل مطلع سنة 2024** ..... 36
**الفصل الثالث: الاتصال المؤسساتي** .....
المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة ..... 45
المطلب الأول: ماهية المؤسسة ..... 45
المطلب الثاني: أنواع المؤسسات و تنظيمها ..... 49

المبحث الثاني: مدخل إلى الإتصال المؤسساتي ..... 50
المطلب الأول : مفهوم اتصال المؤسسة ..... 50
المطلب الثاني: أنواع اتصال المؤسسة ..... 52
**الفصل الرابع: الإطاري التطبيقي** .....
المبحث الأول : **التعريف بقطاع النشاط الإجتماعي و التضامن** ..... 65
المطلب الأول : **مدخل إلى قطاع النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية**..... 65
المطلب الثاني: **التقسيم الإداري لمديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية المدية**..... 67
المبحث الثاني: تحليل البيانات ..... 66
**المطلب الاول : تحليل المحتوى** ..... 66
**المطلب الثاني : المقابلات** ..... 71
**نتائج الدراسة** ..... 77
خاتمة ..... 81
قائمة المصادر و المراجع ..... 82
الملاحق ..... 86
فهرس الأشكال البيانية ..... 96
فهرس الجداول ..... 97
فهرس المحتويات ..... 98