



الميدان علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

الإتصال الإداري ودوره في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية

دراسة حالة بمصلحة مستخدمى الإدارة المحلية بولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

إشراف الأستاذة

د. لدمية عابدي

إعداد الطالبتين:

1. سامية علام

2. عبير تربية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سلطاني علي	أستاذ محاضر قسم-أ-	رئيسا
د. عابدي لدمية	أستاذ محاضر قسم-أ-	مشرفا ومقررا
بلغيث محمد الطيب	أستاذ محاضر قسم ب-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019



IARBI TEBESSA UNIVERSITY -TEBESSA-
UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA

-جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: الإعلام والاتصال -

الميدان علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

الإتصال الإداري ودوره في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية

دراسة حالة بمصلحة مستخدمى الإدارة المحلية بولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

إشراف الأستاذة:

د. لدمية عابدي

إعداد الطالبتين

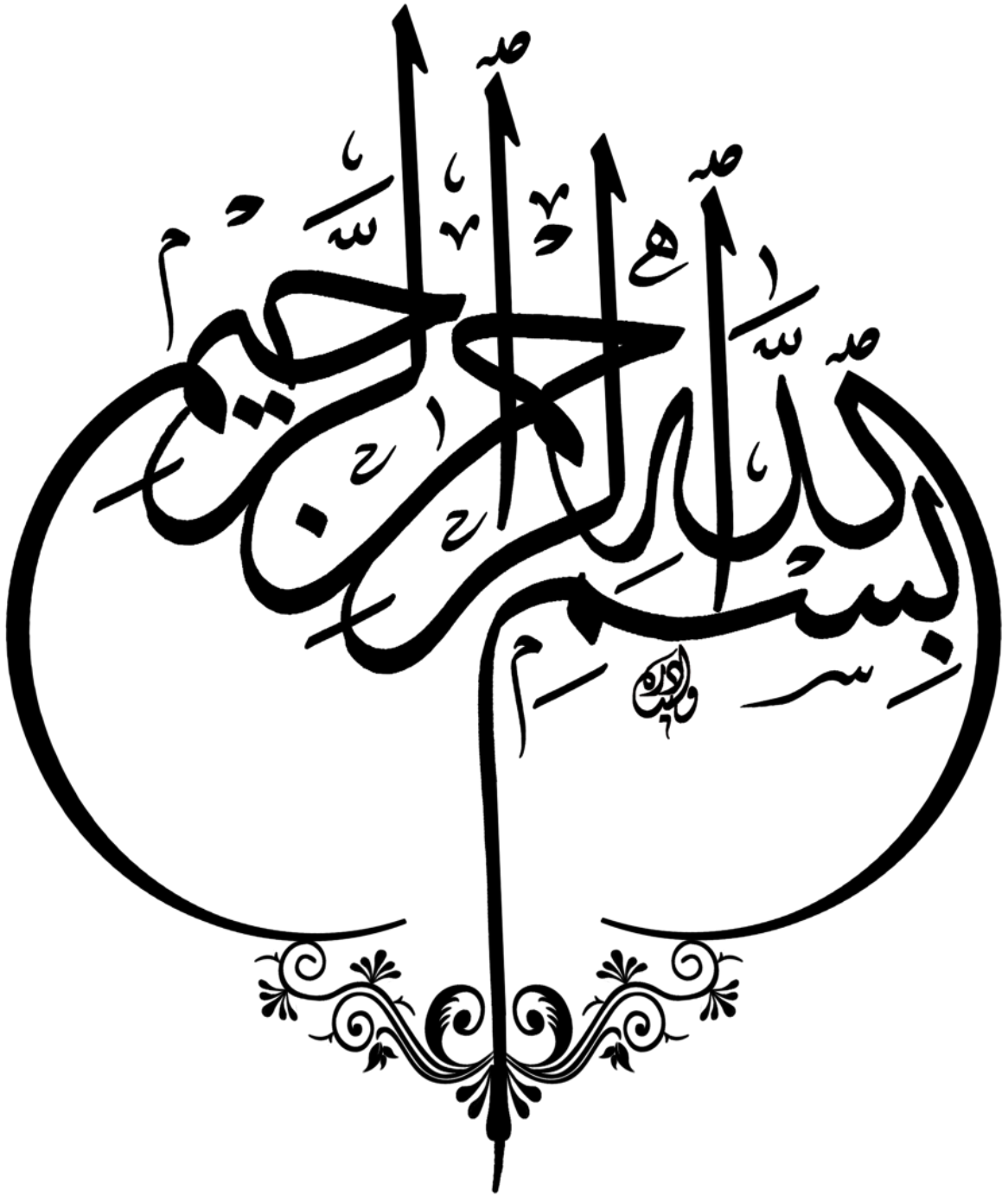
1. سامية علام

2. عبير تريسة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سلطاني علي	أستاذ محاضر قسم - أ-	رئيسا
د. عابدي لدمية	أستاذ محاضر قسم-أ-	مشرفا ومقررا
بلغيث محمد الطيب	أستاذ محاضر قسم- ب-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين ، سيد
المجاهدين وقائد الغر الميامين، معلم البشرية، وهاديها إلى طريق الله المستقيم.
قال الرسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللنا بانجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل
على نعمه التي منّ بها علينا فهو العليّ القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى
عبارات الشكر والتقدير الأستاذة "لدمية عابدي" لما قدمته لنا من جهد ونصح
ومعرفة طيلة انجاز هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على
عاتقهم مناقشة هذه المذكرة.

إلى كل أساتذة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية الذين غدوا عقولنا
وأحسنوا إلينا بعلمهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر وامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في
إخراج هذه المذكرة.

لكم منا فائق الاحترام والتقدير



فهرس المحتويات
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	المقدمة
أ	أ. توطئة
ب	ب. الإشكالية
ج	ت. تساؤلات البحث
د	أسباب إختيار الموضوع
د	أهداف الدراسة
ح	أهمية الدراسة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والدراسات المشابهة
08	أولاً. تحديد المفاهيم
08	الإتصال: Communication
09	الإدارة
10	الإتصال الإداري
22	الخدمة
22	الخدمة العمومية
25	الإدارة المحلية
31	ثانياً: الدراسات المشابهة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
46	الإجراءات المنهجية للدراسة

فهرس المحتويات

46	حدود الدراسة
50	المجتمع الأصلي للدراسة
51	عينة الدراسة
51	منهج الدراسة
52	أدوات جمع البيانات
55	تفريغ وتحليل البيانات
106	خاتمة
113-108	قائمة المصادر والمراجع
120-115	الملاحق



فهرس الأشكال والجداول

1. الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يوضح عناصر مراحل العملية الإتصالية	16
02	يوضح مراحل عناصر العملية الاتصالية	17
03	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	55
04	يبين توزيع المبحوثين حسب العمر	56
05	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	58
06	يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي تشغله بالمصلحة.	59
07	يبين توزيع المبحوثين حسب ماذا يعني لك الإتصال الإداري.	61
08	يبين توزيع المبحوثين حسب الهدف الأساسي للإتصال الإداري لتحقيق خدمة عمومية راقية في إدارتكم؟	63
09	يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإتصال الإداري في تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن	64
10	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الخدمة العمومية التي يسعون إلى تقديمها للمواطن عن طريق الإتصال الإداري.	65
11	يبين توزيع المبحوثين حسب العوامل التي تساعد على تقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين	68
12	يبين توزيع المبحوثين حسب الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة للمواطن كافية أم غير كافية	69
13	يبين توزيع المبحوثين حسب أسباب عدم كفاية الخدمة العمومية للمواطن.	70
14	يبين توزيع المبحوثين حسب إتصالهم الدائم بالمواطن هل هو راض عن الخدمة العمومية التي تقدمونها له أم لا	72
15	يبين توزيع المبحوثين كيف يتم إبلاغهم بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن.	73
16	يبين توزيع المبحوثين حسب أشكال الإتصال الإداري الشفهي	75
17	حسب أشكال الاتصال الإداري الإلكتروني	76
18	يبين توزيع المبحوثين حسب أشكال الاتصال الإداري الكتابي	78
19	يبين توزيع المبحوثين حسب درجة إهتمام الإدارة بانشغالات المواطنين	79
20	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الإطلاع الذي تنتهجه الإدارة حول إنشغالات المواطنين	81
21	يبين توزيع المبحوثين حسب إذا كانت الإدارة المحلية تتبع سياسة الباب المفتوح مع المواطنين	82
22	يبين توزيع المبحوثين حول طبيعة الإتصال الإداري السائد في الإدارة المحلية	83

فهرس الأشكال والجداول

85	يبين توزيع المبحوثين حول كيفية إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية للمواطن	23
86	يبين توزيع المبحوثين حول آراءهم عند الإتصال بالرئيس في العمل وبأي شكل	24
87	يبين توزيع المبحوثين حسب إذا كانت الإجابة صعب	25
89	يبين توزيع المبحوثين حول آرائهم بالنسبة للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل	26
90	يبين توزيع المبحوثين حول رأي المبحوثين في العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس هل تساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن أم لا	27
92	يبين توزيع المبحوثين حول رأيهم عن الرضا الوظيفي للعمال هل يساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن	28
93	يبين توزيع المبحوثين حول طبيعة العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن	29
95	يبين توزيع المبحوثين حول إذا كانت كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم خدمة عمومية راقية لهم	30
96	يبين توزيع المبحوثين حول إقتراحاتهم بالنسبة للإتصال الإداري لتقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين	31

فهرس الأشكال والجداول

2. الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	55
02	يبين توزيع المبحوثين حسب العمر	56
03	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	57
04	يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي تشغله في المصلحة	59
05	يبين توزيع المبحوثين حسب ماذا يعني لك الاتصال الإداري؟	61
06	يبين توزيع المبحوثين حسب الهدف الأساسي للاتصال الإداري لتحقيق خدمة عمومية راقية في إدارتكم؟	62
07	يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإتصال الإداري في تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن	64
08	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الخدمة العمومية التي يسعون إلى تقديمها للمواطن عن طريق الإتصال الإداري.	65
09	يبين توزيع المبحوثين حسب العوامل التي تساعد على تقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين.	67
10	يبين توزيع المبحوثين حسب الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة للمواطن كافية أم غير كافية	69
11	يبين توزيع المبحوثين حسب أسباب عدم كفاية الخدمة العمومية للمواطن.	70
12	يبين توزيع المبحوثين حسب إتصالهم الدائم بالمواطن هل هو راض عن الخدمة العمومية التي تقدمونها له أم لا	71
13	يبين توزيع المبحوثين كيف يتم إبلاغهم بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن	73
14	يبين توزيع المبحوثين حسب أشكال الإتصال الإداري الشفهي	74
15	حسب أشكال الاتصال الإداري الإلكتروني	76
16	يبين توزيع المبحوثين حسب أشكال الاتصال الإداري الكتابي	77
17	يبين توزيع المبحوثين حسب درجة إهتمام الإدارة بانشغالات المواطنين	79
18	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الإطلاع الذي تنتهجه الإدارة حول إنشغالات المواطنين	80
19	يبين توزيع المبحوثين حسب إذا كانت الإدارة المحلية تتبع سياسة الباب المفتوح مع	81

فهرس الأشكال والجداول

	المواطنين	
83	يبين توزيع المبحوثين حول طبيعة الإتصال الإداري السائد في الإدارة المحلية	20
84	يبين توزيع المبحوثين حول كيفية إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية للمواطن	21
86	يبين توزيع المبحوثين حول آراءهم عند الإتصال بالرئيس في العمل وبأي شكل	22
87	يبين توزيع المبحوثين حسب إذا كانت الإجابة صعب	23
88	يبين توزيع المبحوثين حول آرائهم بالنسبة للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل	24
90	يبين توزيع المبحوثين حول رأي المبحوثين في العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس هل تساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن أم لا.	25
91	يبين توزيع المبحوثين حول رأيهم عن الرضا الوظيفي للعمال هل يساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن	26
93	يبين توزيع المبحوثين حول طبيعة العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن	27
95	يبين توزيع المبحوثين حول إذا كانت كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم خدمة عمومية راقية لهم	28
96	يبين توزيع المبحوثين حول إقتراحاتهم بالنسبة للإتصال الإداري لتقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين	29



أ. توطئة:

إن تعدد واختلاف المؤسسات في المجتمع المعاصر اليوم دفع العلماء و الباحثين إلى دراستها والإهتمام بها ولأن المؤسسات مجتمع كبير تضم الجماعات البشرية التي تربطهم علاقات اجتماعية وإنسانية وأهداف وغايات مشتركة وهنا يظهر دور عملية الإتصال في إنجاح ذلك.

فالإتصال الإداري من بين عوامل نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها ، فدون الإتصال الإداري لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الإداريون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، فهو يؤدي دورا مهما في نقل المعلومات وسرعة تنقلها، وه و ما ينطبق على مؤسسات الإدارة المحلية التي تحتاج إلى إتصال فعال يضمن حسن سيرورة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن، فهو ضرورة حتمية داخل المؤسسة.

والإتصال هو الركيزة الأساس للبناء الإداري والتنظيمي للإدارة المحلية، كما يعتبر هاما لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتقريب المواطن من الإدارة من جهة أخرى.

وخلاصة القول، أنه أصبح ينظر إلى الإتصالات الإدارية على أنها عملية أساسية في إتخاذ قرارات إدارية فاعلية فيما يخص الخدمة العمومية لإرضاء غايات ومتطلبات المواطن، ومن هذا المنطلق، أتت هذه الدراسة للتعرف على فاعلية الإتصالات الإدارية المستخدمة في الإدارة المحلية والتعرف إلى خصائص المعلومات الناتجة عن تلك الاتصالات الإدارية وأثر فاعلية تلك الإتصالات الإدارية وما توفره من معلومات.حيث تم تقسيم الدراسة كما يلي:

➤ **مقدمة:** وتطرقنا فيها إلى توطئة طرحنا فيها إشكالية الدراسة والتساؤل المركزي والتساؤلات الفرعية

وأهداف الدراسة وأهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع وأهمية الموضوع.

➤ **الفصل الأول:** وشمل الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي الذي حددنا فيه مفاهيم متغيرات

الدراسة المتمثلة في الإتصال الإداري والخدمة العمومية و الإدارة المحلية.

المقدمة

➤ **الفصل الثاني:** وشمل الدراسة الميدانية التي تطرقنا فيها إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التي

حددنا فيها المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات.

بالإضافة إلى معالجة معطيات الدراسة وعرض النتائج وتفسيرها من خلال عرض البيانات وجدولتها

والتعليق عليها وصولاً إلى نتائج الجزئية والعامّة المتوصل إليها ثم الخاتمة.

ب. الإشكالية:

إن الإتصال عملية تفاعل ديناميكية، يتم من خلاله نقل أو تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات، سواء أكانت أفكار ذات طبيعة علمية، أو عملية، أو اجتماعية أو ثقافية... الخ، فهو ضرورة ملحة لتحقيق الغايات.

ومما لا شك فيه بأن الإتصال صورة من صور النشاط الإنساني، فمن الصعب التخيل وجود أي تنظيم دون ممارسة العملية الإتصالية بكل أنواعها ومكوناتها ووظائفها، فالعملية الإتصالية من مميزات ومكونات التنظيمات الحديثة، فهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي، من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، فكلما زاد نمو المنظمة زادت الحاجة إليها، في جمع المعلومات ودراسة المشكلات وإعداد التقارير وتوجيه الأشخاص والتواصل معهم، ودون الإتصال داخل المنظمة تفقد هذه الأخيرة القدرة على العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الإتصال الإدارية تزود العاملين بالإجراءات والخطوات والإرشادات الخاصة بالإتصالات، كما تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإدارة معاً، وهذا ما دفع الإهتمام بالإتصال الإداري، فالإتصال الإدارية مسؤولية إدارية بالدرجة الأولى، لأنه لا يمكن أن يحدث أي نوع من أنواع النشاط الإداري إلا عن طريق الإتصال الإداري الذي يجري داخل المنظمة أو من المنظمة إلى الخارج، فعملية الإتصال الإداري تسعى لتحقيق الأهداف وضمان الإستمرارية للمنظمة.

المقدمة

وتعد المنظمات الخدمائية إحدى المنظمات التي تحتاج إلى إتصال فعال يضمن تحقيق خدمة عمومية بشكل أفضل لتلبية حاجيات المواطنين سواء من طرف مؤسسات القطاع العمومي أو الخاص، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف مسؤولين لضمان تحقيق المساواة والإستمرارية في تقديم خدمة عمومية، وهذا كله ما نجده في الإدارة المحلية، التي تسهر على تقديم الخدمة العمومية للمواطنين وتوفير المعلومات والبيانات الضرورية لإستمرارية العملية الإدارية، وهذا ما يضمن لها السير الحسن للموارد المادية والبشرية، وبالتالي تقديم أفضل الخدمات للمواطنين المحليين، ونخص بالذكر الإدارة المحلية في الجزائر التي أولت اهتماما كبيرا بالإدارة المحلية على إعتبارها مرآة عاكسة للدول الحديثة في تسيير شؤون المجتمع، فقد وفرت الدولة كافة الإمكانيات المادية والبشرية للقيام بذلك. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الإتصال الإداري ودوره في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، ومن هنا قمنا بطرح الإشكال الآتي:

➤ ما هو دور الإتصال الإداري في ترقية الخدمة العمومية بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية

بولاية تبسة؟

ت. تساؤلات البحث:

ومن خلال التساؤل الرئيسي تندرج عدة تساؤلات:

1. ما مكانة الإتصال الإداري بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة ؟
2. ماهي أشكال الإتصال الإداري السائدة بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة والتي تعمل على ترقية الخدمة العمومية للمواطن؟
3. ماهي الصعوبات التي تحول دون ترقية الخدمة العمومية عن طريق الإتصال الإداري بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة ؟

المقدمة

ث. أسباب إختيار الموضوع: في الحقيقة هناك عدة إعتبرات وأسباب دفعتنا إلى إختيار الموضوع والمتمثل في الإتصال الإداري ودوره في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، ومن هذه الدوافع التي كانت السبب الرئيسي للخوض في هذا الموضوع منها:

➤ الأسباب الذاتية:

1. الرغبة الشخصية في معرفة الإتصال الإداري ومدى إسهامه في ترقية الخدمة العمومية.
2. إكتساب مهارات تساعد مستقبلنا المهني إنشاء الله.
3. الرغبة في الإطلاع والإستفادة وإكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.

➤ الأسباب الموضوعية:

1. تطابق عنوان الدراسة أو الموضوع مع تخصصنا.
2. إبراز دور الإتصال الإداري في المؤسسة في تطوير الإدارة المحلية.
3. الوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تعيق فعالية الإتصال في الإدارة المحلية.
4. أهمية العلاقة بين الإتصال الإداري والخدمة العمومية.
5. قلة المواضيع التي تناولت هذه الدراسة بهذا الشكل .
6. ملائمة ميدان الدراسة لطبيعة الموضوع.
7. تحسين وتطوير معارفنا العلمية في تخصص إتصال تنظيمي.

ج. أهداف الدراسة: تسعى دراستنا هذه إلى تحقيق هدفين أساسيين ألا وهما:

➤ أهداف علمية:

1. إبراز مكانة الإتصال الإداري بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة.
2. التعرف على طبيعة الإتصال الإداري المستخدم بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة والتي تعمل على ترقية الخدمة العمومية للمواطن.

المقدمة

3. الوقوف عند الصعوبات التي تحول دون ترقية الخدمة العمومية عن طريق الإتصال الإداري

بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة.

➤ أهداف عملية:

1. التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية في تخصص الإتصال التنظيمي وتطبيق أدوات جمع البيانات المختلفة كإستمارة الإستبيان.
2. إكتساب خبرات مبكرة للدخول في ميادين العمل.
- ح. أهمية الدراسة: يستمد هذا البحث أهميته من الأبعاد التالية:
 1. إثراء البحوث الأكاديمية التي تتناول الإتصال الإداري بالدراسة.
 2. يتمتع هذا البحث بأهمية لما يقدمه من دراسة يمكن أن تسهم في إثراء رصيدنا المعرفي من خلال معرفة مدى أهمية ودور الإتصال الإداري في ترقية الخدمة العمومية.
 3. تؤدي هذه الدراسة للكشف وبطريقة علمية عن المعوقات الإدارية التي تعاني منها أساليب الإتصال الإداري لدى عمال الولاية.
 4. يؤمل أن تشكل هذه الدراسة حافزاً لإجراء دراسات أخرى لتطوير الإتصال الإداري.
 5. الإفادة من نتائج الدراسة في إطار إستخدام الأساليب والوسائل الإتصال الإداري المناسبة والفعالة الذي سينعكس على مهارات الإتصال ضمن المؤسسات خاصة الإدارة المحلية عبر إجراء دورات وبرامج وورش عمل.

الفصل الاول

الاطار المفاهيمي والدراسات المشابهة

والدراسات المشابهة

أولاً. تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم التي تبنى عليها البحث العلمي من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي على كل باحث ودارس أن يتبعها هذا لما فيها من فائدة وهذا في تحديد الإطار سواء النظري أو التطبيقي وأيضا لحصر وفهم المتغيرات التي تتداخل مع الدراسة وكذلك محاولة لتجنب الإستنتاجات الخاطئة، وإزالة الغموض واللبس حول مفاهيم متشابهة.

1. الإتصال: Communication: مما لا شك فيه بأن لمفهوم الإتصال معاني ومفاهيم متعددة

وكثيرة وهذا لإستخدام المفهوم في عدة علوم، لهذا لا يمكن الأخذ أو الإكتفاء بمفهوم واحد متفق عليه، غير أننا سنحاول تسليط الضوء وتقديم أهم هذه المفاهيم والتعريفات لمصطلح الإتصال في التالي:

1 1 مفهوم الإتصال:

- لغة: هي كلمة مشتقة من مصدر "وصل" والذي يجمع معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين، أو شخصين وذلك على عكس الإنفصال أو القطع أو البعد¹.

وكلمة إتصال تعني Communication وهو لفظ مشتق في الأصل اللاتيني للفعل

Communicale ويعني يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض أن الكلمة اللاتينية Commanis أو Common وتعني عام أو مشترك²

¹ عماد فاروق محمد صالح: الإتصال الإنساني في الخدمة الإجتماعية، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص18.

² نجلاء محمد صالح: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية الأسس النظرية والعلمية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2012، ص23.

• **إصطلاحاً:** يعرف الإتصال على أنه " العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادل المعلومات التي

على أساسها يتوحد الفكر وتنفق المفاهيم وتتخذ القرارات".

توجد تعريفات عديدة للإتصال من قبل الباحثين والمفكرين نذكر منها:

أندرسون Anderson الإتصال: "بأنه النقل والإستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات".

أما **نجرو Negro** : بأنه " العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين"

ويعرفه عالم آخر يدعى **فليبو Flepo**: بأنه " العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة

بالطريقة التي يعيها المتكلم أو الكاتب"¹.

كما يعرفه **حسين محمد خير الدين** بأنه " عملية نقل المعاني عن طريق الرموز فعندما يتعامل الأفراد مع

بعضهم بعضاً بواسطة الرموز فإنهم يقومون بعملية الإتصال"².

2. الإدارة:

• **تعريف الإدارة لغة:** يعود أصل كلمة إدارة في الفكر السياسي والإداري الغربي

(administration) إلى الكلمة اللاتينية **administrare** والتي تعني تقديم خدمة³.

• **تعريف الإدارة إصطلاحاً:** توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل

تحقيق هدف معين.

¹ محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص10.

² عماد فاروق محمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص20.

³ حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2012، ص25.

- تعريف هيلين بيفرز: الإدارة هي عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.¹
- يعرفها فريدريك تايلور F.W Taylor: الإدارة هي "القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق."²

3. **الإتصال الإداري:** يعتبر الإتصال الإداري أداة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المنظمة، والإتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.³

وأيضاً بأنه "عملية تحويل وإختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل لتلك الرسالة"⁴

- **التعريف الإجرائي:** الإتصال الإداري هو عملية تفاعل ديناميكي هادف، تستخدمه المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها لخلق التفاهم والتفاعل البناء بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، وتستخدمه الإدارة المحلية لخدمة المواطن وتلبية إحتياجاته.

1.3 أهمية الإتصال الإداري:

¹ جابر عوض سيد، أبو الحسين عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003، ص ص، 07-09.

² منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط 1، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 28.

³ هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل "النظريات العمليات، الوسائط، الكفايات"، ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 217.

⁴ المرجع نفسه، ص 217.

2. الإتصال الإداري عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها ببعض¹.
3. يعد الإتصال الإداري من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنه من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق إستجاباتهم المطلوبة².
4. تساعد عملية الإتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين، والتعرف على مدى تقبلهم لآراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة، من منظور أن الإتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية وتوجيهية لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المنظمة³.
5. كما أنه وسيلة للتأثير في الآخرين، أي عمليات التوجيه والتحفيز.
6. الحفاظ على العلاقات الإجتماعية وتعزيزها⁴.

2.3 أهداف الإتصال الإداري:

1. تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال: حيث يساعد الإتصال التنسيق بين التصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة، فبدون الإتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم لا يمكنهم تحقيق الأهداف بدقة والسرعة المطلوبة⁵.
2. إيصال معلومات أو أفكار أو محاولة الإخبار عن شيء ما أو حدثاً ما، فالإتصال في أعمه الأغلب هو السعي إلى إيصال معلومات إلى الآخرين¹.

¹ هادي نهر، مرجع سبق ذكره، ص219.

² محمد عبد الله العنزي، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 14.

³ هادي نهر، المرجع السابق، ص219.

⁴ مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص20.

⁵ محمد عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص16.

3. تساعد عملية الإتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين والتعرف على مدى تقبلهم لآراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة من منظور أن الإتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية وتوجيهية لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المنظمة²

3.3 خصائص الإتصال الإداري:

يتميز الإتصال الإداري بمجموعة من الخصائص لا بد من التطرق إليها والتي تتمثل فيما يلي:

1. الإتصال عملية ديناميكية: حيث يعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الإجتماعية المختلفة³.

2. تعتبر الإتصال عملية منظمة مقصودة يتم التخطيط لها والتنظيم والتنفيذ والإدارة بصورة مقصودة ومعتمدة.

3. تعتبر عملية الإتصال عملية معقدة لما تحتويه من عناصر وشروط تسهم في تحقيق الإتصال الناجح والفاعل⁴.

¹ جودت شاكر محمود: الإتصال في علم النفس، ط1، دار الصفا، عمان، 2013، ص62

² أحمد الخطيب: الإدارة الحديثة" نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة" ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص313.

³ محمد عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص17.

⁴ جودت شاكر محمود، المرجع السابق، ص50.

4.3 عناصر العملية الإتصالية الإدارية:

أولاً: المرسل أو المصدر: يقصد بالمرسل أو المصدر الطرف الذي لديه رسالة قد تتضمن بيانات أو مهارات أو مبادئ أو إتجاهات ... الخ ويريد أن يقوم بإبلاغها أو تعليمها أو توجيهها إلى منهم في حاجة إليها وتهمهم في موقف معين¹

وأيضاً هو كل من يبعث من المعلومات تحمل معنى محدد أو أكثر بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي والمرسل لا بد أن يكون إنساناً أو حيواناً التي تتواصل، وكل مصدر يبيث معلومات ليسفيها قصد التواصل لا يمكن أن نعده مرسلًا.²

ثانياً: الرسالة **message**: هي عبارة عن مجموعة من المعلومات والبيانات والأفكار والقيم والمبادئ والمشاعر والأحاسيس، والتي تعكس المحتوى (الموضوع) والمضمون المطلوب إيصاله أو الفكرة التي يراد نقلها وهي الغرض أو الهدف الذي يريد المرسل تحقيقه.³

وأيضاً الرسالة هي التي تحتوي على عدد من المعاني أو الأفكار ينقلها المرسل أو القائم بالإتصال إلى الطرف الآخر - المستقبل - ويتم التعبير عن هذه المعاني أو الأفكار من خلال الرموز اللغوية أو اللفظية verbal أو من خلال الرموز غير اللفظية non verbal أو من خلالهما معاً.⁴

بالتبع تتعدد أنواع الرسائل بتعدد أنواع افتصال وغاياته وأطرافه، إلا أنه في العمل الإداري لدينا

فئتان أساسيتان من الرسائل:

¹ احمد محمد موسى: المدخل إلى الاتصال الجماهيري، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009، ص 66.

² صطفى حجابي: مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ جودت شاكر محمود، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁴ جمال مجاهد وآخرون: مدخل إلى الإتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 33.

1. الرسائل الوظيفية: وهي التي تنقل معلومات عقلانية فنية أو علمية أو قانونية أو إدارية ، أي أن

الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي الخارجي من المعلومات وتتركز حول العمل

أساسا.¹

2. الرسائل العاطفية: وهي التي تعبر عن المشاعر والإنفعالات، وتتوجه إلى العلاقات أساسا،

وتختلف وظيفة هاتين الفئتين : الرسائل الأولى وظيفتها إنتاجية أما الرسائل العاطفية فوظيفتها

إستهلاكية أي أنها لا تعطي إنتاجا مباشرا.²

ثالثا: الوسيلة: **medium**: هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل للمستقبل، وهذه الوسيلة

تختلف في خصائصها وإمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي وحجم المتلقين وإنتشارهم وحدود المسافة

بين المرسل والمستقبل.³

وعلى هذا النحو فقد تقوم الإدارة بتحديد وإختيار وسيلة الإتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم

مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معا.

وأیضا فإن الوسيلة الإتصال يقصد بها الرمز أو اللغة أو الشكل الذي يتم إستخدامه بواسطة المرسل

ليعبر عن رسالته التي يرسلها إلى المرسل إليه حتى يتحقق تفاعل المرسل إليه معها تفاعلات تؤدي إلى

مشاركته في هذه الرسالة.⁴

¹ مصطفى حجازي: مرجع سبق ذكره، ص28.

² المرجع نفسه، ص28.

³ جمال مجاهد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁴ احمد محمد موسى: مرجع سبق ذكره، ص 70.

رابعاً: المستقبل: وهو المقصد ونقطة النهاية، لإحداث بدايات عكسية إتصالية.¹
ويمكن الإشارة هنا بأن المستقبل في هذه العناصر الإتصالية ألا وهو "المواطن".
وأيضاً يمكن اعتبارا المستقبل مصب عملية الإتصال وهو المقصود بها لأن المستقبل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو إتجاه عنده، وفي الحالات العادية الإنسان هو المستقبل، ولكن حديثاً إقتبس علم المعلوماتية informatique هذه الصيغة لصناعة وتشغيل الكمبيوتر على غرار نظام عمل الذهن البشري، خصوصاً حين يغذي كوميبيوتر رئيسي بعض المحطات الفرعية بالحلول والمعلومات ويتلقى منها المعطيات.²

خامساً: رجع الصدى feedback: التغذية المرتدة وهي العملية التي نتعرض من خلالها على مدى فعالية عملية الإتصال في تحقيق الأهداف، وأمدى الفشل نتيجة للعوامل المؤثرة التي تعتري عملها.³
والهدف من التغذية المرتدة أو الراجعة هو توفير معلومات للأفراد لتمكينهم من فهم مدى كفاءة عملهم ومدى فعالية سلوكهم.⁴

¹ محمد حافظ حجازي: وسائل الإتصال الرسمي، ط1، دار الوفله دينا، الإسكندرية، 2006، ص13.

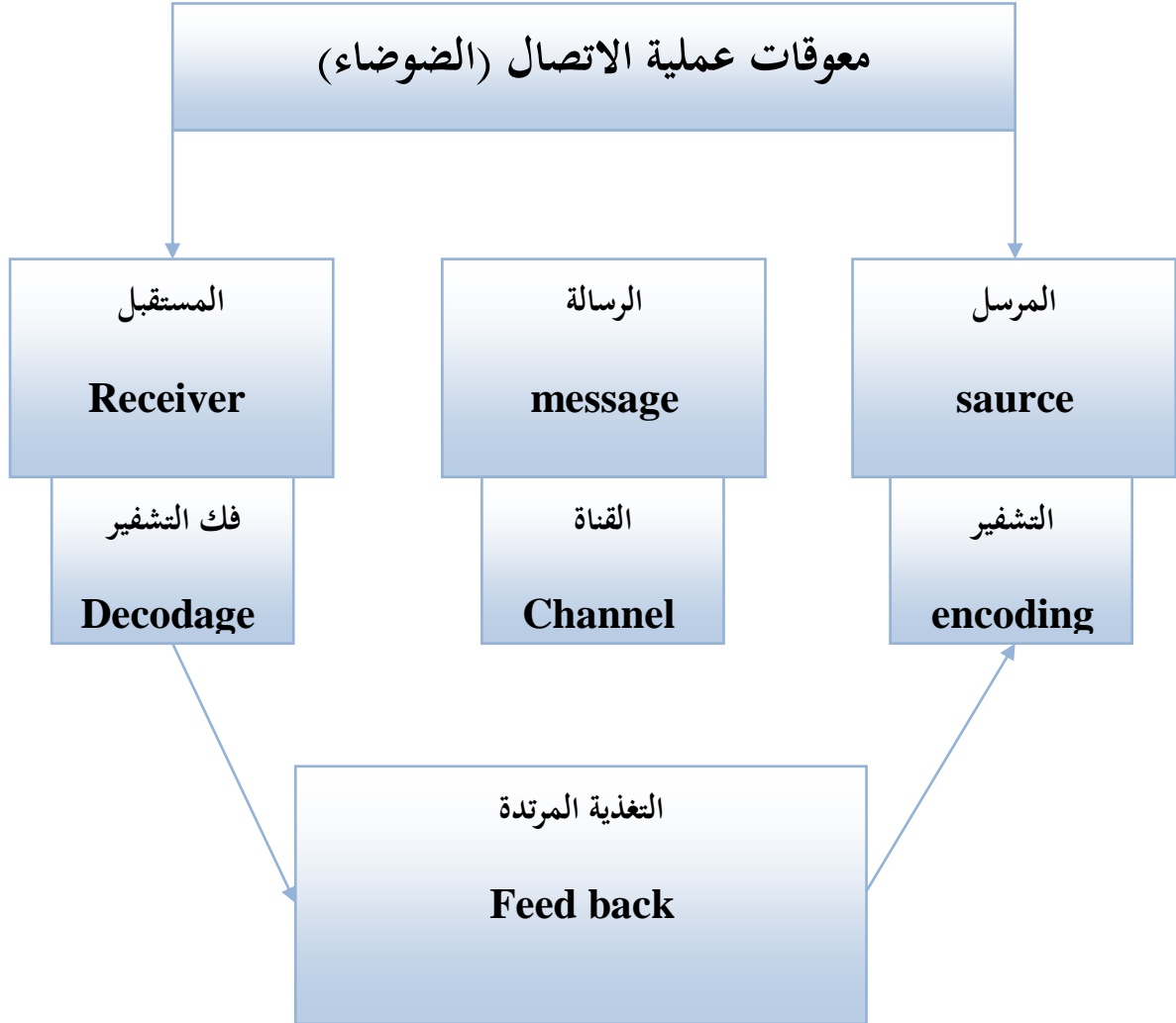
² مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ جودت شاكر محمود، مرجع سبق ذكره، ص98

⁴ رنا سامي محمد فضل النديم، الإتصال الإداري وعلاقته بجودة الاداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 13.

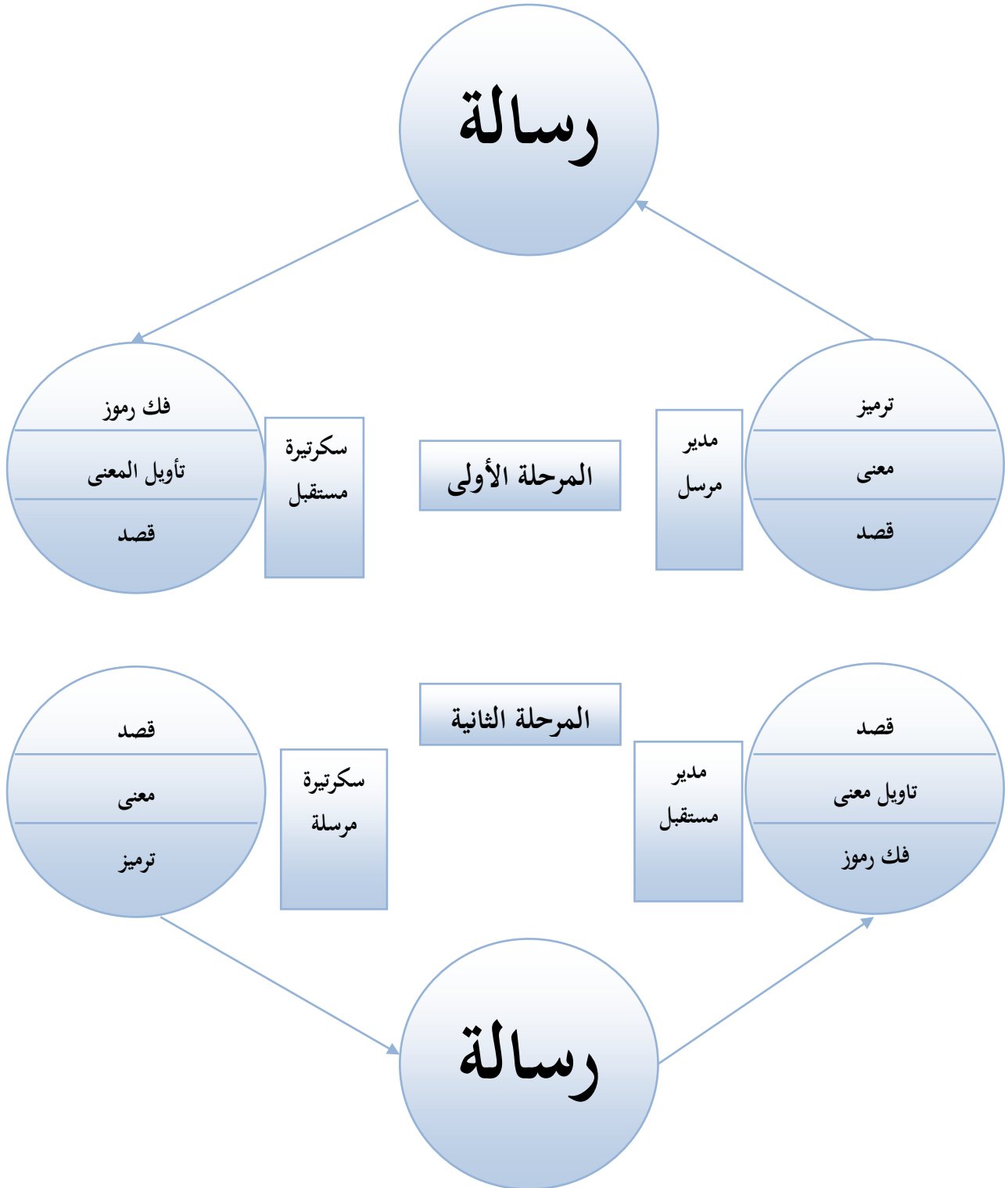
5.3 مكونات عملية الإتصال:¹

شكل رقم 01 : يوضح عناصر مراحل العملية الإتصالية



¹ جودت شاكر محمود، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الشكل رقم 02: يوضح مراحل عناصر العملية الاتصالية¹



¹ مصطفى حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

6.3 أساليب الإتصال الإداري:

إن أساليب الإتصال قديمة قدم الإنسان، ثم تطورت مع تطور الإنسان في أشكالها وأنواعها، وهنا سنعرض في هذا العنصر ألا وهو "أساليب الإتصال الإداري" مجموعة من الأساليب التي تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: أسلوب الإتصال اللفظي المكتوب: يسمح بتوصيل جميع المعلومات، وتقديمها بصورة تفصيلية، ومن أمثله التقارير والسجلات والمنشورات والصحف.¹

وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم، وذات الإتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.²

وحتى ينجح الإتصال المكتوب ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة، ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة.³

ثانياً: أسلوب الإتصال الشفوي: الأسلوب الثاني من أساليب الإتصال يكون على شكل الإتصال الشفوي، ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويًا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.⁴

وأيضاً يمكن إعتبار هذا الأسلوب، أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً

وصراحة.⁵

¹ أمير علي فاطمة الزهراء: دور الإتصال والإعلام في صناعة الرأي العام ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص 55.

² محمد ابو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ المرجع نفسه، ص 73.

⁴ المرجع نفسه، ص 74.

⁵ محمد عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

إن قوة وحيوية الإتصال الشفهي تكمن في جانب الإنفعالي الملازم له ،وفي قوة إقناعه وفي قدرته

على نقل أدق تفاصيل المشاعر والأفكار والذي تعجز عن إيصاله الكلمة المكتوبة في أغلب الأحيان .¹

ومن أهم أنواع هذا النوع من الإتصال: المحادثة الشخصية ،المقابلة بنوعها الفردي والجماعي ،

الإجتماعات، المؤتمرات والمحاضرات.²

ثالثا: أسلوب الاتصال غير اللفظي: يشمل على كل الاتصالات التي تعتمد على اللغة اللفظية، فالإتصال

غير اللفظي سيشتمل على كل ما هو شأنه نقل رسالة ما بالإعتماد على كل ما يختلف عن الكلام

المنطوق أو المكتوب.³

لذلك فالإتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الإتصال الشخصي المرئي (رؤية المرسل

المستقبل) حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الإستجابة لها .⁴

ويجدر الإشارة بأن الإتصال غير اللفظي أطلقت عليه عدة تسميات منها: الإتصال الجسدي، واللغة

الجسدية والكلام الجسدي والحركة الجسمية، والسلوك الحركي، والعلامات الحركية، والتعبير بالوجه

والتمثيل بالإشارات واللغة الصامتة ونحوها .⁵

7.3 أنواع الإتصالات الإدارية:

أولا: الإتصالات الرسمية: تتميز الإتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ

الإتصالات الرسمية ثلاثة إتجاهات أساسية هي:

¹ جودت شاكر محمود، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² المرجع نفسه، ص 74.

³ أمير علي فاطمة الزهراء: الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، دراسة حالة الدائرة الإدارية، علوم الإعلام والإتصال، الجزائر (03) مذكرة ماجستير، 2013، ص 32.

⁴ نياض سعد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الإتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الإبتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012، ص 18.

⁵ محمد العبد: العبارة والإشارة "دراسة في نظرية الإتصال" ط1، مكتبة الآداب، القاهرة، 2007، ص 100.

1. الإتصالات الهابطة: Commuahication Dow Wards حيث تنساب التوجيهات والسياسات

والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.¹

2. الإتصالات الصاعدة: وهي الإتصالات التي تجريها المستويات الإشرافية أو العاملون مع

المستويات الإدارية الأعلى منها إداريا، ويعبر هذا النوع من الإتصالات عن رغبات وأفكار وآراء

وشكاوى العاملين.²

3. الإتصالات الأفقية: ويكون هذا النوع من الإتصال بين المستويات الإدارية أو الإجتماعية أو

السياسية أو الإقتصادية التي تقع في المستوى نفسه، ويهدف الإتصال الأفقي إلى التعاون،

والتسيق وحل المشكلات، وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر نفس المستوى الإداري أو

الوظيفة.³

4. الإتصال غير الرسمي: وهو الإتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين

بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو

تبادل المعلومات من خارج منافذ الإتصال الرسمية.⁴

فعن الإتصال الغير رسمي يستطيع كثير من الموظفين من إستقاء المعلومات عن مؤسستهم من

زملائهم، وربما تكون هذه المعلومات غير دقيقة أو مجرد إشاعات لذلك تحاول كثير من المؤسسات

التقليل من فرص الإتصال غير الرسمي.⁵

¹ زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص 45.

² السعيد مبروك إبراهيم، الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط 1، دار الوفاء لندنيا، الإسكندرية، 2013، ص117.

³ رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والإتصال، ط 1، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2008، ص 33.

⁴ المرجع نفسه، ص 34.

⁵ إبراهيم أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، ط 1، دار مجدلاوي، عمان، 2010، ص139.

8.3 معوقات الإتصال الإداري وطرق تحسينها:

هناك العديد من الصعوبات أو المعوقات التي يمكن لها أن تعوق عملية الإتصال الإداري والتي تتمثل في ما يلي:

- وسيلة إتصال غير مناسبة: حيث أن إختيار وسيلة غير مناسبة لمحتوى الرسالة الإتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الإتصال به يؤدي في الغالب إلى فشل الإتصال، مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الإتصال بعد إختيار وسيلة أخرى مناسبة.¹
- مدى الثقة بين الأفراد: فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم، مما يعقد عملية الإتصال ويحد من فاعليتها.²
- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمرسل إليه: فإن تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري تعتبر من أكبر العقبات في عملية الإتصال، حيث تتعرض المعلومات أثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الإدارية إلى التحريق، والتبديل، والحذف والإضافة فتصل على غير حلها الأصلي إلى المدير الأعلى أو بالعكس.³
- معوقات تنظيمية: ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي، يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.⁴

¹ هادي نهر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁴ زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 45.

9.3 طرق تحسينها:

- تكيف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات، وليس كما يراها المرسل فقط.¹
- وضع الموظف الإداري المناسب في مكانه المناسب ليقوم بعمله المتخصص به دون معوقات.
- تفويض بعض الصلاحيات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الأدنى لتسيير العمل.²

4. الخدمة العمومية:

1.4 تعريف الخدمة: Service: يستخدم الأفراد في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات مثل: خدمة

الهاتف، التعليم، الصحة، الخدمات المصرفية وغيرها، إلا أن هناك بعض الغموض في إتجاه

الخدمة من حيث مفهومها وخصائصها.³

كما تعرف أيضا "أن الخدمة تمثل كل شيء مباع في التجارة ولا تستطيع إسقاطه على أرجلنا "حسب

المجلة الاقتصادية الإنجليزية the economist.⁴

2.4 تعريف الخدمة العمومية: هيتك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة دائمة بواسطة

مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها

مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة.⁵

¹ أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 341.

² رنا سامي محمد فضل النديم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ روان منير قدورة، دور جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجيه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 16.

⁴ عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، مذكرة دكتوراه، علوم إقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 24.

⁵ المرسي السيد حجازي: إقتصاديات المشروعات العامة النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، 2004، ص 29.

وأيضاً " هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الإجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين".¹

3.4 مميزات الخدمة العمومية: يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص من أهم

هذه الخصائص نذكر:

- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية، هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات هامة مهمة لأسباب سياسية، إجتماعية، وإقتصادية، وغيرها، وهذا ما يلغي الفكرة القائلة بأن "القطاع العمومي هو "مستشفى" المؤسسات المريضة".²
- للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة، يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ في ثلاث قواعد:
- مبدأ الإستمرارية: أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون إنقطاع.
- مبدأ الملائمة: والذي تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور.
- مبدأ المساواة: والذي يعني إلغاء الفروق وإمميزات الأشخاص أمام المصلحة العامة المعروضة للجميع على قدر المساواة.³

4.4 أنواع الخدمة العمومية: هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير

من المحاور، ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

¹ عبد القادر براينيس: تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، ص 29.

² المرجع نفسه، ص 58.

³ المرجع نفسه، ص 60.

- خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية، الصحية وهي خدمات

يفترض أن تقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفته¹.

- **خدمات ذات طبيعة إجتماعية** : يمكن للأفراد أن يؤديها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلا².

- **نظام الخدمة العمومية المفتوح** : حيث يتم النظر في النظام المفتوح الى الوظيفة على أنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم اعداد الفرد لها، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية وتقوم المؤسسات العمومية وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة حيث يتم تعيين العاملين تبعا لمتطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية³.

- **الخدمات ذات الطابع الإقتصادي**: والتي يطلق عليها عموما ،خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الإقتصادية، وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الإتصالات، الطاقة،... الخ⁴.

¹ عطار نادية: التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة ماجستير، علوم إقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص58.

² المرجع نفسه، ص 59.

³ حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، علوم سياسية، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2015، ص41.

⁴ عطار نادية، المرجع السابق، ص 60.

- نظام الخدمة العمومية المغلق: وفق هذا النظام غالبا ما تقوم الإدارة بعمليات إعداد الموظفين قبل إلحاقهم بالعمل وإستمرار التدريب أثناءه بغية رفع المستويات المهنية وتنمية القدرات.¹

5. الإدارة المحلية:

1.5 مفهوم الإدارة المحلية: تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، فقد عرفت في

بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي في أوائل القرن التاسع عشر.²

ويعرفها الكاتب البريطاني كرام مودي (Modie Grame) أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة

المحلية، ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة.³

وأیضا الإدارة المحلية تمثل كيفية حكم الشعب لنفسه عن طريق نظام من اللامركزية الإدارية التي

تشارك فيها الدولة وموظفيها العموميين في إدارة المرافق الإقليمية، وتطويرها طبقا للحاجات الحقيقية للشعب وحسب رغبته في إتمام هذا التطوي.⁴

وتعتبر أيضا أسلوب من أساليب التنظيم المحلي، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة

المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة وتمارس ما يناط من إختصاصات تحت إشراف الحكومة

المركزية.⁵

¹ حرشاو مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² أيمن عودة المعاني: الإدارة المحلية، ط2، دار وائل، عمان، 2013، ص17.

³ محمد محمود الطعمانة: نظر الإدارة المحلية في الوطن العربي، الملتقى العربي الأول، عمان، 2003، ص08.

⁴ أمير علي فاطمة الزهراء: الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، مرجع سبق ذكره، ص 117.

⁵ نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة ماجستير،

العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010، ص103.

- **التعريف الإجرائي:** يمكن القول بأن الإدارة المحلية صورة من صور اللامركزية الإدارية تعمل على تلبية حاجات المجتمع المحلي لضمان المساواة والإستمرارية.
- 2.5 **أهداف الإدارة المحلية:** للإدارة المحلية أهداف متعددة منها السياسية، الإجتماعية، الإدارية، والإقتصادية ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- **الأهداف السياسية:** تتمثل الأهداف السياسية للإدارة المحلية في تقريب الإدارة السياسية من الأهالي وأفراد الشعب حيث يمكن في وجود الإدارة المحلية الإتصال المباشر بين المواطنين وممثلي الحكومة سواء في ديوان المحافظة، (أو الولاية) أو المجلس الشعبي المحلي وذلك فيما يتعلق بإختصاصات السلطة المحلية.¹
- **الأهداف الإدارية:** يعتبر نظام الإدارة المحلية وسيلة ملائمة لتقديم الخدمات المحلية والإشراف على إدارتها: تحقيق الكفاءة الإدارية لقد أشار براونج BROWING من أن أهم حسنات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالنواحي الإقتصادية، حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أكثر جدوى إقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية، كذلك القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، تقريب المستهلك من المنتج.²
- **الأهداف الإجتماعية:** وتهدف الإدارة المحلية إلى نسج خيوط المجتمع بمختلف مستوياته لقيام الديمقراطية الصحيحة، بإتاحة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالمواطنين.

¹ أمير علي فاطمة الزهراء: الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، مرجع سبق ذكره، ص120.

² محمد محمود الطعمنة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 01-16.

كما تهدف إلى تغذية مستمرة لجذور المجتمع عن طريق ممارسة الحقوق السياسية في المجالس

الشعبية المحلية، ولا يخفى ما يمثله ذلك من دعم للروابط الروحية بين أفراد المجتمع المحلي.¹

• **الأهداف الاقتصادية:** والأهداف الاقتصادية لا تقل أهمية عن غيرها من أهداف الإدارة المحلية،

فلا يخفى ما تمثله الإدارة المحلية من إحياء للموارد الاقتصادية، وإستخدامها وإستثمارها الإستثمار

الأمثل على مستوى المحافظة، أو "الإقليم المحلي".²

3.5 نظام الإدارة المحلية: يتخذ التنظيم الإداري في الدولة الحديثة صورتين هما المركزية

واللامركزية والتي تمثلتا في ما يلي:

أولاً: المركزية:

- يتبنى التنظيم الإداري في أي دولة، مهما كان النظام السياسي والإقتصادي القائم بها، على أجهزة

وإدارات وأخرى لا مركزية.

- إن الإختلاف بين الدول والأنظمة، إنما يكمن - فقط - في مدى ودرجة الأخذ بنظام المركزية أو

نظام اللامركزية، تبعاً ومراعاة للمعطيات السائدة بها في شتى المجالات السياسية والإقتصادية

والإجتماعية والثقافية.³

- ويقصد بالمركزية - بصفة عامة - تركيز السلطة في يد هيئة رئيسية واحدة، ويستوي في هذا أن

تكون هذه الهيئة الرئيسية فرداً أو لجنة أو هيئة أو مجلساً.⁴

- فهي الوسيلة الأكثر كفاءة للقيام بالمشروعات القومية الكبرى ثم إنها تساعد على توحيد

¹ أمير علي فاطمة الزهراء: دور الإتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

² المرجع نفسه، ص 176.

³ المرجع نفسه، ص 176.

⁴ محمد محمد بدران: الإدارة المحلية "دراسات في المفاهيم، المبادئ العلمية"، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 14.

- الإتجاه الإداري في الدولة وتوحيد أنماط الإدارة وإجراءاتها، وتعمل في كثير من الأحيان على الموضوعية في تقديم الخدمات دون نظر للإعتبارات المحلية أو الإقليمية، مما يؤدي إلى توفير قدر من الخدمات في كثير من المناطق الفقيرة أو المحرومة.¹

ثانياً: اللامركزية:

اللامركزية الإدارية هي "النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية "الحكومة" وهيئات و وحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحة مستقلة قانونياً عن الإدارة المركزية بمقتضى إكتسابها للشخصية المعنوية، مع بقاءها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة.² وعليه، فالإدارة اللامركزية الإقليمية Teritoriale بالجزائر، أما ما يسمى أيضاً بالإدارة المحلية Administration Locale أو المجموعات المحلية Les Collectivités Locales، إنما تقوم على وحدتين إداريتين هما: البلدية والولاية.³

ونظراً لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة و قوامها فهي-أي اللامركزية الإقليمية عادة ما تبنى على أساس دستوري، {فالنسبة للجزائر مثلاً}... نجد المادة 15 من دستور 1996، تنص على أن: الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية.⁴

1.5 أركان الإدارة المحلية:

يكاد الفقه الإداري يجمع على أن هناك ثلاثة أركان رئيسية لنظام الإدارة المحلية: وجود مصالح محلية تهتم سكان الوحدة المحلية متميزة عن المصالح الوطنية التي تهتم جميع سكان الدولة، وجود مجالس

¹ محمد محمد بدران، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم، عنابة، 2004، ص 09.

³ المرجع نفسه، ص 07.

⁴ أمير علي فاطمة الزهراء: دور الإتصال والإعلام في صناعة الرأي العام، مرجع سبق ذكره، ص 176.

محلية منتخبة بالكامل أو في غالبيتها تتولى إدارة شؤون الوحدة المحلية وعلى نحو مستقل عن السلطة المركزية وأن تباشر هذه المجالس اختصاصاتها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية وهو ما يسمى بالوصاية الإدارية.¹

➤ **وجود مصالح محلية:** متميزة إلى جانب الحاجات القومية العامة، التي تهتم جميع المواطنين في

الدولة كحاجات الأمن والدفاع والقضاء وغيرها، فإن هناك من الحاجات المحلية التي تهتم سكان

الأقاليم ما يستحق تخصيص أنظمة قانونية خاصة بها وما يستلزم بالضرورة منح المجالس أو

الهيئات المحلية التي تشرف على تلبية الشخصية المعنوية المستقلة، تمكينها لها من الوفاء بهذه

الإحتياجات وخدمة السكان الوحدات المحلية على نحو مرضٍ.²

➤ **وجود مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية:** إن تأسيس اللامركزية على فكرة

الانتخاب أتى بها العديد من الفقهاء في مقدمتهم (Maurice Hauriau) يعود إليه الفضل في

إعطاء هذه النظرية النقاء والبريق وحسب كلماته "اللامركزية تتجه إلى إنشاء مراكز للإدارة العامة

الذاتية حيث يأتي تعيين العمال من الكيان الانتخابي للقسم الإداري".³

➤ **خضوع المجالس المحلية لرقابة الحكومة المركزية (وصاية إدارية):** إن الوحدة المحلية ليست

دولة داخل الذي تتمتع به الهيئات المحلية، وهو كما قلنا أحد أركان الإدارة المحلية ليس إستقلالاً

¹ محمد علي الخلايلة: الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، ط1، دار الثقافة، عمان، 2009، ص45.

² المرجع نفسه، ص 46.

³ سماعيل ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والحقوق، 2012، ص51.

مطلقا، بل يبقى للسلطة المركزية حق الرقابة والإشراف على هذه الهيئات ضمانا لوحدة السياسة العامة للدولة، وللتأكد من أن الخدمات المختلفة تؤدي لسكان الوحدة المحلية بكفاءة ومساواة.¹

➤ **الشخصية الاعتبارية:** إن فكرة الشخصية المعنوية بصفة عامة والشخصية المعنوية العمومية بصفة خاصة لها أهمية كبيرة في القانون الإداري، وهي وسيلة في التنظيم الإداري وتعرف بأنها كيان له أجهزة خاصة وذمة مالية، ومن الملاحظ أن التنظيم اللامركزي يقوم على وجود شخصيات إعتبارية كالمديريات والبلديات والمؤسسات العامة ويقتضي وجود مصالح مشتركة بين سكان جزء محدد جغرافيا من إقليم الدولة، وهذا يؤدي إلى ظهور مشاكل محلية متميزة عن المشاكل الوطنية وأن التضامن المحلي بين سكان الوحدة المحلية يزداد، وتتعدد الشؤون المحلية ولكي تقوم بشؤونها المحلية الخاصة لا بد أن تكون لها ذمة مالية، وموجودات مالية، وموظفون قدر من التصرف المالي يتعلق لميزانيتها كما يكون من حقها أن تكون محلا للوفاء بالالتزامات والمطالبة بالحقوق وأن تمثل أمام المحاكم أي أن يكون للوحدات المحلية شخصية معنوية.²

وأیضا إن تمتع الهيئة المحلية بالشخصية الاعتبارية يعد من أهم ضمانات إستقلالها، إذ بدون تمتعها بهذه الشخصية ستكون مجرد فرع للحكومة المركزية في الأقاليم، وستبقى تحدث في إطار المركزية الإدارية ولكن في صورتها المعتدلة أو الأقل تطرفا.³

¹ محمد علي الخلايلة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² سماعيلي ياسين عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ محمد علي الخلايلية، المرجع السابق، ص 50.

5.5 خصائص الإدارة المحلية: تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد عن الإدارة المركزية من أهمها:

- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والإقتصادية.
- هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.
- تعمل على تكييف النظام الإداري ليلتئم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة.¹
- الإستقلالية القانونية: من خلالها تتمتع الهيئات المحلية بأجهزتها وقوانينها، التي تحدد مجالات تدخلها وتكسبها حق الإمتلاك لحقوق أخرى بالمقابل تحملها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات.²
- الديمقراطية والمشاركة: تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية، وهي تقوم على قاعدة المشاركة في إتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية.³

ثانياً: الدراسات المشابهة:

نعرض في هذه الدراسة 4 دراسات مشابهة، والتي إقتربت في طرحها من موضوع دراستنا، حيث جاء هذا العرض بما تكتسبه الدراسات المشابهة من أهمية كبيرة في أي بحث علمي يراد له أن يستفيد من خبرات الآخرين ممن سبقوا الباحث إلى تناول هذا البحث تناولاً متطابقاً أو على الأقل دراسة بعض جوانبه.

¹ هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.ص56.

² نوال بوكعباش، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ سماعيل ياسين عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 36.

كما أنها تعرف الدراسات المشابهة على أنها تلك الدراسات والبحوث التي تم إنجازها حول مشكلة أو

موضوع البحث أو الرسالة الجاري إنجازها والتي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وهي إما أن

تكون مطابقة للدراسة الجاري إنجازها، وحينئذ يشترط إختلاف ميدان الدراسة، كما قد تكون دراسات نظرية

مكتبية أو دراسات ميدانية.¹

وبالتالي فإن عملية إستعراض الدراسات المشابهة في البحث العلمي ذات أهمية كبيرة، لما تقدمه من مهام

كثيرة للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية.

ولهذا فإننا حاولنا بقدر المستطاع توظيفها في دراستنا وفيما يلي إستعراض أهمها:

1. الدراسة الأولى:

➤ معلومات بيليوغرافية:

➤ عنوان الدراسة: أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

➤ الباحث: محمد عبد الله العنزي.

➤ الدرجة العلمية: درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

➤ إشراف: الدكتور محمد سليم الشورة

➤ تاريخ المنح: 2010هـ

1.1 المحتوى:

أ. **مشكلة الدراسة:** كانت مشكلة الدراسة كالتالي: رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إتصالات

إدارية في وزارة العدل الكويتية وإبراز دور هذه النشاطات وأهميتها في توفير معلومات فاعلة

تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.

¹ ميلود سفاري وآخرون: أساسيات في منهجية وتقنية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، قسنطينة، منشورات جامعة

منتوري، 2006، ص 149.

ب. تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى فاعلية الإتصالات الإدارية المستخدمة (أنماط ووسائل ومهارات) في وزارة العدل

الكويتية؟

- ما خصائص المعلومات المتوفرة والنتيجة عن الإتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟

- ما أثر فاعلية الإتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها.

- هل يوجد فروقات في أثر فاعلية الإتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية

القرارات.

- الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للخصائص الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)

للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟.

ج. فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الإتصالات

الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت

المناسب والدقة، والشمولية والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها ويتفرع عنها الفرضيات

التالية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإتصالات الإدارية (الصاعدة

والهابطة والأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الإتصالات الإدارية (المكتوبة

والشفوية والإلكترونية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الإتصالات الإدارية (الكتابة

والتحدث والقراءة والإنصات) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المطلوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر فاعلية الإتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية تعزى للخصائص الشخصية للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- ح. منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة.¹
- خ. أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.
- د. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم 163 موظفا وموظفة.
- ذ. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم 163 موظفا وموظفة، أي أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة كون مجتمع الدراسة صغيراً.
- ر. نتائج الدراسة: من خلال التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات يمكن عرضها على النحو التالي:
- تبين أن الإداريين في وزارة العدل على إختلاف مستوياتهم يشجعون الإتصالات التي تتدفق بين الموظفين على إختلاف أنواعها حيث توفر إتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم بكل ما يهمهم.

¹ محمد عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات، من خلال وسائل الإتصالات (المكتوبة والشفوية والإلكترونية).
- يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدرا من المهارات الأساسية للإتصال، كما لديهم قناعة بأهمية الإتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات المطلوبة.
- أتاحت المعلومات الناتجة عن الإتصالات الإدارية بين العاملين من خلال ما تحمله من خصائص إيجابية، توفير بيانات واضحة عن الموقف اللازم إتخاذ قرارات بشأنها ما سهل إتخاذ القرارات الإدارية إيجابية ناجحة.
- إتضح وجود فروقات في أثر فاعلية الإتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلا نحو إعتبار أن الإتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.
- كما إتضح عدم وجود فروقات في أثر فاعلية الإتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة.
- ج. أوجه الإستفادة: وقد تمت الإستفادة من هذه الدراسة من خلال توجيهنا إلى المراجع وخاصة فيما يخص الإتصال أو الإتصال الإداري.
- ح. علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:
- أوجه التشابه:
- تناولت الدراسة السابقة أحد متغيرات الدراسة الحالية ألا وهو الإتصال الإداري.

- تتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم المتمثل في المنهج التحليلي وأيضا أداة جمع البيانات هي إستمارة الإستبيان، وأيضا الإعتماد على أسلوب المسح الشامل بكلتا الدراستين.

• أوجه الإختلاف:

- ✓ تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في كونها إهتمت بالأثر للإتصالات الإدارية بينما دراستنا إهتمت بالدور للإتصال الإداري.
- ✓ تختلف الدراسة السابقة والحالية من خلال المجال المكاني.
- ✓ الإختلاف من ناحية الموضوع المدروس.

2. الدراسة الثانية:

1.2 معلومات بيليوغرافية:

- عنوان الدراسة: التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية (دراسة على قطاع البريد والإتصالات في الجزائر).
- الباحث: عبد القادر براينيس.
- الدرجة العلمية: أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية.
- إشراف: الدكتور عيسى ياحة.
- تاريخ المنح: 2007/2006م.

2.2 المحتوى:

- أ. مشكلة الدراسة: تمثلت في وصف التسويق في المؤسسات الخدمات العمومية مع التركيز على قطاع البريد في الجزائر كنموذج لهذه المؤسسات.

ب. فرضيات الدراسة:

- يسير قطاع البريد في الجزائر على أساس التوجيه بالإنتاج (المفهوم الإنتاجي) دون الإستفادة من تطبيق المفاهيم، والتقنيات التسويقية الحديثة في ممارسة نشاطاته.
- هناك علاقة وإرتباط وطيد بين المشاكل التي يواجهها قطاع البريد في الجزائر وبين عدم الإستفادة من مبادئ وتقنيات التسويق في مجال الخدمات العمومية، بمعنى أن تدني مستوى خدمات هذا القطاع يرجع أساسا إلى غياب تسويق خاص بالخدمات.
- ترجع أسباب غياب تطبيق مبادئ وتقنيات التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر إلى الفرضيات التالية:

- ✓ عدم إقتناع مسؤولي الخدمات العمومية في الجزائر بجدوى وأهمية تسويق الخدمات في تحسين الأداء والتسيير.
- ✓ الجهل بتقنيات التسويق وكيفية تطبيقها في مجال الخدمات العمومية.
- ✓ نقص وغياب المختص في مجال تسويق الخدمات.
- ✓ غياب الشروط والظروف الملائمة لإدماج وتطبيق التسويق في قطاع الخدمات العمومية.

ج. منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الإستقرائي في معالجة موضوع البحث حيث تم التركيز

على مؤسسات الخدمات العمومية للبريد في الجزائر.¹

ح. أدواته: إعتد الباحث على أسلوبين.

➤ الدراسة المكتبية.

¹ عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص12.

➤ الدراسة الميدانية.

- خ. مجتمع الدراسة والعينة: تتمثل في الوكالات المركزية والوكالات العادية التي تقع في ولايات الغرب الجزائري (وهران، مستغانم، معسكر، تيارت، سيدي بلعباس، تلمسان) وهي تغطي كلا من المناطق الداخلية والمناطق الساحلية، وقد تم إختيار خمسة وكالات بريدية من كل ولاية إحداهما مركزية والأربعة الباقية وكالات عادية، لجعل الدراسة أكثر شمولاً وأيسر مقارنة.
- د. نتائج الدراسة: إن طبيعة عمل تلك المؤسسات الخدمية لا يختلف عن باقي مؤسسات الخدمات العمومية من حيث تقديم المنتجات الخدمية، ولذا فإن إمكانية تطبيق المفاهيم والسياسات التسويقية في هذه المؤسسات يعني إمكانية تطبيقها في مؤسسات الخدمات العمومية الأخرى.
- ذ. أوجه الإستفادة: تمت الإستفادة في تحديد مصطلحات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى فهم وتكوين بعض الأفكار المفتاحية لموضوعنا.
- ر. علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:
- أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث تناولنا للخدمة العمومية والتي تعتبر أحد متغيرات الدراسة.
 - أوجه الإختلاف: تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية من حيث الإعتماد على المنهج الإستقرائي في معالجة موضوع البحث بينما الدراسة الحالية قد إعتمدت على المنهج التحليلي.
- الإختلاف من حيث المجال المكاني حيث تمت الدراسة الميدانية للدراسة السابقة بقطاع البريد والإتصالات في الجزائر بينما دراستنا الحالية فقد تمت بمقر الولاية بتبسة.

3. الدراسة الثالثة:

1.3 معلومات بيليوغرافية:

- عنوان الدراسة: واقع وإستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية.
- الباحثة: سناء قاسم محمد حسيبا.
- الدرجة العلمية: درجة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- إشراف: الدكتور علي عبد الحميد
- تاريخ المنح: 2006م

2.3 المحتوى:

- أ. مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة : إستراتيجيات تطوير الحكم المحلي من خلال معالجة موضوع الإدارة المحلية الفلسطيني
- ب. تساؤلات الدراسة:
- ✓ ما هي العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية؟ وكيف نشأت؟
 - ✓ ما هي الأساليب التي إتبعتها الدول في مجال تقسيم السلطات والإختصاصات بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية؟
 - ✓ ما هي التنظيمات المحلية المتبعة؟ وما الفرق بين مفهومي الإدارة المحلية والحكم المحلي؟
 - ✓ ما هي أسباب ظهور الإدارة المحلية؟ وما هو دورها في التنمية وتأثيرها على برامج الحكومة على المستوى المحلي.

- ✓ ما نوع العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية قبل مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية؟
وهل النظام السياسي القائم في تلك الفترة إبتداء من الحكم العثماني وإنتهاء بالإحتلال الإسرائيلي له تأثير على دور الهيئات المحلية الفلسطينية؟
- ✓ ما هو توجه السلطة الفلسطينية بالنسبة للهيئات المحلية؟ وما هي الإجراءات التي قامت بها في سبيل تطوير الهيئات المحلية؟
- ✓ ما هي المعوقات السياسية والإقتصادية والإجتماعية التي حدثت من تطور الهيئات المحلية عند إستلام السلطة؟
- ✓ هل القوانين الفلسطينية التي وضعتها السلطة الفلسطينية تختلف عن القوانين السابقة وتتناسب مع ظروف البيئة الفلسطينية؟
- ✓ هل الوضع الإداري بشكل عام والتقسيمات الإدارية بشكل خاص تتناسب مع الوضع القائم؟ وما تأثير ذلك على عمل الهيئات المحلية؟
- ✓ هل السياسة المالية المتبعة حسب القانون الفلسطيني تعطي الهيئات المحلية الإستقلال المالي والذي هو الأساس لإستقلال الهيئات المحلية؟
- ✓ ما هي الصلاحيات والإختصاصات والدور الذي يفترض أن تقوم به الهيئات المحلية المحلية من أجل تطوير المجتمع الفلسطيني وخدمته؟
- ✓ ما هو دور المواطن الفلسطيني نحو الهيئات المحلية الفلسطينية وما تأثير دوره على عملية تطوير الهيئات المحلية؟
- ✓ ماهي الإجراءات التي من المفترض إتباعها لتحقيق الإستقلال المالي للهيئات المحلية ودعم قدرتها على التصرف وإتخاذ القرار في النواحي المالية؟

✓ هل القوانين الفلسطينية المطبقة حالياً تتلاءم مع الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية، أم هي بحاجة إلى تغيير؟

ز. منهج الدراسة: من حيث المنهج العلمي الذي تتبناه هذه الدراسة فهو المنهج المسحي الوصفي والمنهج التحليلي.¹

س. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في حقل الحكم المحلي مقل أعضاء الهيئات المحلية والمؤسسات التي تهتم بشؤون الحكم المحلي في فلسطين.

ش. عينة الدراسة: فقد تكونت من 78 مسؤولاً: من رؤساء البلديات، مهندسي البلديات ومستشارين قانونيين في الهيئات المحلية والمهتمين بشؤون الحكم المحلي، وقد إقتصرت العينة على شمال الضفة الغربية (محافظة نابس، جنين، طوباس، سلفيب، طولكرم، قلقيلية) وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية.

ص. نتائج الدراسة:

✓ الترهل الإداري وعدم وجود نظام كفؤٍ للتعيينات، وتوصيف الوظائف وخرائط وأدلة تنظيمية، سواء للبلديات أو لوزارة الحكم المحلي، والإفتقار إلى القيادات المؤهلة من الناحية العلمية والقيادية لدى معظم البلديات وخاصة المستحدثة.

✓ عدم وجود نظم محاسبية وضريبية حديثة تساعد على إتقان العمل وتسريعه والإفتقار إلى التكنولوجيا الحديثة في العمل.

✓ عدم الإستغلال المناسب للموارد والإمكانيات المتاحة في المناطق الفلسطينية وضعف الإهتمام بإقامة مشاريع ذات طابع إنتاجي كدعم ميزانية البلدية وتوفير دخل دائم للمواطن.

¹ سناء محمد حسيبا، واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، مذكرة ماجستير، التخطيط الحضري والإقليمي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006، ص 11.

✓ عجز معظم البلديات عن إدارة مهامها وتلبية إحتياجات المواطنين بسبب قلة الإيرادات المحلية خاصة الضرائب التي تتم جباية معظمها من قبل السلطة المركزية.

ض. أوجه الإستفادة: لقد تمت الإستفادة في تحديد بعض المفاهيم، كذلك في إختيار العينة والمنهج المستخدم.

ط. علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

➤ أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المنهج المستخدم ألا وهو المنهج التحليلي.

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في إهتمامها بالإدارة المحلية.

➤ أوجه الإختلاف:

- تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في المجال المكاني المحدد للدراسة.

- الإختلاف من ناحية الإعتماد على أداة جمع البيانات.

4. الدراسة الرابعة:

1.4 معلومات بيبليوغرافية:

➤ عنوان الدراسة: الإتصال بين الإدارة والمواطن دراسة حالة: الدائرة الإدارية للدرارية-الجزائر.

➤ الباحثة: أمير علي فاطمة الزهراء.

➤ الدرجة العلمية: درجة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال.

➤ إشراف: الدكتور بلقاسم بن روان

➤ تاريخ المنح: 2011/2010م

2.4 المحتوى:

- أ. مشكلة الدراسة: تمثلت هذه الدراسة لتحليل تلك الوضعية الإتصالية التي تجمع بين الإدارة المحلية، والمواطن كطرفين فيها محاولة وصفها وتناول بعض جوانبها بالفهم والتفسير من منظور علمي، وسؤالها المحوري: لماذا يتميز الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن؟
- ب. فرضيات الدراسة:
- الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن غير تبادلي.
 - الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن يتميز برجع صدى سلبي.
 - الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن لا يؤسس للمواطنة.
- ت. منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.¹
- ث. مجتمع الدراسة وعينته: تمثل مجتمع الدراسة في عمال الدائرة الإدارية للدرارية (بالجزائر العاصمة)، وكانت العينة عينة قصدية من مواطنيها الذي يتصلون بمصالحها ويساوي سنهم 18 سنة أو يفوق.
- ج. نتائج الدراسة:
- غياب وظيفة الإتصال في منظمة ما، لا يعني غياب الإتصال بقدر ما يدل على غياب تنظيمه وإتخاذه لمنحى سلبي بالنسبة للمنظمة قبل أعضائها.
 - لا بد من جعل الإتصال وظيفه كغيرها من وظائف الإدارة العامة على الأقل لضمان علاقة جيدة بين المواطن والإدارة المحلية كهيئة نظامية.
 - غياب وظيفة الإتصال قد جعل العلاقة بين الإدارة والمواطن علاقة شبه أمنية .
- ح. علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

¹ أميرة علي فاطمة الزهراء: الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، مرجع سبق ذكره، ص 06.

➤ أوجه التشابه:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال الإعتماد على المنهج التحليلي في معالجة موضوع البحث، وأيضا مجتمعا لدراسة ألا وهو الجمهور الداخلي.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث الإعتماد على أداة جمع البيانات والتي تمثلت في إستمارة الإستبيان.

➤ أوجه الإختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في طريقة معالجة المشكلة الدراسة، حيث أن الدراسة السابقة قامت بالتطرق إلى دراسة.
- الوضعية الإتصالية التي تجمع الإدارة المحلية والمواطن بينما دراستنا الحالية قامت بدراسة الإتصال الإداري ودوره في الإدارة المحلية.
- خ. نقاط الإستفادة: لقد تمت الإستفادة من خلال تحديد المفاهيم كتعريف الإدارة المحلية ، كما يمكننا إذا أردنا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا إلى بناء الإستمارة.



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.1 حدود الدراسة:

1.1.1 حدود مكانية: حيث تم حصر الحدود المكانية في ولاية تبسة بمقر الولاية، وبالتحديد بمديرية الادارة المحلية.

أ- تعريف لولاية تبسة:

نشأت ولاية تبسة بموجب الأمر 69/74 المؤرخ في 02 جويلية 1974، والتي تقع في أقصى شرق البلاد على الهضاب العليا الممتدة على مساحة قدرها 13.878 كم مربع يتبعها إداريا 12 دائرة و 28 بلدية.

وطبقا للمرسوم 215/94 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة وهيكلها، نجد أن مقر ولاية تبسة به مديريتين هما مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية، بالإضافة إلى ذلك نجد مديريات خارجية أخرى لكنها تحت سلطة يد الوالي من ناحية الوصاية عليها ومتابعة أعمالها والتنسيق بينها وبين الحكومة.

ب- الهيكل التنظيمي للولاية:

وتعني به التقسيم الإداري للولاية من حيث التسلسل الإداري التنازلي وفق المسؤوليات الإدارية بدءا بالوالي، وهو الشخصية البارزة على المستوى المحلي، وهو الوسيط بين الإدارات المحلية والمركزية ويسهر على التطبيق الجيد لمختلف القوانين والتعليمات الصادرة عن المركزية، ويلعب دورا هاما في التنسيق بين المصالح الخارجية، ثم نجد الديوان الذي يعتبر بروتوكولا للوالي كما نجد أيضا مفتشية عامة وأمانة عامة ومديرية التنظيم والشؤون العامة إضافة إلى مديرية الإدارة المحلية، هذه

الإدارات مقسمة الى عدة أقسام حسب إتباع نشاطها وتعدد أقسامها ومكاتبها، كما هو مبين من خلال الهيكل التنظيمي (أنظر الملحق رقم 01).

ج- مديرية الادارة المحلية:

وهي المصلحة التي تم إجراء الدراسة بها، حيث قمنا بمقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة المحلية وشرح لنا بإختصار مهام هذه المصلحة المتمثلة في:

بأن مديرية الإدارة المحلية هيئة تنفيذية داخل الولاية من أهم المديريات في الولاية، وهذا لطبيعة المهام المكلفة بها، فهي بذلك تعتبر أحد فروع الإدارة العامة بالولاية ويديرها مدير معين بمرسوم رئاسي، وهو يعتبر مدير تنفيذي وهي تقف على تسيير الموارد البشرية، المادية والمالية، وذلك من خلال ثلاث مصالح وهي كالتالي:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** وهي تعتبر العمود الفقري للولاية من حيث المورد البشري وهي تسيير ملفات الموظفين من بداية التوظيف الى غاية احالتهم على التقاعد وتضم مكتبين:
أولا: مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية: يقوم هذا المكتب بالوظائف التالية:
 - متابعة وتسيير ملفات الموظفين.
 - حفظ ومتابعة ملفات مستخدمي الولاية.
 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
 - الإعلان وإنجاز قرارات فتح المسابقات الخاصة بالتوظيف الخارجي والإمتحانات المهنية.
 - إعداد ملفات الإحالة على التقاعد وإرسالها إلى الصندوق الوطني للمتقاعدين.
 - متابعة القضايا الداخلية والخاصة بالمنازعات بين الإدارة والمستخدمين.
 - الإشراف المباشر والسعر على الحضور اليومي لمستخدمي الولاية.

ثانيا: مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات: وهو يقوم بمراقبة الملفات الإدارية الخاصة بالموظفين التابعين للبلديات يقوم هذا المكتب بالوظائف التالية:

- مراقبة المخططات السنوية الخاصة بتسيير الموارد البشرية للبلديات.
 - احوالها على مفتشية التوظيف العمومي للمصادقة عليه.
 - التنسيق بين البلديات ومصالح التوظيف العمومي والإشراف على تكوين مستخدمي البلديات.
1. مصلحة الميزانيات والممتلكات: وتضم ثلاث مكاتب وهي:

أولا: مكتب ميزانية الولاية: ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد وتنفيذ ومراقبة ميزانية الولاية.
- مراقبة صرف الإعتمادات الموجودة في الميزانية وإعداد الميزانية الإضافية والحساب الإداري.
- التكفل بإعداد أجور مستخدمي الولاية والدوائر الدائمين والمؤقتين.
- تصنيف الفواتير الآتية من مكتب الممتلكات ومراقبتها وإرسالها إلى المراقب المالي للتأشير عليها.

- متابعة مشاريع التجهيز من حيث تسديد الفواتير.

ثانيا: مكتب الممتلكات الولاية: وينقسم إلى ثلاث فروع:

1. فرع ممتلكات الولاية: ويقوم بمتابعة ممتلكات الولاية والدوائر من عقارات ومنقولات.
2. فرع الجرد: يقوم بإحصاء سنوي شامل للممتلكات وإنجاز فواتير شراء التجهيزات ويسجل عمليات الشراء بسجل الجرد، كما يقوم أيضا بإعداد تقويم الجرد وإعداد محضر وإعادة الجرد.
3. فرع المخزن وحظيرة السيارات: حيث تخزن فيه كل الممتلكات من وسائل ومعدات وتجهيزات أما الحظيرة فهي مسؤولة عن جميع السيارات التابعة لمصالح الولاية.

4. مصلحة التنشيط المحلي والصفقات والبرامج: وتضم مكتبين وهما:

أولاً: مكتب التنشيط وبرنامج ميزانيات البلدية: يقوم بالمهام التالية:

- المصادقة على الميزانيات والمداومات الواردة من البلديات.
- مراقبة عمليات التنازل عن أملاك البلديات بعد المعاينة الميدانية لها.
- إحصاء ممتلكات البلديات شهريا بالتنسيق مع مكاتب تسيير ممتلكات البلديات مراقبة ملفات العجز المالي للبلديات.

ثانياً: مكتب الصفقات العمومية والبرامج: ويقوم بجملة من المهام، أهمها:

- إعداد مختلف المخططات المحلية ومراقبة تسييرها وتنفيذها.
- إعداد برامج التجهيزات والإستثمارات المحلية بالتنسيق مع المصالح الفنية.
- المصادقة على صفقات الأشغال العمومية والخدمات ومتابعة تنفيذها.
- مراقبة الوثائق المتعلقة بالصفقات العمومية.

2.1.1 حدود زمنية: تم تطبيق هذه الدراسة ما بين ديسمبر 2018 وجانفي 2019.

- الدراسة الاستطلاعية: من جانفي 2019 إلى فيفري 2019 ، تم فيها جمع المعلومات حول موضوع دراستنا ألا وهو " الإتصال الإداري ودوره في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية"، وذلك بالتقرب من مقر الولاية بتبسة، والتعرف على المؤسسة التي سأجري بها موضوع الدراسة.
- الدراسة النظرية: إمتد البحث طوال الفترة الممتدة من أواخر أكتوبر 2018 إلى غاية فيفري. حيث قمنا بالبحث وجمع المعلومات للإحاطة بموضوع الدراسة.
- الدراسة الميدانية: وهي الفترة التي امتدت طوال فترة التريص بالولاية بتبسة.

قمنا باجراء التريص وتوزيع الإستمارات على أفراد الدراسة والتي كان عددها 30 إستمارة، ومن ثم استرجاعه وبعد تفريغه وتحليل نتائجه.

3.1.1 حدود موضوعية: إقتصرت الدراسة الحالية على دراسة درجة فعالية الإتصال الإداري في

تحسين وترقية الخدمة العمومية إلى المستوى المطلوب في الإدارة المحلية بمقر الولاية بتبسة.

4.1.1 حدود بشرية: ويقصد بالحدود البشرية بمجتمع البحث الذي نسجري عليه الدراسة،

والمتمثل في الجمهور الداخلي ألا وهو موظفي مديرية الإدارة المحلية، والبالغ عددهم

حوالي 130 موظف(ة).

أ. المجتمع الأصلي للدراسة:

يمكن إيجاز مجتمع الدراسة بالشكل التالي:

• **مجتمع الدراسة:** "يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد الظاهرة المقصود دراستها".¹ ويعرف

أيضا على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركزعليها

الملاحظات"²

- بما أن محل الدراسة قطاع خدماتي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع، تم تطبيق هذه الدراسة

على المؤسسة العمومية بمقر الولاية بتبسة، وذلك عن طريق دراسة "الإتصال الإداري ودوره

في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية".

إذن كل العمال الذين يعملون في الولاية ويسهرون على ترقية الخدمة العمومية معنيون بالدراسة.

¹ محمد بن عبد العزيز الحيزان: البحوث الاعلامية "اسسها، اساليبها، مجالتها"، ط 1، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1998، ص 71.

² أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة يزيد صحرأوي وآخرون، الإشراف والمراجعة، مصطفى ماضي، ط2، دار القصبية، الجزائر، 2006، ص 297

ب- عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة الدراسة من أهم شروط صحة الدراسة الميدانية كما "أنها تعتبر الجزء الذي يختاره الباحث، وفق طرق محددة لتمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما"¹ وقد إعتدنا في بحثنا هذا على العينة القصدية أو بالأحرى العينة العمدية، وهي " العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة إعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل، فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا احصائية تمثيلية للمجتمع، وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن ان يصل اليها الباحث بمسح المجتمع كله".² وذلك بالإعتماد على أسلوب المسح الشامل، وقد تمثلت دراستنا المسحية هذه في عمال "الولاية" بتبسة، أو بمعنى آخر الجمهور الداخلي، وقد قدر عددهم بـ30 عامل.

2. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة³ كما أنه طريقة يصلبها إنسان إلى الحقيقة، وبكلمة أخرى إن البحث هو طلب الحقيقة والبحث المتواصل منها وإشاعتها بين الناس بعد تفصيلها وعرضها وتحليلها تحليلًا شاملاً ودقيقاً.⁴

¹ بن مرسلني حمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 286.

² فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 196.

³ سعد الدين صالح: البحث العلمي ومناهجه النظرية "رؤية إسلامية"، ط 2، مكتبة الصحابة، جدة، الشرفية، 1993، ص10.

⁴ منصور نعمان، غسان ذيب النمري: البحث العلمي "حرفة وفن"، ط1، دارالكندي، أريد- الأردن، 1998، ص15.

وإنطلاقاً من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بالإتصال الإداري ودوره في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، دعت الضرورة إلى الإعتماد على منهج دراسة الحالة. يعتبر منهج دراسة الحالة منهجاً متميزاً يقوم أساساً على الإهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفاتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها أي منهج دراسة الحالة نوعاً من البحث المتعمق في فردية وحدة إجتماعية سواء كانت هذه الوحدة فرداً أو أسرة أو مجتمعاً محلياً أو مجتمعاً عاماً.¹

2.1 أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات أحد أهم الخطوات الأساسية للبحث العلمي وذلك من خلال جمع المادة اللازمة لموضوع الدراسة، حيث سيستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لإكتشاف وفهم الوقائع والنتائج، وهذا كله لا يتأتى إلا بوجود أداة رئيسية سيستخدمها الباحث، ولا بد من "يلم بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع بيانات البحث، وأن يعرف طبيعة البيانات التي تنتجها ومزاياها وعيوبها والمسلمات التي تستند إليها، وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يكتسب الباحث مهارة إعداد هذه الأدوات وإستخدامها وتفسير البيانات التي تكشف عنها."²

وبهذا فإن دراستنا الميدانية إقتصرت على إستخدام أداتين أساسيتين لجمع البيانات والتي تكمن في إستمارة الإستبيان والملاحظة.

¹ فاطمة عوض صابر، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² المرجع نفسه، ص 115.

1.1.2 إستمارة الإستبيان:

تعتبر إستمارة الإستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها والإستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع، ولا يمكن أن يمثل المبحوثين، ولكنه يمثل توقعات الباحث.¹

كما تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.²

2.1.2 الملاحظة: تعتبر الملاحظة أداة أساسية من أدوات البحث العلمي، كما أنها تعني المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية الحصول على أدق المعلومات.³

كما تعرف الملاحظة بأنها: "إنتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية إكتشاف أسبابها وقوانينها. كما أنها هي كل ملاحظة منهجية تؤدي إلى الكشف عن دقائق الظواهر المدروسة وعن العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى.⁴

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الورق، عمان، 2000، ص165.

² جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي المناهج والطرق والأدوات ط 1، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص125.

³ عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص172.

⁴ رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي "أساسياته النظرية وممارستها العلمية"، ط 1، دار الفكر، دمشق، 2000، ص317.

وقد أفادتنا الملاحظة في تجميع بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق ملاحظتها كالتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، والتطبيقات الإلكترونية وكيفية إستخدامها والتعامل معها، ملاحظة الطريقة التي يتكون بها الموظف أثناء عمله على هذه التطبيقات ومن أجل تقديم الخدمة العمومية بشكلها العصري.

2 -تفريغ وتحليل البيانات:

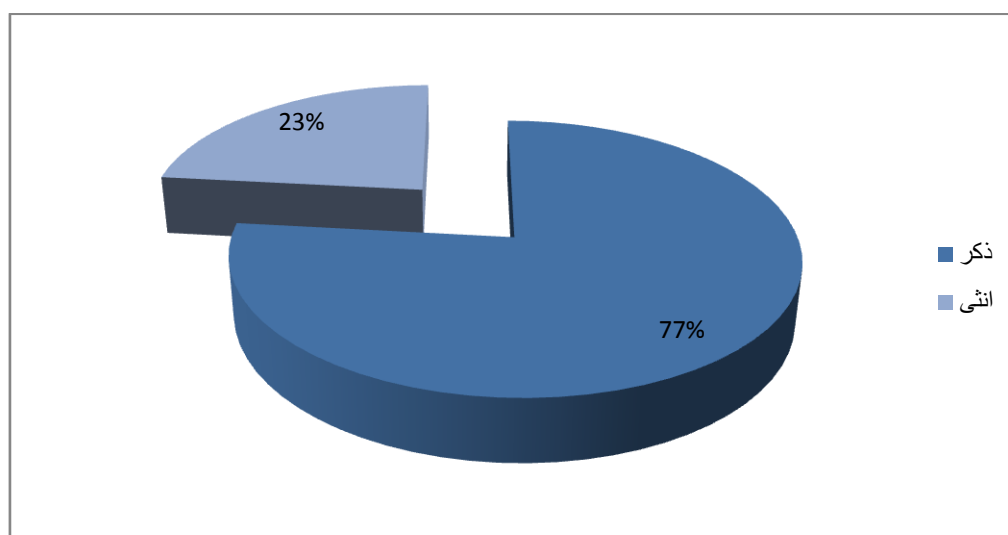
أولاً: بيانات شخصية.

1. الجنس:

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
23,3	7	أنثى
76,7	23	ذكر
100	30	المجموع

الشكل رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس



نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس، أن هناك 76.7% من

المبحوثين كانوا من جنس الذكور، في حين نجد الإناث يمثلون 23.3% من المبحوثين.

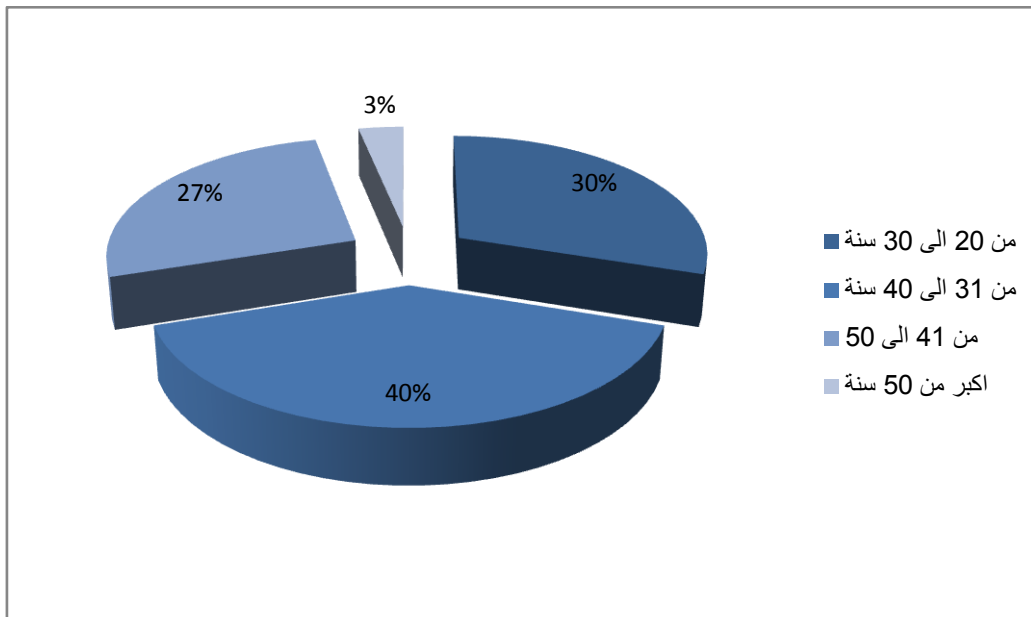
ويتبين لنا أن نسب توزيع المبحوثين حسب الجنس، أن غالبية الموظفين في المصلحة هم فئة الذكور. حيث نعتقد أن المرأة لا تستهويها الوظائف الإدارية نظرا للحجم الساعي الكبير للعمل حيث نجدهن يملن أكثر لمهنة التعليم.

2. العمر:

الجدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20-30 سنة	9	30
من 31-40 سنة	12	40
من 41 الى 50 سنة	8	26.7
اكبر من 50 سنة	1	3.3
المجموع	30	100.0

شكل رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب العمر



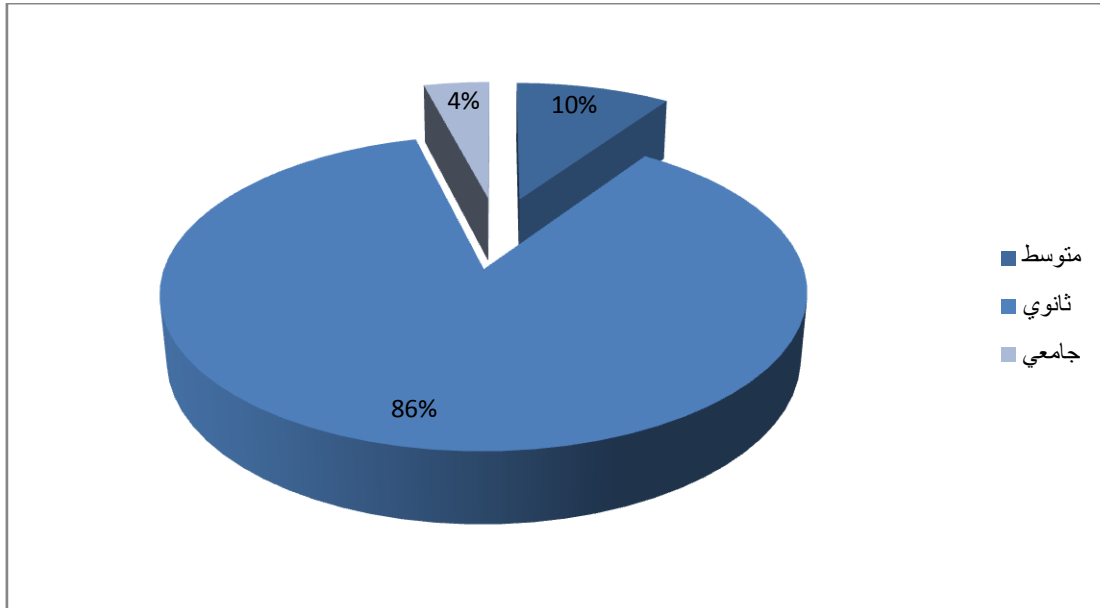
انطلاقاً من هذا الجدول يتبين لنا أن الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 31-40] يمثلون أعلى نسبة والمقدرة ب 40% وهي فئة تحاول تقديم أفضل ما لديها فهي مرحلة العطاء، بينما تأتي الفئة العمرية [من 20-30] في المرتبة الثانية بنسبة 30%، وهم بذلك يمثلون فئة الشباب، وتليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين [41-50] بنسبة 26.7% وهم بذلك يمثلون الموظفون الذين لديهم خبرات في مجال العمل، وفي الأخير وبنسبة جد ضئيلة تقدر ب 3.3% نجد فئة الموظفون الذين تتراوح أعمارهم هم أكبر من 50 سنة وذلك راجع لكونهم يريدون الإستمرار في العمل إلى حد التقاعد. وبناء على ما سبق يمكن تفسير إرتفاع نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين [من 31-40] تتميز بجدية أكثر ويتمتعون بطاقة هائلة من النشاط والحيوية وبالتالي لديهم رغبة في العمل وتنفيذ كامل المهام الموكلة لديهم بسرعة ودقة.

3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.3	1	متوسط
30.0	9	ثانوي
66.7	20	جامعي
100.0	30	المجموع

شكل رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



يوضح لنا هذا الجدول المستوى التعليمي لأفراد البحث بالمصلحة حيث نجدهم يتوزعون على ثلاث مستويات، يتركز فيها المستوى الجامعي في النسبة الأعلى والمقدرة بـ 66.7%، بينما في المرتبة الثانية المستوى الثانوي بنسبة 30%، أما في المرتبة الثالثة والأخيرة المستوى المتوسط والمقدر بنسبة 3.3%.

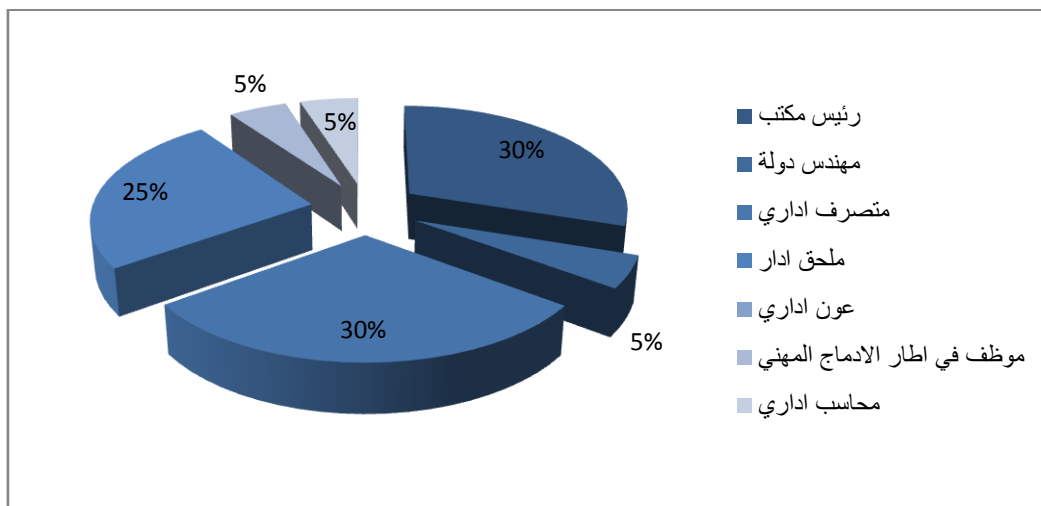
ونستنتج من ذلك أن الغالبية من أفراد العينة الذين يعملون بالمصلحة، معظمهم خريجي الجامعة، وهذا راجع إلى وفرة مناصب العمل ذات المستوى الجامعي في كل الإختصاصات في وقتنا الراهن، بالإضافة وضعه شرطاً أساسياً في أغلب مسابقات التوظيف.

3. ما هو المنصب الذي تشغله بالمصلحة؟

الجدول رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي تشغله في المصلحة¹

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الذي تشغله بالمصلحة
19.4	6	رئيس مكتب
3.2	1	مهندس دولة
19.4	6	متصرف إداري
16.1	5	ملحق إداري
35.5	11	عون اداري
3.2	1	موظف في إطار الإدماج المهني
3.2	1	محاسب اداري
100.0	31*	المجموع

شكل رقم 06: يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي تشغله بالمصلحة.



* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدرة ب30 مفردة لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال النسب المسجلة في هذا الجدول رقم (4) يتبين أن أعوان الإدارة هم أكثر فئة في العينة، حيث نجد نسبة هؤلاء المبحوثين تقدر بـ 35.5% وهي أعلى نسبة في الجدول، وذلك راجع إلى أن طبيعة العمل تتطلب عدد كبير من الأعوان الإداريين وذلك من أجل إنجاز المهام الإدارية في مختلف المستويات الإدارية لمديرية الإدارة المحلية، ونلاحظ أن نسبة 19.4% كانت لكل من رئيس مكتب ومتصرف إداري وتليها فيما بعد ملحق إداري بنسبة 16.1%، أخيراً نجد بأن نسبة 3.2% كانت لكل من مهندس دولة ومحاسب إداري، وموظف في إطار الإدماج المهني.

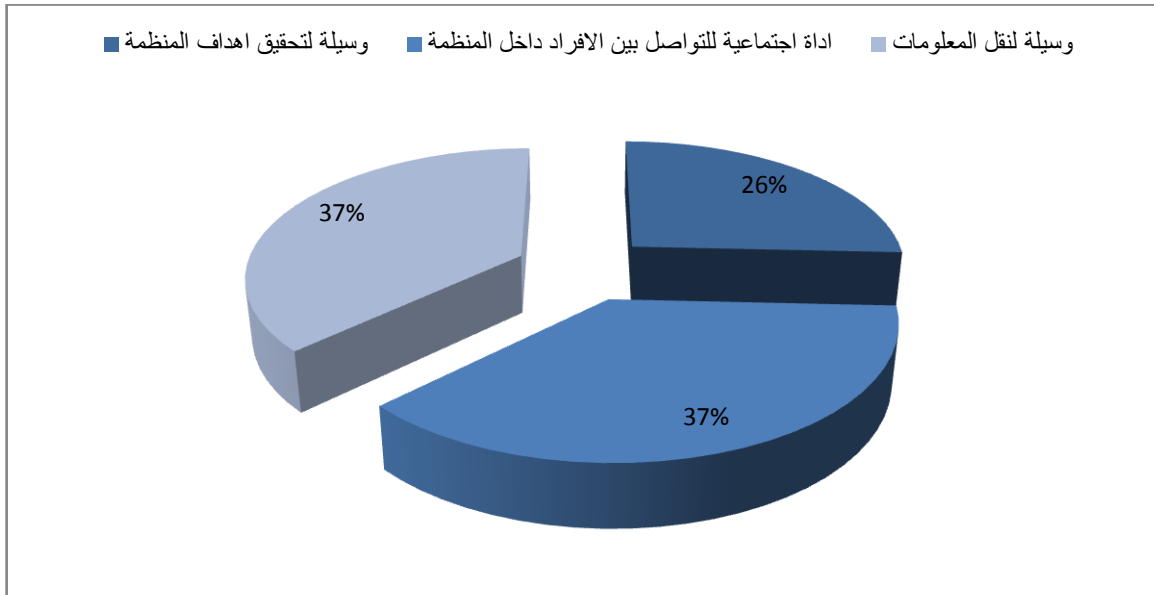
ثانيا: مكانة الاتصال الإداري بمقر الولاية بتبسة.

5. ماذا يعني لك الاتصال الإداري؟

الجدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب ماذا يعني لك الاتصال الإداري¹؟

النسبة المئوية	التكرار	الإتصال الإداري
25.7	9	وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة
37.1	13	أداة اجتماعية للتواصل بين الأفراد داخل المنظمة
37.1	13	وسيلة لنقل المعلومات
100.0	*35	المجموع

شكل رقم 07: يبين توزيع المبحوثين حسب ماذا يعني لك الإتصال الإداري.



من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن هناك نسبتين كبيرتين من مفردات العينة الذين يرون بأن

الإتصال الإداري يعتبر أداة إجتماعية للتواصل بين الأفراد داخل المنظمة، وأنه وسيلة لنقل

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدر بـ30 مفردة لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من احتمال

المعلومات، حيث بلغت 37.1% وتأتي فيما بعد نسبة الموظفين الذين يرون أن الإتصال الإداري وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والتي بلغت 25.7%.

ونستنتج من خلال ما سبق ذكره أن مفردات العينة أبدوا رأيهم حول الإتصال الإداري بأنه أداة اجتماعية للتواصل بين الأفراد داخل المنظمة، وأنه وسيلة لنقل المعلومات وهذا راجع لسهولة وسرعة الوصول للمعلومات من خلاله، وهناك إجابات إضافية أدلوا بها أفراد العينة أيضا حول الإتصال الإداري تمثلت في تبادل الأفكار والتجارب، اضافة مرونة على النشاط الإداري، تسيير هياكل الدولة الإدارية.

6- ما هو الهدف الأساسي للإتصال الإداري لتحقيق خدمة عمومية في إدارتكم؟

الجدول رقم 06: يبين توزيع المبحوثين حسب الهدف الأساسي للإتصال الإداري

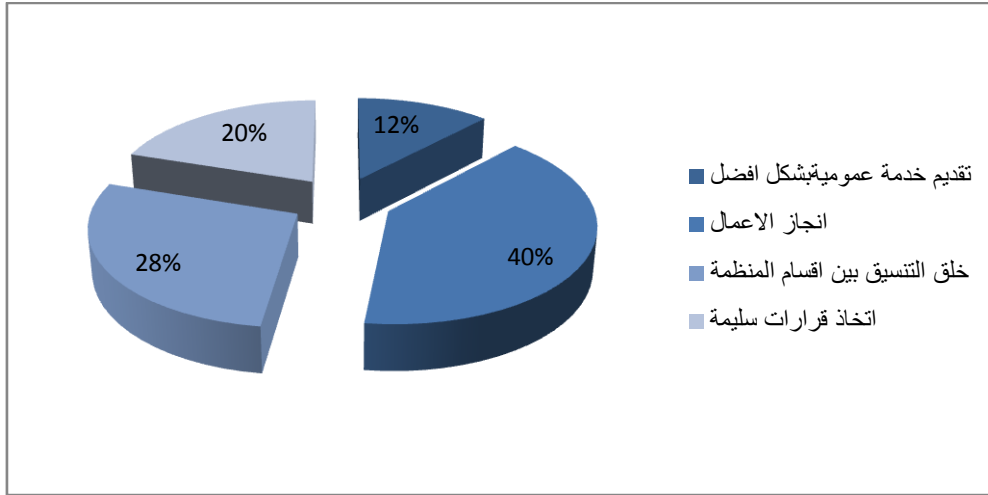
لتحقيق خدمة عمومية راقية في إدارتكم؟

النسبة المئوية	التكرار	هدف الإتصال الإداري لتحقيق خدمة عمومية
40.5	15	تقديم خدمة عمومية بشكل أفضل
27	10	انجاز الأعمال
18.9	7	خلق التنسيق بين أقسام المنظمة
13.5	5	اتخاذ قرارات سليمة
100	* 37	المجموع ¹

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدر بـ 30 مفردة لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من احتمال.

الشكل رقم 08: يبين توزيع المبحوثين حسب الهدف الأساسي للإلتصال الإداري

لتحقيق خدمة عمومية راقية في إدارتكم؟



يتجلى لنا من خلال هذا الجدول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الهدف الأساسي للإلتصال الإداري لتحقيق خدمة عمومية في الإدارة المحلية، حيث نجد 40.5% كأعلى نسبة يرون بأن الهدف الأساسي للإلتصال الإداري هو تقديم خدمة عمومية بشكل أفضل وفي المرتبة الثانية 27% من الذين يرون بأن إنجاز الأعمال، وتأتي في ما بعد 18.9% خلق التنسيق بين أقسام المنظمة، وأخيرا 13.5% إتخاذ قرارات سلبية.

وعليه يتبين لنا أن الهدف الأساسي للإلتصال الإداري هو تحقيق خدمة عمومية يصب في هدف واحد ألا وهو عصرنه الخدمة العمومية وتقديمها بأحسن التقنيات الحديثة وبشكل أفضل مما تساعد على ضمان الإستمرارية وبالتالي التحسين في نوعية الخدمات المقدمة للمواطن.

7. ما مدى مساهمة الإتصال الإداري في تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن في

إدارتكم المحلية؟

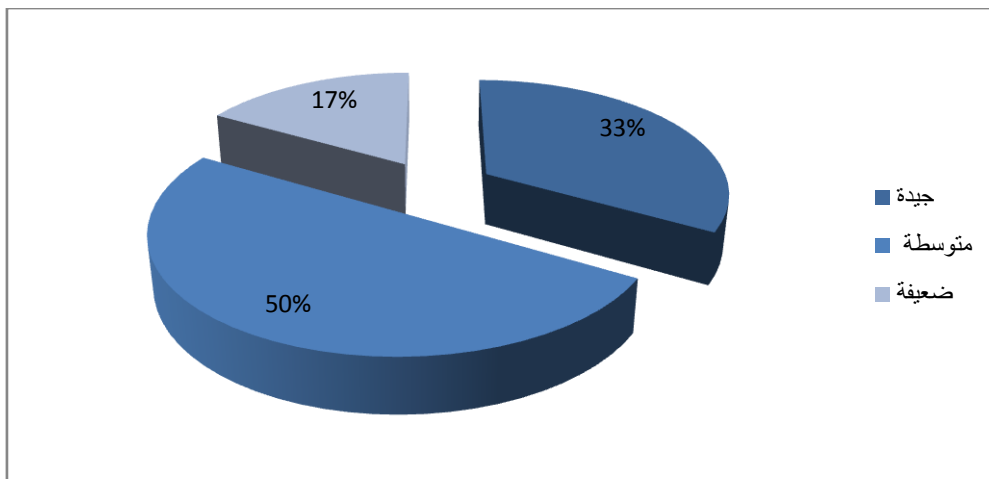
الجدول رقم 07: يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإتصال الإداري في تقديم خدمة عمومية

راقية للمواطن:

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة الإتصال الإداري في تقديم خدمة عمومية
33.3	10	جيدة
50.0	15	متوسطة
16.7	5	ضعيفة
100.0	30	المجموع

الشكل رقم 09: يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإتصال الإداري في تقديم خدمة عمومية

راقية للمواطن:



8. ما طبيعة الخدمة العمومية التي تسعون إلى تقديمها للمواطن عن طريق الإتصال الإداري؟

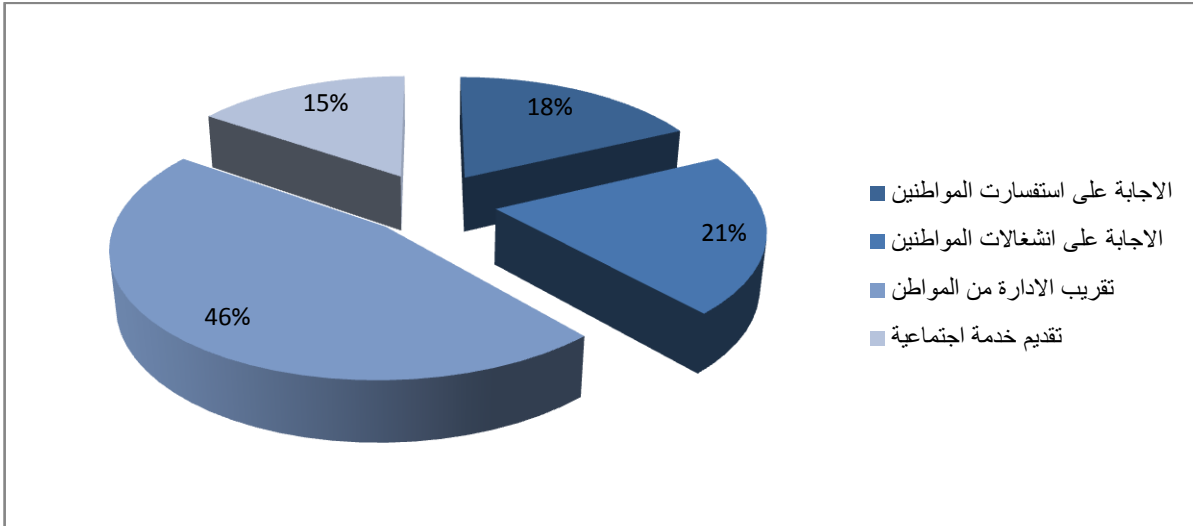
الجدول رقم 08: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الخدمة العمومية التي يسعون إلى تقديمها

للمواطن عن طريق الإتصال الإداري.

طبيعة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن	التكرار	
الإجابة على إستفسارات المواطنين	7	17.9
الإجابة على إنشغالات المواطنين	8	20.5
تقريب الإدارة من المواطن	18	46.2
تقديم خدمة إجتماعية	6	15.4
المجموع	*39	100

الشكل رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الخدمة العمومية التي يسعون إلى تقديمها

للمواطن عن طريق الإتصال الإداري.



من خلال الجدول التالي يتبين لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين يرون بأن طبيعة الخدمة العمومية التي يسعون إلى تقديمها إلى المواطن عن طريق الإتصال الإداري كانت الإجابة تقريبا الإدارة من المواطن حيث بلغت النسبة 46.2%، ويأتي فيما بعد 20.5% من المبحوثين الذين يرون الإجابة على انشغالات المواطنين و أخيرا 15.4% تأتي إجابتهم حول طبيعة الخدمة هي "تقديم خدمة إجتماعية".

وكحوصلة على ما سبق الوصول إليه من خلال نتائج الجدول حول طبيعة الخدمة العمومية التي تسعى الإدارة المحلية إلى تقديمها إلى المواطن عن طريق الإتصال الإداري، حيث سعت الإدارة المحلية جاهدة بإدخال العديد من الإصلاحات والتحسينات اللازمة لتحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير أحسن الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل ولأكبر عدد منهم من خلال تقرب الإدارة من المواطن بالدرجة الأولى والإجابة على كل استفسارات وانشغالات المواطنين بالإضافة إلى تقديم خدمات إجتماعية متعددة مثل عرض الشكاوي المواطنين وإيصال صوتهم إلى الهيئات العليا... الخ¹.

من خلال الجدول التالي يتبين لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين يرون بأن طبيعة الخدمة العمومية التي يسعون إلى تقديمها للمواطن عن طريق الإتصال الإداري كانت الإجابة تقريبا المواطن حيث بلغت النسبة 46.2%، ويأتي فيما بعد 20.5% من المبحوثين الذين يرون الإجابة على إنشغالات المواطنين وأخيرا 15.4% تأتي إجابتهم حول طبيعة الخدمة هي "تقديم خدمة إجتماعية".

وكحوصلة على ما سبق الوصول إليه من خلال نتائج الجدول حول طبيعة الخدمة العمومية التي تسعى الإدارة المحلية إلى تقديمها إلى المواطن عن طريق الاتصال الإداري، حيث سعت الإدارة

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدر ب30 مفردة لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من احتمال.

المحلية جاهدة بإدخال العديد من الإصلاحات والتحسينات اللازمة لتحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير أحسن الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل ولأكبر عدد منهم من خلال تقريب الإدارة من المواطن بالدرجة الأولى والإجابة على كل إستفسارات وإنشغالات المواطنين بالإضافة إلى تقديم خدمات إجتماعية متعددة مثل عرض الشكاوي المواطنين وإيصال صوتهم إلى الهيئات العليا...الخ*.

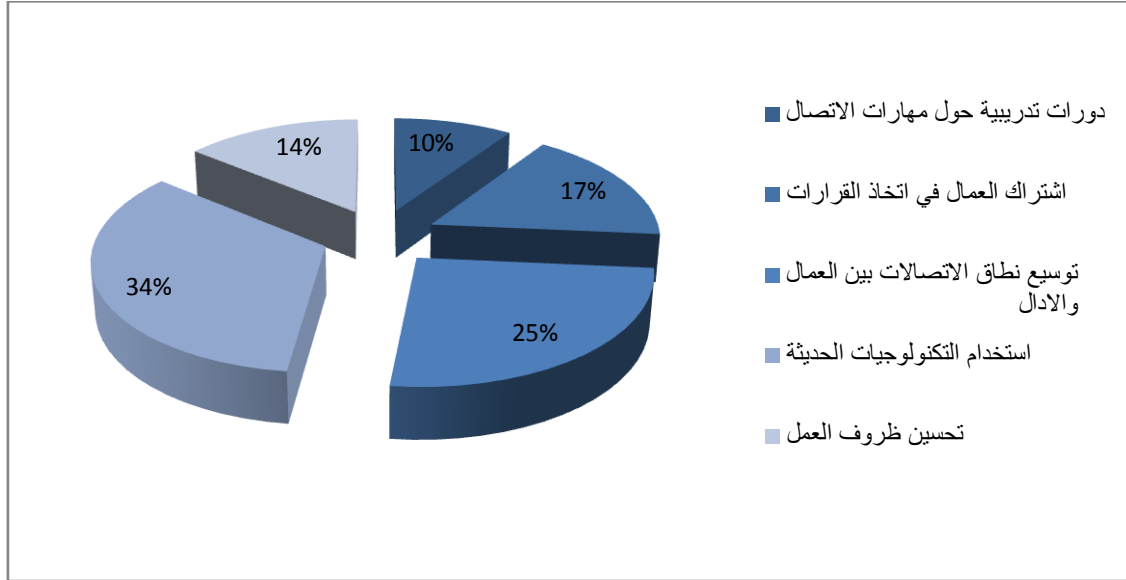
9. ماهي العوامل الإتصالية التي تساعدك على تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن؟

الجدول رقم 09: يبين توزيع المبحوثين حسب العوامل التي تساعد على تقديم خدمة عمومية راقية

للمواطنين.

النسبة المئوية	التكرار	العوامل الإتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية للمواطن
22.0	9	دورات تدريبية حول مهارات الإتصال
14.6	6	إشراك العمال في إتخاذ القرارات
22.0	9	توسيع نطاق الإتصالات بين العمال والإدارة
29.3	12	إستخدام التكنولوجيات الحديثة
12.2	5	تحسين ظروف العمل
100	*41	المجموع

الجدول رقم 11: يبين توزيع المبحوثين حسب العوامل التي تساعد على تقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين.



يتبين لنا من خلال هذا الجدول العوامل الإتصالية التي تساعد على تقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين، حيث نجد نسبة 29.3% من أفراد العينة يعتبرون أن إستخدام التكنولوجيا الحديثة من العوامل التي تساعد على تقديم خدمة راقية، في حين نجد 22% من المبحوثين يرون أن الإعداد لدورات تدريبية حول مهارات الإتصال، وتوسيع نطاق الإتصالات بين العمال والإدارة من أهم العوامل التي تساعد على تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن بنفس النسبة، بينما نجد 14.6% من المبحوثين يرون بأن إشراك العمال في إتخاذ القرارات قد يساعد على تقديم خدمة عمومية راقية بينما في الأخير قد قدرت نسبة المبحوثين الذين يعتبرون بأن تحسين ظروف العمل هي العامل الأساسي الذي يساعد على تقديم خدمة عمومية راقية حيث بلغت النسبة 12.2%.

وبناء على هذه النتائج نستنتج أن العامل الأساسي هو مواكبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية بما يحقق الجودة في الأداء الإداري مما يساعد في تقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين.

10. حسب رأيك، هل الخدمة العمومية التي تقدمها إدارتك للمواطن؟

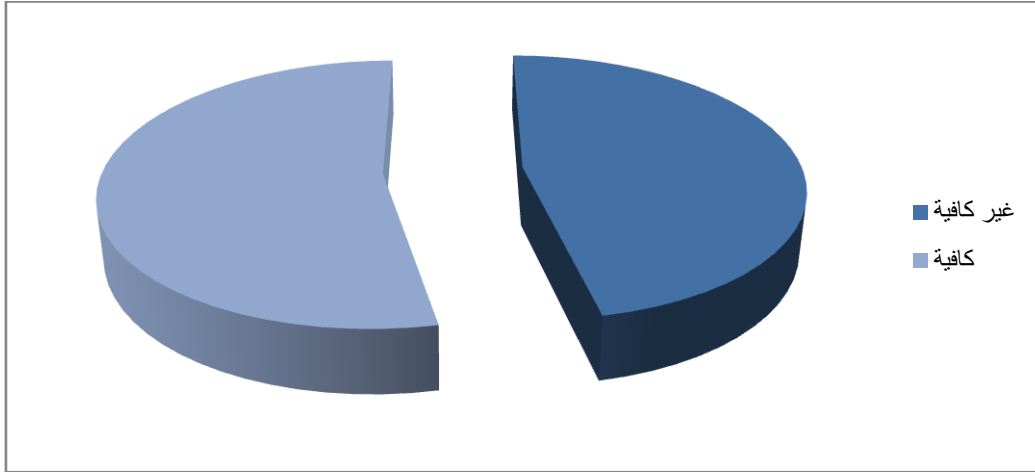
الجدول رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة للمواطن كافية

أم غير كافية

النسبة المئوية	التكرار	الخدمة العمومية المقدمة
46.7	14	غير كافية
53.3	16	كافية
100.0	30	المجموع

الشكل رقم 12: يبين توزيع المبحوثين حسب الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة للمواطن كافية

أم غير كافية



يرى 53.3% من المبحوثين أن الخدمة التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطن كافية، بينما نجد

نسبة مقاربة تقدر بـ 46.7% يرون بأنها غير كافية.

وعليه يمكن القول أن الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطن كافية نظرا

للمجهودات التي تبذلها من أجل تقديم خدمة بشكل أفضل وتحقيق المساواة بين كافة المواطنين، هذا

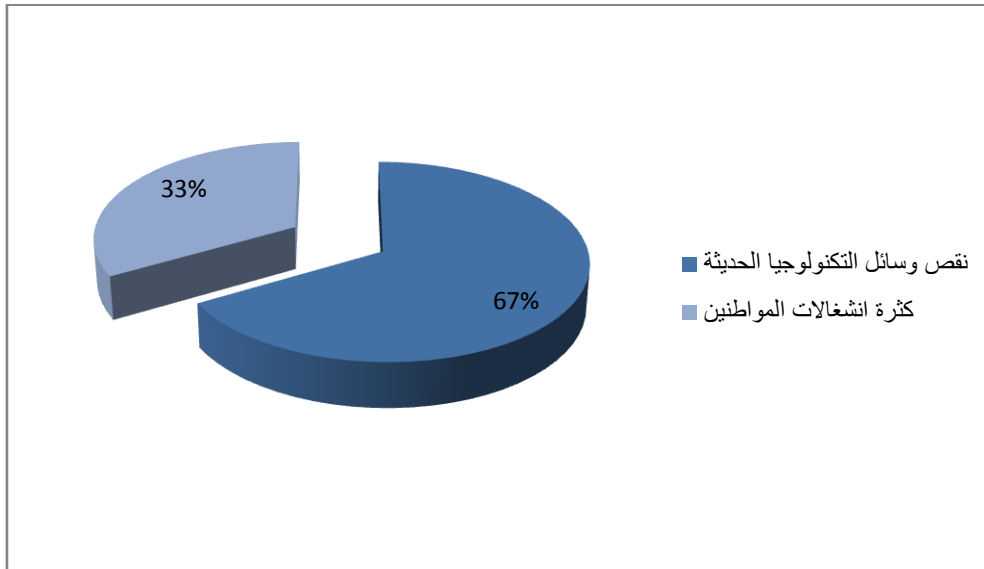
حسب رأي 53.3% من المبحوثين، أما من أفاد بأن الخدمة العمومية غير كافية فقدموا مجموعة من الأسباب نذكرها في الجدول الموالي.

11. إذا كانت الإجابة غير كافية لماذا؟

الجدول رقم 11: يبين توزيع المبحوثين حسب أسباب عدم كفاية الخدمة العمومية للمواطن.

الإجابات	التكرار	
نقص وسائل التكنولوجيا الحديثة	2	66.7
كثرة انشغالات المواطنين	1	33.3
المجموع	*3	100.0

الشكل رقم 13: يبين توزيع المبحوثين حسب أسباب عدم كفاية الخدمة العمومية للمواطن.¹



* من المفروض أن مفردات التكرار يكون 14 إلا أنه تحصلنا على 03 لأن هناك من المبحوثين لم يردوا على السؤال المطروح.

يبين لنا هذا الجدول آراء المبحوثين والسبب وراء عدم كفاية الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة للمواطن، فكانت أكبر نسبة قدرت ب 66.7% والسبب تمثل في نقص وسائل التكنولوجيا الحديثة، بينما نجد 33.3% من المبحوثين يرون بأن كثرة إنشغالات المواطنين هي السبب في ذلك. وعليه لابد من إستخدام أحدث الأساليب والوسائل والتقنيات الإدارية الحديثة من أجل مواكبة التطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية الهادف لعصرنة الخدمة العمومية، مع الإشارة أن أغلب المبحوثين الذين أجابوا بعدم كفاية الخدمة العمومية لم يقدموا لنا الأسباب امتنعوا عن الإجابة.

12. من خلال إتصالكم الدائم بالمواطن، هل ترون أن المواطن راض عن الخدمة

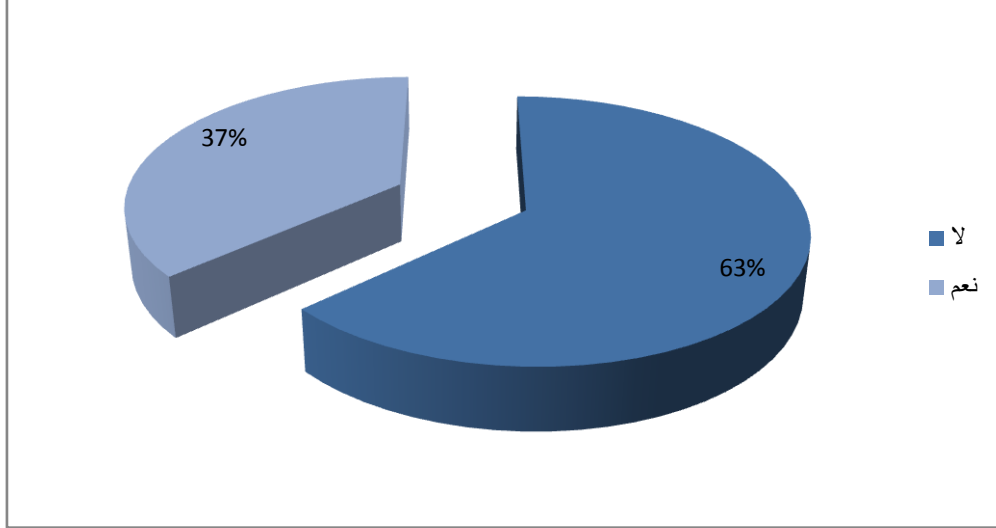
العمومية التي تقدمونها؟

الجدول رقم 12: يبين توزيع المبحوثين حسب إتصاليهم الدائم بالمواطن هل هو راض عن الخدمة

العمومية التي تقدمونها له أم لا.

النسبة المئوية	التكرار	المواطن راض عن الخدمة العمومية
63.3	19	لا
36.7	11	نعم
100	30	المجموع

الشكل رقم 14: يبين توزيع المبحوثين حسب إتصالهم الدائم بالمواطن هل هو راض عن الخدمة العمومية التي تقدمونها له أم لا.



من خلال النتائج المشار إليها في الجدول يتبين لنا أن المواطن خلال إتصاله الدائم بالمواطن

هل هو راض عن الخدمة أم لا؟

فكانت الإجابة ب لا حيث بلغت النسبة ب 63.3%، بينما الموظفون الآخرون كانت الإجابة ب

تعم والتي قدرت النسبة ب 36.7%.

وعليه يمكن القول حول نفي مفردات الدراسة أنه عند الإتصال الدائم بالمواطن لا يرويه راض عن

الخدمة العمومية التي يقدمونها له، نظرا لعدم سد إحتياجات ومتطلبات المواطنين بالشكل المطلوب

وفي الوقت المحدد وكفاءة عالية، لأنها في الغالب تتميز بالبطيء والجمود.

وهذه النتائج تؤكد ما توصلنا إليه تقريبا في الجدول السابق الذي أثبت فيه المبحوثين بأن الخدمة

العمومية المقدمة للمواطن غير كافية بنسبة 46.7%.

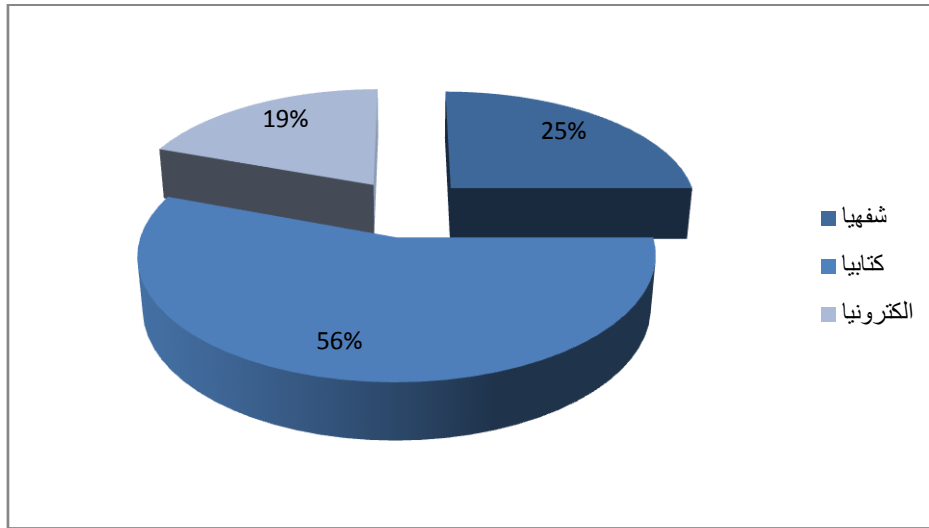
ثالثا: أشكال الإتصال الإداري السائدة بمقر الولاية والتي تعمل على ترقية الخدمة العمومية للمواطن؟

13. كيف يتم إبلاغكم بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن؟

الجدول رقم 13: يبين توزيع المبحوثين كيف يتم إبلاغهم بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن

النسبة المئوية	التكرار	أشكال الإتصال الإداري
25.0	9	شفهيا
55.6	20	كتابيا
19.4	7	الالكترونيا
100.0	*36	المجموع ¹

الشكل رقم 15: يبين توزيع المبحوثين كيف يتم إبلاغهم بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن.



* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدرة ب 30 مفردة لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من إحتمال

ما يمكن ملاحظته على الجدول الذي يوضح عدد الموظفين الذين كانت آراءهم حول كيفية إبلاغهم بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن، وكانت أعلى نسبة قدرت ب 55.6% كتابيا، بينما نجد 25% من المبحوثين كانت اجابتهم شفويا وفي الأخير وبنسبة 19.4% كانت الإجابة الكترونيا. وما يمكن إستنتاجه أن الطريقة الشائعة في الإتصال الإداري هي الطريقة المكتوبة وهذا يدل على أن الموظفون يتقبلون طرق متنوعة للإتصال من أجل الوقوف على القرارات المتخذة التي تخص الخدمة العمومية للمواطن وحسن تسييرها، ونستنج أيضا أن الإدارة المحلية لازالت متمسكة بالطرق التقليدية للإتصال الإداري.

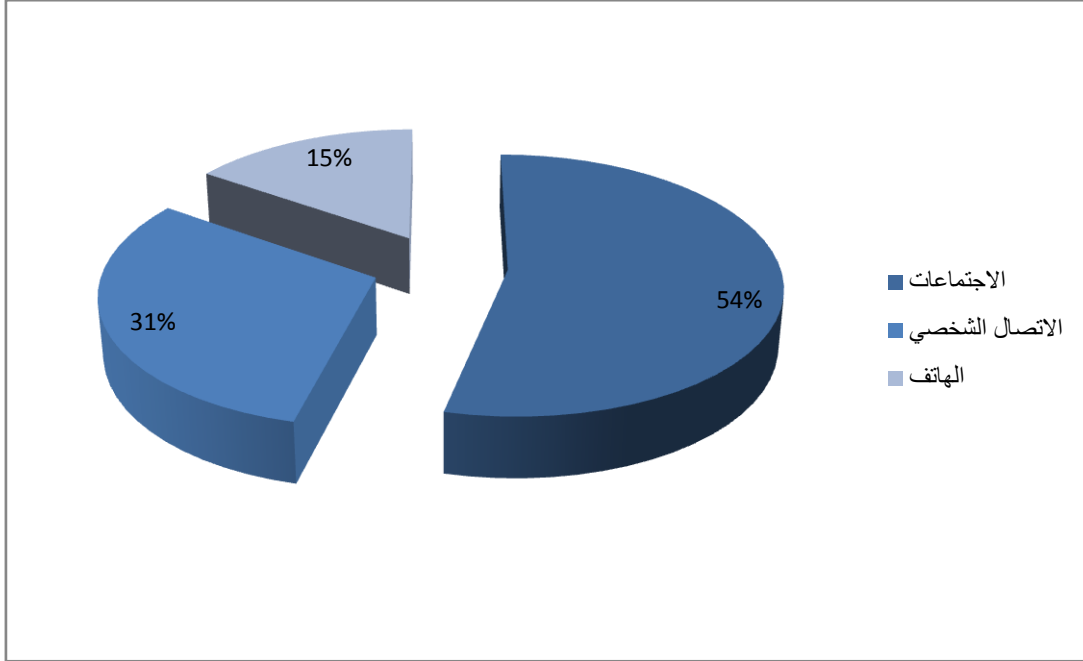
14. إذا كانت الإجابة شفويا، فهل يكون ذلك عن طريق:

جدول رقم 14: يبين توزيع المبحوثين حسب أشكال الإتصال الإداري الشفهي:

النسبة المئوية	التكرار	أشكال الإتصال الشفهي
53.8	7	الإجتماعات
30.8	4	الإتصال الشخصي
15.4	2	الهاتف
100	13* ¹	المجموع

*من المفروض أن مفردات التكرار يكون 09 إلا أنه تحصلنا على 13 لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من احتمال

الشكل رقم 16: يبين توزيع المبحوثين حسب أشكال الإتصال الإداري الشفهي



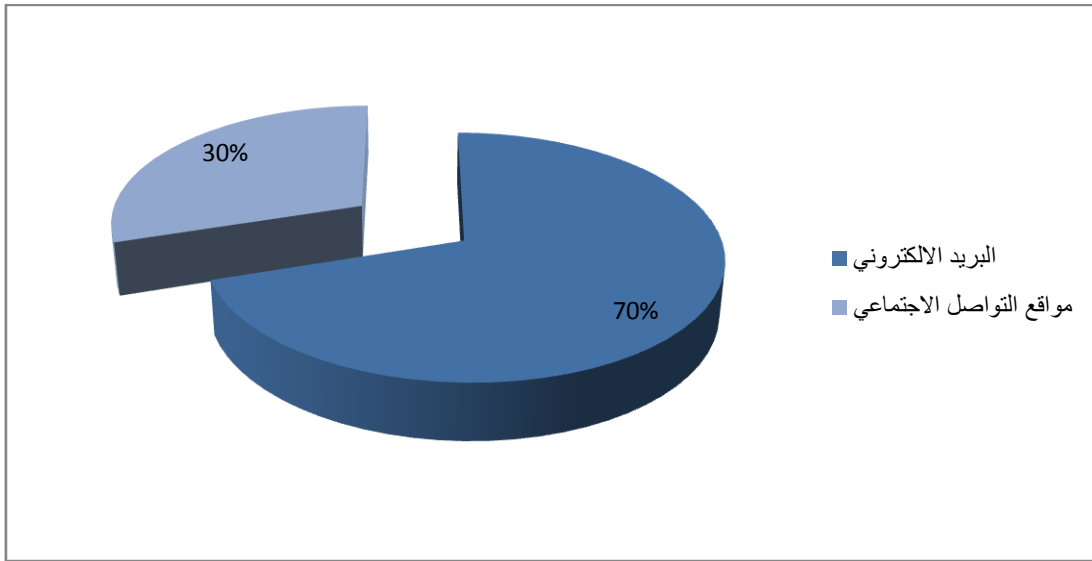
يتضح لنا من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أنه عند ابلاغ الموظفين بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن شفهيًا تكون الإجتماعات بنسبة أعلى قدرت ب 53.8%، ثم يليها الإتصال الشخصي بنسبة قدرت ب 30.8%، في حين نجد الهاتف في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب 15.4%. وعليه يمكن القول بأن أشكال الإتصال الشخصي الشفهي في الإدارة المحلية تتمثل في الإجتماعات فهي السبيل الأمثل للتواصل وفتح المجال للمشاركة في إبداء الرأي ووجهات النظر، وأيضا تعطي فرصة لأعضاء المؤسسة بطرح إنشغالاتهم ومناقشتها مع الإدارة من أجل التوصل إلى حل مناسب.

15. اذا كانت الإجابة إلكترونيا، فهل يكون ذلك عن طريق

جدول رقم 15: حسب أشكال الاتصال الإداري الإلكتروني¹

النسبة المئوية	التكرار	أشكال الإتصال الإلكتروني
70	7	البريد الإلكتروني
30	3	مواقع التواصل الاجتماعي
100	* 10	المجموع

الشكل رقم 17: حسب أشكال الاتصال الإداري الإلكتروني:



* من المفروض أن مفردات التكرار يكون 07 إلا أنه تحصلنا على 10 لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من احتمال

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه عند إبلاغ الموظفين بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن إلكترونياً يكون ذلك عن طريق البريد الإلكتروني كأعلى نسبة حيث بلغت 70%، بينما نجد في المرتبة الثانية مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 30%.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (15) يتبين لنا أن المبحوثين تصلهم القرارات من الإدارة عبر البريد الإلكتروني وهي الأكثر شيوعاً، وهذا لأهمية القرار المتخذ، وترى بأن البريد الإلكتروني هو الوسيلة الأمثل لمواكبة التطورات الحديثة، ولأهميتها البالغة في نجاح الإدارة المحلية.

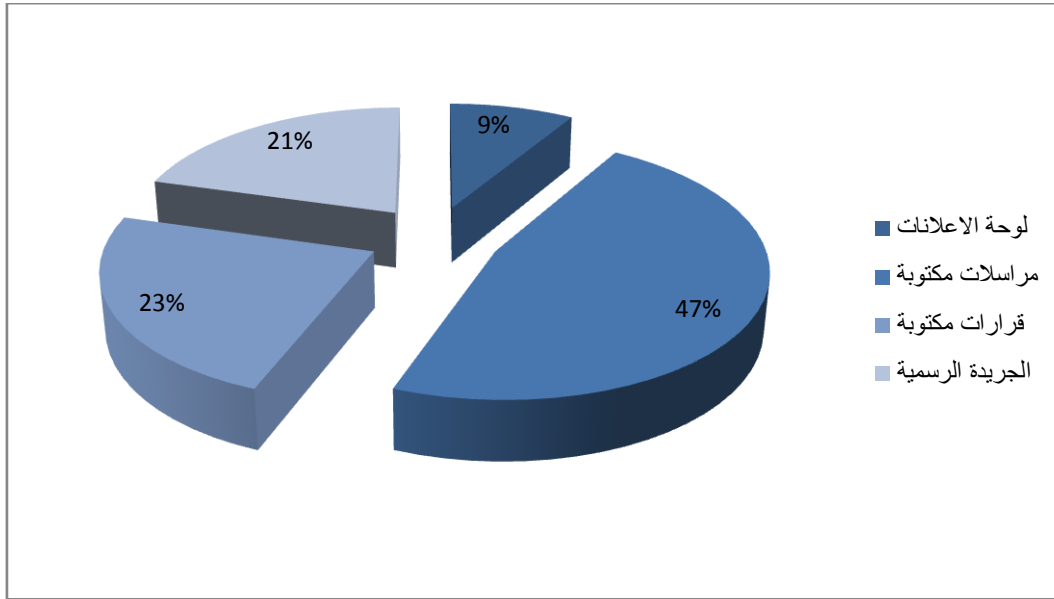
16. إذا كانت الإجابة كتابياً، فهل يكون ذلك عن طريق:

جدول رقم 16: يبين توزيع المبحوثين حسب أشكال الاتصال الإداري الكتابي.

النسبة المئوية	التكرار	أشكال الإتصال الكتابي
13.9	5	لوحة الإعلانات
44.4	16	مراسلات مكتوبة
22.2	8	قرارات مكتوبة
19.4	7	الجريدة الرسمية
100	*136	المجموع

*فوق التكرار مجموع مفردات العينة المقدرة ب 30 مفردة لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من احتمال.

الشكل رقم 18: يبين توزيع المبحوثين حسب أشكال الاتصال الإداري الكتابي.



نلاحظ من نتائج التحليل للجدول (16) أن عند إبلاغ الموظفين بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن كتابيا يكون ذلك عن طريق المراسلات المكتوبة، حيث بلغت النسبة 44.4% كأعلى نسبة، بينما نجد 22.2% من المبحوثين صوبوا آراءهم حول قرارات مكتوبة، لكن في الأخير نجد 13.9% كانت آراءهم أنه يتم ذلك عن طريق لوحة الإعلانات.

من خلال النسب التي تم جمعها يتضح لنا أن المبحوثين يجدون بأن المراسلات المكتوبة هي الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في الإبلاغ بالقرارات واعتبرته الأنجع في الإتصال وأن الوسيلة الكتابية أضمن لتنفيذ وتقلي الأوامر حيث بينت بعض الدراسات أن 90% من الاتصالات الإدارية في المؤسسات تتم كتابيا.

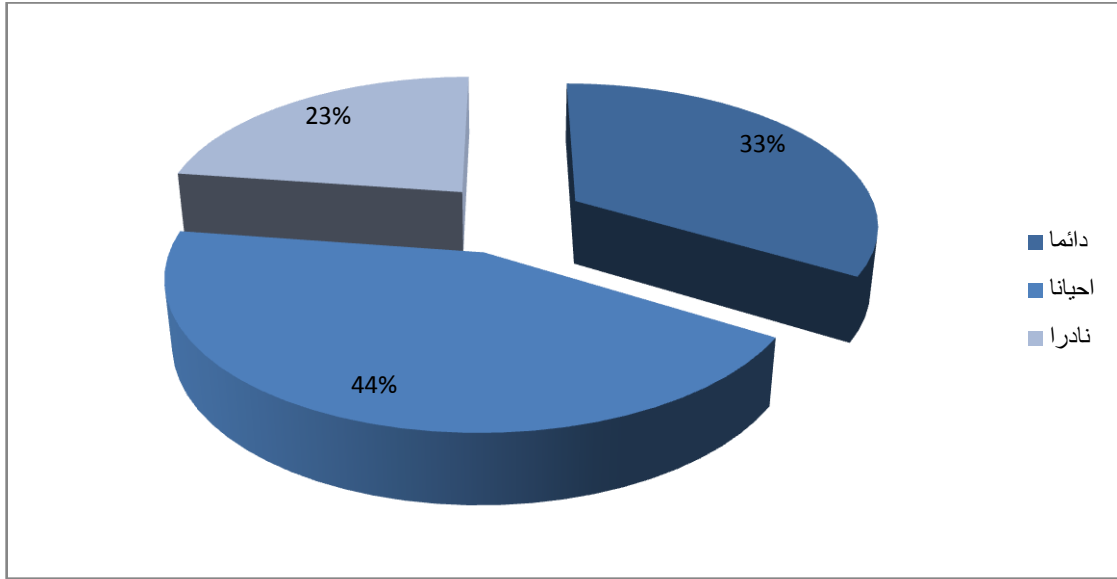
كما أضيف أفراد العينة البرقيات كوسيلة أخرى يعتمد عليها من طرف الإدارة في حالة الإبلاغ بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن، باعتبارها وسيلة تساعد في إيصال الأوامر والإبلاغات والقرارات التي تخص الإدارة.

17. هل إدارتكم على اطلاع بانشغالات المواطنين؟

الجدول رقم 17: يبين توزيع المبحوثين حسب درجة إهتمام الإدارة بانشغالات المواطنين.

النسبة المئوية	التكرار	الإطلاع على إنشغالات المواطنين
34.5	10	دائما
44.8	13	أحيانا
23.3	7	نادرا
100	30	المجموع

الشكل رقم 19: يبين توزيع المبحوثين حسب درجة إهتمام الإدارة بانشغالات المواطنين.



يتضح لنا في الجدول رقم (17): بأن الإدارة تتطلع على انشغالات المواطنين أحيانا بنسبة

44.8%، أما 34.5% أقروا بدائما بينما نجد في المقابل 20.7% من أفراد العينة نادرا يتطلعون

على انشغالات المواطنين.

وبناء على ما سبق نجد أن الإدارة تقوم بالإطلاع على إنشغالات المواطنين أحيانا نظرا إلى كثرة

إنشغالات ومتطلبات المواطنين، وضيق الوقت.

• كيف يكون هذا الإطلاع؟

الجدول يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الإطلاع الذي تنتهجه الإدارة حول إنشغالات المواطنين. نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58.8% من مفردات العينة كانت إجاباتهم حول كيفية إطلاع الإدارة على إنشغالات المواطنين ب كتابيا، في حين نرى أن 26.5% كانت شفويا وفي الأخير وبنسبة 14.7% كانت إلكترونيا.

يتضح لنا من خلال طبيعة إطلاع الإدارة على إنشغالات المواطنين يكون بأسلوب كتابي راجع إلى أن الإدارة ترى بأنه الوسيلة الأمثل لمعرفة تفاصيل أكثر حول إنشغالات المواطنين، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم (13).

• كيف يكون هذا الاطلاع؟

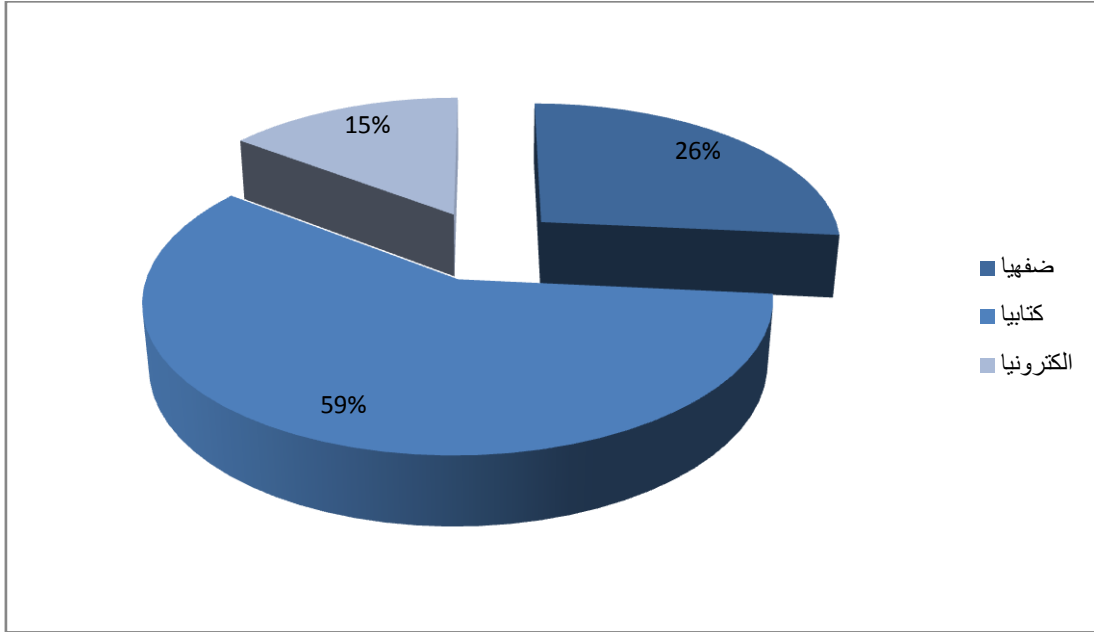
جدول 18: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الإطلاع الذي تنتهجه الإدارة حول إنشغالات المواطنين.

النسبة المئوية	التكرار	طريقة الإطلاع
26.5	9	شفويا
58.8	20	كتابيا
14.7	5	إلكترونيا
100	34* ¹	المجموع

* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدر ب 30 مفردة لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من إحتمال

الشكل رقم 20: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الإطلاع الذي تنتهجه الإدارة حول إنشغالات

المواطنين



18. هل ترى أن إدارتكم تتبع سياسة الباب المفتوح مع المواطنين؟

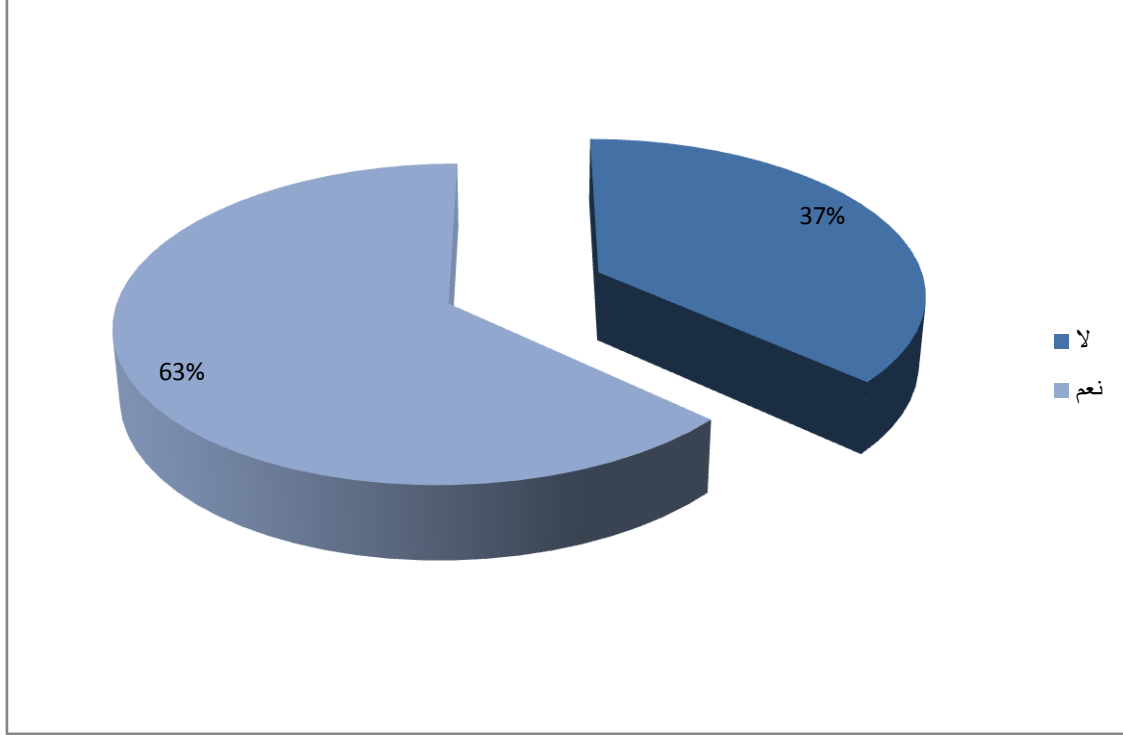
جدول رقم 19: يبين توزيع المبحوثين حسب إذا كانت الإدارة المحلية تتبع سياسة الباب المفتوح

مع المواطنين.

النسبة المئوية	التكرار	تتبع الإدارة سياسة الباب المفتوح مع المواطنين
36.7	11	لا
63.3	19	نعم
100	30	المجموع

الشكل رقم 21: يبين توزيع المبحوثين حسب إذا كانت الإدارة المحلية تتبع سياسة الباب المفتوح

مع المواطنين.



يتبين لنا من خلال هذا الجدول المتعلق بآراء المبحوثين حول إذا كانت الإدارة المحلية تتبع

سياسة الباب المفتوح مع المواطنين، حيث نرى ان نسبة 63.3% كانت اجابتهم بنعم بينما نجد

36.7% من أفراد العينة كانت إجابتهم عكس ذلك وتمثلت ب لا.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح أن الإدارة المحلية تتبع سياسة الباب المفتوح مع المواطنين

بالسماح لهم بالاندماج والتعاون من أجل تحقيق أهداف ومصالح المواطنين ورفع مستوى جودة

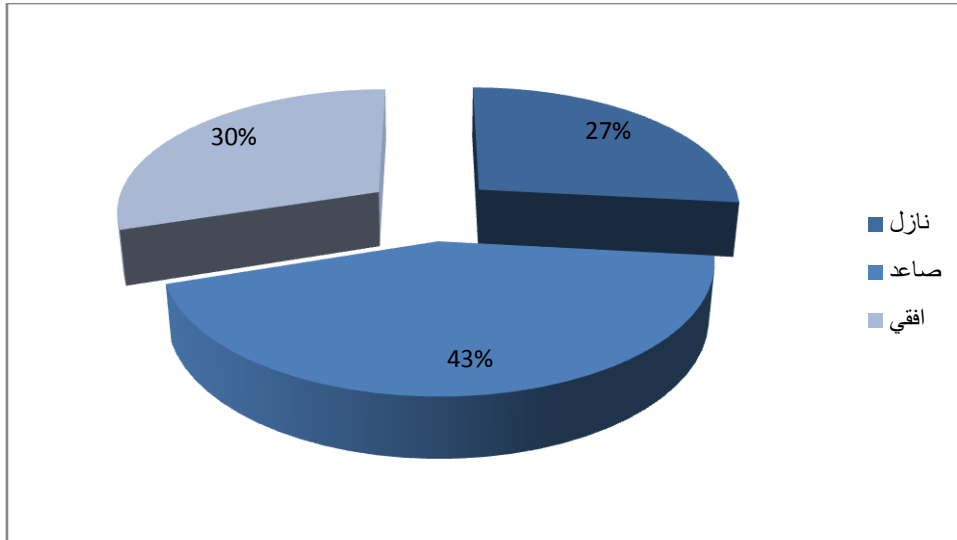
الخدمات العمومية التي تمنحه له.

19. ما طبيعة الإتصال الإداري السائدة في إدارتكم؟

الجدول رقم 20: يبين توزيع المبحوثين حول طبيعة الإتصال الإداري السائد في الإدارة المحلية.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الإتصال السائد في الإدارة
26.7	8	نازل
43.3	13	صاعد
30.0	9	افقي
100	30	المجموع

الشكل رقم 22: يبين توزيع المبحوثين حول طبيعة الإتصال الإداري السائد في الإدارة المحلية



يتجلى لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن طبيعة الإتصال الإداري السائدة بلغت في الإدارة

المحلية، كان الإتصال الصاعد بنسبة بلغت 43.3%، وفي حين نجد 30% الإتصال الأفقي و26.7% كان الإتصال النازل.

تدل النسبة العالية التي تعتبر أن الإتصال الصاعد هو الأكثر إستخداما في الإدارة على الدور الكبير الذي يؤديه، حيث يعتبر أداة ذو أهمية خاصة حيث يربط بين المستويات الإدارية العليا مما يسهم في نقل الإقتراحات، كما يعتبر مصدر للحصول على المعلومة وكذا مساهمته في تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمسؤولياتها.

20. هل يتم إشراكك في إتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية للمواطن؟

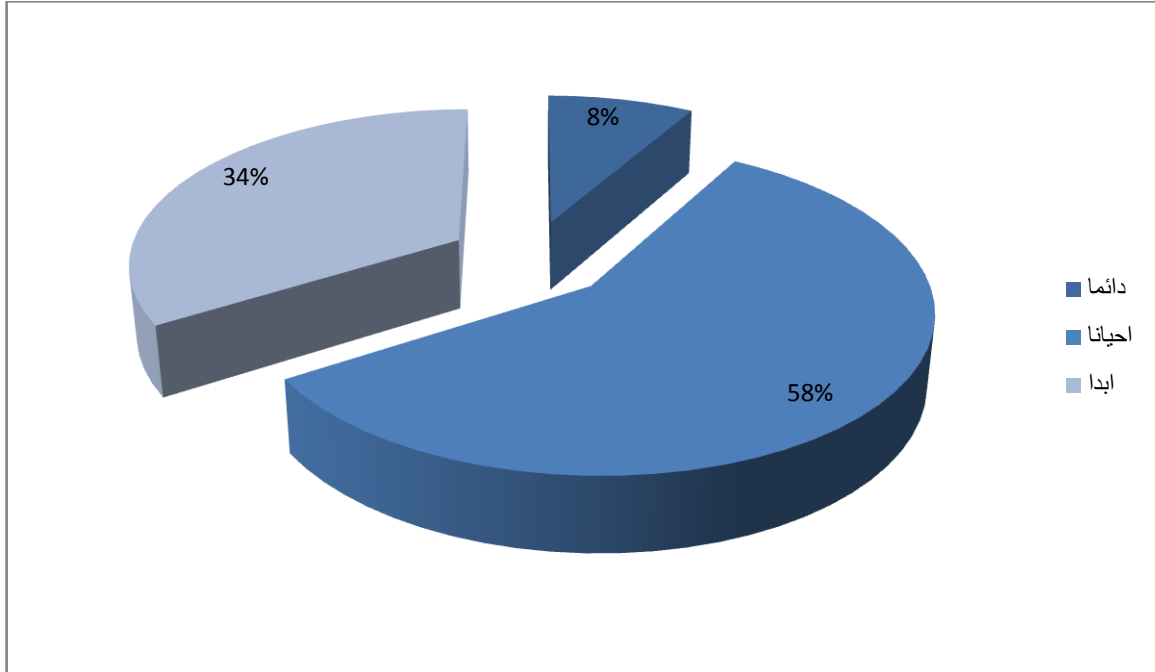
الجدول رقم 21: يبين توزيع المبحوثين حول كيفية إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات التي تخص

الخدمة العمومية للمواطن.

النسبة المئوية:	التكرار	يتم الإشتراك في إتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية
10.0	3	دائما
56.7	17	أحيانا
33.3	10	أبدا
100.0	30	المجموع

الشكل رقم 23: يبين توزيع المبحوثين حول كيفية إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات التي تخص

الخدمة العمومية للمواطن.



أجابت نسبة 56.7% من مفردات العينة أنه يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية للمواطن أحيانا، في حين أجابت نسبة 33.3% بـ أبدا، أما أخيرا كانت دائما حيث بلغت النسبة 10%.

وبناء على ما سبق ذكره فإن جوهر الإدارة الناجحة يكمن في إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ

القرارات الإدارية السلمية، التي تعتبر أحد أسس عمل الإدارة.

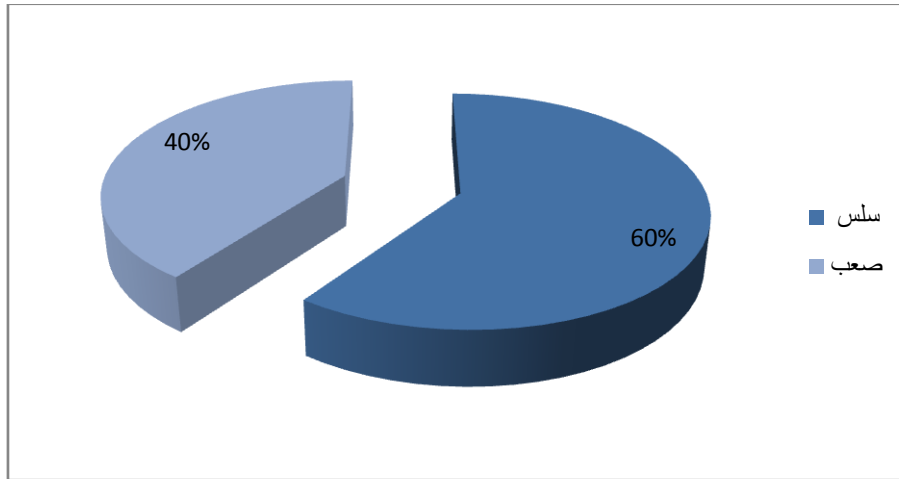
رابعاً: الصعوبات التي تحول دون ترقية الخدمة العمومية عن طريق الإتصال الإداري بمقر الولاية بتبسة؟

21. عندما تتصل برئيسك في العمل يكون ذلك بشكل؟

الجدول رقم 22: يبين توزيع المبحوثين حول آراءهم عند الإتصال بالرئيس في العمل وبأي شكل.

النسبة المئوية	التكرار	عند الإتصال بالرئيس يكون ذلك
60	18	سلس
40	12	صعب
100	30	المجموع

الشكل رقم 24: يبين توزيع المبحوثين حول آراءهم عند الإتصال بالرئيس في العمل وبأي شكل



نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة 60% من أفراد العينة عند إتصالهم بالرئيس

في العمل يكون ذلك بشكل سلس، بينما نجد في المقابل نسبة 40% كانت الإجابة ب صعب.

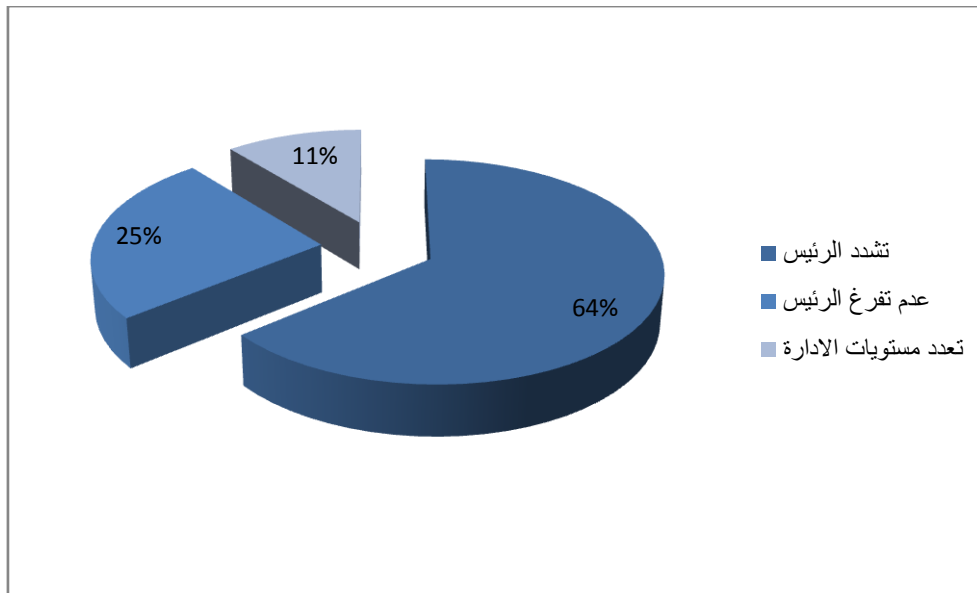
نستنتج أن أكثرية أفراد الدراسة لا يواجهون صعوبات أثناء إتصالهم بالرئيس في العمل ويكون ذلك بشكل سلس ،وهذا راجع إلى وجود إتصال فعال داخل الإدارة المحلية على كافة المستويات التنظيمية.

22. إذا كانت الإجابة صعب، هل يرجع ذلك إلى:

الجدول رقم 23: يبين توزيع المبحوثين حسب إذا كانت الإجابة صعب.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
33.3	5	تشدد الرئيس
46.7	7	عدم تفرغ الرئيس
20.0	3	تعدد مستويات الإدارة
100	15* ¹	المجموع

الشكل رقم 25: يبين توزيع المبحوثين حسب إذا كانت الإجابة صعب.



* من المفروض أن مفردات التكرار يكون 12 إلا أنه حصلنا على 15 تكرار لأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من إحتمال.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها من خلال السؤال المطروح المتمثل في "عندما تتصل برئيسك في العمل يكون ذلك بشكل صعب" والسبب وراء ذلك، فنلاحظ أن نسبة 46.7% أقرروا بعدم تفرغ الرئيس، في حين نجد 33.3% تشدد الرئيس، وبنسبة 20% تعدد المستويات الإدارية. يمكن تفسير النتائج السابقة التي تمحورت حول عدم تفرغ الرئيس نظرا لكثرة إنشغالاته ومهامه، مما لم يتيح له الوقت للتفرغ لإنشغالات الموظفين.

23. كيف تقيم علاقتك برئيسك في العمل؟

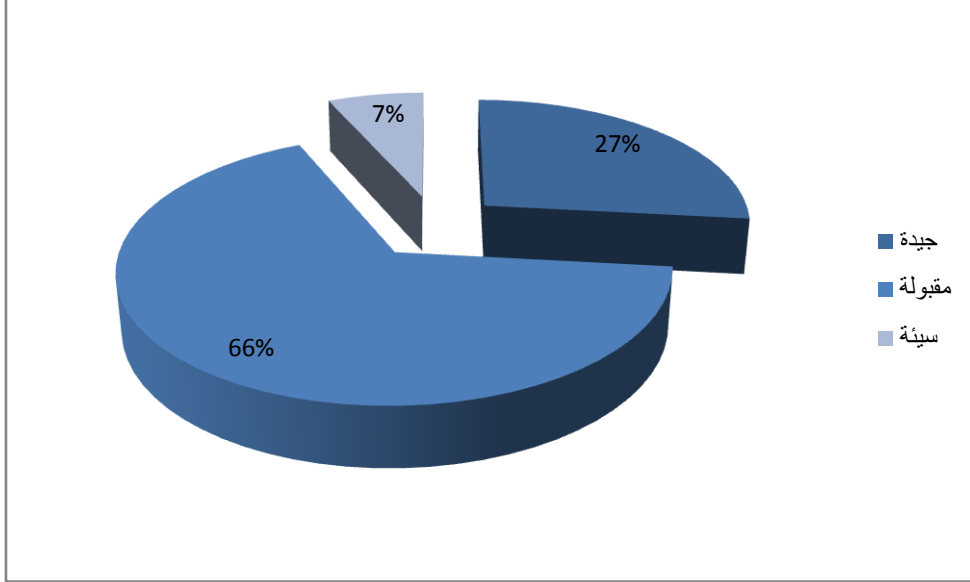
الجدول رقم 24: يبين توزيع المبحوثين حول آرائهم بالنسبة للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في

العمل

العلاقة بالرئيس في العمل	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	8	26.7
مقبولة	20	66.6
سيئة	2	6.7
المجموع	30	100

الشكل رقم 26: يبين توزيع المبحوثين حول آرائهم بالنسبة للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في

العمل



من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن العلاقة مع رئيسهم في العمل مقبولة حيث بلغت كأعلى نسبة قدرت ب 66.7% في حين نرى أن 26.7% كانت الإجابة جيدة، وأخيرا ونسبة 6.7

ونستنتج من خلال ما سبق ذكره بأن العلاقة التي تربط الرئيس مع المرؤوس علاقة مقبولة، وهذا راجع إلى أن الرئيس يتعامل مع الموظفين فيما يخص العمل معاملة مقبولة وعلاقتهم معه لا تتعدى حدود المهام الموكلة إليهم.

24. هل ترى أن العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس تساهم في ترقية الخدمة

العمومية للمواطن؟

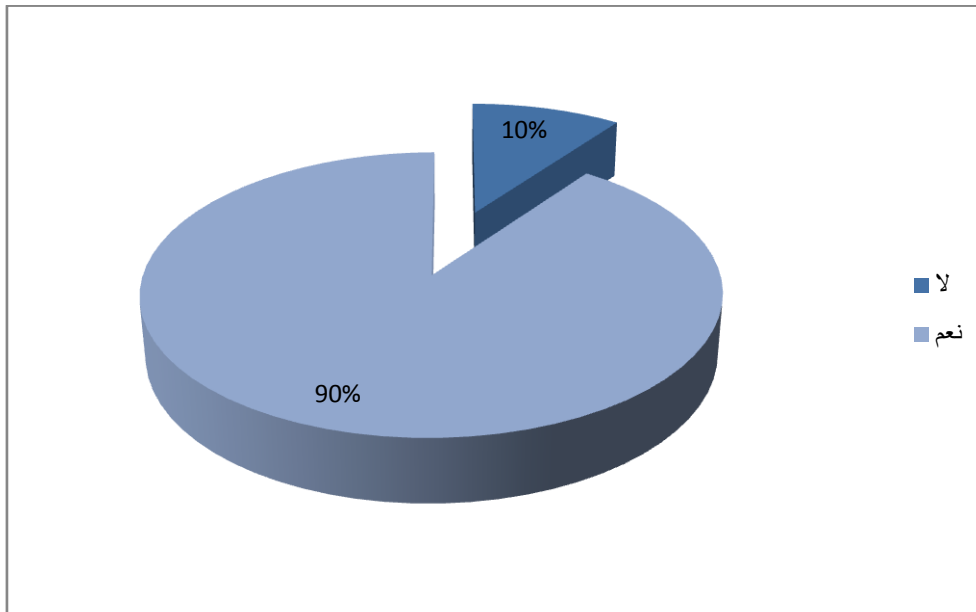
الجدول رقم 25: يبين توزيع المبحوثين حول رأي المبحوثين في العلاقة الحسنة بين الرئيس

والمرؤوس هل تساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن أم لا.

العلاقة الحسنة تساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن	التكرار	النسبة المئوية
لا	3	10
نعم	27	90
المجموع	30	100

الشكل رقم 27: يبين توزيع المبحوثين حول رأي المبحوثين في العلاقة الحسنة بين الرئيس

والمرؤوس هل تساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن أم لا.



يتجلى لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 90% يرون أن العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس تساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن وكانت الإجابة ب نعم في حين نجد أن 10% كان رأيهم عكس ذلك تماما وكانت الإجابة ب لا.

ويتبين لنا أن نسب توزيع المبحوثين حول آرائهم عن العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس ،هل تساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن، موافقون بشدة وهذا راجع إلى أن العلاقة الحسنة تدفعهم إلى العمل وإنجاز المهام بدقة وسرعة وبكفاءة عالية.

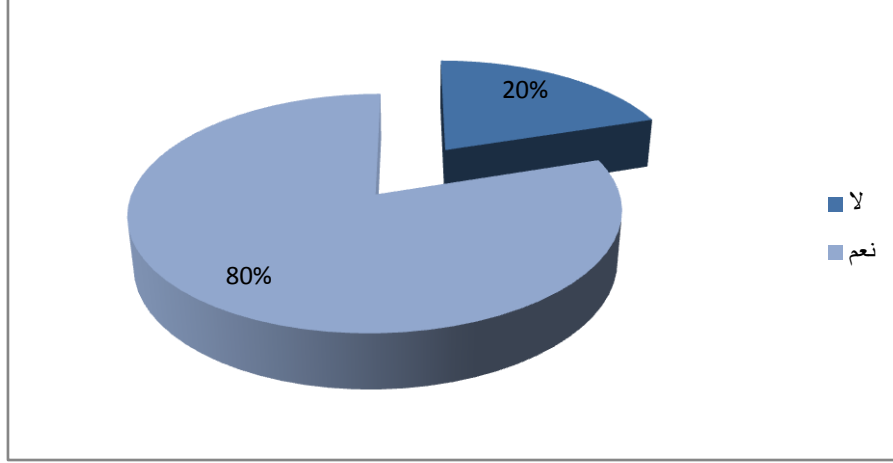
25. هل ترى أن الرضا الوظيفي للعمال يساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن؟

الجدول رقم 26: يبين توزيع المبحوثين حول رأيهم عن الرضا الوظيفي للعمال هل يساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن.

النسبة المئوية	التكرار	الرضا الوظيفي للعمال يساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن
20.0	6	لا
80.0	24	نعم
100.0	30	المجموع

الشكل رقم 28: يبين توزيع المبحوثين حول رأيهم عن الرضا الوظيفي للعمال هل يساهم في ترقية

الخدمة العمومية للمواطن.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 80% كأعلى نسبة يرون بأن الرضا الوظيفي

للعمال يساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن وتمثله الإجابة ب نعم، لكن نجد أن نسبة 20%

ينفون ذلك بالإجابة ب لا.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها حول الرضا الوظيفي للعمل ومدى مساهمته في ترقية

الخدمة العمومية للمواطن، هو خير دليل على نجاح العملية الإتصالية على مختلف المستويات

الإدارية مما يجعلهم يشعرون بالإنتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وبالتالي الإجتهد لتقديم خدمة

عمومية راقية للمواطن.

26- ما هي العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن؟

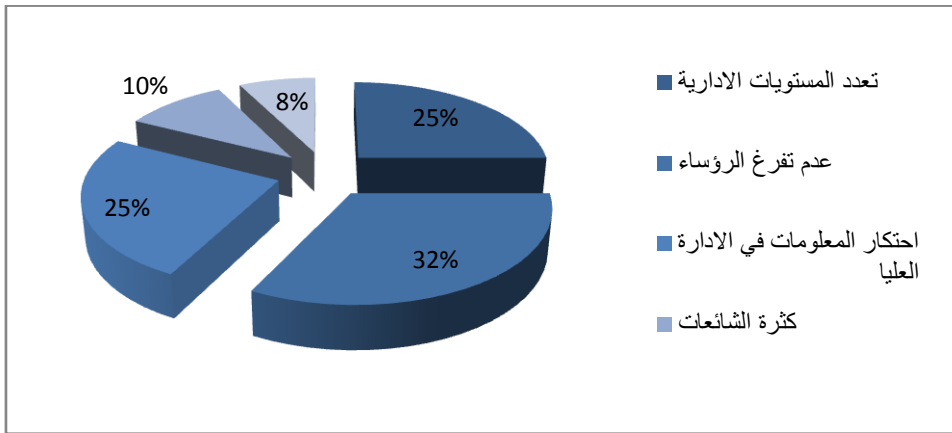
الجدول رقم 27: يبين توزيع المبحوثين حول طبيعة العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم

خدمة عمومية راقية للمواطن

النسبة المئوية	التكرار	العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم خدمة عمومية للمواطن
25	10	تعدد المستويات الإدارية
32.5	13	عدم تفرغ الرؤساء
25	10	إحتكار المعلومات في الإدارة العليا
10	4	كثرة الشائعات
7.5	3	تزييف المعلومات على مستوى التسلسل الإداري
100	¹ 40	المجموع

الشكل رقم 29: يبين توزيع المبحوثين حول طبيعة العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم خدمة

عمومية راقية للمواطن



* فاق التكرار مجموع مفردات العينة المقدرة ب 30 مفردة بأن هناك من المبحوثين من أشار على أكثر من إحتمال

أكدت نسبة 32.5% من أفراد العينة أن العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن كانت بسبب عدم تفرغ الرؤساء، بينما نجد نسبة 25% كانت كل من تعدد المستويات الإدارية، وإحتكار المعلومات في الإدارة العليا، وبنسبة 10% كانت بسبب كثرة الشائعات، وبنسبة 7.5% ترجع إلى تزييف المعلومات على مستوى التسلسل الإداري.

ويتضح لنا أن من العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن ترجع

إلى عدم تفرغ الرؤساء وهو أمر سلبي يقف أمام تقدم الخدمة العمومية.*

27. هل كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم خدمة عمومية راقية لهم؟

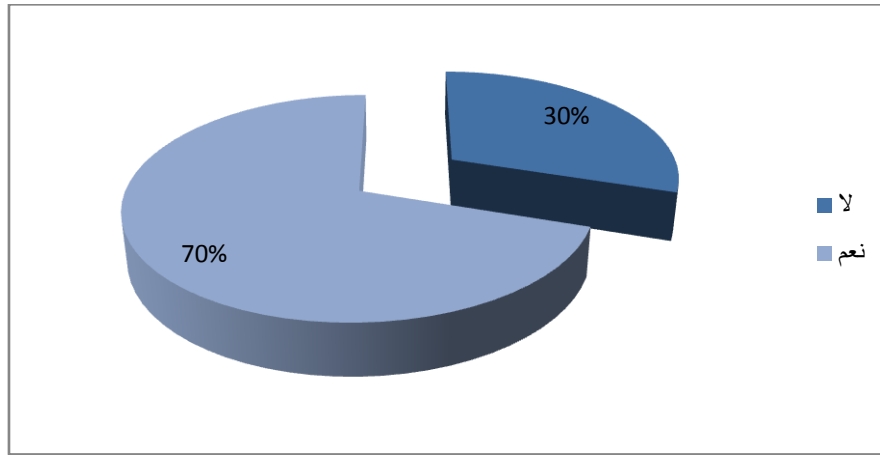
الجدول رقم 28: يبين توزيع المبحوثين حول إذا كانت كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم

خدمة عمومية راقية لهم.

النسبة المئوية	التكرار	كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم خدمة عمومية
30.0	9	لا
70.0	21	نعم
100.0	30	المجموع

الشكل رقم 30: يبين توزيع المبحوثين حول إذا كانت كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم

خدمة عمومية راقية لهم.



نلاحظ من خلال هذه النتائج المتحصل عليها أن نسبة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة موافقون

بأن كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم خدمة عمومية راقية لهم حيث بلغت 70%، في حين

وجد أن 30% يذهبون إلى عكس ذلك عبر الإجابة ب لا.

يرجع معظم المبحوثين أن كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم خدمة عمومية راقية لهم

لأن تراحم إنشغالات المواطنين يعرقل عملية تقديم الخدمات على أكمل وجه.

28. ماهي إقتراحاتك بالنسبة للإتصال الإداري لتقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين؟

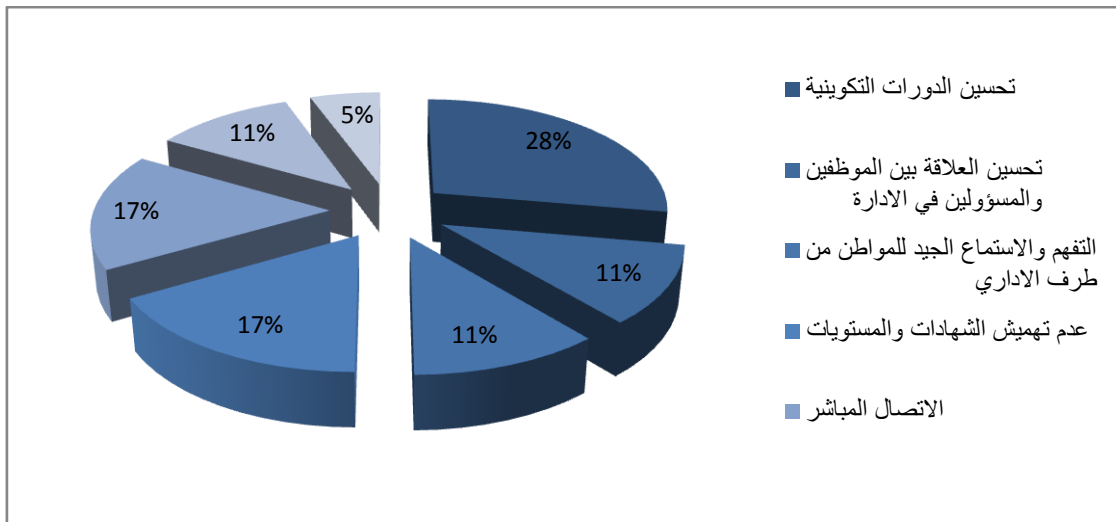
الجدول رقم 29: يبين توزيع المبحوثين حول إقتراحاتهم بالنسبة للإتصال الإداري لتقديم خدمة

عمومية راقية للمواطنين.

النسبة المئوية	التكرار	الإقتراحات بالنسبة للإتصال الإداري لتقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين
31.3	5	تحسين الدورات التكوينية
12.5	2	تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤولين في الادارة
12.5	2	التفهم والإستماع الجيد للمواطن من طرف الاداري
18.8	1	عدم تهيمش الشهادات والمستويات
18.8	3	الإتصال المباشر
12.5	2	توفير وسائل الإتصال المناسبة
6.3	1	إستعمال مواقع التواصل الاجتماعي بين الموظفين والمواطنين
100	16* ¹	المجموع

الشكل رقم 31: يبين توزيع المبحوثين حول إقتراحاتهم بالنسبة للإتصال الإداري لتقديم خدمة

عمومية راقية للمواطنين



* من المفروض أن مفردات التكرار يكون 30 إلا أنه تحصلنا على 16 لأن هناك من المبحوثين لم يجب على السؤال المطروح¹

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 31.3% يقترحون تحسين الدورات التكوينية، في حين نجد 18.8% كانت الإجابة الإتصال المباشر، أما 12.5% كانت تشمل كل من تحسين العلاقة بين الموظفين والمسؤولين في الإدارة، كذلك التفهم والإستماع الجيد للمواطن من طرف الإداري، وأيضا توفير وسائل الإتصال المناسبة، ونلاحظ أيضا أن نسبة 6.3% كانت تضم إقتراحين، الإقتراح الأول تمثل في إستعمال مواقع التواصل الإجتماعي بين الموظفين والمواطنين، أما الإقتراح الآخر كان عدم تهمة الشهادات والمستويات.

ويتضح لنا من خلال بعض الإقتراحات المقدمة من أفراد الدراسة، ترمي بنسبة أعلى إلى تكثيف وتحسين الدورات التكوينية التي تساعد على رفع كفاءة الإتصال الإداري، وزيادة فاعليته لتقديم خدمة عمومية راقية لهم.*

مناقشة نتائج البحث على ضوء التساؤلات الفرعية:

من أجل فهم دور الإتصال الإداري في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، و الإجابة عن تساؤلات الدراسة سيتم مناقشة النتائج على ضوء الأسئلة كما يلي:

أولا : النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

• مكانة الإتصال الإداري بمقر الولاية بتبسة:

1. أن الإتصال الإداري أداة اجتماعية للتواصل بين الأفراد داخل المنظمة، كما أنه يعني وسيلة لنقل المعلومات، وذلك بنسبة 37.1% وهو مؤشر على أن الإتصال الإداري له دور فعال في الإدارة المحلية، من خلال التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة.

2. يهدف الإتصال الإداري إلى تقديم خدمة عمومية بشكل أفضل بنسبة 40.5% وهو بذلك مؤشر على أن الإدارة المحلية لها مرمى تسعى إلى تحقيقه ، من خلال التعاون والتنسيق ورفع الكفاءة والفعالية داخل المنظمة لتؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.

3. يساهم الإتصال الإداري في تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن في الإدارة المحلية بدرجة متوسطة وكان بنسبة 50% وهو مؤشر على أن هناك صعوبات ومشاكل تحول دون تقديم خدمة عمومية راقية ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الإتصالات الإدارية بين الإدارة والمواطن.

4. إن طبيعة الخدمة العمومية التي تسعى الإدارة المحلية إلى تقديمها للمواطن عن طريق الإتصال الإداري، تمثلت في تقريب الإدارة من المواطن، بنسبة 46.2% وهو مؤشر على أن الإدارة المحلية تسعى جاهدة إلى تقريب الإدارة من المواطن، من خلال تلبية مختلف الحاجيات التي

تشبع رغبته مثل الصحة والسكن، التضامن الإجتماعي أو النشاط الإجتماعي وأيضا التنمية الثقافية...الخ.

5. أن من العوامل التي تساعد على تقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين ،تمثلت في إستخدام التكنولوجيا الحديثة بنسبة 29.3% وهو مؤشر على أن الإدارة المحلية تسعى إلى إقتناء أحدث الأجهزة التقنية اللازمة لعصرنة الخدمة العمومية وتقديمها بشكل أفضل مما يلبي حاجيات المواطنين.
6. إن الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة للمواطن كافية، بنسبة 53.3% ، هو مؤشر على مدى حرص الإدارة المحلية بتقديم خدمة عمومية تتماشى مع إحتياجات المواطنين و تحقيق المساواة.
7. هناك من يرى من المبحوثين بأن الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطن غير كافية، و أرجعوا السبب إلى نقص وسائل التكنولوجيا الحديثة، بنسبة بلغت 66.7% وهو مؤشر أن الإدارة المحلية ليس لديها الإمكانيات المادية لتوفير أحدث التقنيات الحديثة لعصرنة الخدمة العمومية.
8. نرى بأن المواطن غير راض عن الخدمة العمومية التي تقدمها الإدارة المحلية له عند الإتصال معه بنسبة 63.3% وهو مؤشر على أن كثرة إنشغالات المواطنين يجعل الإدارة المحلية تتغاضى عن هذه الإنشغالات وتهتم إلا ببعضها مما يسبب الإنزعاج للمواطن وتكون له ردة فعل سلبية تجاه الخدمة العمومية التي تقدمها له الإدارة .

ثانيا: النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

- أشكال الإتصال الإداري السائدة بمقر الولاية و التي تعمل على ترقية الخدمة العمومية

للمواطن:

1. يكون إبلاغ الإدارة المحلية للموظفين بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن، يكون بشكل كتابي و ذلك بنسبة %55.6، و هو مؤشر على أن الإدارة المحلية لازالت متمسكة بالطرق التقليدية للإتصال الإداري، و أيضا لديهم قناعة بأهمية الإتصالات من خلال الكتابة ودورها في توفير المعلومات المطلوبة التي يمكن الرجوع إليها.
2. إن أشكال الإتصال الشفهي في الإدارة المحلية يكون عن طريق الإجتماعات، بنسبة %53.8، وهو مؤشر على أن الإدارة المحلية تهتم بهذا النوع من أنماط الإتصال الإداري لتوفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات السلمية، وخلق التفاعل والإنسجام بين الرئيس والمرؤوسين أو الموظفين.
3. إن أشكال الإتصال الإداري الإلكتروني في الإدارة المحلية يكون عن طريق البريد الإلكتروني، وبنسبة تقدر ب %70، وهو مؤشر على أن الإدارة الحلية تسعى إلى تطوير، وتدريب العاملين على مختلف وسائل الإتصال الإداري لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة، وجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.
4. إن أشكال الإتصال الإداري الكتابي في الإدارة المحلية يكون ذلك عن طريق مراسلات مكتوبة بنسبة بلغت %44.4 تتسم بالبساطة والوضوح والدقة وأيضا يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.
5. تتطلع الإدارة المحلية على إنشغالات المواطنين أحيانا بنسبة %44.8، وهو مؤشر على أن الإدارة المحلية تخضع لضغوطات كبيرة ناتجة عن كثرة إنشغالات المواطنين وإختلاف إحتياجاتهم

ومتطلباتهم كما أن ضيق الوقت سبب كافي ليعرقل عملية إهتمام و تطلع الإدارة على أحوال المواطن.

6. يكون إطلاع الإدارة المحلية بإنشغالات المواطنين بشكل كتابي بنسبة %58.8، وهو مؤشر على

أن الأسلوب الكتابي هو الحل الأمثل لمعرفة تفاصيل أكثر حول إنشغالات المواطنين ، كما لا يتسنى لها أيضا إستقبال كل المواطنين في مقر الولاية و السماع إلى إنشغالاتهم المختلفة.

7. تتبع الإدارة المحلية سياسة الباب المفتوح مع المواطنين وذلك بنسبة %63.3، وهو مؤشر على

أن الإدارة المحلية تتمتع بالديمقراطية، لرفع مستوى الخدمات العمومية التي تمنحها للمواطن.

8. إن طبيعة الإتصال الإداري السائدة في الإدارة المحلية هو الإتصال الصاعد، بنسبة %43.3

وهو مؤشر على مدى أهمية الإتصال الصاعد في نقل إقتراحات الموظفين وسهولة الحصول على المعلومات.

9. عند إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية للمواطن يكون ذلك أحيانا

بنسبة %56.7، وهو مؤشر على أن الإدارة المحلية لا تستغني عن إقتراحات الموظفين وإنما

تستعين به في بغض الأوقات في إتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية والأخذ برأيه

وجعله جزء من أسس عمل الإدارة.

ثالثاً: النتائج الجزئية المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

- الصعوبات التي تحول دون ترقية الخدمة العمومية عن طريق الإتصال الإداري:
 1. أن الموظفين عند إتصالهم بالرئيس في العمل يكون ذلك بشكل سلس بنسبة 60%، وهو مؤشر على وجود إتصال فعال داخل الإدارة المحلية وأيضاً سهولة الإتصال على مختلف المستويات الإدارية.
 2. أنه عندما يتصل الموظف برئيسهم في العمل يكون ذلك بشكل صعب والسبب وراء ذلك عدم تفرغ الرئيس بنسبة 46.7%، وهو مؤشر على كثرة المهام والمسؤوليات لدى الرئيس مما لا يتيح له الوقت الكافي للتفرغ لإنشغالات الموظفين.
 3. نرى بأن العلاقة بين الرئيس والموظفين كانت بدرجة مقبولة بنسبة 66.7%، وهو مؤشر على أن الموظفين لا يجدون صعوبة في علاقتهم مع الرئيس ومن خلال معاملته لهم.
 4. أن العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوسين تساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن بنسبة بلغت 90% وهو مؤشر على مدى أهمية العلاقة الحسنة التي تعمل على تشجيع الموظفين على لإنجاز المهام بأحسن وجه وبدقة وسرعة، كما أن العلاقة الحسنة ترفع من معنويات الموظفين.
 5. يساهم الرضا الوظيفي للعمال في ترقية الخدمة العمومية للمواطن بنسبة 80% وهو مؤشر على نجاح العملية الإتصالية، مما يجعلهم يشعرون بالإنتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وبالتالي تقديم خدمة عمومية راقية لمواطن.
 6. أن العوائق الإتصالية التي تحول دون تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن، كانت بعدم تفرغ الرؤساء بنسبة 32.5%، وهو مؤشر سلبي يقف أمام تقدم مستوى الخدمة العمومية.

7. أن كثرة إنشغالات المواطنين يحول دون تقديم خدمة عمومية راقية لهم بنسبة 70%، وهو مؤشر على أن كثرة إنشغالات المواطنين يؤدي إلى فشل أو عدم نجاح الخدمة العمومية وأيضاً يؤدي إلى فشل أو عدم نجاح الخدمة العمومية وأيضاً يؤدي إلى جمود وتباطؤ الخدمة العمومية.
8. تحسين الدورات التكوينية يساهم بتقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين، بنسبة 31.3 % وهو مؤشر على أن الدورات التدريبية التكوينية تكسيهم مهارات تساعدهم على ترقية الخدمة العمومية وتوفير المعلومات المطلوبة ، وأيضاً تدريبهم على التعامل الفعال مع التكنولوجيا والتقنيات المتطورة، وزيادة الوعي لديهم لإستخدام تلك التكنولوجيا لدعم عملية تقديم الخدمة العمومية بشكل راقى.

• مناقشة النتائج العامة:

من خلال إختبار تساؤلات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

1. تبين أن الإداريين في الإدارة المحلية على إختلاف مستوياتهم، يشجعون الإتصالات الإدارية بين الموظفين على إختلاف أنواعها التي تعمل على تشجيع التعاون بين الوظائف وتسهل الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية ، من أجل إرضاء المواطنين بخدماتها فهي مطالبة أكثر من أوقت مضى بالعمل على تطوير وتحسين نوعية خدماتها ، وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصاً إكتساح تكنولوجيا الإعلام والإتصال ، وهذا من خلال تحديث طرق تسيير المرافق العمومية وإتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمة عمومية ترقى إلى المستوى المطلوب.
2. تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الإدارة المحلية بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبة من خلال وسائل الإتصالات الإدارية (المكتوبة ، الشفوية والإلكترونية)، التي

تعمل على ترقية الخدمة العمومية للمواطن ، من خلال إتخاذ كافة التدابير اللازمة التي تقلل الإعتقاد على الوسائل التقليدية في الإتصال والإستفادة من الإبتكارات والأساليب الحديثة في الإتصال التي تسهم بشكل فعال في سرعة إنتقال المعلومات مثل البريد الإلكتروني.



الخاتمة

لقد تمت دراسة موضوع الإتصال الإداري في الإدارة المحلية، من أجل توضيح دوره في ترقية الخدمة العمومية لأنه نشاط مهم لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه، فبدونه لا يمكن التفاعل والتنسيق بين مختلف أقسامها وفروعها كما أنه يلعب دورا أساسيا في ترقية أقسامها وفروعها كما يلعب دورا أساسيا في ترقية الخدمة العمومية، من خلال تفعيل الإتصالات بين الموظفين داخل المؤسسة المحلية مما يجعلهم على علم عند إتخاذ كل قرار يخص الخدمة العمومية لتقديمها للمواطن بشكل راقى، وبالتالي على كل المؤسسات الإهتمام بالإتصالات الإدارية بإختلاف أنواعها وأنماطها والسعي لتطوير أساليبها من أجل ضمان حسن سيرها وقد أثمر جهدنا بجملة من النتائج يمكن أن نلخصها فيما يلي:

أن الإداريين في الإدارة المحلية يشجعون الإتصالات الإدارية على إختلاف أنواعها، مما توفر لهم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية، ومن بين العراقيل التي تقف أمام ترقية الخدمة العمومية عن طريق الإتصال الإداري، تمحورت حول غياب التواصل بين الرئيس والمرؤوس، وذلك راجع إلى عدم تفرغ الرئيس، وتعدد مستوياته مما أدى إلى تراكم المهام عليه، وتباطؤ في الإتصالات.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

• المصادر والمراجع:

1. ابراهيم أبو عرقوب: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، ط 1، دار مجدلاوي، عمان، 2010.
2. أحمد الخطيب: الإدارة الحديثة" نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة" ط 1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
3. احمد محمد موسى: المدخل الى الاتصال الجماهيري، د.ط، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009.
4. أمير علي فاطمة الزهراء: دور الإتصال والإعلام في صناعة الرأي العام ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.
5. أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة يزيد صحراوي وآخرون، الإشراف والمراجعة، مصطفى ماضي، ط2، دار القصبه، الجزائر، 2006.
6. أيمن عودة المعاني: الإدارة المحلية، ط2، دار وائل، عمان، 2013.
7. بن مرسلي حمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
8. جابر عوض سيد، أبو الحسين عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003.
9. جمال مجاهد وآخرون: مدخل إلى الإتصال الجماهيري، د.ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

10. جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي المناهج والطرق والأدوات ط 1، دار المعرفة الجامعية، 2004.
11. جودت شاكر محمود: الإتصال في علم النفس، ط 1، دار الصفا، عمان، 2013.
12. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي "أساسياته النظرية وممارستها العلمية"، ط 1، دار الفكر، دمشق، 2000.
13. زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، ط 1، دار دجلة، عمان، 2008.
14. سعد الدين صالح: البحث العلمي ومناهجه النظرية "رؤية إسلامية"، ط 2، مكتبة الصحابة، جدة، الشرفية، 1993.
15. السعيد مبروك ابراهيم، الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط 1، دارالوفاء لنديا، الإسكندرية، 2013.
16. عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
17. عبد القادر براينيس: تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية.
18. عطار نادية: التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة ماجستير، علوم إقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015.
19. عماد فاروق محمد صالح: الإتصال الإنساني في الخدمة الإجتماعية، ط 1، دارالكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
20. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشتعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

21. محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008.
22. محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دط، دار العلوم، عنابة، 2004، ص09.
23. محمد العبد: العبارة والإشارة "دراسة في نظرية الإتصال" ط 1، مكتبة الآداب، القاهرة، 2007.
24. محمد بن عبد العزيز الحيزان: البحوث الاعلامية "اسسها، اساليبها، مجالتها"، ط 1، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1998.
25. محمد حافظ حجازي: وسائط الإتصال الرسمي، ط1، دار الوفالدينا، الإسكندرية، 2006.
26. محمد عبد الله العنري، أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
27. محمد علي الخلايلة: الإدارة المحلية وتطبيقاتها فيكل من الأردن وبريطانيا وفرنساومصر، ط1، دارالثقافة، عمان، 2009.
28. محمد محمد بدران: الإدارة المحلية "دراسات في المفاهيم، المبادئ العلمية"، دط، دار النهضة العربية، القاهرة.
29. محمد محمود الطعمانة: نظر الإدارة المحلية في الوطن العربي، الملتقى العربي الأول، عمان، 2003.
30. المرسي السيد حجازي: إقتصاديات المشروعات العامة" النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

31. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الورق، عمان، 2000.
32. مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط 3، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000.
33. منصور نعمان، غسان ذيب النمري: البحث العلمي "حرفة وفن"، ط 1، دارالكندي، أريد-الأردن، 1998.
34. منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط 1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
35. ميلود سفاري وآخرون: أساسيات في منهجية وتقنية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2006.
36. نجلاء محمد صالح: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية الأسس النظرية والعلمية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2012.
37. نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة ماجستير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010.
38. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب: إدارة الإتصال والتواصل " النظريات العملية، الوسائط، الكفايات"، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.

• المذكرات:

1. أمير علي فاطمة الزهراء: الإتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، دراسة حالة الدائرة الإدارية، علوم الإعلام والإتصال، الجزائر (03) مذكرة ماجستير، 2013.
2. حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
3. حرشاو مفتاح، تأثير البيروقراطية على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة الادارة المحلية لولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، علوم سياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
4. ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الإتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012.
5. رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والإتصال، ط 1، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2008.
6. رنا سامي محمد فضل النديم، الإتصال الاداري وعلاقته بجودة الاداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014.
7. روان منير قدورة، دور جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجيه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

8. سمايلي ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والحقوق، 2012.
9. سناء محمد حسيبا، واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، مذكرة ماجستير، التخطيط الحضري والإقليمي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.
10. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، مذكرة دكتوراه، علوم إقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
11. هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية

ثانية ماستر: اتصال تنظيمي

استمارة بحث حول

الاتصال الإداري ودوره في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية
دراسة حالة بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة

تحت إشراف:

د. عابدي لدمية

إعداد الطالبان:

- علام سامية

- تريسة عبير

ملاحظة:

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة، نهدف من خلالها إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، نرجو منكم الإجابة على هذه الاستمارة بعناية ودقة، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة والتي تعبر عن رأيكم، علما أن إجابتك تستخدم لأغراض علمية فقط وتبقى سرية.

أولاً: بيانات شخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر:
- 3- المستوى التعليمي:
- متوسط
- 4- ماهو المنصب الذي تشغله بالمصلحة؟
- رئيس مصلحة رئيس مكتب س دولة
- متصرف إداري ملحق إداري إداري
- موظف في إطار الإدماج المهني

ثانياً: مكانة الاتصال الإداري بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة.

- 5- ماذا يعني لك الاتصال الإداري؟
- وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة
- أداة اجتماعية للتواصل بين الأفراد داخل المنظمة
- وسيلة لنقل المعلومات
- 6- ماهو الهدف الأساسي للاتصال الإداري لتحقيق خدمة عمومية في إدارتكم؟
- تقديم خدمة عمومية بشكل أفضل
- إنجاز الأعمال
- خلق التنسيق بين أقسام المنظمة
- اتخاذ قرارات سليمة
- أخرى، أذكرها:

7- ما مدى مساهمة الإتصال الإداري في تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن في إدارتكم المحلية؟

- جيدة متوسطة ضعيفة

8- ما طبيعة الخدمة العمومية التي تسعون الى تقديمها الى المواطن عن طريق الاتصال الإداري؟

الملاحق

- الإجابة على استفسارات المواطنين
- الإجابة على انشغالات المواطنين
- تقريب الإدارة من المواطن
- تقديم خدمة اجتماعية

.....: أخرى، اذكرها

9- ماهي العوامل الاتصالية التي تساعدك على تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن؟

- دورات تدريبية حول مهارات الاتصال
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات
- توسيع نطاق الاتصالات بين العمال والإدارة
- استخدام التكنولوجيات الحديثة
- تحسين ظروف العمل

.....: أخرى، اذكرها

10- حسب رأيك، هل الخدمة العمومية التي تقدمها إدارتكم للمواطن؟

- كافية غير كافية

11- إذا كانت الإجابة غير كافية لماذا؟

.....

12- من خلال اتصالاتكم الدائم بالمواطن، هل ترون ان المواطن راض عن الخدمة

- العمومية التي تقدمونها؟ نعم

الملاحق

ثالثا: أشكال الاتصال الإداري السائدة بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة والتي تعمل على ترقية الخدمة العمومية للمواطن؟

13- كيف يتم إبلاغكم بقرارات تخص الخدمة العمومية للمواطن؟

شفهيا كتابيا الكترونيا

أخرى، اذكرها:

14- اذا كانت الإجابة شفهيا، فهل يكون ذلك عن طريق:

الاجتماعات الاتصال الشخصي الهاتف

أخرى، أذكرها:

15- اذا كانت الإجابة الكترونيا، فهل يكون ذلك عن طريق:

- البريد الالكتروني

- مواقع التواصل الاجتماعي

16- اذا كانت الإجابة كتابيا، فهل يكون ذلك عن طريق:

- لوحة الإعلانات لالت مكتوبة

- قرارات مكتوبة الجريدة الرسمية

- أخرى، أذكرها:

17- هل إدارتكم على اطلاع بانشغالات المواطنين؟

دائما أحيانا نادرا

- كيف يكون هذا الاطلاع؟

شفهيا كتابيا الكتروني

18- هل ترى أن إدارتكم تتبع سياسة الباب المفتوح مع المواطنين؟

نعم لا

19- ما طبيعة الاتصال الإداري السائدة في إدارتكم؟

نازل صاعد أفقي

20- هل يتم اشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية للمواطن؟

دائما أحيانا أبدا

الملاحق

رابعاً: الصعوبات التي تحول دون ترقية الخدمة العمومية عن طريق الاتصال الإداري
بمصلحة مستخدمي الإدارة المحلية بولاية تبسة؟

21- عندما تتصل برئيسك في العمل يكون ذلك بشكل؟

سلس صعب

22 إذا كانت الإجابة صعب، هل يرجع ذلك الى:

تشدد الرئيس تفرغ الرئيس تعدد المستويات إدارية

أخرى، أذكرها :

23- كيف تقيم علاقتك برئيسك في العمل؟

جيدة مقبولة سيئة

24- هل ترى أن العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس تساهم في ترقية الخدمة
العمومية للمواطن؟

نعم لا

25- هل ترى أن الرضا الوظيفي للعمال يساهم في ترقية الخدمة العمومية للمواطن؟

نعم لا

26- ماهي العوائق الاتصالية التي تحول دون تقديم خدمة عمومية راقية للمواطن؟

- تعدد المستويات الإدارية
- عدم تفرغ الرؤساء
- احتكار المعلومات في الإدارة العليا
- كثرة الشائعات
- تزييف المعلومات على مستوى التسلسل الإداري

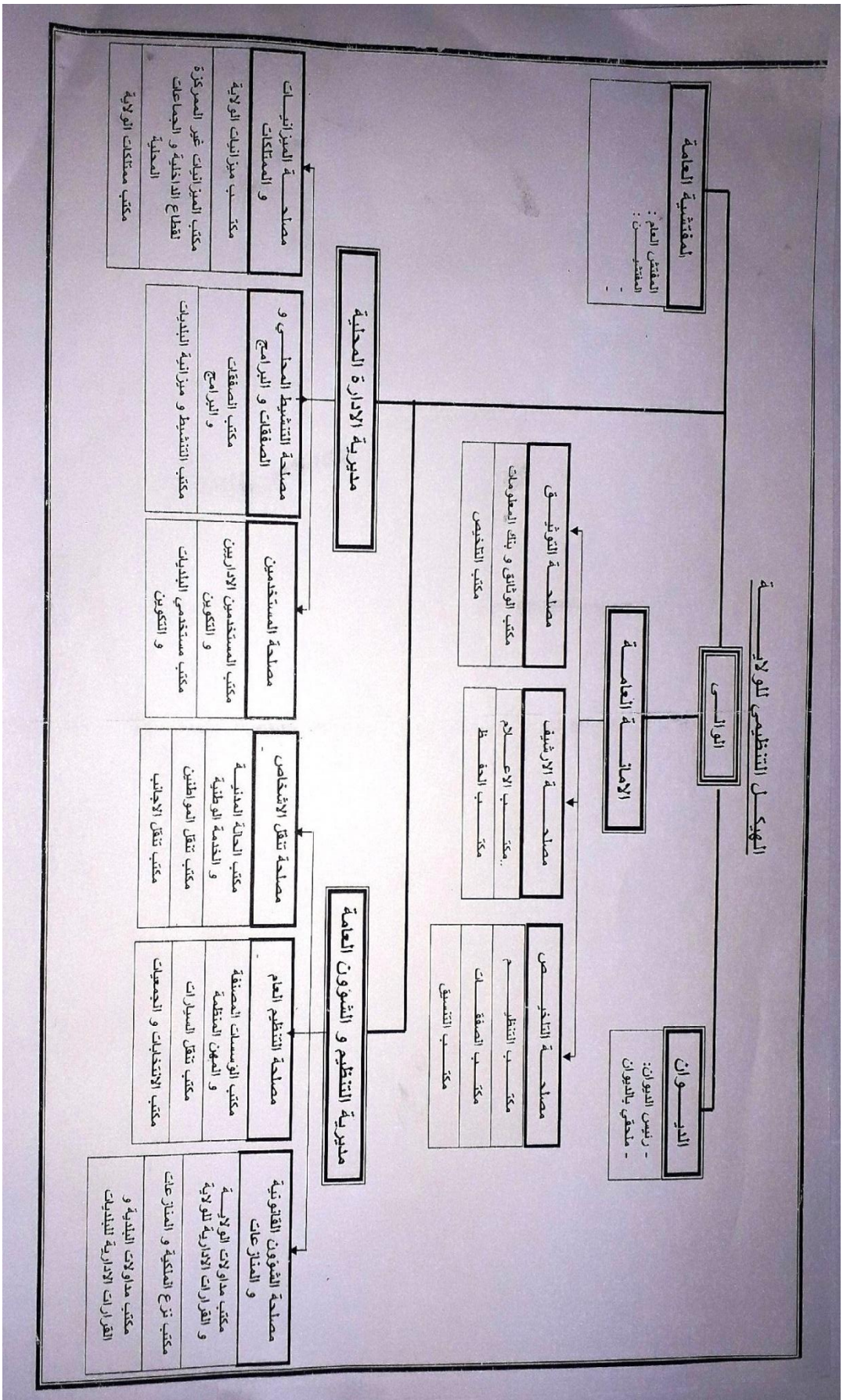
أخرى، اذكرها

27- هل كثرة انشغالات المواطنين يحول دون تقديم خدمة عمومية راقية لهم؟

نعم لا

28- ماهي اقتراحاتك بالنسبة للاتصال الإداري لتقديم خدمة عمومية راقية للمواطنين؟

.....



➤ الملخص:

يعد هذا البحث من الأبحاث التي تهدف لمعرفة دور الإتصال الإداري في ترقية الخدمة العمومية في الإدارة المحلية، بغرض الكشف عن مكانة الإتصال الإداري بمقر الولاية بتبسة، وأيضا التعرف على أشكال الإتصال الإداري التي تعمل على ترقية الخدمة العمومية للمواطن، وتسليط الضوء على الصعوبات التي تحول دون ترقية الخدمة العمومية عن طريق الإتصال الإداري.

وقد إعتمدنا على منهج دراسة الحالة، بتوظيف أدوات جمع البيانات، وقد إختارنا عينة مكونة من 30 مفردة من مصلحة مستخدمي الإدارة المحلية، إختيرت بطريقة قصدية.

وبعد تفريغ البيانات وتحليلها تحصلنا على مجموعة من النتائج أهمها: أن الإداريين في الإدارة المحلية يشجعون الإتصالات الإدارية على إختلاف أنواعها مما توفر لهم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات التي تخص الخدمة العمومية، ومن بين العراقيل التي تقف أمام ترقية الخدمة العمومية عن طريق الإتصال الإداري تحورت حول غياب التواصل بين الرئيس والمرؤوس، وذلك راجع إلى عدم تفرغ الرئيس وتعدد مسؤولياته مما أدى إلى تراكم المهام عليه وتباطؤ في الإتصالات.

➤ **الكلمات المفتاحية:** الإتصال الإداري – الخدمة العمومية – الإدارة المحلية.

➤ **Résumé :**

Cette recherche vise à identifier le rôle de la communication administrative dans la promotion du service public dans l'administration locale, à révéler le statut de la communication administrative au siège de l'Etat à Tabasa, ainsi qu'à identifier les formes de communication administrative promouvant le service public du citoyen et à mettre en évidence les difficultés empêchant la promotion. Service public par communication administrative.

Nous avons utilisé la méthodologie des études de cas en utilisant des outils de collecte de données et avons sélectionné un échantillon de 30 éléments du service des utilisateurs de l'administration locale, choisi intentionnellement.

Une fois les données déchargées et analysées, nous avons obtenu un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont les suivants: Les administrateurs de l'administration locale encouragent la communication administrative de différents types, en leur fournissant les informations nécessaires pour prendre des décisions concernant le service public, parmi les obstacles à la promotion du service public par la communication administrative centrée sur l'absence. La communication entre le président et le subordonné est due au manque de temps du président et à la multiplicité de ses responsabilités, qui ont conduit à une accumulation de tâches et à une communication lente.

➤ **les mots clés:** Communication administrative – Service public – Administration locale.