

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية



فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل  
"دراسة وصفية تحليلية على عينة من موظفي مقر ولاية تيزي وزو"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

- تحت إشراف الأستاذ:

د. عبد النور بوصابة.

- من إعداد الطالبة:

- براح نادية

السنة الجامعية 2022/2021



## شكر وعرّفان

### بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الذي تتم بنعمته الصالحات

لعل أصدق وأعظم شكر نستطيع أن نوجهه هو شكرنا الله عز وجل الذي يسر لنا هذا العمل وأهل

علينا رداء الرحمة والأمان، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرّفان إلى البروفيسور "عبد النور بوصابة" لقبوله الإشراف

على هذه الدراسة، ونعبر له عن امتناننا العميق على كل الجهود التي بذلها، وكذا على كل

النصائح القيمة التي قدمها لنا وساندنا بها.

كما نتقدم بالشكر الخالص والامتنان لكل الأساتذة الذين كانوا لنا سندا وعونا طيلة مشوارنا في هذا

العمل، وكذا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي.

وكذا نتوجه بجزيل الشكر إلى كل الطاقم الإداري بمقر ولاية تيزي وزو.

وإلى كل من قدم لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى نبع الحنان والتي الجنة تحت قدميها التي سهرت عليا وعلمتني بكل ما أوتيت من العلم "أمي

الحبيبة ومهجة روعي"

إلى الذي سال عرقه في الحر وجمد في البرد من أجلي وتحمل كل المشاق ليوفر لي كل ما

أحتاجه لإكمال دراستي والوصول إلى ختام المشوار الدراسي والذي أحمل اسمه بكل افتخار "أبي الغالي"

إلى من يجري حبهم في عروقي "إخوتي الأعزاء والغوالي"

"حسينة، تنهان، ريان، والأخ الصغير بلال"

وكذلك أهدي هذا العمل إلى أحوالي وخالاتي وأبنائهم وأعمامي وعماتي وأبنائهم

وإلى جميع من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع أخص بالذكر حبيبتني "سارة" و"نسيمة"

كذلك إلى الذي وقف بجانبني وساعدني بكل ما استطاع وسهر معي على هذا العمل وساندني في

كل الأوقات نفسيا ومعنويا وماديا "غويلم مناد" أطل الله في عمره وحفظ له والديه.

"نادية"

## خطة البحث

مقدمة

### الإطار المنهجي

1. الإشكالية.
2. التساؤلات.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. منهج الدراسة وأدواته.
7. مجتمع البحث وعينته.
8. تحديد المصطلحات.
9. الدراسات السابقة.

### الإطار النظري

#### الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم الاتصال الرقمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الرقمي.

المطلب الثاني: مراحل تطور الاتصال الرقمي.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الرقمي.

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الرقمي.

المبحث الثاني: وظائف وتقنيات الاتصال الرقمي.

المطلب الأول: وظائف الاتصال الرقمي.

المطلب الثاني: مستويات الاتصال الرقمي.

المطلب الثالث: تقنيات الاتصال الرقمي.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب الاتصال الرقمي.

## الفصل الثاني: الخدمة العمومية والإدارة العمومية

المبحث الأول: الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: خصائص الخدمة العمومية.

المطلب الرابع: مشكلات الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: الإدارة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية.

المطلب الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة العمومية.

المطلب الثالث: أنواع الإدارة العمومية.

المطلب الرابع: خصائص الإدارة العمومية.

## الجانب التطبيقي

### الدراسة الميدانية

1. مفهوم مقر الولاية (المجلس الشعبي الولائي).
2. الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي (مقر الولاية).
3. القراءة الكمية والكيفية للجدوال البسيطة.
4. القراءة الكمية والكيفية للجدوال المركبة.
5. النتائج العامة للدراسة.

خاتمة

## ملخص الدراسة:

### ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة المعنونة بفعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل -دراسة وصفية تحليلية على عينة من موظفي ولاية تيزي وزو-، ومن خلال دراستنا هذه أردنا إظهار فعالية الاتصال الرقمي في تطوير كفاءة الموظفين الإداريين والكشف عن متطلبات تطبيقه في الولاية والمعوقات التي تعرقل السير الناجح لهذه الإدارة في ظل التحول الحاصل، ومن هذا المنطلق حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة التالية: هل للاتصال الرقمي فعالية في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل بمقر ولاية تيزي وزو؟، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسحي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استمارة خصيصا لذلك، والتي تتكون من 25 سؤال مقدمة على 05 محاور والمتمثلة في: البيانات الشخصية، عادات وأنماط استخدام وسائل الاتصال الرقمي، استخدام الاتصال الرقمي في الإدارة العمومية، تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة في المؤسسة، معوقات استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في الجانب الإداري، وقد تم توزيعها على العينة المكونة من 70 موظف والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية من المجتمع الكلي من مختلف المصالح الإدارية، كما اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية لجمع المعلومات.

بعد توزيع الاستمارات وجمع المعلومات والبيانات وتفريغها وتبويبها في الجداول وتحليلها كميًا وكيفيًا توصلنا إلى أهم النتائج نذكر منها:

- أهم وسائل الاتصال الرقمي المستخدمة في مقر الولاية تكمن في الهاتف، الحاسوب، الفاكس وتليها مختلف الشبكات ( الأنترنت والإكسترنات). في حين كانت استخدامات الوسائل الأخرى بشكل متفاوت وهذا راجع إلى طبيعة عمل كل مكتب.

- يلجأ موظفو مقر الولاية إلى استخدام الهاتف أكثر من الوسائل الأخرى أثناء تأدية مهامهم الإدارية وهذا بسبب عدم توفر شبكة الانترنت في معظم المكاتب وضعف بنيتها التحديثية.

- إن معظم موظفي مقر الولاية يتعاملون الكترونيا ويستغنون عن العمل اليدوي أي الطريقة التقليدية في معاملاتهم الإدارية كونه لا تتطلب الكثير من الجهد والتكلفة وكذلك لسهولة وسرعة استخدام مجال الاتصال الرقمي.

-إن الاتصال الرقمي يتميز بالرسمية والسرعة في تدفق المعلومات على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحسين أداء الإدارة.

## **Résumé d'étude en français:**

Cette étude, intitulé l'efficacité de la communication numérique dans la motivation des employés de l'administration publique, a abouti à une étude descriptive et analytique sur un échantillon—des employés de travaille de l'ETAT de TIZI—OUZOU. A eu lieu, de ce point de vue, nous avons tenté de répondre a la problématique suivante : la communication numérique est-elle efficace pour motiver l'agent de l'administration publiques à travailler au siège de la province de TIZI—OUZOU? Dans cette étude, nous nous sommes appuyées sur la méthode d'enquête, et pour atteindre l'objectif de cette étude, nous avons conçu 25 questions.

Spécifiquement pour cela, qui sont constitués d'axes et sons représentés en 05 questions présentées sur les données personnelles, les habitudes et modes d'utilisation des moyens numériques de la communication ,l'utilisation de la communication numérique dans l'administration publique, l'effet de l'utilisations de la technologie de communication numérique dans la motivations des employés pour la direction de l'établissement, les freins a l'utilisation des technologies de communications dans le coté administratif, ont a répartis sur l'échantillon 70 constitué d'employés délibérément sélectionnés dans l'ensemble de la communauté des différents service administratifs, et nous nous sommes également appuyées sur l'observation et l'entretien comme secondaire outils de collecte d'informations.

Après avoir distribué le formulaire, collectés des informations et des données, les avoir analysés quantitativement et qualitativement, nous avons atteint les résultats les plus important :

—Le moyen de communication numérique le plus important utilisé au siège de l'Etat est le téléphone, l'ordinateur, le fax suivis des différents réseaux

(intranet et extranet). Alors que l'utilisations des autres moyens étaient inégales, et cela est dû à la nature du travail de chaque bureau

–Les employés du siège de l'Etat utilisent plus le téléphone qu'autres moyens dans l'exercice de leurs fonctions

Après avoir distribué les formulaires et recueilli l'information et données, déballage et tabulations sans les tableaux et en analysent quantitativement et qualitativement, nous avons atteint les résultats les plus importants

Parmi eux :

–Les employés des sièges de l'état recourent plus au téléphone qu'a d'autres moyens lors de l'exécution de leur tâche administrative, et cela est dû à l'absence d'internet dans la plupart des bureaux et à la faiblesse de leur structure de rénovation.

–La plupart des employés du siège de l'état traitent par voie électronique et se dispensent du travail manuel, c'est-à-dire de la méthode traditionnelle dans leurs transactions administratives, car cela ne nécessite pas beaucoup d'effort et de couts, en raison de la facilité et de la rapidité d'utilisation du domaine de la communication numérique.

–la communication numérique se caractérise par la formalité et la rapidité dans la circulation des informations au niveau du conseil populaire de TIZI OUZOU afin d'améliorer les performances de l'utilisation.

# مقدمة

## مقدمة

إن عملية الاتصال أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وغاية ضرورية لتحقيق الأهداف، لكونها عملية يتم وفقها نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والمجتمعات، وهذا من خلال اشتراكهم فيها وخاصة بعد دخول البشرية في عصر الانترنت وما صاحبها من تطور في مجال تكنولوجيا الاتصال ووسائل نقل المعلومات، وقد أصبحت العملية الاتصالية أكثر تعقيدا عن ذي قبل خاصة مع ظهور الاتصال الرقمي الذي تغلب على الكثير من الحواجز التي كانت تعيق العمليات الاتصالية التقليدية، كبعد المسافة والتأخير في إيصال المعلومات وظهور التطور الغير مسبوق في تدفق المعلومات. وبهذا أصبح العالم قرية كونية رقمية صغيرة، بحيث يطلق على عصرنا عصر المعلومات، فقد أصبح إنشاء شبكات اتصالية رقمية متطورة من الأشياء الضرورية كونها أعطت دفعة قوية وفاعلية غيرت من أساليب التواصل.

أصبح الاتصال الرقمي فاعلا رئيسيا في مختلف مشاهد الحياة وتغلغلت وسائله في كافة التفاصيل اليومية التي نعيشها، كما اقتحمت كافة القطاعات العمومية والخاصة في مختلف مجالاتها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، العلمية والصحية...، وبهذا اتسعت دائرة انتشارها بين فئات المجتمع المختلفة، وتزايدت أعداد مستخدميها فمئات الملايين من البشر يعملون كل دقيقة على إنتاج قدر غير مسبوق من المحتوى الرقمي في عالم شبكي كما يعملون على استهلاكها.

لقد ساهم التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات منذ الربع الأخير من القرن العشرين إلى يومنا هذا، في إحداث تغير جذري في طريقة الإدارة وتحديث أنظمتها وأساليبها وآليات العمل بها، وكذا تغيير وتطوير في أساليب جمع البيانات وتحليلها، وهذا ما انعكس على أسلوب الحكم عموما وعلى الإدارة العمومية، التي تعتبر الآلة المحركة لعجلة التنمية في الدولة وتخدم المواطنين خصوصا، إذ أصبح الاتصال الرقمي من ضمن المتطلبات الحديثة المواكبة للتطور في بيئة العمل، وكشكل من أشكال التجديد بغيت تسريع عملية الحصول على المعلومات وسرعة توصيلها، بما في ذلك أساليب الاتصال بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والجمهور

الخارجي، حيث يتعرض الموظفون أثناء عملهم لاحتكار دائم مع الجماهير الداخلية والخارجية. مما يحتم عليه بناء علاقات سليمة وخالية من الصراع وبعيدة عن سوء الفهم، ولا يتحقق هذا الأمر إلا بتبني طرق علمية جديدة التي قد تساهم في تحفيز موظفي الإدارة العمومية في تأدية مهامهم، ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال الرقمي في التسيير الإداري، تسعى معظم الإدارات إن لم نقل كلها إلى تبني هذا الأسلوب الجديد، ومن بين هذه الإدارات نجد الإدارة العمومية لمقر الولاية بولاية تيزي وزو - دراسة فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية- في مقر ولاية تيزي وزو كميدان للدراسة، بحيث نركز فيها على أهم الوسائل التي تستخدمها هذه الإدارة وترتيبها حسب استعمالاتهم، وكذا التطرق إلى ما إذا كان للاتصال الرقمي له تأثير على سلوك الموظفين وأدائه وسعينا لمعرفة المعرقات التي تعيق العمال الإداريين في استخدام الاتصال الرقمي عند تأديتهم مهامهم. وفي إطار هذه الأبعاد تتبلور مشكلة هذه الدراسة وأهدافها.

وقد تناولنا في ذات الموضوع خطة شملت الاطار المنهجي وفيها قدمنا إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهداف وأهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته، تحديد المفاهيم والمصطلحات والتطرق للدراسات السابقة المشابهة لدراستنا.

لقد شمل الإطار النظري على فصلين معروضين على الشكل التالي:

الفصل الأول جاء تحت عنوان التأسيس النظري لمفهوم الاتصال الرقمي الذي يحتوي على بحثين وكل بحث يحتوي على 04 مطالب حيث خصصنا المبحث الأول منه لماهية الاتصال الرقمي، وتناولنا فيه مفهوم الاتصال الرقمي، مراحل تطور الاتصال الرقمي، خصائص الاتصال الرقمي وأهداف الاتصال الرقمي، أما المبحث الثاني كان بعنوان وظائف وتقنيات الاتصال الرقمي تناولنا فيه وظائف الاتصال الرقمي، مستويات الاتصال الرقمي، تقنيات الاتصال الرقمي ومزايا وعيوب الاتصال الرقمي.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان والخدمة العمومية والإدارة العمومية الذي يحتوي على بحثين وكل بحث يحتوي على 04 مطالب حيث خصصنا المبحث الأول منه للخدمة

العمومية، تناولنا فيه مفهوم الخدمة العمومية، أنواع الخدمة العمومية، خصائص الخدمة العمومية ومشكلات الخدمة العمومية، أما المبحث الثاني كان بعنوان الإدارة العمومية تناولنا فيه مفهوم الإدارة العمومية، مبادئ ووظائف الإدارة العمومية، أنواع الإدارة العمومية وخصائص الإدارة العمومية.

أما في الإطار التطبيقي أين تم فيه النزول للميدان، ومعرفة مدى تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لموظفي مقر ولاية تيزي وزو كنموذج لعينة الدراسة، فذكرنا فيه معلومات حول مقر ولاية تيزي وزو، وفي الأخير جاء فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، لنخرج بعد ذلك بنتائج عامة للدراسة المطروحة، لنختم هذه الأخيرة بالخاتمة التي حاولنا فيها معرفة إجابات الأسئلة المطروحة في الإشكالية.

الجانب المنهجي

## الاطار المنهجي

1. تحديد الإشكالية.
2. تساؤلات الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. منهج الدراسة وأدواته.
7. مجتمع البحث وعينته.
8. تحديد المصطلحات.
9. الدراسات السابقة.

## الإشكالية:

بعد الاتصال أحد المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين في مجمل العلوم الإنسانية وبصفة خاصة علوم الإعلام والاتصال، لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الأهداف ضمن ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه. فالإتصال كونه وظيفة اجتماعية مهمة، الهدف منها تنظيم وتوجيه مجموع المعاملات الإنسانية التي تحدث في المجتمع، فإنه بات أيضا مهما في المؤسسة مهما كان النشاط الذي تؤديه في المجتمع، من منطلق أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد تجمعهم علاقات العمل والتي تتطلب تنظيمها وتوجيهها وفق ما يخدم نشاط المؤسسة، وهذا طبعا لا يتحقق إلا باستخدام عامل الاتصال كأداة ووسيلة للوصول إلى الغاية المطلوبة، ف أي تقدم إنساني يستدعي حتما وجود هذا العنصر الفعال، فهو يتيح نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد ، المؤسسات والمجتمعات، فالتقدم التكنولوجي الذي نعيشه اليوم قد ساهم بشكل كبير في تسهيل عمليات الإتصال بين الأفراد و لمجتمعات، وبهذا فإن الإتصال تأثر كغيره من المجالات الأخرى بالتطورات والتغيرات التي حدثت مع مرور الزمن ورافق هذا التطور أيضا تطور في الوسائل والأساليب، خصوصا مع ظهور الثورة الرقمية التي مست جميع القطاعات بدون استثناء حيث ساهمت و عملت على إنشاء شبكات اتصالية رقمية متطورة والتي أعطت بدورها دفعة قوية وفعالة غيرت من أساليب التواصل ، وحسنت من أدائه حتى أضحت الإتصال الرقمي ضروري لتحقيق التواصل بين مختلف الهياكل والتنظيمات ، وبالتالي أصبحت كفاءة الإدارة مرتبطة بمدى امتلاكها للتجهيزات ووسائل الإتصال الرقمي ومدى جودتها ، نظرا لما يقدمه من خدمات متنوعة للإداريين والموظفين بشكل عام فهي تيسر عملهم وتضمن لهم التنسيق والتواصل فيما بينهم وتدعم فعالية نشاطهم، نظرا للفوائد المتعددة التي يوفرها الإتصال الرقمي للعملاء أصبح من بين أهم الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة عامة والإدارة العمومية الجزائرية من بين الإدارات الأكثر نشاطا على الساحة العربية لاستخدامها هذا النوع من الإتصال.

ومن الإدارات العمومية الجزائرية التي أدركت أهمية الاتصال الرقمي وانعكاسات استخدامه على الإداريين والمؤسسة اخترنا الإدارة العمومية لمقر الولاية (تيزي وزو) وفي إطار دراستنا لهذا الموضوع نسعى أساسا إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

**هل للاتصال الرقمي فعالية في تحفيز أداء موظفي الإدارة العمومية على العمل لمقر الولاية؟**

## (2) التساؤلات:

ولأجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية يتوجب علينا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- كيف يؤثر استخدام الاتصال الرقمي على أداء الإداريين بمقر ولاية تيزي وزو؟
  - ما هي وسائل الاتصال المستخدمة بمقر ولاية تيزي وزو؟
  - ما مدى تفاعل الموظفين مع هذا الاتصال ي مقر؟
  - هل ساهم الاتصال الرقمي في تغيير طبيعة العمل داخل مقر ولاية تيزي وزو؟
  - هل كان للاتصال الرقمي دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية تيزي وزو؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات لابد من القيام بدراسة لواقع الاتصال الرقمي داخل إدارة مقر الولاية ومدى تفاعل الإداريين.

## (3) أهداف الدراسة:

إن قيمة أي بحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، يرتبط ارتباطا وثيقا بقيمة الأهداف والنتائج التي ترمي إلى تحقيقها، والوصول إليها فعلى قدر عمليتها وعلميتها، وخدمتها للفرد والمجتمع، تكون قيمة هذا البحث هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يجب على الباحث قبل

الشروع في بحثه أن يضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها، والتي تكون عوناً له، وأساس يرتكز عليه في توجيه بحثه في مختلف مراحل ومحطاته.

وعليه فإن دراستنا هذه تهدف إلى ما يلي:

- (1) تسليط الضوء على الاتصال الرقمي في الإدارة العمومية لمقر ولاية تيزي وزو والتعرف على أثر استخدامه.
  - (2) التعرف على وسائل الاتصال الرقمي المستخدمة من طرف الإداريين لمقر ولاية تيزي وزو.
  - (3) التعرف على مدى فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل لمقر ولاية تيزي وزو.
  - (4) تزويد القارئ بالاتصال (الإداريين) بنتائج علمية مدروسة حول الأساليب والتقنيات المناسبة لإنجاح الاتصال الرقمي في الإدارة العمومية لمقر ولاية تيزي وزو.
- (4) أهمية الدراسة:**

إن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه ودراستنا تتناول موضوع هام ألا وهو فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل، باعتبار أن التوجه نحو الاتصال الرقمي من المواضيع المهمة والحديثة من حيث الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة، والاعتماد على تطبيقات الحاسب الآلي باعتباره يدعم المستفيد من الحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، وبأقل جهد وأرخص التكاليف وبالمواصفات التي يحتاجها المستخدم، وكذا إبراز أهمية الاتصال الرقمي وطبيعته الذي هو نوع من أنواع الاتصال الغير المباشر للتواصل مع الآخرين وبناء العلاقات في البيئة الإدارية، إظهار دور الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية، إثراء المعرفة العلمية وتزويد المكتبة الجامعية بما يفيد الباحثين في مجال الاتصال، حساسية موضوع البحث وما له من أهمية بالغة لدى المجتمع نظراً لتزايد المواطنين على الإدارة العمومية

وعدم الاستغناء عن خدماتها، إسهام هذه الدراسة في التعريف بالاتصال الرقمي وذلك من خلال التعرض للجوانب السلبية والإيجابية لتطبيقه في الإدارة العمومية.

## 5) أسباب اختيار الموضوع:

من أشق الصعوبات التي تواجه الباحث هو اختيار موضوع يصلح للدراسة العلمية وقد يكون الاختيار من دواعي وأسباب موضوعية وأخرى ذاتية، ولعله من بين الأسباب الموضوعية والذاتية التي حفرتنا على اختيار هذه الدراسة ما يلي:

### 1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في إثراء خبرتنا الإدارية بجانب نظري يوضح لنا هذه الدراسة ويعمق معارفنا القبلية.
- الرغبة في إعطاء الموضوع طابع أكاديمي.
- حب الاطلاع على هذا الموضوع واكتشاف تكنولوجيا الاتصال الرقمية المستخدمة في الإدارة العمومية.
- الرغبة الشخصية في إظهار فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل.
- حب الجديد من المواضيع العلمية، والتطلع لمعرفة المستجدات المعاصرة التي تطرأ على حقل الإعلام والاتصال، والاتصال الرقمي أحد المواضيع التي تميزت بالجدية وهو ما يتوافق مع الرغبة الذاتية في معالجة القضايا المتجددة.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع ومواكبة الاهتمام بالتطورات الحديثة في مجال تنمية الإدارة العمومية والنهوض بها إلى المستوى العلمي المرغوب.
- إدراكنا للحاجة المتزايدة لمكتبة العلوم الإنسانية إلى المزيد من البحوث والدراسات العلمية المتخصصة التي تصب في الاتصال بكل أشكاله.
- قلة الدراسات المختصة في هذا الموضوع إن لم نقل ندرتها.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة معرفيا ومنهجيا.

## (6) منهج الدراسة وأدواته:

## ➤ منهج الدراسة:

لابد لكل باحث يرغب في الوصول إلى نتائج علمية من أن يحرص على استخدام المنهج الذي يناسب طبيعة دراسته، من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة التي طرحها، فالمنهج هو العمود الفقري لبناء وتصميم دراسة أو بحث، كونه الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وبالتالي إمكانية تعميمها، وهو يمثل مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية،<sup>1</sup> حيث عرفه "موريس أنجرس" بأنه: " مجموعة من الإجراءات والخطوات العرضية الدقيقة التي يتبناها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج معينة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة ومطبعة الاشعار، القاهرة، 1997، ص29.

<sup>2</sup> - مريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبا تعليمية، ترجمة: بوريد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 1998، ص206.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، الشائعة في بحوث الإعلام والاتصال، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة والمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق ومتكامل للظاهرة.

إن الدراسات الوصفية تهدف إلى إعطاء صورة كاملة وشاملة عن الظاهرة وموضوع الدراسة كما تهدف إلى دراسة الظواهر المجهولة، فالوصف هو جواب يبحث عن سؤال ماذا هناك؟ حيث يعرفه الدكتور "أحمد بدر": "بأنه بحث يهدف إلى تحديد سمات وخصائص ومقومات ظاهرة معينة تحديدا كميًا ونوعيًا".<sup>1</sup>

فالدراسات الوصفية إذن تقوم على أساس التعمق في دراسة نقطة معينة أو تناولها من زاوية معينة قصد الإحاطة به وإدراك خفاياها بالحصول على كل البيانات المتاحة عن الحالة أو المحطة أو الحدث أو الشخص قيد الدراسة أو البحث.<sup>2</sup>

وقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراسة فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل، والقيام بجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع. لتشخيص مؤشرات هذه الدراسة استلزم استخدام **المنهج المسحي** والذي يعني: "الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من خلال العناصر المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973، ص 29.

<sup>2</sup> - محمد شلبي، المنهجية في التحلل السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 87.

<sup>3</sup> - محمد عبد الحميد، البحث العملي في الدراسات الإعلامية، ط01، عالم الكتب، مصر، 2000، ص 110.

إن طبيعة موضوع بحثنا جعلتنا نعتمد على المنهج المسحي وهذا لعدة اعتبارات منها:

- يسمح هذا المنهج باستخدام العديد من أدوات جمع البيانات التي تشكل في النهاية مجموعة متكاملة يمكن من خلالها الحصول على الإجابات عن التساؤلات المطروحة في البحث.

- من خلال هذا المنهج نستطيع الحصول على بيانات يمكن تصنيفها، والاستفادة منها في البحث.

- يسعى المنهج المسحي إلى الكشف عن الجوانب السلبية والإيجابية المدروسة، وذلك فضلا عن دراسة أوجه التشابه والاختلاف، وما بين هذه العناصر من علاقات سببية تساعد في وضع خطة للنهوض بها وتحسينها.

### ➤ أدوات جمع البيانات:

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وتتلاءم مع طبيعة بحثه، ومع إمكانيات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة.

إن طبيعة موضوعنا تتطلب منا الاستعانة بأكثر من أداة منهجية، وهذا للإلمام بالموضوع ولهذا الغرض اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية:

### الملاحظة:

تعتبر من أقدم وسائل البحث والتقصي، لأنها هي الأداة الأولى التي تثير فضول الباحث للغوص في ظاهرة ما ومحاولة التعرف على خصائصها وتعرف الملاحظة عند بعض الباحثين على أنها الملاحظة في ع ين المكان، الملاحظة المباشرة وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل فهم المواقف

والسلوكات، ويأخذ هذا النوع من الملاحظة عدة أشكال منها الملاحظة بالمشاركة، الملاحظة من دون المشاركة وغيرها.<sup>1</sup>

أما بخصوص دراستنا الحالية فقد اعتمدنا على الملاحظة بالمشاركة.

### الملاحظة بالمشاركة:

يقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله مباشرة بالأشخاص أو الأشياء التي يدرسها.<sup>2</sup>

### المقابلة:

لغة: المواجهة أو التقابل.

أما اصطلاحاً: "فالمقابلة تعري مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عنها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين للبحث أو عينة ممثلة لهم."<sup>3</sup>

ويجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على نوع المقابلة (مقابلة شخصية) وهي المقابلة وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث وهذه أكثر أنواع المقابلات استخداماً في البحث العلمي.<sup>4</sup>

### الاستبيان:

الاستبيان أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، مرجع سابق ذكره، ص 335.

<sup>2</sup> - عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط2، دار الفكر للطباعة، عمان، 1996، ص 135.

<sup>3</sup> - سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2019، ص 156.

<sup>4</sup> - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2019، ص 142.

يعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير ن سبياً من أفراد المجتمع (بحيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها).<sup>1</sup>

وفي دراستنا هذه قمنا بإعداد استمارة استبيان أولية تغطي محاور فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل، وتم تسليم الاستمارة الأولية (ملحق 01) إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، وعلى ضوء ملاحظات الأساتذة واقتراحاتهم قمنا بالتعديلات اللازمة لتتخذ الاستمارة شكلها النهائي (ملحق 02)، إذ تم توزيع 70 استمارة موجهة لموظفي مقر ولاية تيزي وزو، تضمنت الاستمارة 25 سؤالاً، من بينها أسئلة مغلقة من نوع نعم، لا، أسئلة متعددة الاقتراحات، أي منحنا لهم حرية الاختيار والإجابة، إلى جانب أسئلة مفتوحة تعطي لهم حرية الإجابة حسب ما يرونه مناسب. وقد قسمنا الاستمارة إلى خمسة محاور ربطناها بأسئلة الدراسة وحاولنا الإجابة عليها.

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة (موظفي مقر ولاية تيزي وزو).

المحور الثاني: عادات وأنماط استخدام وسائل الاتصال الرقمية.

المحور الثالث: استخدام الاتصال الرقمي في الإدارة العمومية.

المحور الرابع: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة في المؤسسة.

المحور الخامس: معوقات استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في الجانب الإداري.

## 7) مجتمع البحث وعينته:

يعتبر تحديد مجتمع البحث الخطوة الرئيسية التي يجب إتباعها قبل تحديد نوع العينة وسبب ذلك وجود فرق بين مجتمع البحث والعينة فمجتمع البحث يشمل جميع المفردات أو

<sup>1</sup> - أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص335.

الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص لدراستها ، بينما العينة فهي جزء من مجتمع البحث وعليه فإن مجتمع بحثنا يشمل جميع موظفي مقر ولاية تيزي وزو .

وتعرف العينة على أنها عملية المعاينة أي اختيار جزء من المجتمع الأصلي، حيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، واختيار الجزء الذي يمثل الكل يتم بإتباع طرق معينة للحصول على نتائج دقيقة.<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية والتي نعرفها ب:

العينات المقصودة هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي. فمثلا إذا أراد باحث دراسة آراء القراء حول صحيفة معينة فعليه في هذه الحالة اختيار عينة من قبل الأفراد الذين لديهم بعض الاطلاع على ما ينشر في هذه الصحيفة، لأنه من غير المنطق أن يضمن دراسته أفرادا لا يطلعون على الصحيفة المذكورة.<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: "العينة التي تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا سليما، فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع، وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بن مرسل، مناهج البحث في ميدان الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص17.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص96.

<sup>3</sup> - أحمد بدر، مرجع سابق ذكره، ص330.

## (8) تحديد المصطلحات:

## -الفعالية:

إن دراسة فعالية المؤسسات يعد اتجاها حديثا نسبيا، حيث لا يزال مفهوم الفعالية مفهوما غامضا لا يستند إلى نظرية ثابتة، هذا ناتج عن تعدد المجالات واختلاف المعاني التي يتضمنها هذا المفهوم.

**لغة:** مصدر صناعي من فعال (صيغة مبالغة)، ويقال مفعول، فعلا وفعالا بفتح الفاء فيها.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** حسب "زيد منير عبوي" فإن الفعالية هي: "عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين وهما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة".<sup>2</sup>

**اجرائيا:** "هي قياس مستوى قدرة المنظمة، المؤسسة أو الإدارة على تحقيق أهدافه والتكيف مع البيئة المتجددة والاستمرار للبقاء فيها وقدرتها على التطور والازدهار باستقرار.

## -الاتصال:

**لغة:** يعرف الاتصال في اللغة العربية في قاموس المحيط ولسان العرب أنها مشتقة من وصل الذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه وهي أيضا المواصلات والبلاغ.<sup>3</sup>

**اصطلاحا:** من المعلوم أن المعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة الاتصال هو الوصول، وأما معناها المعاصر فهو مأخوذ من الانجليزية أو الفرنسية وهما لغتان تستعملان لفظا واحداً

وهي كلمة communication للدلالة عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص74.

<sup>2</sup> - مريم بن زادري، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>3</sup> - طاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية-جامعتا منتوري وياجي مختار، اطروحة دكتوراه في علم إجتماع، الجزء1، 2006، ص88.

اجرائيا: هو العملية التي يمارسها موظفي مقر ولاية تيزي وزو فيما بينهم ومع الآخرين من أجل تبادل المعلومات والأفكار من خلال الرموز وقد تكون حركات، صور، لغة أو أي شيء آخر من أجل إحداث تأثير.

#### -الرقمنة:

لغة: "عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك من أجل معالجتها باستخدام الحاسب الإلكتروني وفي مجال نظم المعلومات تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور إلى أشارات ثنائية باستعمال جهاز الماسح الضوئي كما أنها تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب.

اصطلاحا: تعرف الرقمنة على أنها عملية استتساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات وذلك لأجل فهرستها وجدولتها وتمثيل النص المرقم.

وتعرف أيضا أنها العملية التي بمقتضاها ما يتم تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب سواء كانت هذه البيانات نص مطبوع أو صورة أو أصوات وذلك عن طريق استخدام أجهزة الرقمنة المناسبة كالماسحات الضوئية.

هي أيضا تلك الوسيلة التقنية التي تعمل على تحويل الصورة الورقية أو أي من الحوامل التقليدية للوثائق إلى صورة إلكترونية فالوثائق المرقمنة تصبح وثائق إلكترونية والرقمنة تهتم بكل الوثائق ويمكن إجرائها انطلاقا من مختلف العوامل كالورق والمصغرات الفيلمية والأشرطة المغناطيسية، أشرطة الفيديو، الأفلام..... وغيرها.<sup>2</sup>

#### -الاتصال الرقمي:

<sup>1</sup>-زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2002، ص09.

<sup>2</sup>-Sous la direction des bibliothèques et de documentations. A propos de la numérisation: notion et conseils techniques élémentaires. (En ligne). (23-04-2007). Disponiblesur: <http://www.sup.ade.education.fr/bib/mtclé.htm>. consulté le 22-01-2022.22 H.

**اصطلاحاً:** هو العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد، بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة ويركز التعريف على استخدام للنظم الرقمية ومستحدثاتها باعتبار الوسائل الأساسية للاتصال بين أطرافه حيث يتم تبادل المعلومات وترميزها ومعالجتها بواسطة هذه النظم.<sup>1</sup>

**اجرائياً:** هو عملية نقل واستقبال المعلومات بين موظفي مقر الولاية وبين المستفيدين من خدماتهم بطريقة إلكترونية ويتم الترميز ومعالجة هذه المعلومات بواسطة أنظمة رقمية.

#### -التحفيز:

**لغة:** معظم المعاجم الحديثة تتفق على أن التحفيز هو "الدافع الذي يحث المرء ويحضه على فعل شيء".

**اصطلاحاً:** لقد تطرق العديد من علماء النفس والاجتماع إلى موضوع التحفيز، وأولوه أهمية بالغة، نظراً لدوره في حياة الأفراد على اختلاف أعمارهم وأجناسهم، فكانت هناك تعريفات عديدة ومتنوعة، تختلف باختلاف مجالات الدراسة والبحث فنجد في علم الاجتماع مثلاً الدكتور "سليمان الدروبي" الذي يعرف التحفيز على أنه: "مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير".<sup>2</sup>

**اجرائياً:** هو كل مؤثر يدفع موظفي مقر ولاية تيزي وزو إلى تحسين أدائهم الوظيفي وسعيهم لإبراز قدراتهم.

<sup>1</sup> - أغالون نورة، دور الاتصال الرقمي في تنمية السياحة في الجزائر، مجلة الاتصال والصحافة، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام والاتصال، العدد9، 2018، ص06.

<sup>2</sup> - سليمان الدروبي، كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص 03.

**-الإدارة العمومية:**

**اصطلاحاً:** يعرفها "ويلسن" بأنها: "الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العمومية توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها".

ويعرفها "ماكمنارا" أنها: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغييرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية"<sup>1</sup>.

**اجرائياً:** هي مقر ولاية تيزي وزو الذي يتم فيه تنظيم الأنشطة الإدارية وتلبية ورغبات سكان الولاية وتحقيق مشاريعهم بطريقة استراتيجية.

**(9)الدراسات السابقة:**

لا يبدأ الباحثين دراساتهم من الصفر بل يستأنفونها من النتائج التي توصل إليها سابقهم في مختلف المجالات، وهكذا يصبح لدى الباحث المبتدأ خاصة معرفة قبلية تساعده على تخطي خطوات بحثه، إذ يعد موضوع الاتصال الرقمي من المواضيع التي تفتقر إلى المعالجة، حيث بعد البحث المكثف في المكتبات الجامعية المتعددة لم نعثر على الكثير من المذكرات التي تناولت هذا الموضوع، لكن من خلال الاطلاع على الأطروحات المقدمة على مستوى الماجستير والدكتوراه في المواقع الإلكترونية وجدنا بعض الدراسات المشابهة وإن كانت قليلة.

<sup>1</sup>أفرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، العدد15، المجلد02، 2016، ص207.

## 1 الدراسة الأولى:

وهي دراسة بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري ( دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة) من إعداد مصطفى محجوبي، تمحورت الإشكالية حول الكشف عن كيفية مساهمة استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الإداري ومن أهم التساؤلات :

-كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التأثير على شبكة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين؟.

- كيف يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التعاون بين الموظفين؟.

-كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين؟.

- كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في رفع الروح المعنوية للموظف الإداري؟.

فقد كان المنهج المعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، المقابلة والملاحظة واشتملت العينة على موظفي مديرية الإدارة المحلية وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع موظفي المديرية البالغ عددهم 139 موظف، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أنه كلما توفرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال زاد حجم الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين بين الموظفين، تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز روح التعاون بين الموظفين من خلال تسهيل نقل وتبادل الخبرات والاستشارات<sup>1</sup> في المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل، كلما توفرت الأجهزة والوسائل كلما زاد رضا العامل عن ظروفه المهنية، كلما حسن استخدام هذه الأجهزة والمعدات كلما زادت درجة تقدير العامل لنفسه، وجود تكنولوجيا الاتصال والمعلومات يساعد على الرفع من الروح المعنوية لدى المبحوثين، أفراد

<sup>1</sup>- مصطفى محجوبي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري -دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

العينة يعلنون لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مختلف مهام العمل الأمر الذي من شأنه الرفع من مستوى الأداء مما ينعكس ايجابيا على مستوى الروح المعنوية لديهم.<sup>1</sup>

**تتشابه** دراستنا مع دراسة مصطفى محجوبي في بعض النقاط المتمثلة في الأدوات المستعملة لجمع البيانات المتمثلة في الاستبانة التي تحوي على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المبحوثين حول موضوع الدراسة كأداة رئيسية إلى جانب المقابلة والملاحظة، كلاهما موجهة لدراسة الموظفين الإداريين وكلا الدراستين تتحدثان عن الاتصال التفاعلي داخل الإدارة.

**تختلف** دراستنا عن دراسة مصطفى محجوبي في المنهجية المعتمدة بحيث منهجيته خاصة بعلم الاجتماع والتي تختلف على منهجية العلوم الإنسانية الخاصة بعلوم الإعلام والاتصال، وكذا تختلف في عدد العينة فدراسة مصطفى محجوبي حدد عينته ب 139 وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع موظفي المديرية في حين أن دراستنا عينتها تقدر ب 70 مفردة، موجهة إلى جميع الإداريين بمقر ولاية تيزي وزو، فعيننا عينة قصدية ولا يمكننا الاعتماد على الحصر الشامل لكثرة الموظفين في مقر ولاية تيزي وزو، دراسته سلطت الضوء حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري في حين أن دراستنا سلطت الضوء على فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز الإدارة العمومية، ودراسة مصطفى محجوبي تقتصر على المحفزات المعنوية لموظفي مقر ولاية ورقلة بينما دراستنا تتعدى ذلك لتشمل جميع المحفزات التي تؤثر على أداء الإداريين في مقر ولاية تيزي وزو، كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بينما اعتمدنا عليها كدراسة مع المنهج المسحي.

## (2) الدراسة الثانية:

<sup>1</sup> - مصطفى محجوبي، نفس المرجع السابق.

تناولت هذه الدراسة موضوع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRT-قسنطينة- من إعداد الطالبة حورية بولعيدات، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول الاستفسار عن واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية بسونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز وانبثقت عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة وهي:

- ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الانترنت، شبكة الانترنت، شبكة الإكسترانت) (الإكسترانت) من ناحية الاستخدام في المؤسسة؟
- هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة؟
- ما هو أثر الاستخدام على مستوى أداء المستوى؟

تتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية وقد استلزم موضوعه الاستعانة بالمنهج المسحي مرفوق بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات المتمثلة في: الملاحظة المقابلة (المقابلة نصف الموجهة والمقابلة الموجهة) واستمارة الاستبيان، يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في كل الموظفين المزودين بالتكنولوجيا الاتصال الحديثة المدروسة ولكون عددهم محدود فقد اختارت الباحثة أن تجري حصرا شاملا لجميع المفردات والتي تقدر ب49 موظف وقد كشفت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج ومن أهمها:

- التباين في استخدام التكنولوجيات الاتصالية الأربعة (جهاز الحاسوب، شبكة الأنترنت شبكة الأنترنت، شبكة الإكسترانت) ومجالات الاستخدام.<sup>1</sup>

- تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

- تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسسة سونلغاز قد ساهمت في تحسين الاتصال بشقيه الداخلي والخارجي وذلك بنسبة 83.95 %.

<sup>1</sup> - حورية بولعيدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز-دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق-GRT- قسنطينة-، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة مونتوري- قسنطينة، 2008.

تتشابه دراستنا مع دراسة "حورية بولعيدات" في الأدوات المستعملة لجمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وكلها تدرس موضوع الاتصال التفاعلي داخل الإدارة، وكذا في الدراسة والمنهج المختار المتمثلة في الدراسة الوصفية بالمنهج المسحي.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا كون أن الباحثة قامت بالمشح الشامل لجميع الموظفين المزودين بالتكنولوجيا الحديثة والتي تقدر ب 49 موظف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق أما دراستنا فقد اعتمدت على العينة القصدية على مجموعة من موظفي الإدارة العمومية لمقر ولاية تيزي وزو البالغ عددهم 70 مفردة. كما أن الباحثة سلطت الضوء في دراستها على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقامت بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق GRT -قسنطينة- بينما دراستنا قد سلطت الضوء على فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية لمقر ولاية تيزي وزو، وبذلك يختلف مكان إجراء الدراسة والهدف منها، كما يظهر اختلاف في مصطلحات عنوان المذكرتين فهذه الدراسة هي دراسة ماجستير 2007-2008 بينما دراستنا دراسة ماستر 2021-2022.<sup>1</sup>

### (3) الدراسة الثالثة:

وهي دراسة بعنوان "الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية أولاد دراج-" من إعداد الطالبة "حموش مديحة" وتمحورت إشكالية<sup>2</sup> الدراسة حول الكشف عن مدى تأثير الاتصال الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية أولاد دراج وقد اندرجت مجموعة من التساؤلات الفرعية عن هذه الإشكالية ومن أهمها نجد:

- ما طبيعة الاتصال الرقمي المستخدم في بلدية أولاد دراج؟

- كيف يساهم الاتصال الرقمي في الأداء الوظيفي؟

<sup>1</sup> - حورية بولعيدات، المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - مديحة حموش، الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية أولاد دراج-، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020.

- ما مدى تقييم الموظفين للاتصال الرقمي في تأثيره على أدائهم الوظيفي؟
- ففي هذه الدراسة تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** من أجل تحليل وتفسير الظاهرة ويشمل مجتمع بحثهم جميع موظفي بلدية أولاد دراج، وقد تم الاعتماد على **العينة القصدية** البالغة عددهم 40 مفردة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، **ومن أهم النتائج المتوصل إليها:**
- تختلف الدوافع التي عجلت بانتهاج الاتصال الرقمي كأداة وسلوك وظيفي لكنها تنحصر عموماً في صعوبة التوجيه داخل المؤسسة الإدارية.
- أثبتت الدراسة أن غالبية الموظفين لم يطلعوا على وسائل الاتصال الرقمي التي استخدمت بصفة مفاجئة وفي نفس الوقت لم ينالوا التكوين المطلوب لهذا المجال الخاص.
- أثبتت الدراسة مدى فعالية الاتصال الرقمي في مساعدة الموظفين على تسيير شؤونهم الوظيفية وتحسين خبراتهم المختلفة.
- للاتصال الرقمي دور كبير وفعال في التقليل من المشاكل التنظيمية في المؤسسة.
- يجدر بنا الإشارة إلى أن دراستنا **تتشابه** مع دراسة "حموش مديحة" في مجموعة من النقاط ومن أهمها كون الدراستين تتحدثان عن موضوع الاتصال الرقمي في الإدارة العمومية، وكذا اعتمدت الدراستين على العينة القصدية كما تتشابهان في المنهجية المعتمدة<sup>1</sup> وهي منهجية علوم الإعلام والاتصال فبالرغم من النقاط المتشابهة فإنه هناك مجموعة من نقاط **الاختلاف** بين هاتين الدراستين ومن أهمها أن إشكالية دراستنا تتمحور حول الكشف عن فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية لمقر ولاية تيزي وزو أما إشكالية دراستهم اهتمت بالكشف عن مدى تأثير الاتصال الرقمي على الأداء الوظيفي في بلدية أولاد دراج، وقد اعتمدوا في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي أما في دراستنا فقد

<sup>1</sup> - مديحة حموش، مرجع نفسه.

استخدمنا المنهج المسحي، وكذا اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة المقابلة والاستبانة بعكس دراستهم التي اعتمدت على أداة واحدة لجمع البيانات وهو الاستبيان.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - مديحة حموش، مرجع سبق ذكره.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### التأطير النظري لمفهوم الاتصال الرقمي

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الرقمي.
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الرقمي.
- المطلب الثاني: مراحل تطور الاتصال الرقمي.
- المطلب الثالث: خصائص الاتصال الرقمي.
- المطلب الرابع: أهداف الاتصال الرقمي.
- المبحث الثاني: وظائف وتقنيات الاتصال الرقمي.
- المطلب الأول: وظائف الاتصال الرقمي.
- المطلب الثاني: مستويات الاتصال الرقمي.
- المطلب الثالث: تقنيات الاتصال الرقمي.
- المطلب الرابع: مزايا وعيوب الاتصال الرقمي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الرقمي:

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الرقمي:

### 1- تعريف الاتصال الرقمي:

إن الاتصالات الرقمية هي التي تتعامل بمبدأ النظام الثنائي، ويتصف هذا النوع من الاتصالات بقوتها وجودتها العالية، مقارنة بالاتصالات التناظرية، حيث أن هناك ما يسمى بالضوضاء الكهرومغناطيسية في الطبيعة. هذه الضوضاء تسبب تشويشا في الإشارة التناظرية التي تعتمد على شدة التيار وتردده، لكن في حالة استخدام النظام الثنائي، فإن الإشارات تحسب بمرور نبضة أو عدم مرورها، فلا تتأثر بالتشويش الذي تسببه الضوضاء الكهرومغناطيسية، ومن أمثلة الأجهزة التي تعتمد الاتصالات الرقمية هي: التلفاز الرقمي، اتصالات السوائل والحواسيب.

ويشار إلى أن الإشارات الرقمية تنتج عن تقطيع الإشارات التناظرية إلى أجزاء، وكل جزء يمثل مجموعة من صفر وواحد وتسمى أيضا بتقنية الديجيتال بالإنجليزية (digital) ويمكن التحويل من النظام الثنائي إلى النظام التناظري عن طريق جهاز يعرف ب" المحمول الثنائي التناظري"، والتحويل من التناظري إلى الثنائي عن طريق المحول التناظري الثنائي إما عن طريق التحويل من كلا النظامين إلى الآخر دون استخدام أجهزة التحويل سألفة الذكر باستخدام التحويل اليدوي.

ويعرفه الدكتور "محمد عبد الحميد" بأنه العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال من بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظام الرقمي ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

وتعرف "كريستي أهو" الاتصال الرقمي La communication digitale : بأنه "بأنه المهارة الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم، الإنتاج التواصل والاستقبال لوسائل الاتصال في وظائفهم وحياتهم، حيث أن الاتصال الرقمي هو القدرة على خلق الاتصال الفعال من مختلف الوسائل الرقمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نورة إغالون، "دور الاتصال الرقمي في تنمية السياحة في الجزائر، مجلة الاتصال والصحافة"، المدرسة الوطنية العالية للصحافة والإعلام، العدد 06، 2019، ص06.

<sup>2</sup>- خولة زكروك، الطبيب العيساوي، منظمة الاتصال الرقمي كمكاتب استقصائي لتحقيق التنمية الصحية المستدامة - آليات المراقبة والمتابعة، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص188.

ويعرف الاتصال الرقمي بأنه العملية التي يحدث فيها الاتصال عن بعد بين طرفين أو عدة أطراف يتبادلون بينهم المعلومات ويتم ترميز ومعالجة هذه المعلومات بواسطة النظام الرقمي وبعد ذلك يأتي الإرسال والاستقبال بين مختلف الأفراد، ويقوم هذا التعريف على محددات فنقول إذا كان نصف الاتصال الإنساني في أشكاله التقليدية بأنه عملية تقوم على أسس الحركة والتدفق، فالالاتصال الرقمي لديه عمليات فرعية في العملية الكلية فهذا الاتصال هو اتصال عن بعد سواء كان ثنائياً أو جماعياً، فالنظم الرقمية ومستحدثاتها ضرورية لتحقيق الاتصال ووظائفها.<sup>1</sup>

## 2-محددات التعريف:

1. الاتصال الرقمي عملية لا تتم بين أطراف عملية الاتصال فقط وضمن بيئة وسياق اجتماعي واتصالي معين بل يضاف عليه أنه عملية بين عناصر النظم الرقمية التي تدل على استمرار الاتصال وتطوره.

2. على الرغم من الحديث عن مفهوم العزلة Isolation في عملية الاتصال الرقمي لكن البعد الاجتماعي واضح في هذه العملية فهناك اتصال ثنائي وجمعي. وقد ذكرت الدراسات وأكدت على دعم هذا النمط من الاتصال للقيم الاجتماعية السائدة ومنع الرقابة على الآراء والأفكار مما يؤدي إلى مشاركة أكبر في العمليات الديمقراطية، هذا بالإضافة إلى الأدوار الاجتماعية التي تقوم بها الانترنت في مجالات التعليم والصحة والاقتصاد ومجالات التنمية البشرية.

3. مهما كان مستوى الاتصال الرقمي (ثنائي أو جمعي) هي اتصال عن بعد وكل التقنيات المستخدمة في الاتصال تستخدم في القريب بين أطراف الاتصال لكن كل ذلك لا تجعله يقترب من الاتصال المواجهي.

4. رغم أنه اتصال عن بعد عن بعد لكن المستحدثات الرقمية وفرت مقومات الاتصال المواجهي مثل دائرية الاتصال (كما يحصل في المؤتمرات عن بعد) وتبادل الأدوار الاتصالية.

5. وجود النظم الرقمية ضروري لإتمام عملية الاتصال الرقمي.

<sup>1</sup>- عبد الكريم علي بدر الدبيسي، زهير ياسين الطاهات، "دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي"، مجلة الاتصال والتنمية، العدد 06، دار النهضة العربية، بيروت، 2012، ص 34.

6. يزيد في عناصر عملية الاتصال الرقمي عن الاتصال المواجهي أو الجماهيري وجود أجهزة الترميز في عمليتي الإرسال والاستقبال (مودام) ويعتبر الكمبيوتر هو جهاز الإرسال والاستقبال.
7. لا يعاني الاتصال الرقمي من الضوضاء والتشويش.
8. ضرورة توافر الثقافة الكمبيوترية لأطراف الاتصال الرقمي نظرا لمتطلبات التعامل مع وحدات الحاسب وتعليماتها ثم طبيعة الرسالة الرقمية التي تحتاج إلى عمليات ومعالجات مكتوبة لتحريرها أو إرسالها واستقبالها.
9. يتسم الاتصال الرقمي بأن القائم بالاتصال معروفا في المواقع المختلفة للمعلومات والمعرف التي يستخدمها اللهم إلا في الاتصال من أجل استخدام البريد الإلكتروني أو الحوار والمحادثة ومجموعات الأخبار أو قوائم البريد.
10. عملية الاتصال الرقمي هادفة وأطراف عملية الاتصال واعية بمتطلبات الاتصال الرقمي وخصائصه، لذلك فإن لدى هؤلاء المستخدمين أهداف ووظائف يسعون لتحقيقها من خلال استخدامها، وهذه الأهداف تتفق بمجملها مع أهداف الاتصال الإنساني ولكنها تختلف في ترتيبها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطور تكنولوجيا الاتصال الرقمي:

شهد الاتصال تطورا مع مرور الزمن فقد مر خلال محطات تاريخية محددة، حيث تركت كل مرحلة بصمات واضحة على مسيرتها، وقد رافق هذا التطور أيضا تطور في الوسائل والأساليب خصوصا مع ظهور الثورة الرقمية، ولكي نتطرق إلى ما بلغه الاتصال من سهولة وسرعة في عصر الاتصال الرقمي الحالي، لابد من تسليط الضوء على مراحل التطور التاريخي للاتصال الإنساني والتي حددها الباحثون والمختصون في 05 مراحل تتابع وكل مرحلة متممة للأخرى والتي نذكرها كما يلي:

-المرحلة الاتصالية الأولى (اللغة): وتعرف بالمرحلة الشفهية حيث كان الاتصال في الطور الأول للبشرية شفهيا، يتم مباشرة من الفم إلى الأذن، ونظرا لأن الناس قديما كانوا يحصلون

<sup>1</sup> - ماهر عودة الشمالية وآخرون، الاعلام الرقمي الجديد، ط01، دار الاعصار للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 79.

على معلوماتهم أساسا عن طريق الاستماع فقد اقتربوا من بعضهم البعض، مما أدى إلى دعم العلاقات الاجتماعية، وأدى إلى تماسك المجتمع في وحدات قبلية مندمجة وقد أثر أسلوب الاتصال الشفهي على الناس لأن الكلمة المنطوقة عاطفية أكثر من الكلمة المكتوبة. يفهم من هذا أن أول مرحلة من مراحل الاتصال البشري كانت مرحلة اللغة الشفهية، وهذا ما يوضحه القرآن الكريم الذي ينص مباشرة على أن الخليقة الذي جعله الله في الأرض وهو آدم عليه السلام أبو البشرية جمعاء فقد علمه الله الكلام، مصادقا لقوله تعالى: "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا" (سورة البقرة الآية 81).

ومن المؤكد أن اللغة صورة للاتصال، فهي التي تميز الإنسان عن الحيوان ولها مفاهيم متعددة إذ أنها الوسيلة الأكثر أهمية لاتصال الإنسان وهي تميل إلى الرمزية، فمع تعريفات اللغة نصل إلى أن وظيفتها الأساسية هي توصيل المعلومة السائدة والمرتبطة بالسلوك الإنساني، ففي اللغة هناك ما يسمى بالإشارات والرموز، هذه الأخيرة لديها دلالة عند كل من المتصلين والمتلقين.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: مرحلة الكتابة:

وفيها عرف الإنسان اللغة المكتوبة وأصبحت حاسة البصر الحاسة الرئيسية للتواصل، وكان السومريين أول من اخترع طريقة للكتابة سميت بالطريقة السومرية، واستطاعوا الكتابة على الطين اللين وذلك منذ حوالي 3600 سنة قبل الميلاد.<sup>2</sup>

لقد مرت الكتابة بدورها بالعديد من المراحل فقد انطلقت من الكتابة المصرية (الوصف التصويري) إلى نضم علم الصوتيات أو الكتابة على أساس النطق، وتعتبر الرسومات الدقيقة للحيوانات ومشاهد الصيد أقدم المحاولات لتسجيل المعلومات وكانت الأحجار أول وسيط يتم تسجيل المعلومات عليه، ثم تطورت الكتابة حيث اخترع الفينيقيون الحروف الأبجدية أو الكتابة "الألف بائية"، وربما قبلهم الشاميون في سوريا في الحقبة الواقعة 1000-2000 سنة قبل الميلاد، ليكمل اليونانيون مسيرة تطوير الكتابة باختراعهم الأبجدية التي تشمل على حروف متحركة وذلك في القرن الثامن إلى القرن السادس قبل الميلاد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - قواسم بن عيسى، استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الرشيد- دراسة ميدانية لعينة من أعضاء العهدة التشريعية السادسة (2007-2012)، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2013، ص ص 42-43.

<sup>2</sup> - أحمد بدر، مدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، دار المريخ، الرياض، 1985، ص 24.

<sup>3</sup> - حسين عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر العولمة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص 42.

بالإضافة إلى الكتابة على الطين والحجر فقد كانت كذلك على العظام والخشب واستعمال الطبول والنار والحمام الزاجل، وقد اجتهد المصريون فاستخدموا ورق البردي (نبات مائي) حوالي 2500 قبل الميلاد ثم تمكن الصينيون من اختراع الورق من لحاء شجر التون حوالي 105م واستطاع المسلمون الحصول عليه بعدما امتدت فتحاتهم لتتجاوز الصين شرقا حوالي منتصف القرن الثامن ثم أنتجوا ورق من ألياف الكتان ثم أول مصنع للورق في التاريخ في مدينة سمرقند.<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة : مرحلة الطباعة:

إلى جانب الكتابة تعد الطباعة أحد أبرز الابتكارات البشرية في كل العصور، وكان إنتاج الكتب قبل ظهور الطباعة يتم عن طريق النسخ اليدوي، ومع أن العديد من هذه الكتب القديمة كانت تعتبر تحفا فنية عظيمة، إلا أن عملية النسخ اليدوي غالبا ما كانت عرضة لحدوث أخطاء، وكان عدد الكتب المتاحة محدودا للغاية، ولم يكن يستطيع امتلاكها سوى القادرين وذوي النفوذ والوفرة المالية. وقد أحدثت الطباعة تغيرا مذهلا، حيث أصبح من الممكن إنتاج آلاف النسخ من الكتاب الواحد بقدر كبير من الدقة والسرعة.<sup>2</sup> بدأت الطباعة على القوالب الخشبية ثم الفخار، حتى اختراع "يوحنا غو تترغ" آلة الطباعة وذلك في منتصف القرن 15 عام 1436 وبعدها انتشرت في أوروبا ومنها إلى العالم كله وبفضل اختراعها أصبحت حاسة الإبصار هي المسيطرة وحول مطبوع الأصوات إلى رموز مجردة وكان ذلك بداية للنشر الجماهيري للكتب والجرائد والمجلات.<sup>3</sup>

### المرحلة الرابعة: مرحلة الاتصال الجماهيري:

بدأت ثورات المعلومات والاتصالات بداية من ظهور الاتصال المسموع والمرئي من خلال الآتي:

#### نشأة عهد الإذاعة:

- انقسم تاريخ الإذاعة إلى ثلاثة أقسام:
- ظهور اللاسلكي واستخداماته الأولى.
- استخدام اللاسلكي في البحرية.

<sup>1</sup> - فضيل ديلو، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص ص 17-18.  
<sup>2</sup> - حسن عماد مكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط01، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 100.  
<sup>3</sup> - خليل صابات، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها، ط05، مكتبة الأنجلو المصرية، اللبنانية، 2003، ص 31.

-الإذاعة ك فرع مستقل عن اللاسلكي.

ظهر اللاسلكي نتيجة لاختراعات "موريس" و "فاراداري" و "كوك" الذين درسوا موضوع الكهرومغناطيسية وطريقة انتشار موجاتها وجاء بعدهم "ماكويل" الذي تنبأ بإمكانية انتشارها في الفضاء بسرعة الضوء 186 ألف ميل/ث، وجاء من بعده "هيرتز" الذي اكتشف وجود تلك الموجات وقام بقياس سرعتها ووجد أنها تنتشر بسرعة الضوء وبعدها "برافلي" الذي اخترع آلة تكشف عن هذه الموجات. وبعد عدة محاولات من طرف مجموعة من العلماء نجح المخترع المجري "تيفادور بوشكاش" في نقل الصوت إلى عدد كبير من المستعملين ومن هنا بدأ أول بث لاسلكي للجمهور في 15 فبراير 1893م، وبدأ تناقل الآراء والأفكار عبر الحدود وبدأ اهتمام الناس في التزايد بالاتصال المسموع.

عرف العاملون بالبحرية أهمية هذا الاختراع والذين يستخدمون التلغراف كوسيلة تواصل في البحار فقاموا بتجهيز السفن والفنارات بأجهزة استقبال وإرسال لاسلكي لاستخدامها في حالة الطوارئ.

### نشأة عهد التلفزيون:

نشأ التلفزيون الكابلي وكان هناك خلاف في صاحب الفضل في نشأته بين مدينة أوريغون وبنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية والهدف منه كان الوصول بالبث التليفزيوني للجيوب الضعيفة وكان يسمى في الولايات المتحدة الأمريكية التلفزيون الجماعي (CATV (Antenna Television Community، وكان يستعين بالكابل لتوزيع البث التلفزيوني عن بعد وقد تطور من الكابل المحوري Coaxial إلى كابل الألياف البصرية Fibre optic وأصبح الكابل صيحة العصر في عالم التلفزيون. وباستخدام الموجات القصيرة جدا التي تسمى المايكروويف والتي يتم بثها من خلال الأقمار الصناعية التي<sup>1</sup> اهتمت بها الدول العربية لتوظيفها لخدمة أغراض البحث الإذاعي والتلفزيوني تم تطوير التلفزيون الكابلي ليخدم نطاق أوسع من البث التلفزيوني وبسبب ما أحدثته الكابلات الأرضية والهوائية من تشويه للبيئة ففي عام 1967م وبناء على مذكرة أعدتها مصر

<sup>1</sup>-وسام صالح باسبعين، ثورة تقنيات الاتصال الحديثة وتحدياتها، ط1، الأردن، 2016، ص ص 24-27.

أوصى مؤتمر وزراء العرب المنعقد في تونس بضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة التي توفرها نظام الأقمار الصناعية في تطوير وسائل الإعلام العربية.

شهد النصف الثاني من القرن العشرين أبرز مظاهر التكنولوجيا المتمثلة في استخدام الحاسب الآلي في تخزين واسترجاع المعلومات في أقل حيز متاح وبأسرع وقت ممكن كما تجسدت ثورة الاتصال الرابعة في استخدام الأقمار الصناعية ونقل الأنباء والبيانات والصور عبر الدول والقارات بطريقة فورية، ففي محاولة الإنسان للتغلب على المسافة وتأثير الموقع توصل إلى فكرة استخدام الأقمار الصناعية في المدارات التي يرتفع بعضها عن سطح الكرة الأرضية مسافة 36 ألف كم، للربط بين شبكات الاتصال المختلفة وتبادل الإشارات: الهاتفية، التلفزيونية والرسائل الرقمية متخطيا بذلك جميع العوائق. تعد الأقمار الصناعية هي التطور التكنولوجي الأكثر تأثيرا في توفير إمكانية الاتصال، في الوقت الحقيقي Real Time communication، بين مختلف بقاع العالم.<sup>1</sup>

#### المرحلة الخامسة: ظهور الاتصال الرقمي:

ظهر الاتصال الرقمي في الثمانينات من القرن السابق توصل العلماء إلى إمكانية تقديم الإشارات التماثلية في شكل إشارات رقمية ومنذ ذلك الحين بدأت هذه التكنولوجيا تحل تدريجيا محل المعدات التناظرية التقليدية القديمة كما نلمس مدى ما بلغته الاتصالات من سهولة ويسر في عصر الاتصال الإلكتروني والفضائيات وتطورات وانجازات علمية فتحت المجال أمام قفزات هائلة شكلت نقاط تحول في مسار التقدم الاتصالي منذ النصف الثاني من القرن 20 وبداية الألفية الثالثة مع عام 2001 وتتمثل هذه القفزات في:

القفزة الأولى: تتمثل في اختراع التراتسبتور عام 1948 على يد بعض العلماء الأمريكيين ( برتان، برادين، شوعلي) وحصولهم على جائزة نوبل عام 1956 نظرا لانجازهم الكبير وأثرهم في تصغير حجم أجهزة الإرسال والاستقبال في نظم الاتصالات.

القفزة الثانية: وترتبط بالتواصل إلى صناعة دوائر متكاملة صغيرة الحجم عالية الكثافة بفضل هذه القفزة أمكن تصغير حجم الحسابات لتصبح شخصا صغيرة يمكن حملها.

القفزة الثالثة: وقد تحققت حينما قام العالم الأمريكي (شانون) بنشر بحثه الذي وضع الأساس للاتصالات الرقمية التي تتميز بكفائتها العالية، إن مسيرة هذا التطور اتجهت في

<sup>1</sup> - مصطفى محجوبي، مرجع سبق ذكره، ص96.

- مشاريع نحو مرحلة الاتصال الالكتروني والذي شهد تقدما هائلا وتشعبا كبيرا في مجال الاتصالات حتى أضحت من الصعوبة ملاحقة تطورها ومن هذه المجالات نجد:
- مجال الاتصالات بين الحسابات الالكترونية وشبكات الاتصال.
  - مجال الاتصال عبر أقمار الفضاء والسموات المفتوحة.
  - الاتصال عبر الألياف الضوئية واكتشاف أشعة الليزر ثم الثورة الكبرى وهي الاتصالات الشخصية (المتنقلة) اتصالات المحمول.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الاتصال الرقمي:

نظرا لتطور المستحدثات الرقمية وإمكانياتها فإن نظم الاتصال الرقمي قد تجاوزت الكثير من هذه الفروق والتباينات وأقام حزمة من الخصائص الموحدة التي تنسم بها كل أشكال الاتصال الرقمي ومستوياته وأثرت في بناء المفاهيم الخاصة به وبمناصره، ومن خلال استطلاع بعض الأدبيات التي تناولت الاتصال الحديث استطعنا حصر بعض الخصائص فيما يلي:

- تجاوز وحدة المكان والزمن: من الأبعاد الأكثر تجديدية في الاتصال الرقمي، تمكين المتفاعلين ضمن فضاءها من تجاوز الاكراهات الفيزيائية المرتبطة بسياقات الحضور وطقوس المكان. فقد تخطت الانترنت كل الحواجز الزمكانية، التي حالت منذ فجر التاريخ دون انتشار الأفكار وامتزاج الناس وتبادل المعارف أما اليوم فتمر مقادير هائلة من المعلومات عبر الحدود على شكل إشارات رقمية لا يقف في وجهها شيء. والاتصال الرقمي بمستوياته المختلفة، لا يحتاج إلى تواجد أطراف عملية الاتصال في مكان واحد بل إن تطور الأجهزة الرقمية إلى أجهزة محمولة، وفرت إمكانية الاتصال مهما تباعدت المسافات. وهو ما نلاحظه الآن من خلال تقديم الخدمات الإخبارية عن بعد عن طريق أجهزة الهاتف المحمول.

<sup>1</sup> - مديحة حموش، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

كما أن انخفاض تكلفة الاتصال الرقمي وانتشار أجهزتها شجع المستخدمين على الاستغراق في تدفقات هذه البرامج لأوقات طويلة. كما ساعد تطور برامج النصوص والوسائل الفائقة على طول فترة الإبحار Navigation بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها الأغراض اكتساب المعلومات أو التسلية ولذلك فإن فترة استخدام الحاسب وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الفترات التي يستقطعها الفرد من وقته للقراءة أو المشاهدة أو الاستماع، خصوصا بعد أن أصبحت شبكة الانترنت مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية، التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة ومن الطبيعي أن يرتبط اللاتزامن Asynchronization بأشكال الاتصال التي لا يعتبر التزامن بين عمليتي الإرسال والاستقبال شرط ضروريا فيهما، مثل: البريد الإلكتروني أو التعرض لمواقع المواد الإعلامية. أما الاتصال الذي يتم من خلال الحوار أو الحديث أو الدردشة Chat- Talks أو الاتصال الآني بالمجموعة Group News والمؤتمرات Teleconferences، فإن التزامن يعتبر شرط ضروري له، وإن كان لا يتطلب وحدة المكان بين أطراف عملية الاتصال.<sup>1</sup>

#### - التفاعلية Interactivity:

وهي خصيصة أتاحت لمتلقي المادة الإعلامية خبرا أو إعلانا أو معلومات... أن يشارك في مناقشة هذه المادة ويدلي برأيه فيها ويعلق عليها مصححا أو مضيفا أو موضحا...

وعن طريق هذه الخاصية يمكن للمتابع أن يتحاور مباشرة مع صانع المادة الإعلامية عن طريق الدردشة أو المشاركة في المنتديات عن طريق عرض الآراء. وهي من أهم خصائص الإعلام الجديد، فبعد أن كان دور الرسالة الإعلامية يقتصر على تلقي هذه الرسالة دون قدرة على التفاعل معها، أصبح بإمكانه أن يصبح مشاركا في هذا الإعلام عن طريق التفاعل مع ما ينشر خلاله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أمينة نبيح، اتجاهات مستخدمي الاتصال الرقمي - دراسة ميدانية لمستخدمي فاسبوك facebook في الجزائر 2012-2013، أطروحة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2013، ص ص 42-43.  
<sup>2</sup> - علي خليل شقرة، الإعلام الجديد (شبكات التواصل الاجتماعي)، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 55.

- الذكاء الاصطناعي:

أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

- تكوين شبكات الاتصال:

تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.

- قابلية التوصيل:

وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أهداف الاتصال الرقمي:

لقد لخص بعض التقنيين أهم أهداف الاتصال الرقمي في النقاط التالية:

-هدف تقني: يكمن في حفظ الوثائق والمعلومات وحمايتها من التلف من خلال أرشفتها حتى يستفيد منها جمهور المتلقين.

-المحافظة على التراث المكتوب، والاقتصاد من استعمال ذلك التراث بالأيدي.

-إمكانية تحويل المعلومات من كتابة إلى محفوظات، حيث يتم تغيير النظام إلى صيغ رقمية عددية بالغة التي يفهمها الحاسوب، ويستطيع إرجاعها.

-يهدف كذلك إلى تحقيق لا مركزية المعلومات حيث تصبح مخزنة في منطقة ويمكن الاستفادة منها في مناطق أخرى، فلا تكون المعلومة حكرا على منطقة معينة والنقل من عناء السفر وقلة التكاليف على الأفراد.

<sup>1</sup>- ياس خضير البياتي، الاتصال الرقمي أمم صاعدة وأمم مندهشة ، ط01، دار البداية، الأردن، 2015، ص30.

-تحقيق قدر عالي من الدقة الآلية بتصميم نظم رقمية لمراقبة تغير أوضاع القناة بصفة مستمرة وتصحيح مسارها.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: وظائف وتقنيات الاتصال الرقمي:**

**المطلب الأول: وظائف الاتصال الرقمي:**

أظهرت نتائج الدراسات والبحوث التي أجريت حول الوظائف الأساسية للاتصال الرقمي الوظائف التالية تشابه في بعضها وظائف وسائل الاتصال التقليدي:

1. تجاوز قيود العزلة: التي يفرضها الاتصال الرقمي من خلال الاتصال بالآخرين من خلال برامج الحاسب أو من خلال الشبكات، حيث لا يتم الاتصال وجها لوجه ولكن من خلال المحادثات والحوارات والبريد الإلكتروني والحاجات الاتصالية وبهذا يوسع الأفراد دائرة علاقتهم.

2. وفي ذلك الإطار تنشأ المجتمعات الافتراضية، التي تجمع بين أفرادها أهداف مختلفة كناهضة العنصرية -الدعوة الديمقراطية- تحرير الجنس والنوع.

3. تقوم المواقع المنتشرة على النت بتقديم معلومات كثيرة عن الوقائع والأحداث في الداخل والخارج وهي بذلك تقدم وظيفة إخبارية تساعدها في ذلك سهولة الاتصال بها، وفورية الإعلام.

4. القيام مع الوظيفة الإخبارية بالوظيفة التعبوية، لتأييد الأفكار التي تنادي بها ومناهضة غيرها من الأفكار، وهذه الوظيفة بها المواقع بمعزل عن كل النظم وهي بذلك تسهم في تنمية المشاركة الديمقراطية التي ترى ضرورة إتاحة الفرصة لكل الجماعات والأقليات في المجتمع ممارسة حقوقها في الإعلام والاتصال.

5. تقوم هذه المواقع إلى جانب ذلك في تدعيم وظيفة الدعاية التي تحمل في جانبها السلبي تحقيق الغزو الثقافي والهيمنة الثقافية والتبعية الثقافية وخاصة أن نسبة الفروع المضيفة للحسابات على شبكات الانترنت تصل إلى 90 من 30 مليون فرع في أوروبا وأمريكا الشمالية وهي دول الاحتكارات والتي تبني مفاهيم العولمة بأبعادها المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نورة إغالون ، الاتصال الرقمي ودوره في التنمية السياحية في الجزائر-دراسة وصفية تحليلية للمواقع الإلكترونية للمؤسسات السياحية الديوان الوطني للسياحة والديوان الوطني الجزائري للسياحة خلال فترة 2016-2018، اطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، 2020 ، ص 84.

<sup>2</sup>- ماهر عودة الشمالية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 79.

6. بجانب الوظيفة الإخبارية والوظيفة الاتصالية تنصدر وسائل الاتصال الرقمي باقي الرسائل في تقديم المعلومات في كافة المجالات حتى أصبحت هذه التقنيات مصدرا للمعلومات وهذه الوظيفة تنصدر كافة الوظائف وتصل إلى 75-90 من أسباب استخدام الانترنت.

7. القيام بالمساعدة في العملية التعليمية وهذا قد بدأ الحاسب نفسه بهذه العملية عبر برامج كثيرة فانتشرت كثير من المفاهيم في هذا المجال مثل التعليم الفردي أو الذاتي، التعليم القائم على الكمبيوتر، التعليم بمساعدة الكمبيوتر، وقد اهتمت الحكومات بهذه الناحية وطرقت الكثير من آليات استخدام الحاسب في التعليم.

وعند الانتشار ساهمت في العملية التعليمية فظهرت مفاهيم التعليم عن بعد والتعليم من خلال الانترنت والتعليم الافتراضي والفصول الافتراضية وغيرها من المفاهيم التي تشير إلى استخدام الانترنت في التعليم، ويدعم الاتصال الرقمي واستخدام الدوائر المغلقة المستخدمة في التعليم من خلال دوائر الفيديو التفاعلية ومؤتمرات الفيديو وحلقات النقاش.

8. القيام بوظيفة الإعلان التسويقي، حيث تعتمد المواقع في الغالب في تمويلها على الإعلانات المصاحبة لعرض البرامج والموضوعات.

9. القيام بوظيفة التسلية والترفيه، والتي يجذب أعمار مختلفة من المستفيدين عبر الكثير من المواد الترفيهية والألعاب التفاعلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مستويات الاتصال الرقمي:

ساعدت تكنولوجيا النظم الرقمية على تطوير مستويات وأشكال الاتصال القائمة وتطوير أو توفير أشكال حديثة فيها، بحيث تؤدي في النهاية إلى تعظيم الاستفادة في توظيف التكنولوجيا في مجال الاتصال والمعلومات وتتمثل هذه المستويات في الآتي:

1.الاتصال بالحاسب وبرامجه:

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، الاعلام التفاعلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص231.

في هذه الحالة يكون الكمبيوتر هو نفسه وبالبرامج التي تمثل قاعدة بيانات طرفا في عملية الاتصال والتفاعل مع هذه البرامج يتم وفق أسلوب تصميمها والهدف منها تعليمي أو تسلية أو ترفيه.

## 2.الاتصال بقواعد البيانات:

وفي هذه الحالة يعتبر الكمبيوتر أجهزة طرفية لقواعد البيانات التي يتم تخزينها على حساب رئيسي يتصل بعدد من الحواسيب يتبادل المعلومات والبيانات إما عن طريق الكابل Cable كما في الشبكات المحلية أو عن طريق شبكة الانترنت كما في الشبكات Internet أو Extranet.

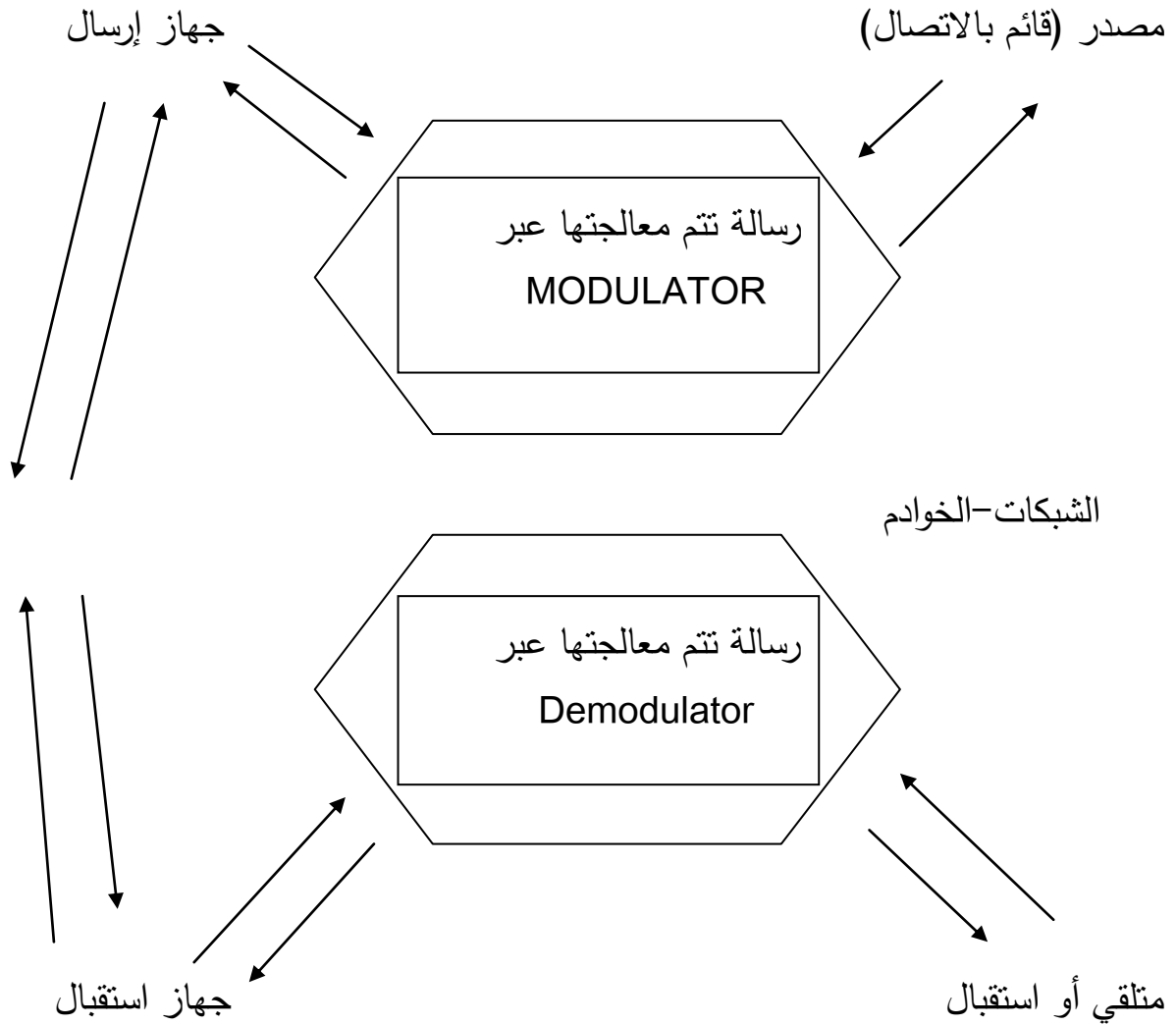
وهذا النمط من الاتصال ليس فيه قدرا كبيرا من التفاعلية حيث تقوم حدود التفاعلية عند حدود الدخول و الإتاحة والتجول بين البيانات كما رسمها القائمون على قواعد البيانات.

## 3.الاتصال المباشر من خلال الشبكات:

وهو الاتصال الذي يتم عبر الشبكات الاتصال والمعلومات وذلك من خلال كارت الModem وخط التلفون والذي يتم عبره الاتصال، وهذا الاتصال إما أن يكون مكتوبا عبر الرسائل أو أن يكون صوتيا بالصورة كما يحدث في المؤتمرات عبر الفيديو، وهذا الاتصال إما أن يكون مع فرد أو مع مجموعات من الأفراد كما يحصل في News Group وأشكال هذه الاتصال يجب أن يكون متزامنا، أما الاتصال الغير مكتوب فهو في الغالب غير متزامن وفي هذه الحالة تتألف عناصر الاتصال الرقمي عبر الشبكات من:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ماهر عودة الشمالية، الاعلام الرقمي الجديد، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 72-73.

الشكل رقم 1



شكل رقم (01): يمثل عناصر الاتصال الرقمي من خلال الشبكات

المصدر: ماهر عودة الشمايلة، الإعلام الرقمي الجديد، ط01، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 73.

1. الاتصال بمواقع الوسائل الإعلامية:

نظرا لزيادة استخدام الانترنت وعزوف البعض عن متابعة وسائل الإعلام التقليدية فقد لجأت هذه الوسائل إلى استثمار مواقع Sites دائمة لها على شبكة الانترنت لجذب هؤلاء المستخدمين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 226-229.

وقد ساهم وجود النص الفائق Hyper Text ومتابعة وما تتيحه هذه التقنية من خدمة التجوال المتعاقب والمرتبط بالنصوص ذات العلاقة بالموضوع على انتشار هذه المواقع وزيادة استخدامها، مادام قد تم الاعتراف بالانترنت كوسيط مناسب لتحقيق عالمية الاتصال فقد سارعت وسائل الإعلام للوصول عبر هذه المواقع إلى أكبر عدد من جمهور المتلقين المحليين والإقليميين والعالميين وهذا يضيف إلى هذه الشبكة مهمة أخرى فهي إما وسيط اتصال أو وسيلة اتصالية وهذا من خلال الصحف المطبوعة أو أجهزة الراديو أو التلفزيون وإذا كنا نختلف على تقييم وضع شبكة المعلومات الدولية بالنسبة لوسائل الاتصال الجماهيري فإننا لم نعد نختلف على أهمية هذه الشبكة كوسط لوسائل الإعلام باعتبارها مجالا مضافا للنشر والبث الإذاعي والتلفزيوني يصل على مستخدمي شبكة الانترنت أيضا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقنيات الاتصالات الرقمية:

يمكن تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية Analogie signales وتختلف الإشارات التماثلية حسب اختلاف الإشارات الأصلية، وخلال عقد الثمانينات أصبح من الممكن إعادة تقديم الإشارات التماثلية في صورة إشارات رقمية Digital Signal ويحقق الاتصال الرقمي مزايا عديدة عند مقارنته بالاتصال التماثلي ويستخدم الاتصال الرقمي في نقل بيانات الحاسبات، والصوت عبر الهاتف، وإرسال الراديو والتلفزيون، والتسجيلات الموسيقية بقدر عال من الدقة والجودة.

ويتناول هنا أسلوب عرض المعلومات الكترونيا، والفرق بين الإشارات التماثلية والإشارات الرقمية، وكيفية صياغة المعلومات في رموز رقمية، وتحويل البيانات من الأسلوب التماثلي

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-229.

إلى الأسلوب الرقمي وبالعكس، والفرق بين الاتصال المتوازي والاتصال المتعاقب، ومزايا استخدام الاتصالات الرقمية.

### • عرض المعلومات إلكترونياً:

يمكن إعادة عرض المعلومات بالطريقة الإلكترونية Representing Information Electronically سواء كانت في شكل نصوص أو صور أو صوت أو رسوم أو خليط من كل شيء، وتصبح هذه المعلومة قابلة للاسترجاع من خلال سلسلة من الإشارات الإلكترونية.

وقد اعتمدت أجهزة الهاتف الأولى على إرسال المعلومات من خلال وسائل إلكترونية عن طريق بث الإشارات الصوتية عبر خطوط سلكية مباشرة. ولكي نرسل المعلومات بالطريقة الإلكترونية يجب أن نحولها من شكلها الطبيعي إلى إشارات إلكترونية، وتسمى الأداة التي بها التحويل Transducer وهي تحول أحد أشكال الطاقة ( صوتية - ضوئية - حركية) إلى إشارات كهربائية. وتتضمن عملية التحويل وضع الإشارات في شكل "كود" للإرسال يسمى Encoders ويطلق على عملية فك الكود Decoders وهكذا فإن نظام الاتصال الإلكتروني شبه كافة نظم الاتصال الأخرى في كونه يتضمن وضع البيانات بصورتها الطبيعية في شكل كود وفق نظام معين، ويستخدم جهاز إرسال لبث هذه الإشارات عبر قناة معينة إلى أن تصل إلى جهاز الاستقبال، ثم تحدث عملية فك الكود التي تفصل الإشارات الطبيعية عن نظام الإرسال وتعود إلى صورتها الأولى.

### • ترجمة المعلومات إلى رموز رقمية:

بعد أن زاد استخدام الحسابات الإلكترونية، تطورت التكنولوجيا الرقمية لتستفيد من مزايا الإشارات الرقمية في مختلف أنواع الاتصالات. تشير كلمة "رقمي" إلى حالتين هما التشغيل والإيقاف، وتتخذ كل الحروف والرموز والأرقام والصور والرسوم والأصوات شكل أرقام "الواحد والصفير" ويطلق على كل زوج من الأرقام اسم Bit بمعنى حرف أو رمز كودي<sup>1</sup> ويطلق على كل مجموعة من الرموز Bits وعادة ما يحتوي كل "بايت" Byte على ثمانية رموز Bits.

<sup>1</sup> - إبراهيم أبو سعود، تقنيات الاتصال والمعلومات، منتدى سور الأزبكية، مصر، 2005، ص 111.

وتوضع المعلومات المرغوب في تمثيلها رقمياً في شكل كود Encoded ويشير " الكود" code إلى استخدام قائمة من الحروف والرموز والأرقام Characters. كذلك يمكن تمثيل الأرقام والرموز بقائمة كوديه تعتمد على رقمي الواحد والصفري، ويتوقف عدد الأرقام في نظام الكود على عدد الحروف والأرقام أو الرموز التي ترغب في تحويلها إلى أرقام كودية.

### • تحويل البيانات التماثلية إلى رقمية والعكس:

يمكن استخدام الكود الرقمي لتمثيل الإشارات الكهربائية التماثلية في شكل اتصالات الصوت والصورة بالإضافة إلى تحويل الحروف والأرقام والرموز إلى إشارات رقمية كما هو الحال في اتصال البيانات عن طريق الحاسبات الإلكترونية. الاتصالات الهاتفية يمكن التعبير عنها في شكل رموز رقمية وإرسالها عبر مسافات بعيدة، وميزة الاتصال الرقمي أنه لا يؤدي إلى أي تشويش Noise أو أية أخطاء محتملة، والتشويش الوحيد الذي يمكن أن يحدث في حالة الاتصالات الرقمية قد يقع في لحظة تغيير الإشارة التماثلية Analog إلى إشارة رقمية Digital عند بداية الإرسال، ومن إشارة رقمية إلى إشارة تماثلية عند منفذ الاستقبال. فعند خط الإرسال توجد أداة تسمى D/Converter A تقوم بتحويل البيانات من صورتها التماثلية إلى صورتها الرقمية، وكلما زاد عدد الرموز Bits التي تستخدمها تلك الأداة، كلما زادت الدقة في عملية التحويل، وتقوم هذه الأداة ببث كود مستمر من الحروف والأرقام والرموز التي تعبر عن تغيرات الإشارة الكهربائية المستمرة طوال الوقت وتحويلها إلى إشارات رقمية، وتوجد أداة مماثلة عند خط الاستقبال تقوم بتحويل الإشارة الرقمية إلى إشارة تماثلية تحاكي تماماً شدة الصوت الأصلي وتسمى هذه الأداة D.A Converter.

ويشيع استخدام هذا النوع من التحويل في نظم الهاتف، حيث يتم تحويل إشارة الصوت إلى كود رقمي عند الإرسال، ثم يتحول هذا الكود الرقمي إلى إشارة تماثلية عند الاستقبال ويطلق على هذه الأداة في نظم الهاتف اسم Codec<sup>1</sup>.

### • الاتصال المتوازي والاتصال المتعاقب:

في حالة الرغبة في إرسال البيانات إلى مسافات قصيرة، فإن الأسلوب الشائع هو استخدام مجموعة الأسلاك wiers لربط خط الإرسال بخط الاستقبال، ويستخدم في ذلك أداتين

<sup>1</sup>- إبراهيم أبو سعود، المرجع نفسه، ص111.

للتحويل، الأولى لتحويل الإشارات التماثلية إلى كود رقمي، والثانية لتحويل الكود الرقمي إلى إشارات تماثلية مطابقة، وعادة ما يتم استخدام خطوط سلكية لتحقيق هذا الاتصال ويحمل كل خط من هذه الخطوط السلكية الثمانية ألف رمز Bits في الثانية وبالتالي يكون معدل نقل البيانات  $9000 * 1000$  رمزا في الثانية، ويطلق على هذا النوع من الإرسال (الاتصال المتواز) Parallel Communication.

ونظرا لكثرة عدد الخطوط السلكية المستخدمة، فإن الاتصال المتواز عادة ما يكون مقيدا بالمسافات القصيرة، مثل توصيل الأسلاك من الحاسب الالكتروني إلى الطابعة أو إلى حاسب الكتروني آخر في مكان قريب نسبيا، وميزة الاتصال المتواز أنه يحقق معدل بيانات عاليا بسهولة. أما في حالة الرغبة في نقل البيانات إلى مسافات طويلة، فعادة ما يتم تغيير نمط الاتصال من الخط المتواز إلى خط واحد مستمر ويسمى ذلك بالاتصال المتعاقب Serial Communication Continuous.

ويمكن تحويل البيانات من نمط الاتصال المتواز إلى نمط المتعاقب من خلال استخدام الدوائر المتكاملة Integrated Circuits ويتم هذا التحويل من خلال وضع الخطوط السلكية الثمانية في شكل خطي يشبه "المسطرة" Sampled وبمعدل سرعة مرتفعة يسمح بنقل البيانات في خطوط مستقيمة، ويطلق على هذا النقل معدل السرعة Clock Rate ويتيح استخدام الاتصال المتعاقب معدل سرعة أعلى من الاتصال المتواز.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مزايا وعيوب الاتصال الرقمي:

#### 1- مميزاته:

- يتيح الاتصال الرقمي العديد من المزايا إذا ما قورن بالاتصال التماثلي، وتكمن هذه المزايا فيما يلي:
- يتخذ الاتصال الرقمي شكل الشبكة الرقمية التي تسمح بأي قدر من التشويش أو التداخل في كل مرحلة من مراحلها.

<sup>1</sup>- إبراهيم أبو سعود، مرجع نفسه، ص111.

- يتسم الاتصال الرقمي بالنشاط والقوة التي تجعل الاتصال عالي الجودة والدقة وخاصة في البيانات التي يكون فيها أسلوب الإشارات التماثلية مكلفا وغير فعال.  
- تتسم الشبكة الرقمية بقدر عال من الذكاء حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغيير أوضاع

القناة بصفة مستمرة يصح مسارها.

- التحكم في الصدى الذي كثيرا ما يقع في حالة الاتصال التماثلي.<sup>1</sup>  
- يتسم الاتصال بالشمول، حيث يسمح النظام الرقمي بنقل البيانات في شكل نصوص وصوت وصورة ورسوم بقدر عال من الدقة، وتتم كل أشكال الاتصالات السابقة عن طريق استخدام الإشارات الرقمية، كما يمكن أن تنقل الشبكة الرقمية العديد من المحادثات أو الأصوات المركبة في وقت واحد.

- يتسم الاتصال الرقمي بتحقيق قدر عال من تأمين الاتصال حيث سبق استخدام نظم الاتصال الرقمي للأغراض العسكرية ونقل البيانات السرية للحكومات، قبل أن يصبح هذا النوع من الاتصالات متاحا على المستوى التجاري، كذلك يستخدم الاتصال الرقمي في شبكات البنوك، والنقل الإلكتروني للبيانات، ونقل المعلومات الحساسة التي تتسم بدرجة عالية من السرية.

## 2- عيوبه:

أهمها أن هذه التكنولوجيات أقل اجتماعية وعاطفية وحميمية كما انه على الرغم مما قدمته من خبرة عالية في مجال حرية التعبير إلا أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية فليس هناك ضمان لتكنولوجيا الاتصال الرقمي الحديثة،<sup>3</sup> وأنها لتؤدي لعصر جديد مختلف

<sup>1</sup> - قواسم بن عيسى، الفجوة الرقمية والمعلوماتية بين الدول العربية - دراسة مقارنة بين الجزائر والإمارات العربية المتحدة-، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، 2007، ص67.

<sup>2</sup> - كمال عابد، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيراتها على قيم المجتمع الجزائري، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع والاتصال، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2017، ص 57.

<sup>3</sup> - المهدي الذهبي أحمد السباعي، محمد معمري، الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية لعينة من أساتذة وإداريي جامعة أدرار-، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة أحمد دراية أدرار، 2019، ص ص41-42..

وينطوي على المزيد من حرية التعبير فنحن نرى العكس وذلك استناداً لعدة مؤشرات، وهي تؤدي لانقسام الجمهور العريض ذات الاتجاهات المتباينة التي تؤدي لتقليص الخبرات المشتركة لمختلف أفراد المجتمع، نرى أن هذا الاتصال يمكن أن يغلب عليه عامل التلصص والتجسس ويكون قد انتهك خصوصيات كما يحدث في المنازل أو غير ذلك كما أنها توسع الهوية المعرفية بين من يملكون التكنولوجيا الرقمية وبين من يفتقرون لها من فقراء ومساكين ناهيك عن الغزو الثقافي والمعرفي وانهيار للقيم والعادات والتقاليد السائدة في الشعوب والمجتمعات.

وأمام كل سلبيات وإيجابيات عالم الرقمنة علينا التخطيط لبرنامج موسع ومسطر للاستفادة منها مع التركيز على تفادي سلبياتها أو التقليل منها.

وما يمكن قوله في النهاية أن العالم يمر بمرحلة رقمية مهمة وجديدة لتحقيق الهدف النهائي وهو خدمة وتطوير حياة الإنسان، لهذا فإن ضفة الحداثة تبقى صفة مؤقتة يمكن تطويرها لاستحداث التطورات المستقبلية وبالتالي لابد من تبني مشاريع ناجحة من أجل التحديث على قاعدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المهدي الذهبي أحمد السباعي، محمد معمري، المرجع نفسه، ص42.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني:

### الخدمة العمومية والإدارة العمومية

المبحث الأول: الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: خصائص الخدمة العمومية.

المطلب الرابع: مشكلات الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: الإدارة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية.

المطلب الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة العمومية.

المطلب الثالث: أنواع الإدارة العمومية.

المطلب الرابع: خصائص الإدارة العمومية.

## المبحث الأول: الخدمة العمومية

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية

تتعدد التعاريف التي حاولت ضبط مصطلح الخدمة العمومية وذلك لتعدد اتجاهات المفكرين والباحثين وهذا المصطلح مركب من كلمتين الخدمة والعمومية لذلك سنتطرق لتعريف كل واحد منهم على حدى ثم مصطلح الخدمة العمومية.

#### أولاً: تعريف الخدمة:

عرفها "فيليب كوتلر": "أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر دون أن ينجر عن ذلك ملكية أي شيء، وإنتاجية الخدمة يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بسلع مادية".<sup>1</sup>

فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك، من المؤسسة إلى الجمهور ولا يتم نقلها أو تخزينها أو فصلها".<sup>2</sup>

#### ثانياً: تعريف العمومية:

"وتستند إلى كل نشاط عام تقوم به الحكومة والذي يرجع مردوده إلى الناس عامة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة تحليلية للجماعات المحلية- ، أطروحة دكتوراه اعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 03، 2021، ص 56.

<sup>2</sup>-نسرين كاشي. إيدير قاسمي، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة الخدمائية -دراسة مسحية على عينة من العمال بالمجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو- ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة مولود معمري، 2021، ص56.

<sup>3</sup>-إناسرغيس وآخرون، " واقع تطبيق الخدمة العمومية في الإدارة العمومية -بلدية سطيف نموذجاً- "، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 167.

"تعني لفظة العمومية Publique، العموم أو جموع أفراد الشعب أو الشيء العام أو الرسمي....."

عبارة "عمومية" تعني الكلي، الشمولي، العام، وهذا بالنظر للمعنى اللغوي، وفي نظر "Waldo" "والد" فهو يعرفها من خلال مفهومي الدولة والحكومة، فيقصد بكلمة عمومية "حكومية" ( جهات حكومية رسمية). وبهذا تنصرف كلمة عمومية إلى ما يتعلق بمؤسسات الدولة والحكومة التي تهتم بتلبية الحاجات العامة لكافة المواطنين تحقيقا للمنفعة العامة.<sup>1</sup>

### ثالثا: تعريف الخدمة العمومية:

تعرف الخدمة العمومية "بأنها تلك الخدمات التي تقدم من قبل أجهزة الخدمات العامة أي الأجهزة المملوكة للدولة وفق أساليب وإجراءات واضحة تؤدي إلى إنجاز نوعي سريع وفق إطار تعاوني إنساني".<sup>2</sup>

يوحي مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين من خلال تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، لذلك ي كز الدكتور " ثابت عبد الرحمان إدريس" في تعريفه للخدمة العمومية على محورين هما:

<sup>1</sup>-إيمان لطرش، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، 2015، ص03.

<sup>2</sup>-سهم عليوط، الشراكة بين القطاع العام والخاص في تسيير الخدمة العمومية للمياه بالجزائر -دراسة تقييمية- ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة02 عبد الحميد مهري، 2020، ص 04.

### مفهوم الخدمة العمومية كعملية:

حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليا تشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

-الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض المستشفى فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة.

-الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأشخاص، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات والخدمات العامة في خطوط السكة الحديدية.

-المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العمومية ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العمومية كحصيلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، رسالة ماجستير تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010، ص ص 40-41.

### مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

انطلاقاً من مفهوم النظام يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

- نظام تسليم الخدمة: وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل خدمة المواطن.

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية:

تتنوع معايير تقسيم أنواع الخدمة العمومية بين الباحثين والمفكرين نذكر منها على سبيل المثال:

- من حيث خصائص الخدمة العمومية: يمكن تقسيمها وفق هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

- خدمات اجتماعية: عرفت هذه الخدمات وفق ما صدر من هيئة الأمم المتحدة عن الخدمات

الاجتماعية" هي نشاط منظم يستهدف تحقيق التكيف المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية"

<sup>1</sup> - حسان عبايدي، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية -دراسة ميدانية بديوان ولاية تبسة- ، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، 2016، ص 28.

<sup>2</sup> - أمال بوقاسم، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013-2016 -رأسة استطلاعية لأراء أساتذة وطلبة جامعيين-، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2018، ص 42.

ويقصد بذلك القدرة على استعمال واستغلال الموارد في إشباع حاجات الفرد والمجتمع عن طريق اعتماد أساليب عملية تمكن الأفراد والجماعات من التحكم في مستلزماتهم المعيشية.

**-خدمات ضرورية :** تتنوع احتياجات أفراد المجتمع وتتباين بينهم بين الخدمات الضرورية والكمالية، إلا أنه هناك خدمات تعتبر من المستحقات الضرورية لكل أفراد هذا المجتمع، وهذه الخدمات تخضع لمبدأ الاستبعاد ويقوم الورق بإشباع ما يسجله من طلب على هذه الخدمات من تفضيلات الأفراد والمجتمع ومن أمثلة ذلك خدمات التعليم، الخدمات الصحية، النقل، الإسكان، مستهلكي الخدمات التي تشبع الحاجات المستحقة يمكن استبعادهم وحرمانهم ما لم يدفعوا ما يحدده نظام السوق من أسعار لهذه الخدمات، إلا أن هذا القدر من الخدمات الذي يوفره السوق قد يعد من وجهة نظر المجتمع غير كاف لتحقيق أهداف المجتمع، ومن هنا تصبح حاجة المجتمع لمستوى أفضل وإشباع هذه الخدمات أمر يستحق تدخل الدولة ويجدر بها توفيرها وإشباعها للمجتمع.

**-خدمات اقتصادية الحجم:** هنالك خدمات مثل الصرف الصحي والري يعجز عن إشباعها وتوفيرها من قبل نظام السوق الحر، حيث لا يستطيع هذا النظام توفيرها بالكميات التي تتفقمع مقتضيات النمو الاقتصادي واعتبارات العدالة، فهذه الخدمات تمتلك العديد من المنافع الخارجية أكثر من منافعها الخاصة، كما أن طبيعة المشروعات التي تتولى إنتاجها تتطلب إنفاقاً رأسمالياً ضخماً قد يعجز القطاع الخاص عن توفيرها، بالإضافة إلى أنها قد تتطلب سنوات طويلة حتى تغطي تكلفتها الرأسمالية، أي أن هذه المشروعات تتسم بظاهرة الارتفاع الشديد في درجة المخاطرة المصاحبة لإنتاجها الأمر الذي يستلزم تدخل الدولة لإشباع هذه الحاجات

<sup>1</sup>- أمال بوقاسم، نفس المرجع السابق، ص 42.

بصورة منفردة في حالات معينة وبصورة مكملة في حالات أخرى. من حيث تنظيم الدولة: اشتمل هذا المعيار على تنوع الخدمة العمومية بين:

-خدمات إدارية: هي خدمات لا تعتمد على الهدف الربحي، تسير من طرف الهياكل الإدارية من مؤسسات الدولة، تتدخل في إطار توفير الخدمات من الجانب الإداري وكل ما يتعلق بالوثائق التي يحتاجها المواطن، غالبا ما تعتمد على المجانية.<sup>1</sup>

-الخدمات الاجتماعية والثقافية: والتي تشمل الخدمات الصحية والتدريس المجاني والإلزامي.... الخ من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الدولة.

-الخدمات الصناعية والتجارية: والتي تقدمها بعض المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي مثل الجزائرية للمياه، بريد الجزائر ومؤسسة الكهرباء والغاز.

ويمكن إعطاء تصنيفات أخرى وهذا وفقا:

-طبيعة الخدمة المقدمة: ألا وهي خدمات فردية أو خدمات جماعية.

-وفقا لطبيعة الاستهلاك: ونجد صنفان: خدمات ذات طابع استهلاك إجباري وخدمات ذات استهلاك اختياري.

-وفقا لطريقة تحمل كلفة الخدمة : بحيث نجد ثلاثة أنواع من الخدمات:

أ-خدمات مجانية: والتي تقدم دون مقابل وتتحملها الدولة مثل خدمات الأمن العمومي وحملات التلقيح.

<sup>1</sup> - أمال بوقاسم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ب-خدمات بمقابل: والتي يتحمل المستفيد من الخدمات كامل التكاليف مثل خدمة الهاتف، خدمة الكهرباء المنزلية.

ت-خدمات مدعمة: والتي يتحمل جزء منها المستفيد والباقي تتكفل به الدولة مثل السلع أكثر استهلاكاً (الخبز، الحليب).

-خدمات الشؤون السيادية والضبط العمومي: وهي مرتبطة بالوظائف التقليدية للدولة (في العدالة، القضاء، الأمن، الدفاع، المالية العمومية).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الخدمة العمومية.

تتمثل خصائص الخدمة العمومية في:

-اللاملموسية(Intangibility):

وتعني من غير الممكن اختبارها، مشاهدتها، لمسها، قبل إن تتم عملية شراؤها، خصوصاً لذلك الشخص الذي لا يمتلك تجربة سابقة في طلب الخدمة، وهذه الخاصية تميز الخدمات عن السلع بأن الخدمة غير ملموسة وليس لها وجود مادي وصعوبة معاينتها غير أن هناك من سوقوا الخدمة لجؤوا إلى إضفاء رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة كالاهتمام بالبيئة التي تقدم فيها، وتحسين الخدمات في كل فترة حسب تطلعات الفرد.

<sup>1</sup>-فاطمة مشعل، مفهوم الخدمة العمومية، متوفر على موقع <http://mawdoo3.com/D9> ، تاريخ الاطلاع: 06 جوان 2022،

**-التلازم: (Inseparability):**

ترتبط الخدمة عموما بعملية الاستهلاك المباشر لها، إذ أن المنتج يمكن أن يمر بمراحل للتصنيع والتخزين والبيع ثم يتم استهلاكه في المرحلة الأخيرة، بينما الخدمة تمثل حالة استهلاك مرتبطة مع وقت انتاجها، أي أنها تنتج وتباع للاستهلاك أو الانتفاع منها في الوقت ذاته،<sup>1</sup> وتتمثل هذه الخاصية في الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص أو الفرد الذي يتولى تقديمها، أي ضرورة حضور طالب الخدمة.

**-التباين: (Hétérogénéité):**

يكون من الصعب في بعض الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك ولعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة ممثلة بالتوقيت، الأدوات والطرق المستخدمة.

**-سرعة الاستهلاك وعدم قابلية الخدمة للتخزين:**

تمتاز الخدمات بكونها غير قابلة للتخزين وهي مرتبطة بدرجة اللاملموسية، كلما توفرت هذه الأخيرة.<sup>2</sup>

**-المنفعة العامة (المصلحة العامة):**

بحيث تهدف الخدمة العامة إلى تحقيق المصلحة أو المنفعة العامة كهدف أساسي وبالتالي فإن النشاط الحكومي أو منظمات الخدمة العمومية تهدف أساسا لتحقيق الصالح العام خاصة مع

<sup>1</sup> - وسيلة لشهب، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة حالة بلدية الدار البيضاء ( 2010-2016 ) -،

رسالة ماجستير في العوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2017، ص 34.

<sup>2</sup> - فوزية صادقي ، مرجع سبق ذكره، ص65.

خضوع هذه الهيئات ومن ثم الخدمات العمومية للرقابة العامة من قبل أطراف متعددة كرقابة  
الوصاية ورقابة المجتمع المدني....

### - غياب منطق السوق:

المنظمة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق لذلك تعتبر ارتفاع وضخامة مبيعاتها كمؤشر  
لكفاءتها وحسن تعاملها مع السوق.<sup>1</sup>

وهنا نطرح السؤال التالي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية جلب موارد مالية من خارج  
السوق أو هل مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المنظمة الخاصة؟ للإجابة على  
السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة، وبين الخدمات  
العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق، لأنه ليس لها ما تبيعه إذ  
"لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة"، ولذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية  
ليس في أي حال من الأحوال "قرار شراء". لذلك لا يمكن اعتبار حجم الزبائن كمؤشر ومعياري  
لمستوى الخدمة المؤداة، فعدد كبير من الأشخاص الذين يزورون البلدية يوميا لقضاء حاجاتهم  
لا يعتبرون معيارا لمستوى نجاعة ونجاح هذه الإدارة.

<sup>1</sup> - سهام رابحي، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة باتنة 01،  
2019، ص 41.

أما الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري فرغم كونها تتمتع بعلاقة سوقية مع مستعمليها الذين يعتبرون حسب المنطق الاقتصادي "زبائن"، إلا أنه لا يمكن اعتبار كثرتهم معيارا لكفاءتها، نظرا لكون هؤلاء الزبائن خاضعون ولا خيار لهم أمام التعامل مع الخدمة العمومية، على اعتبار أنها قطاعا محتكرا لا يوفر لهم البدائل المناسبة التي يحتاجون إليها. ولذلك فالزبون الذي يقف كل مرة في طابور طويل لمدة ساعة أو أكثر ليخرج مبلغا من حسابه الجاري البريدي تجده غير مسرور بتواجده في تلك الحالة ولكنه مع ذلك يستمر في تعامله مع قطاع البريد لسبب وحيد هو كونه لا يملك حلول تغريه.

وبالتالي فإن اللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار، بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطات العمومية، فلا قرار عند انعدام الاختيار والقبول المرفوض للخدمة كما هي.<sup>1</sup>

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن منطق السوق يفرض على المنظمة التي تعاني من العجز أن تتلقى شللا محتوما، في حين أن الخدمات العمومية مستثناة من هذه القاعدة (فاستمراريتها مضمونة بفضل تكفل الدولة بها) نظرا لضرورة وأهمية استمرارية خدماتها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مشكلات الخدمة العمومية.

تعاني الإدارات العمومية من مشاكل كثيرة، بعضها يرجع إل صعوبة التسيير في القطاع العمومي والبعض الآخر سببه اعتبارات أخرى.

#### -الفرع الأول: صعوبات التسيير في القطاع العمومي:

<sup>1</sup> - هاجر قريشي، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة للإدارات المحلية لولاية قسنطينة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة02، 2018، ص 51.

<sup>2</sup> - هاجر قريشي، مرجع نفسه، ص 52.

المشاكل المتعلقة بصعوبات التسيير وبيئة القطاع العمومي تتمثل فيما يلي:

-صعوبة التسيير في القطاع العمومي:

إن أصل التسيير العمومي (le Management publique) هو الدول الأنجلوسكسونية وهي الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا وكندا، ويعتبر من تقاليد الإصلاح الإداري في هذه الدول، يعتمد التسيير العمومي على مزيج من العناصر والأساليب المستمدة من القطاع الخاص كالمنافسة وبعض العناصر الخاصة بالقطاع العمومي، لذلك من الصعب غرس ثقافة القطاع الخاص في الإدارات العمومية وبالتالي يعتبر هذا المشكل من أهم المعرقلات التي تعاني منها الإدارات العمومية.<sup>1</sup>

-بيئة التسيير في القطاع العمومي:

منظمات القطاع العمومي مثل: المستشفيات، الجامعات والبلديات ينظر إليها غالبا من وجهة نظر باعتبارها متخلفة وذلك بسبب غيات الفعالية الاقتصادية في هذه المنظمات ويجب استدراك هذا التأخر من خلال وضع خطط وأساليب ووسائل حديثة للتسيير العمومي، إن منظمات الخدمة العمومية تضمن المساواة في الحصول على الخدمات العمومية بالمجان أو مقابل مبالغ رمزية فهي تحتاج إلى نظام التسيير، كما في منظمة كبيرة خاصة، لضمان تحسين خدماتها العمومية ولهذا فإنها تحتاج إلى التأقلم مع بيئتها المحيطة، من تطبيق بعض أساليب القطاع

<sup>1</sup>- نور الدين بوزوالغ، مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية -دراسة عينة من الإدارات العمومية- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البلدة 2020، 02، ص 108.

الخاص كترشيد استغلال الموارد والفعالية والكفاءة والاهتمام بالإنتاج من خلال، تقييمها ومحاولة التحسين المستمر.<sup>1</sup>

-الفرع الثاني: مشاكل أخرى.

-البطء في أداء الخدمة العمومية وهذا راجع إلى تعقيد الاجراءات في الغالب والعمليات اللازمة للإنتاج وتوفير هذه الخدمة.

-سوء تقديم الخدمة العمومية.

-التمييز في أداءها بسبب تفشي ظواهر الفساد والمحسوبية.

-انتشار عوامل معيقة بين موظفي الخدمات العمومية.<sup>2</sup>

-غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين مستهلكي الخدمة الأمر الذي ينتج عنه فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء الخدمات العمومية وبين ما يتوقعه المواطن من هذه

الخدمات.

-افتقار الابتكار وتطوير الناتجة عن السياسات العامة المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات واجراءات إنتاج وتقديم الخدمات العامة.

<sup>1</sup> - نور الدين بوزوالغ، مرجع نفسه، ص 108.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف بن نعم، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية -دراسة حالة للقطاع العام بالجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجبلاي ليايس سيدي بلعباس، 2021، ص23.

-الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدمها الخدمات العمومية وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات الأكاديمية البحثية.

-ضعف نظام المتابعة والتقييم للخدمات العمومية وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: الإدارة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية.

مصطلح مركب من كلمتين لذا يجدر بنا شرح كل كلمة على حدا قبل التعريف بالمصطلح.

- الإدارة: حسب "تايلور" فإنها: "أن تعرف بالضبط ماتريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".<sup>2</sup>

وذهب البعض إلى أن الإدارة هي: " توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك له صفة التوقيت، فهي العملية المتضمنة والشاملة لتكامل الجود الإنسانية لكي تصل إلى النتيجة المرغوبة".

ذهب الأستاذ " Leonard D.White" إلا أن الإدارة هي: " فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف".<sup>3</sup>

- الإدارة العمومية: للإدارة العمومية عدة تعاريف من بينها:

<sup>1</sup> - عبد اللطيف بن نعوم، المرجع السابق، ص 23.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 10.

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004، ص 27.

يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين لتعريف الإدارة العمومية يعكس المدخل الأول الاتجاه التقليدي لدور الإدارة العمومية، بينما المدخل الثاني الاتجاه الحديث والمتسع للإدارة العمومية.

**أ- المدخل التقليدي: الإدارة العمومية كأداة لتنفيذ السياسة العمومية للدولة:**

تعرف الإدارة العمومية وفق المدخل التقليدي على أنها مزيج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العمومية للدولة. ويمكن تصنيف اتجاهات التعريفات التي صيغت وفق هذا المدخل إلى ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

**-الاتجاه الأول: الربط بين الإدارة العامة وتنفيذ السياسة العمومية:**

يمكن ذكر بعض التعاريف التي تصب في هذا الاتجاه على النحو الموالي:

تعرف الإدارة العمومية بأنها: " كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العمومية."<sup>1</sup>

تعرف على أنها: "تنفيذ السياسة العامة وتضم مختلف الأنشطة والأعمال الحكومية الموجهة لأداء الخدمة العمومية".

وتعرف أنها: " العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق رضا الأفراد والشعب".

نلاحظ أن هذه التعريفات قد اهتمت الجانب الغائي للإدارة وهو تنفيذ السياسة العمومية وأغفلت الجانب العضوي.

<sup>1</sup> - دليلة قادة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسي الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم لتسيير ، جامعة الجزائر 03، 2018، ص03.

### -الاتجاه الثاني: الربط بين الإدارة العمومية والنشاط الإداري:

يتضمن هذا الاتجاه الربط بين الإدارة العمومية والنشاط الإداري فيرى أنصاره أن:

الإدارة العمومية هي: "التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية".

هذه التعاريف تتميز بربط الإدارة العمومية والنشاط الإداري وتحقيقه لأهداف المجتمع، إلا أنها أهملت الجانب العضوي للإدارة وهو الجهاز الإداري المخول له القيام بهذا النشاط.

### الاتجاه الثالث: الربط بين الإدارة العمومية والأجهزة الإدارية:

ركز هذا الاتجاه على الجهاز الإداري أو الهيئة التي تدير النشاط ومن التعاريف في هذا الصدد نذكر: تعرف الإدارة العمومية أنها: "جملة من الهياكل المعقدة تسيورها في ذاتها جملة من الأجهزة الداخلية لكل هيكل تحت قيادة السلطة السياسية (السلطة المركزية، السلطات المحلية، الولاية، رؤساء بلديات...)"<sup>1</sup>

الإدارة العمومية هي: "توجيه جهود مجموعة من العاملين في الأجهزة الحكومية تحديدا لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بخدمة المواطنين وتحقيق سياسة الدولة العامة، وينطوي تحقيق تلك الأهداف الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية ومحاولة توفير مناخ مناسب للعمل والإنتاج، وتقديم الخدمات المطلوبة للجمهور بأفضل صورة ممكنة".

### ب-المدخل الحديث: الإدارة العمومية كأداة للمساهمة في تشكيل السياسة العمومية:

يركز هذا المدخل في النظر إلى الإدارة العمومية من زاوية الدور الذي يمكن أن تؤديه ليتضمن المساهمة في وضع وتشكيل السياسة العمومية بالإضافة إلى تنفيذها وقد كثر الجدل حول

<sup>1</sup> - دليلا قاده، مرجع نفسه، ص 03.

طبيعة العلاقة بين أجهزة وضع السياسة العمومية وأجهزة تنفيذها بمعنى هل ينبغي النظر إلى عملية وضع السياسة العمومية وتنفيذها من منظور مستقل أم أنهما عمليتان متكاملتان ومتلازمتان؟، بالرغم من أن هناك بعض الآراء التي تنادي بالفصل بين العمليتين إلا أن الاتجاه الحالي هو عكس ذلك حيث أن إمكانيات التنفيذ تلعب دورا حاسما في تقرير طبيعة هذه السياسة، وربما كان الاختلاف الرئيسي بين تصميم السياسة العمومية وتنفيذها هو أن العملية الأولى يغلب عليه الطابع السياسي إلا أن هناك ارتباط كبير بين وضع السياسة وتنفيذها وذلك وفق المساهمة في وضع وتشكيل السياسة العمومية للدولة وتنفيذ السياسة العمومية.<sup>1</sup>

تعريف "دورروسون" : في كتاب "ثابت عبد الرحمان" حيث قال أنها: "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب".<sup>2</sup>

كما عرفها "ليونارد وايت" وهو أول من كتب مؤلفا علميا في هذا الموضوع بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" في عام 1926 بأنها: "جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسات العامة ويحقق أهدافها".<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة العمومية.

#### • مبادئ الإدارة العمومية:

من أبرز المبادئ التي تحكم عمل الإدارة العمومية في أي مجتمع معاصر تتمثل في ما يلي:

<sup>1</sup>دليلة قادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 04-06.

<sup>2</sup>حميدة نبيهة، الحضور الاجتماعي للعلاقات العامة في الإدارة العمومية، مجلة آفاق العلوم الاجتماعية، العدد 15، 2018، ص 62.

<sup>3</sup>- عادل حسين وآخرون، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1978، ص 19.

-مبدأ استمرارية الإدارة العمومية: تتولى الإدارة العمومية القيام بخدمات أساسية للمواطن ولهذا يجب أن يكون عملها منتظماً ومستمرًا دون انقطاع أو توقف ولهذا أجمع الفقهاء على أن استمرارية المرفق العمومي تعتبر أحد المبادئ الأساسية التي تحكم عمل الإدارة العمومية.

-مبدأ المساواة أمام الإدارة العمومية: يعتبر مبدأ المساواة المبدأ الأساسي الذي يحكم القانون بصفة عامة ولذا فإن المساواة أمام الإدارة والمرفق العمومي ليست إلا نتيجة على المستوى الإداري للمبدأ العام المتمثل في المساواة أمام القانون ويقصد بالمساواة أمام الإدارة العمومية بالتزام هذه الأخيرة بتقديم خدماتها للمنتفعين دون تمييز لا مبرر له.

-مبدأ تكيف الإدارة العمومية: تهدف الإدارة العمومية إلى الاستجابة إلى حاجيات المواطن ومتطلبات الصالح العام وتأمينها، وبما أن هذه المتطلبات وهذه الحاجيات تتطور بالضرورة فإنه يجب على الإدارات العمومية إدخال التغييرات لتلبية المتطلبات<sup>1</sup> والحاجيات الجديدة أي أن كل التغييرات سواء كانت ذات طابع قانونية أو اقتصادية أو تقنية أو تكنولوجية التي تطرأ وتحدث في البيئة التي تفرض على السلطة الإدارية أن تكيف نشاطها معها.<sup>2</sup>

-الشرعية القانونية: أي أن الأصل في ممارسة كافة الأعمال والأنشطة هو إسنادها إلى القوانين والأنظمة.

<sup>1</sup> - جنات رجم، بيعة العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بمدينة سطيف-، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص 09.

<sup>2</sup> -جنات رجم، ص 10.

- **المؤسسية:** وهي سيادة العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات والقواعد الموضوعية المحايدة البعيدة عن التأثيرات والأحكام والأمزجة الشخصية المتغيرة، مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية.
- **المسؤولية العامة:** الالتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات وواجبات محددة بموجب القوانين والأعراف والتقاليد التي تحكم العمل العام، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.
- **نظام الجدارة:** أي وضع الشخص المناسب في الموقع الملائم وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن المعايير القانونية والموضوعية المتبعة.
- **النظرة النظامية:** لمفتوحة لنشاطات الإدارة العامة ومشكلاتها وعلاقتها على كافة المستويات وبالتالي الاهتمام بعلاقتها البيئية المحلية والخارجية.
- إضافة إلى هذه المبادئ نذكر مجموعة من المبادئ الخاصة بالإدارة العمومية الجديدة:
- **إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام** مما يسمح بتطوير وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المرفقين بها.<sup>1</sup>
- **تدعيم رقابة التسيير.**
- **تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج بدلا من الاهتمام بالموارد الرقابة القبلية.**

<sup>1</sup> - شفيقة سرار، نظريات التنظيم وواقع الإدارة العامة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 0202، 2017، ص ص 119-120.

- يجب أن تسعى الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن والزبون بفعالية وكفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية.
  - أن تكون لهذه الهيئات استعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها.
  - يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية والبحث عن موارد جديدة بدلا من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد.
  - اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير الداخلي والتخلي عن المركزية.
  - اعتماد ميكانيزمات السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي.
  - يجب أن تهتم وترتكز الحكومات في مجال الإجارة العمومية الجديدة ليس فقط على عرض الخدمات العامة، وإنما على قدرتها وطاقاتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات.<sup>1</sup>
- وظائف الإدارة العمومية:**

من أجل نجاح الإدارة العمومية وتحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق المصلحة والمنفعة العامة وجب عليها القيام بوظائف مهمة تسهل لها عملية القيام بوظائفها بفعالية ويمكن توضيحها فيما يلي:

-**التخطيط:** من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العمومية والتي تقع على عاتق السلطة العليا وجوب النهوض به كعملية أساسية تختص بها الإدارة العمومية ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا

<sup>1</sup> - خضرة دحو وآخرون، الإدارة العمومية الجديدة كإستراتيجية لكسب رضا المواطن -الزبون- -دراسة حالة بلدية سعيدة- ، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 07، 2017، ص 101.

بتحقيق الهدف،<sup>1</sup> حيث يعرف بأنه: "عملية دراسة المستقبل من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف". وكل التعريفات الأخرى تدور تقريباً حول هذا المعنى. ونذكر على وجه الخصوص ذلك التعريف الوجيز للعالم الفرنسي "هنري فايول" الذي يحدد التخطيط بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل والتخطيط بهذا المعنى له مضمون علمي قائم على الجمع بين الغايات والوسائل الموجودة واللازمة لتحقيق تلك الغايات".<sup>2</sup>

-**مراحل التخطيط:** تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات الرئيسية التي يمكن تحديدها كما يلي:

- **وضع الأهداف وتحديدها:** أما الأهداف فهي الغايات التي تسعى المؤسسة أو المنشأة إلى تحقيقها والوصول إليها أو إلى أكبر قدر ممكن منها، ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الإدارة العليا والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة. وعادة يكون هناك الأهداف العامة التي توضع على مستوى المنشآت ككل، والأهداف الجزئية أو الفرعية التي توضع على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة،<sup>3</sup> ويجب أن يكون هناك ترابط وانسجام بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية، وألا يكون هناك تناقض بينها. ويجب أن تتوفر في أهداف الخطة عدة شروط لتحقيقها أهمها:

<sup>1</sup>-أيوب الشيكري، فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة العمومية -دراسة حالة- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2020، ص 147.

<sup>2</sup>- عبد الوهاب محمد رفعت وآخرون، أساسيات الإدارة العامة، المكتبة القانونية دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 197.

<sup>3</sup>- قاسمي التيجاني، سعيد عبد الغني، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة -دراسة ميدانية بمطبعة مزوار- ، مذكرة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015، ص 42.

- أن تكون مشروعة ومتفقة مع اتجاهات وقيم المجتمع.

- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.

- أن تتسم بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة.

- أن تكون قابلة للقياس لتسهيل عملية متابعة تنفيذها وتقييمها.

- **وضع الفروض التخطيطية:** في هذه الخطة يجب الاهتمام بضرورة وضع فروض تخطيطية

قائمة على أسس علمية ومنهجية آخذة بعين الاعتبار العوامل والظروف البيئية الداخلية والخارجية، إن هذه الفروض على درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط، ولهذا يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ، وتقسّم الفروض التخطيطية إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

-فروض لا يمكن السيطرة عليها: مثل النمو السكاني، مستقبل الأسعار، الضرائب، البيئة السياسية وغيرها.

-فروض لا يمكن السيطرة عليها لكن يمكن التأثير عليها: مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال....الخ.<sup>1</sup>

-فروض يمكن السيطرة عليها: هي التي يتم إقرارها وتنطوي على سياسات وبرامج، مثل التوسع في الأسواق الجديدة، اختيار موقع المصنع، القيام بالبحوث...الخ.

- **جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط:**

<sup>1</sup> - قاسمي التيجاني، سعيد عبد الغني، مرجع نفسه، ص 42.

تعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، لأنها تحتاج إلى أنواع مختلفة والمعلومات الأساسية والضرورية لعملية التنبؤ والتوقع المستقبلي، وتحتاج عملية التخطيط بشكل عام إلى بيانات ومعلومات تتعلق بطبيعة الخطة والظروف المحيطة، وتعد البيانات والمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والخدمية والمعلوماتية حول الطاقات المادية والبشرية المتاحة من أهم البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط ويكون جمع البيانات والمعلومات لأغراض التخطيط من مصادر مختلفة وأهمها: مراكز الإحصاء المختلفة، الوزارات والدوائر الحكومية، المنظمات الحكومية والإقليمية والدولية المتخصصة، المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، بنوك وشبكات المعلومات وخاصة الأنترنت، كما أنه يمكن جمع المعلومات من خلال البحوث والدراسات العلمية عن طريق الملاحظة أو الاستبيان، ويجب أن تكون المعلومات التي تم جمعها لأغراض التخطيط على درجة عالية من الدقة والصحة والموضوعية والشمولية والحدثة.

- **تحديد البدائل وتقييمها:** يندر أن نحد خطة ليس أمامها سوى بديل واحد فقط، حيث يوجد عادة أكثر من بديل، ويجب على المخطط في هذه المرحلة بتخطيط هذه البدائل المختلفة المتاحة، واختيارها من خلال إعداد تنبؤات دقيقة للتكاليف والإرادات والكثير من الاعتبارات ذات العلاقة.<sup>1</sup>

- **اختيار الخطة المقترحة:** تعد هذه الخطة نهاية المطاف في عملية إعداد الخطط، وهي من أهم وأصعب وأخطر الخطوات، ولهذا يجب على الإدارة قبل اتخاذ القرار حول أي من الخطط الواجب اختيارها الإجابة على تساؤلات مهمة مثل:

- ما مدى سهولة أو صعوبة تنفيذ الخطة؟

<sup>1</sup> - قاسمي التيجاني، سعيد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 43.

-هل ستحظى الخطة المقترحة بقبول الإداريين أو العاملين في المؤسسة؟

-هل تتميز الخطة المقترحة بالمرونة وقابلية التعديل؟

-ماهي المتطلبات المالية والمادية والبشرية للخطة؟

على ضوء الإجابات للأسئلة السابقة يتم اختيار الخطة وتحديدها، لتبدأ بعد ذلك عملية إعداد الخطط الفرعية لمختلف العمليات والأنشطة المطلوبة، مع تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم أو دائرة في المؤسسة، والوقت الذي يجب أن يبدأ فيه وينتهي فيه العمل والأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط الفرعية المختلفة.

- **إقرار الخطة ومتابعتها:** تحتاج الخطط إلى اتخاذ قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها والموافقة عليها واعتمادها. وهذا الإجراء الرسمي يعد ضروريا للبدء في تنفيذ الخطة، وبدونه تبقى هذه الخطة على الورق فالإقرار هو الدعم الرسمي المطلوب لتنفيذها، وبعد إقرار من قبل الجهات الرسمية يمكن الإعلان عنها بوسائل الإعلام المناسبة.

- **تنفيذ الخطة ومتابعتها:** بعد عملية إقرار الخطة والإعلان عنها تقوم الجهات ذات العلاقة<sup>1</sup> بالمشروع أو المؤسسة في البدء بعملية التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته، بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمانية لكل مرحلة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية وجود التنسيق لكامل بين كافة الجهات والقطاعات أثناء التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف، وتشمل مرحلة تنفيذ الخطة للإجراءات التالية:

-تحديد الأطراف المعنية بعملية التنفيذ كل حسب اختصاصه ودوره المحدد في الخطة.

<sup>1</sup>- قاسمي التيجاني، سعيد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص44.

- توضيح الإجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة.
- أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المطلوبة تحقيقها.
- أن تملك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في نشاطات الجهات المعنية بالتنفيذ، وعلى النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والضوء المتاح.
- يتم تجزئة الخطط إلى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة والتنفيذ والمرونة والواقعية اللازمة للخطة.
- يتم اعتماد تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب سواء من الداخل أو الخارج أو كلاهما معا.
- ومن الضروري أن تشترك الجهات التي أعدت الخطة في عملية التنفيذ، على اعتبار أنها الأكثر دراية بالخطة ومحتوياتها وتفاصيلها، وتعد عملية متابعة الخطة من قبل المخططين خطة أساسية لمعرفة كيفية سير الخطة ومقارنتها مع الأهداف والمعايير التي وضعت لتنفيذها.<sup>1</sup>
- التنظيم:** هو أحد أهم مكونات العملية الإدارية للإدارة العمومية ويعرفه الدكتور "السيد عليه" على أنه: "إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الاختصاصات والواجبات لتحقيق أهداف المشروع".<sup>2</sup>

#### - أنواع التنظيم:

<sup>1</sup> - قاسمي التيجاني، سعيد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 45-46..

<sup>2</sup> - عبد الوهاب محمد رفعت وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 232.

-التنظيم الرسمي:

- يحدد التنظيم الرسمي الهدف العام للمنشأة أو المنظمة كما يحدد الواجبات الوظيفية لكل عامل.

-يرتبط العاملون في المنشأة أو المنظمة بعلاقات نظامية فيما بينهم وفقا للهيكل التنظيمي المعتمد والصلاحيات والمهام المنوطة بهم.<sup>1</sup>

-الاتصالات داخل التنظيم الرسمي تجري ضمن قنوات محددة بمعزل عن الأشخاص ومواقعهم الشخصية.

-الاتصالات داخل التنظيم الرسمي تجري ضمن قنوات محددة بمعزل عن الأشخاص ومواقعهم الخاصة.

-التنظيم غير الرسمي:

-حيث يوجد في كل تنظيم رسمي مكان للتنظيم غير الرسمي فهو حقيقة واقعة في جميع المنشآت والتنظيمات والإدارات ولكن بأشكال مختلفة وفي هذا الجانب نجد أن العلاقات بين الأفراد العاملين في المنشأة أو المنظمة تلبى حاجات نفسية وتستجيب لتطلعات شخصية بمعزل عن طبيعة العلاقات الرسمية بين هؤلاء الأفراد.

-لذلك تقوم العلاقات في التنظيم في والرسمي على ارتباطات اجتماعية خاصة.

<sup>1</sup>- كنزة بلقاسم، صبرينة بوقلودة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- كما أن الاتصالات في التنظيم غير الرسمي لا تتبع القنوات الرسمية وإنما تبتدع لنفسها قنوات خاصة بمعزل عن التسلسل الهرمي وهذا النوع من الاتصالات هو بمثابة تعويض عن عوائق الاتصالات في القنوات الرسمية.<sup>1</sup>

**عناصر التنظيم الإداري: Components of the administrative**

**organization:** يضم التنظيم الإداري العناصر التالية:

- تقسيم النشاط العام للمنظمة إلى مجموعة من الأعمال كل منها يضمن واجبات محددة ويساعدها لتحقيق أهدافها ( مثل: الإنتاج، التسويق ...).
- الأفراد العاملون في المنشأة.<sup>2</sup>
- الإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة.
- النظم والإجراءات والطرق والخطوات المخططة لأداء الأعمال.
- الهيكل أو أسلوب توزيع العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.<sup>3</sup>
- التوجيه:

<sup>1</sup> - كنزة بلقاسم، صبرينة بوقلودة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> - فاطمة بدر وآخرون، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 122.

<sup>3</sup> - فاطمة بدر وآخرون، مرجع نفسه، ص 122.

هو أحد مكونات العملية الإدارية للعملية الإدارية حيث تتميز وظيفة التوجيه عن أنها ترافق الوظائف الأخرى بكل مراحلهم، ويعرف على أنه: "الكيفية التي تمكن من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبذل أقصى طاقاتهم وتوفير البيئة الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم ويتم ذلك من خلال عملية القيادة والتحفيز والاتصال، ومرتكزة على فهم السلوك البشري والإنساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

### • أهداف التوجيه:

للتوجيه مجموعة من الأهداف أهمها:

التأكد من أن العمل ينفذ وفقا لمبادئ وأصول الإدارة، ووفقا للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات، الأخذ بيد الموارد البشرية العاملة بالإدارة العمومية، من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد على إطلاق قدرات العاملين الإبداعية الصالحة للإدارة العمومية، التعرف على الأعمال التي تتم مع اكتشاف الصعوبات التي قد تتعرض للتنفيذ، وبحث وسائل التغلب عليها.<sup>1</sup>

### -التنسيق:

إن التنسيق ضروري بالنسبة إلى مختلف أوجه النشاط داخل المنظمة الإدارية الواحدة، وبين وحدة إدارية وأخرى من ذات مستواها أو تعلوها لذلك يعرفه "أوردوايبيد" على أنه: "الجهد المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الاحتكار وأكبر قدر ممكن من الفاعلية التعاونية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أيوب الشيكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150.

<sup>1</sup> - أوردوايبيد، الإدارة هدفها وإنجازها (مترجم)، ط02، عالم الكتب، القاهرة، 1967، ص 70.

• أهداف التنسيق:

ويحدد بعض الباحثين أهداف التنسيق فيما يلي:

- منع التنازع بين الوحدات الإدارية، منع الازدواجية في العمل، منع المنافسة، المساواة في المعاملة، ضبط المسافات الإدارية بين وحدات الجهاز الإدارية، حماية الوحدة الإدارية من جماعات الضغط.<sup>1</sup>

- الرقابة: تعتبر الرقابة وظيفة أساسية للإدارة العمومية، فلا يمكن تحقيق الأهداف دون أن يكون هناك نظام رقابة فعال، ويقصد بها على أنها: "النشاط الذي تقوم به الإدارة العمومية لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة وليست الرقابة من الأعمال الخاصة بالإدارة العليا وحدها، ولكنها عملية تقوم بها كل المستويات الإدارية".<sup>2</sup>

• خطوات الرقابة:

تضم الرقابة ثلاثة خطوات رئيسية وهي:

- تحديد المعايير الرقابية.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب محمد رفعت وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 433-439.

<sup>2</sup> - رضا إسماعيل البيسوني، الإدارة العامة، ط01، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص175.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية.<sup>1</sup>

• خطوات الرقابة:

تتمثل خطوات العملية الرقابية في:

-إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته، أي كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية.

-متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.<sup>2</sup>

-قياس الأداء: في هذه الخطوة يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، إما كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

-تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، تحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدا أو صارمة جدا، القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو سبب وجود عيوب في الآلات نفسها،

<sup>1</sup> - أيوب الشيكور، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> - إسماعيل عبد القادر عبد الرحمان الفلاحي، وظائف الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) ، متاح على الرابط: [WWW.Kenanaonline.com](http://WWW.Kenanaonline.com)، بتاريخ 15-06-2022، على الساعة 22:01.

من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الإدارة العمومية.

للإدارة العمومية مجموعة من الأنواع التي تميزها عن الإدارات الخاصة، وهي:

#### - الإدارات العمومية المركزية:

يضم هذا الجانب مجموع الإدارات التي تتصف بأنها سيادية أو هي صاحبة القرار الأول وتتمثل الإدارات العمومية المركزية في كل من رئاسة الجمهورية، الوزارة الأولى (رئاسة الحكومة) والوزارات والمديريات العامة.<sup>2</sup>

أ- رئاسة الجمهورية: تعتبر إدارة رئاسة الجمهورية المركز الأول الذي تجتمع فيه كافة السلطات العليا للجهاز الحكومي، وتتموقع على رأس الإدارات بكل أنواعها، كما تضم مجموعة من المستشارين المختصين لتزويدها بالدراسات والبحوث المتعلقة بالمشكلات الوطنية مع تقديم الاقتراحات والبدائل لحلها.

ب- الوزارة الأولى: تمثل إدارة السلطة التنفيذية (الوزراء) وتعمل على مراقبة عمل الوزراء، ويمكن القول بأنها هي إدارة ملحقّة لإدارة رئاسة الجمهورية.

ت- الوزارات: تعرف الوزارة على أنها وحدة إدارية مركزية متخصصة، يقع مكانها في العاصمة لكن قراراتها وخططها يشمل كل التراب الوطني، ويحكمها مبدأ التخصص لأن كل وزارة مكلفة

<sup>1</sup> - إسماعيل عبد القادر عبد الرحمان الفلاحي، مرجع نفسه.

<sup>2</sup> - محمد خنايف، الإدارة الإلكترونية آلية لتحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال عمومية، جامعة البليدة 02، 2020، ص 18.

يعمل خاص مثلا وزارة الصحة تصدر قرارات تخص الصحة ولا يمنها إصدار قرارات تدخل ضمن وزارة التعليم العالي، كما يمكن أن تقوم الوزارات بعمل تنسيقي مع بعضها البعض.

ث-المديريات العامة وهي الإدارات القيادية التي تأتي مباشرة بعد الإدارة المركزية، وتضم رؤساء ومديري الهيئات العليا والمؤسسات العامة ويشمل قراراتها كل التراب الوطني، على سبيل المثال في الجزائر المديرية العامة للتوظيف العمومية مقرها الجزائر العاصمة، فهي تقوم بتسيير الوظيف العمومية على مستوى كل التراب الوطني.<sup>1</sup>

-الإدارات المحلية: يعد وجود الإدارة المحلية Local administration إلى جوار الإدارة المركزية أمر ضروري،<sup>2</sup> من شأنه أن يفرز عن نتائج توسع فيها من صلاحيات الإدارة المحلية على حساب الإدارة المركزية، فالهدف من الإدارة المحلية هو إدارة مرفق محلي ذو نفع عمومي، وتزداد أهميتها كلما اقتربت من المواطن، ومن بين الاعتبارات التي زادت من أهمية الإدارة المحلية واعتمادها من طرف الدول مايلي:

- تزايد مهام الدولة، من دولة حارسة (أمن، عدالة، دفاع) إلى دولة متدخلة تعنى بالمسائل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية وغيرها.

- التفاوت فيما بين أقاليم الدولة الواحدة، من حيث الموارد، الموقع، الاحتياجات وطبيعة قاطنيتها... وغيرها.

<sup>1</sup>- محمد خنايف، الإدارة الإلكترونية آلية لتحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة- ، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال عمومية، جامعة البليدة02، 2020، ص18.

<sup>2</sup>- عماد بوقلاشي، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة وزارة العدل- ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 003، 2011، ص 29.

- تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي: من خلال إشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم، وأيضاً كلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة، كلما كان ذلك مؤشراً على الديمقراطية. وعليه، فالإدارة المحلية هي مناطق محددة تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية، ومن ثم فالإدارة المحلية لا شأن لها بالتشريع ولا بالقضاء، ولكن عملها ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية فيما يتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها. وتنقسم الإدارات المحلية إلى جماعتان محليتان هما البلدية والولاية.<sup>1</sup>

البلدية هي: "الجماعة الإقليمية الأساسية والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحدث بموجب قانون، ولها إقليم واسم ومركز ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية".

أما الولاية فهي: "جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضاً مقاطعة إدارية للدولة".

#### المطلب الرابع: خصائص وأهمية الإدارة العمومية.

تتميز الإدارة العامة بثلاثة خصائص أساسية، أولها يكمن في عنصرها الإنساني، يتمثل ثانيها في طابعها الحتمي، وآخرها في أنها وسيلة لتحقيق هدف معين.

#### أ- الإنسانية:

<sup>1</sup> - عماد بوقلاشي، مرجع نفسه، صص 29-30.

لا يمكن تصور انشاء أو وضع هيئة أو مؤسسة للقيام بتقديم خدمات ذات طابع عمومي أو اقتصادي أو جماعي، دون التفكير في المورد البشري الذي سيقوم بتصوير الأهداف من خلال وضع البرنامج، وتنفيذها، فالمورد البشري يعد من الموارد التي لا تزول ولا تندثر، إلى جانب أنها المحرك الأساسي والعقل المدبر لكل مشروع تنموي. فنجاح أية إدارة يعتمد في المقام الأول على مقدار ما تبديه هذه الأخيرة من أهمية والاستثمار في الإنسان من خلال استقطاب أحسن للكفاءات وتكوينهم وتوفير لهم أحسن الظروف، ومن جهة أخرى يستوجب من الأفراد بذل الجهد والإخلاص وتفانيهم في العمل.<sup>1</sup>

ومن هنا برز الاهتمام داخل التنظيمات الإدارية بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها، وتطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء، وكل تنظيم يخلو من الصفة الإنسانية يصاب بالعقم والفشل لا محال.

<sup>1</sup> - جمال رميني، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية بين الاستراتيجية التنظيمية، والخيار الايديولوجي، والحمية الاقتصادية - الاجتماعية دراسة تحليلية للإجراءات القانونية والتنظيمية في الوظيفة العمومية من 1966 إلى 2014، أطروحة دكتوراه في تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، 2018، ص 07.

ب- الحتمية:

الإدارة هي كما ذكرنا، توجيه الجهد الجماعي من أجل تحقيق هدف منشود، أي أن لكل نشاط بشري هدفا معينا يسعى إلى الوصول إليه، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف لا بد من تأطير هذه الجهود وتوجيهها، في إطار برنامج عقلائي ومنظم يخلو من العشوائية والعشوائية.

ويتطلب هذا وجود هيئة خاصة تقوم بتنسيق وتوجيه أفراد التنظيم نحو الهدف المحدد، وتعرف هذه الهيئة بمجلس الإدارة الي يتألف من عدد محدد من ذوي الخبرات وأصحاب الكفايات الذين يمثلون الأنشطة المختلفة للتنظيم الإداري، ويرأس المجلس رئيس مجلس الإدارة حيث يوكل إليه تمثيل التنظيم والإشراف على تنفيذ سياسته وتوجيه نشاطه ومتابعة قرارات مجلس إدارته، أما القطاع العمومي فلا يوجد مجلس إدارة بل أن الموظفين يخضعون إلى أحكام قانون الوظيفة العمومية الذي ينبثق عنه القانون الداخلي للمؤسسة (القانون الداخلي غير موحد بل يستجيب إلى خصوصيات ك مؤسسة)، بالنسبة للهيئة التي تشرف على تطبيق العقوبات أو رفضها، فإن لكل مؤسسة وإدارة عمومية "جان استشارية" Commissions Paritaires تتكفل بدراسة العقوبات التي اقترحتها الإدارة، كما أنها تدرس على الترقيات التي يتحصل عليها الموظف خلال مساره المهني.<sup>1</sup>

ت-الهدفية:

لكل إدارة هدف أو أهداف معينة أنشأت ووضعت من أجل تحقيقها، ولعل هذه الخصوصية (أو الهدفية) هي التي توضح لنا الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة.

<sup>1</sup> - جمال رميني، مرجع نفسه، 08.

فالقاعدة العامة التي يقوم عليها المرفق العام هي أن تسعى الإدارة العامة إلى إشباع الحاجات العامة بهدف تحقيق المصلحة العامة، في حين أن الإدارة الخاصة تسعى في الأصل إلى تحقيق مصلحتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الثروة، ضمان بقائها وديموميتها.

ولكن الأمر يختلف من مجتمع لآخر تبعا للقيم الثقافية والرموز الاجتماعية والقواعد التنظيمية التي تعكس وتجسد أدلوجة المجتمع وقيمه الثقافية والسياسية ونظامه الاقتصادي (النظام الرأسمالي أو النظام الاشتراكي)، ففي النظام الاشتراكي عامة يجب أن تكون غاية الإدارة الخاصة تحقيق المصلحة العامة، وإن بصورة أقل من الإدارة العامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال رميني، مرجع سبق ذكره، ص 09.

# الجانب التطبيقي

## الجانب التطبيقي: القراءة الكمية والكيفية للجداول

- 1- مفهوم مقر الولاية (المجلس الشعبي الولاىى).
- 2- الهىكل التنظيمى للمجلس الشعبى الولاىى (مقر الولاية).
- 3- القراءة الكمية والكيفية للجدوال البسيطة.
- 4- القراءة الكمية والكيفية للجدوال المركبة.
- 5- النتائج العامة للدراسة.

**1) مفهوم مقر الولاية (المجلس الشعبي الولائي):**

أخذ المجلس الشعبي الولائي الاهتمام من المشروع الجزائري، إذ عرفه على أنه: " جهاز مداولة على مستوى الولاية، ويعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية والصورة الحقيقية التي يمارس سكان الإقليم حقهم في التسيير والسهر على شؤونهم ورعاية مصالحهم".

أما قانون الولاية 09/90 أدخل بعض التغييرات ومتطلبات التعددية الحزبية التي تهدف إلى ديموقراطية فعلية في الدولة من خلال تعريف المجلس الشعبي الولائي على أنه " جهاز للمداولة للولاية ومظهر من التعبير عن اللامركزية"<sup>1</sup>.

وهذه صورته كونه أداة بارزة في ممارسة السلطة الشعبية من خلال إدراجها في العمل والتخطيط وتسعى وراء حياة أفضل للجميع، وهذا من كل منابر المجالس الشعبية الولائية المنتخبة الأعضاء التي تعطىها صفة الشرعية"<sup>2</sup>.

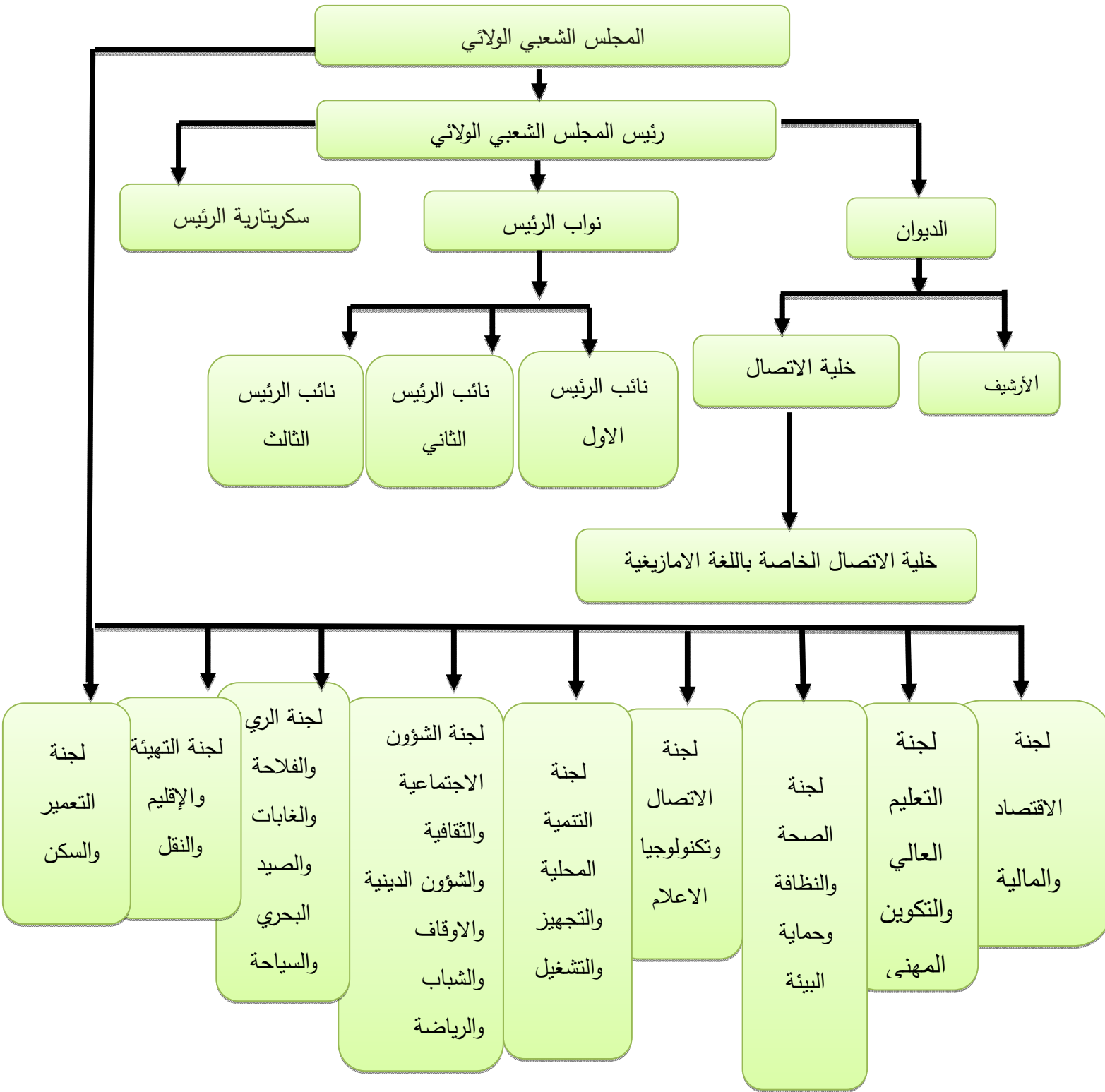
ولقد عرف المجلس الشعبي الولائي في قانون الولاية على أنه: " هيئة إقليمية منتخبة من طرف الشعب عن طريق الاقتراع العام، وهو هيئة للمداولة والمراقبة، وهو المعبر عن تطلعات الشعب وبمثابة صورتهم"، وهذا ما تظهره المادة 12 و 13 الولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعى المجلس الشعبي الولائي، وهو هيئة مداولة في الولاية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر لباد، البحث في القانون الإداري، ط 03، مخبر الدراسات السلوكية والدراسات القانونية، سطيف، 2006، ص 122.

<sup>2</sup> - نسرين شريفي وآخرون، القانون الإداري، ط 02، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2016، ص 99.

<sup>3</sup> - المادة 12 و 13 من قانون الولاية 07-12 المؤرخ في 21 فيفري 2012، الجريدة الرسمية، 12 ص 07.

(2) الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي (مقر الولاية):



شكل رقم (02) يمثل الهيكل التنظيمي لمقر ولاية تيزي وزو

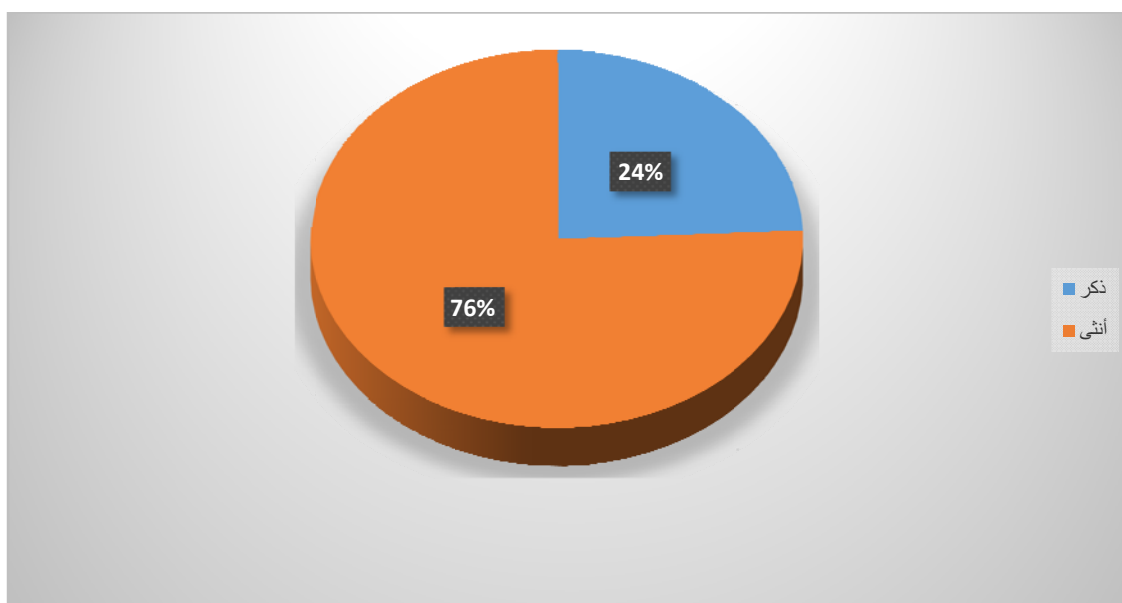
المصدر: وثائق مقدمة من طرف المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو

## 3) القراءة الكمية والكيفية للجدول :

## 1- القراءة الكمية والكيفية للجدول البسيطة:

جدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
24,28%	17	ذكر
75,71%	53	أنثى
100%	70	المجموع



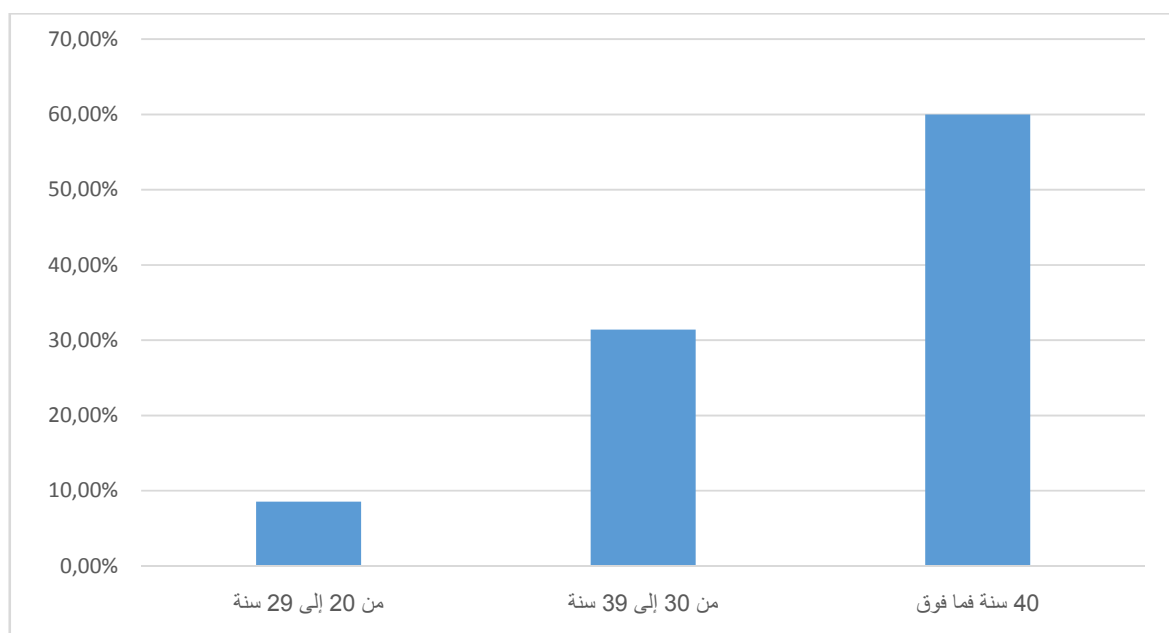
الشكل رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

يوضح لنا هذا الجدول توزيع أفراد عينة دراستنا حسب متغير الجنس، الذي نلاحظ من خلاله أن هناك اختلاف كبير في توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير حيث تقدر نسبة الإناث ب

75,71 % بينما تقدر نسبة الذكور ب 24,28% ومن خلال هذه الاحصائيات يثبت لنا هيمنة العنصر النسوي في العمل الإداري على مستوى المجلس الشعبي الولائي ببتيزي وزو.

جدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
8,57%	06	من 20 إلى 29 سنة
31,42%	22	من 30 إلى 39 سنة
60%	42	40 سنة فما فوق
100%	70	المجموع



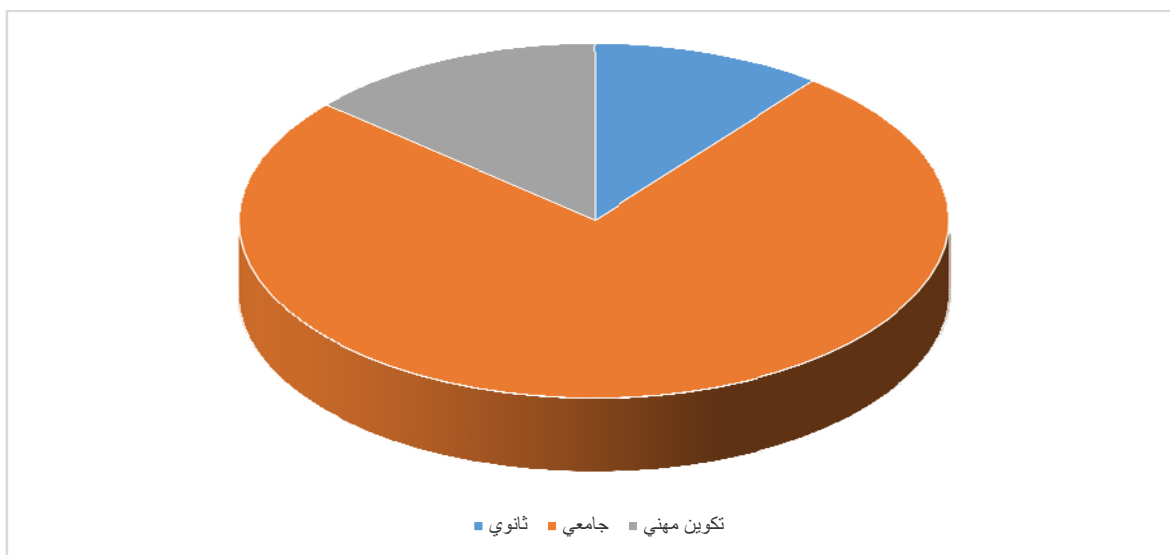
الشكل رقم (04): أعمدة بيانية توضح توزع المبحوثين حسب متغير السن.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة العمرية الثالثة من 40 سنة فما فوق تحتل الصدارة بنسبة تقدر ب 60 % ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 39 سنة

بنسبة تقدر ب 31,42 % وهاتان الفئتان تتميزان بالحيوية نوعا ما وبالقدرة على القيام بمختلف الوظائف والمهام، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفئة العمرية الأولى من 20 إلى 29 سنة بنسبة تقدر ب 08,57 % وهذا قد يرجع لعدم إتاحة فرصة ومناصب عمل للشباب وعدم توفرهم على الخبرة الكافية.

جدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
% 05,71	04	متوسط
% 10	07	ثانوي
% 71,42	50	جامعي
% 12,85	09	تكوين مهني
% 100	70	المجموع



الشكل رقم 05: دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة تقدر ب 71,42 % وتليها في المرتبة الثانية فئة التكوين المهني بنسبة تقدر ب 12,85 % وفي المرتبة الثالثة نجد المستوى الثانوي بنسبة تقدر ب 10 % وفي المرتبة الأخيرة نجد المستوى المتوسط بنسبة تقدر ب 05,71 %، نلاحظ من خلال هذه النسب أن أغلب المبحوثين لديهم مستوى جامعي على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو.

**جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي.**

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40 %	28	عون إداري
25,71 %	18	متصرف إداري
15,71 %	11	مهندس دولة
02,85 %	02	محاسب إداري
07,14 %	05	عون إداري رئيسي
05,71 %	04	رئيس مكتب
02,85 %	02	كاتب مدير
100 %	70	المجموع

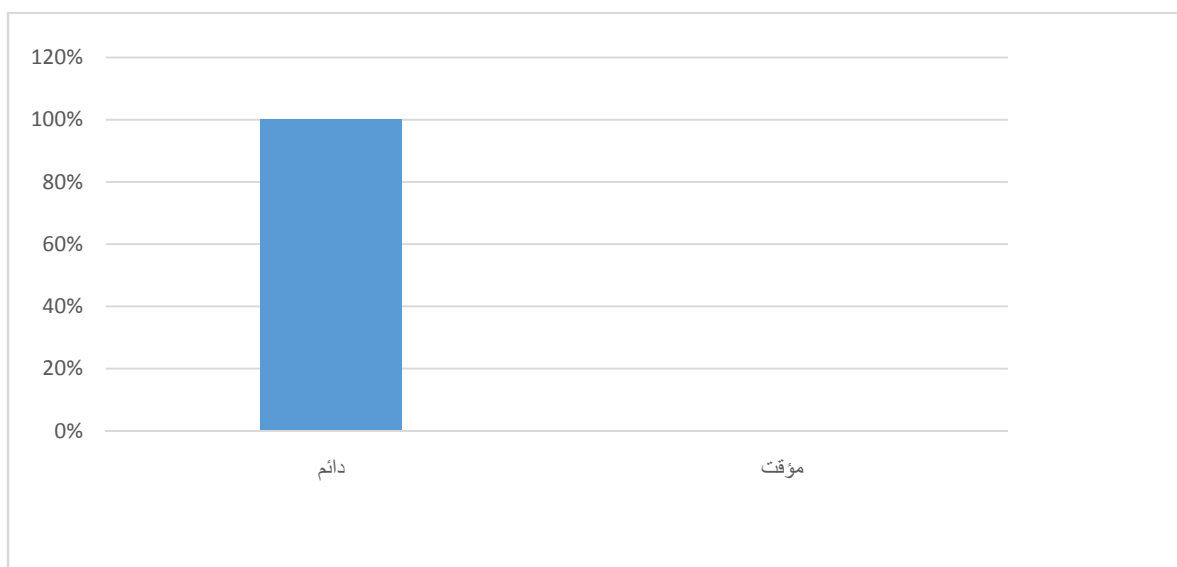
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك اختلاف في الوظائف التي يشغلها الإداريون في مقر الولاية حيث نجد النسبة الأكبر للموظفين والتي تقدر ب 40% يعملون كأعوان إداريين تليها في المرتبة الثانية المتصرفين الإداريين بنسبة تقدر ب 25.5% ثم تليها مباشرة نسبة 15.71% من العمال الذين يشغلون منصب مهندسي الدولة، ثم تليها نسبة 07.14% من العمال الذين يشغلون منصب عون إداري رئيسي وتليها نسبة 05.71% من الموظفين الذين

يشتغلون رؤساء مكتب. وفي الأخير نجد نسبة 02.85% من العمال يشتغلون كمحاسبين إداريين و نفس هذه النسبة يعملون ككتاب مدرء.

ومما سبق نلاحظ أن النتائج المتحصل عليها بعد تفريغنا للاستمارة بخصوص هذا السؤال تساوي مجموع العينة، بحيث عينتنا تتمثل في 70 مفردة وتحصلنا على 70 إجابة وهذا يدل على عدم تعدد المهام للموظف الواحد في نفس المؤسسة.

جدول رقم (05): يبين أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
100 %	70	دائم
0 %	0	مؤقت
100 %	70	المجموع

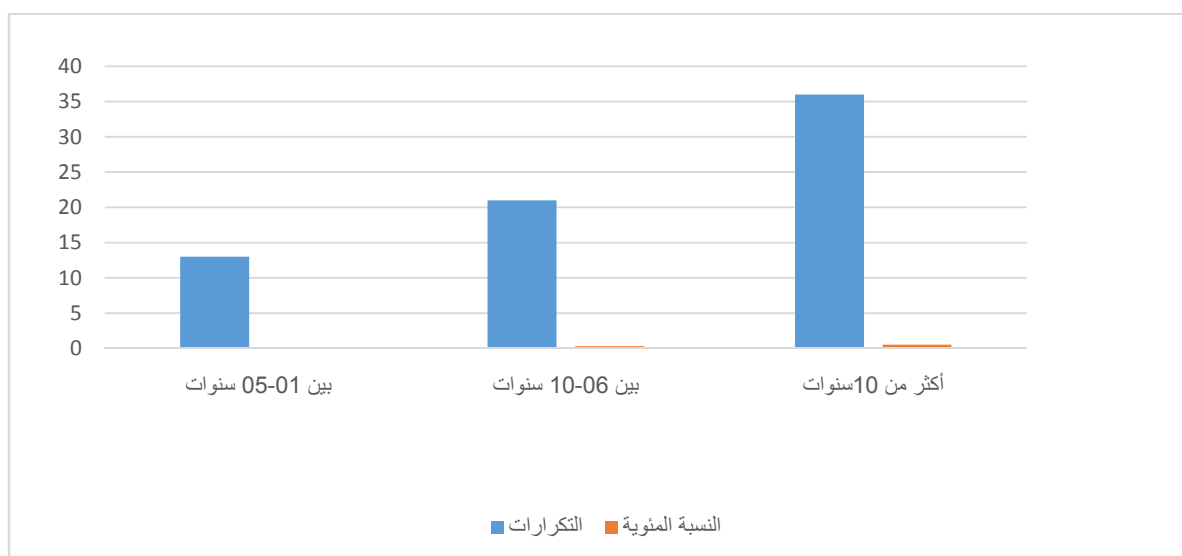


الشكل رقم 06: أعمدة بيانية تبين أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة المدروسة في المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو يتمتعون بوضعية مهنية دائمة بنسبة تقدر ب 100 % أي أنه لا يوجد أي عامل إداري مؤقت ضمن عينة دراستنا.

جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
18,57 %	13	بين 05-01 سنوات
30 %	21	بين 10-06 سنوات
51,42 %	36	أكثر من 10 سنوات
100 %	70	المجموع



الشكل رقم 07: أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل

يتضح لنا من خلال هذا الجدول توزيع العينة حسب متغير الأقدمية، حيث نجد أن أعلى نسبة من العمال هم من لديهم أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 51,42 % ثم تليها الفئة الثانية من 06 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 30 % وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة الأولى من 01 إلى 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 18,57 % من خلال هذه الاحصائيات يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات هم العمال الأكثر كفاءة ويتميزون بقدرة عالية في تسيير الأعمال الإدارية المختلفة في تسيير المجلس الشعبي الولائي.

#### جدول رقم (07): يبين استخدام الإدارة لوسائل الاتصال الرقمية.

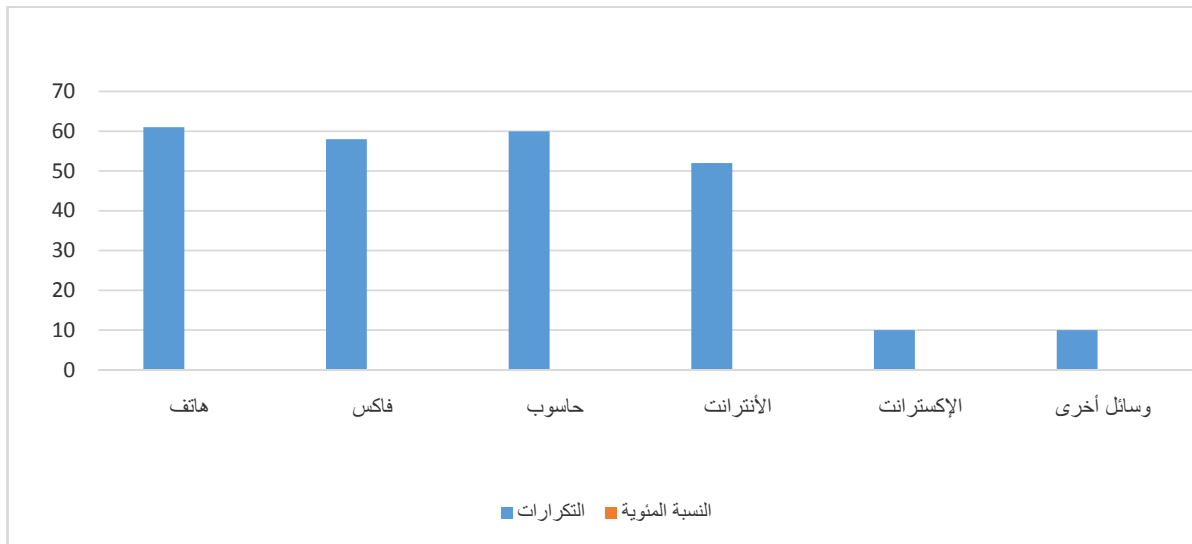
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
60 %	42	غالبًا
24,28 %	17	أحيانًا
15,71 %	11	نادرًا
100 %	70	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمي في تسيير الشؤون الإدارية والتواصل فيما بينهم وذلك بنسبة تقدر بـ 60 % ويجدر بنا الإشارة إلى أن هذه النسبة تتجاوز نصف أفراد العينة المدروسة وهذا يدل على أن العمال يلجؤون إلى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وهذا راجع إلى عدة أسباب منها: سهولة إيصال المعلومات واستقبالها، حفظ البيانات، ربح الوقت واقتصاد في التكلفة، أما الفئة الثانية هم الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمي من حين لآخر وتقدر نسبتهم بـ 24,28 % وتليها الفئة التي نادرًا ما تستخدم هذه الوسائل وهذا بنسبة تقدر بـ 15,71 % وهاتين النسبتين

الأخيرتين لا تدل على أن المبحوثين لا يبرعون في استخدام الوسائل بل يرجع إلى أسباب أخرى منها: عدم توفر الأجهزة لكل الموظفين، قلة التكوين في مجال الرقمنة وعدم تعميم استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية.

جدول رقم (08): يبين أنواع وسائل الاتصال الرقمية المستخدمة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
% 24,30	61	هاتف
% 23,10	58	فاكس
% 23,90	60	حاسوب
% 20,71	52	الأنترانت
% 03,98	10	الإكسترنات
% 03,98	10	وسائل أخرى
% 100	251	المجموع



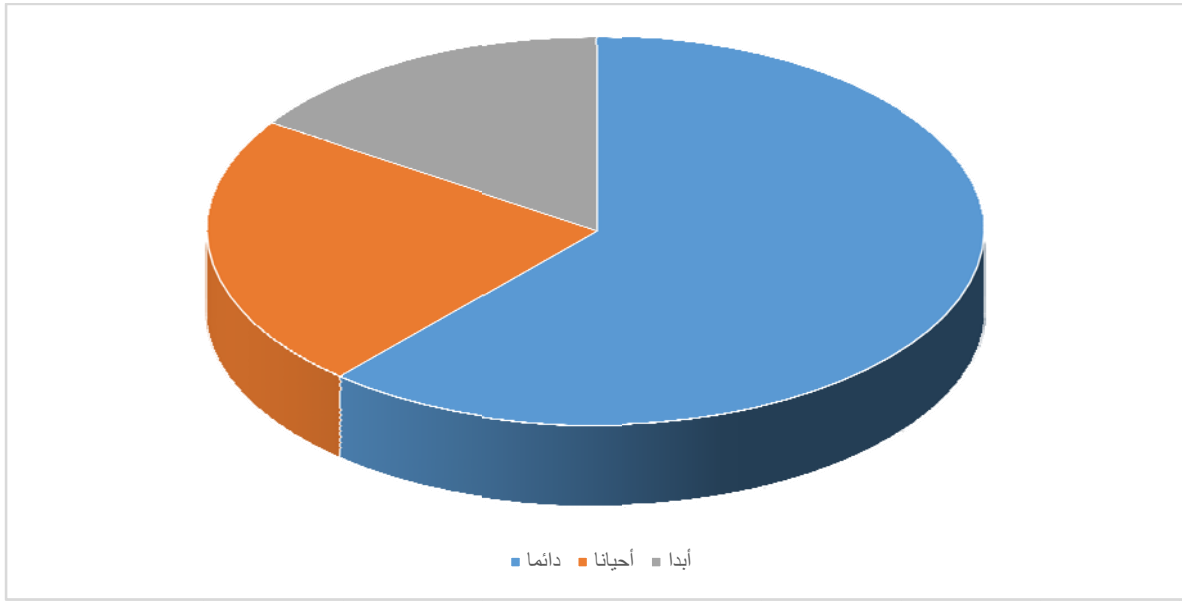
الشكل رقم 08: أعمدة بيانية توضح أنواع وسائل الاتصال الرقمية المستخدمة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يستخدمون الهاتف وهذا بنسبة 24,30 % ثم يليه استخدام الحاسوب بنسبة 23,90 % وتعود كثرة استخدام موظفي مقر ولاية تيزي وزو لهاتين الوسيلتين لكونها أقدم الوسائل الرقمية التي عرفت هذه الإدارة ثم يليها جهاز الفاكس بنسبة تقدر بـ 23,10 % وتليها الفئة المستخدمة للإنترنت بنسبة تقدر بـ 20,71 % بحيث ساهمت هاتين الوسيلتين في إرسال واستقبال المعلومات بطريقة سهلة وسريعة، مما يوفر جهد الموظفين، ثم تليها استخدام وسيلة الإكسترنات بنسبة تقدر بـ 03,98 % وهذه النسبة الضئيلة قد تعود إلى عدم توفر الإكسترنات في جميع المكاتب الإدارية لأفراد عينتنا وحدائتها مقارنة بالوسائل الأخرى المذكورة أعلاه، واقترح الموظفين بعض الوسائل الأخرى بنسبة 03,98 % ومن بينها الإيميل، الأنترنت والتطبيقات الخاصة بالمحاسبة.

ومما سبق نلاحظ أن النتائج المتحصل عليها بعد جمعنا لمجموع التكرارات تحصلنا على 251 إجابة والذي يفوق عينة بحثنا المقدرة بـ 70 مفردة وحسب هذه العينة ينبغي أن نتحصل على 70 إجابة لكن في هذا السؤال كانت للموظفين الحرية في اختيار عدة اقتراحات مما أنتج 251 إجابة.

جدول رقم (09): يبين تأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمي على سيرورة العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
61,42 %	43	دائما
22,85 %	16	أحيانا
15,71 %	11	أبدا
100 %	70	المجموع



شكل رقم 09: دائرة نسبية توضح تأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمية على سيرورة العمل

يوضح لنا هذا الجدول تأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمي على سيرورة العمل بمقر ولاية تيزي وزو من خلال النسب المتحصل عليها فإن أغلبية المبحوثين يستخدمون بصفة دائمة هذه الوسائل في تنفيذ أعمالهم الإدارية بنسبة تقدر ب 61,42 % وهي أكبر نسبة بحيث تتجاوز نصف العينة، وهذا راجع إلى ضغط العمل الموجود بين الرؤساء والمرؤوسين والكم الهائل من طلبات الشعب المختلفة لذا يلجأ الموظفون لاستخدام وسائل الاتصال الرقمي للتخفيف من هذه الضغوطات وتأدية المهام بانتظام وبسرعة. ثم تليها فئة العمال الذين يستخدمون هذه الوسائل أحيانا بنسبة تقدر ب 22,85 % وتلي هذه الفئة الموظفين الذين نادرا ما يستخدمون هذه الوسائل في تأدية أعمالهم الإدارية وهذا بنسبة تقدر ب 15,71 %.

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها في الفئتين الأخيرتين أن قلة استخدام وسائل الاتصال الرقمي في إدارة المجلس الشعبي الولائي قد يرجع إلى تمسك المبحوثين وتعودهم منذ سنوات على ممارسة نشاطهم بالطريقة التقليدية وغياب التكوين في هذا المجال.

## جدول رقم (10): يبين مدى توفر الإدارة على الامكانيات المادية.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
54,28 %	38	نعم
45,71 %	32	لا
100 %	70	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول مدى توفر الإمكانيات المادية في مقر الولاية بتيزي وزو فمن خلال المعطيات الواردة أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين يصرحون بأن الإدارة توفر لهم الإمكانيات المادية بنسبة تقدر بـ 54,28 % وهي نسبة مرتفعة، أما الموظفون الذين يرون أن الإدارة لا توفر لهم الإمكانيات المادية فتقدر نسبتهم بـ 45,71 %.

## جدول رقم (11): يبين مدى استخدام البرمجيات الجديدة من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
61,42 %	43	نعم
38,57 %	27	لا
100 %	70	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول مدى استخدام البرمجيات الجديدة من طرف المؤسسة حيث يتجلى لنا أن معظم المبحوثين قد صرحوا باستخدامهم البرمجيات الجديدة وذلك بنسبة تقدر بـ 61,42 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالمبحوثين الذين صرحوا بعدم استخدامهم للبرمجيات الجديدة وذلك

بنسبة تقدر ب 38,57 % وهذا يعود لمجموعة من الأسباب أهمها عدم توفر الإمكانيات لهذه الفئة وضعف شبكة الانترنت عند بعضهم وانعدامها عند البعض الآخر.

جدول رقم (12): يبين وضعية الشبكات المستعملة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
15,71 %	11	عالية التدفق
62,85 %	44	متوسطة التدفق
21,42 %	15	تدفق ضعيف
100 %	70	المجموع

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يصرحون أن الشبكة المستعملة متوسطة التدفق وهذا بنسبة تقدر ب 62,85 %، ثم تليها فئة المبحوثين الذين يرون أن الشبكات المستعملة ضعيفة التدفق وهذا بنسبة تقدر ب 21,42 % وفي الأخير نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين يرون أن الشبكات المستعملة عالية التدفق وذلك بنسبة تقدر ب 15,71 % وأغلبهم هم مهندسي الاعلام الآلي وبذلك فإن وظيفتهم هي التي تتطلب توفر الشبكة بمستوى عالي التدفق.

## جدول رقم (13): يبين مدى استخدام مختلف التكنولوجيات في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
20 %	14	دائما
55,71 %	39	أحيانا
24,28 %	17	نادرا
100 %	70	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 55,71 % من المبحوثين يستخدمون من حين لآخر تكنولوجيا الاتصال الرقمي وذلك بسبب نقص شبكة الانترنت وانقطاعاتها المتواصلة مما يجعل الموظفين يستغنون عنها في بعض الأوقات، في حين نجد 24,28 % من هؤلاء المبحوثين نادرا ما يستخدمون هذه التكنولوجيا وهذا راجع لعدم تزويدهم بالإمكانيات المادية الملائمة ونقص في وسائل التكنولوجيا الحديثة في مكاتبهم، أما 20 % من المبحوثين فإنهم يستخدمون هذه التكنولوجيات بشكل دائم وهذا ما تستدعيه طبيعة عملهم المتمثلة في مهندسي الاعلام الآلي ورؤساء المكاتب.

جدول رقم (14): يبين الغرض من استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
37,34%	62	إرسال المعلومات
14,88%	25	تقديم التعليمات
29,16%	49	استقبال المعلومات
11,44%	19	التواصل مع الموظفين
08,33%	14	أخرى
100%	169	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن إرسال المعلومات هي الغرض الأساسي من استعمال تكنولوجيا الاتصال الرقمي في مقر الولاية حيث قدرت نسبتها بـ 37,34% وهي تعتبر أعلى نسبة وهذا راجع إلى سهولة نقل المعلومات وسرعة إرسالها، وتليها نسبة استقبال المعلومات والمقدرة بـ 29,16% وذلك لسرعة وسهولة الحصول على المعلومات والبيانات الجديدة وتليها نسبة 14,88% الذين يرجعون الغرض من استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لتقديم التعليمات التي يرسلها الرؤساء للمرؤوسين عن طريق البريد الإلكتروني مما يوفر الجهد والوقت في إيصال التعليمات والتسريع في تنفيذها أو العمل على أساسها، أما المبحوثين الذين يستخدمونها لغرض التواصل مع الموظفين فنقدر نسبتهم بـ 11,44% وهي نسبة ضئيلة وهذا راجع لعدم امتلاك كل الموظفين لوسائل التكنولوجيا الحديثة مما يصعب استخدامها في هذا الغرض، أما المبحوثين المتبقين فقد صرحوا أنهم يستخدمونها لأغراض أخرى وهذا بنسبة تقدر بـ 08,33% وهي نسبة ضئيلة جدا ومن هذه الأغراض إرسال التعليمات والتواصل مع المواطنين عن طريق الصفحة الرسمية، ومما سبق نلاحظ أن النتائج المتحصل عليها بعد

جمعنا لمجموع التكرارات تحصلنا على 196 إجابة والذي يفوق عينة بحثنا المقدرة ب 70 مفردة وحسب هذه العينة ينبغي أن نتحصل على 70 إجابة لكن في هذا السؤال كانت للموظفين الحرية في اختيار عدة اقتراحات مما أنتج 196 إجابة.

جدول رقم (15): يبين الغرض من استخدام الموظفين لتكنولوجيا الاتصال الرقمي.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
29,62 %	32	تسهل عملية التواصل بين الموظفين
31,48 %	34	تزود الموظفين بمختلف المستحدثات
25 %	27	تسهل من عملية إرشاد وتوجيه الموظفين
07,40 %	08	تقلل من شكاويهم
06,48 %	07	أخرى
100 %	108	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الرقمي لغرض تزويد الموظفين بمختلف المستحدثات وهذا بنسبة تقدر ب 31,48 % ثم تأتي في المرتبة الثانية تسهيل عملية التواصل بين الموظفين بنسبة 29,62 % وفي المرتبة الثالثة نجد أنها تسهل من عملية إرشاد وتوجيه الموظفين وذلك بنسبة تقدر ب 25 % ، وفي المرتبة الرابعة نجد نسبة 7,40 % من المبحوثين يرون أنها تقلل من شكاويهم، أما 6,48 % من المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الرقمي تستعمل لأغراض أخرى. ومما سبق نلاحظ أن النتائج المتحصل عليها بعد جمعنا لمجموع التكرارات لتحصلنا على 108 إجابة والذي يفوق عينة بحثنا المقدرة ب 70 مفردة وحسب هذه العينة ينبغي أن نتحصل على 70 إجابة لكن في هذا السؤال كانت للموظفين الحرية في اختيار عدة اقتراحات مما أنتج 108 إجابة.

**جدول رقم (16): يبين مدى تحفيز استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لموظفي الإدارة في المؤسسة.**

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم كثيرا	32	45,71 %
نوعا ما	36	51,42 %
لا أبدا	02	02,85 %
المجموع	70	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفز نوعا ما على العمل وهذا بنسبة تقدر ب 51,42 % وذلك لغياب التكوين في هذا المجال ووجود اختلاف في المستوى التعليمي ، ومن ثم نجد فئة المبحوثين الذين يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الرقمي كثيرا بنسبة تقدر ب 45,71 % وهذا لطبيعة عملهم الذي يتطلب استخدام التكنولوجيا بشكل دائم وخبرتهم العالية في هذا المجال وفي الأخير تأتي نسبة 02,85 % من المبحوثين الذين لا يستعملون تكنولوجيا الاتصال الرقمي إطلاقا وهذا بسبب عدم توفيرها لهم.

**تحليل السؤال المفتوح رقم (17) الخاص بنوع التحفيز:**

يتبين من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها أن أغلبية المبحوثين والمقدر نسبتهم ب 52,85 % يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تعود عليهم بالتحفيز الايجابي بحيث تسهل عليهم العمل وتوفر لهم الوقت والجهد في تأدية مهامهم، ومن أبرز العبارات التي صرحوا بها "القيام بعدة مهام في نفس الوقت"، "إمكانية حفظ واسترجاع البيانات بنقرة واحدة"، "تخزين

كم هائل من المعلومات عن طريق جهاز واحد"، أما باقي المبحوثين الذين تقدر نسبتهم بـ 47,14% فيرون أن استخدام الموظف لوسائل الاتصال الرقمي لا تحفزهم على العمل بل أغلب الموظفين يستخدمونها لأغراض شخصية فهناك من يتصفح مواقع التواصل الاجتماعي مما يلهيهم عن عملهم، وهذه النسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بعصر الرقمنة الذي نعيشه اليوم ومن بين العبارات التي صرحوا بها، "إمكانية تلف المعلومات بسهولة" تعطل الجهاز في أي لحظة" "إمكانية تعرض المواقع للقراصنة والفيروسات"، وكذا يرون أن غياب التكوين والكفاءة يكون عائق أمام تأدية المهام.

**جدول رقم (17): يبين استخدام الاتصال الرقمي داخل الإدارة من أجل التعامل مع المشاكل التنظيمية.**

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
82,85 %	58	نعم
17,14 %	12	لا
100 %	70	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال الرقمي يمكنهم من التعامل مع المشاكل التنظيمية داخل الإدارة وهذا بنسبة تقدر بـ 82,85 % وهذا يدل على وجود اتصال فعال مما يساهم في تحسين خدمات الإدارة العمومية في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تقدر بـ 17,14 % نتيجة وجود صعوبات في استخدام التكنولوجيا الحديثة وعدم تعميم هذه الوسائل على كافة الموظفين.

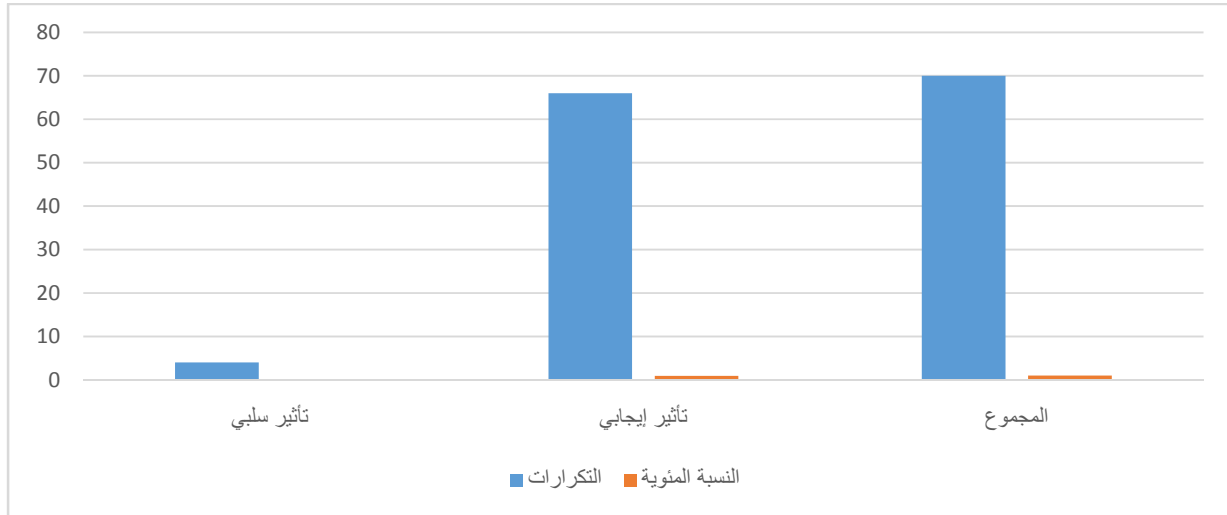
جدول رقم (18): يبين مدى مساهمة الاتصال الرقمي في الرضى الوظيفي للموظفين.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
37,14 %	26	كثيرا
55,71 %	39	نوعا ما
07,14 %	05	أبدا
100 %	70	المجموع

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن الاتصال الرقمي يساهم نوعا ما في الرضى الوظيفي للموظفين وهذا بنسبة تقدر ب 55,71 % حيث يسهل لهم المهام ويسرع في إنجازها ويوفر لهم الوقت والجهد وتليها مباشرة نسبة 37,14 % من المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الرقمي يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضى الوظيفي للموظفين، وفي الأخير نجد نسبة 07,14 % من المبحوثين الذين ينفون تماما مساهمة هذا الاتصال في تحقيق الرضى الوظيفي وهذه الفئة لم تتقبل عصرة الإدارة بعد رقمنتها.

جدول رقم (19): يبين تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي على الموظفين.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
5,71 %	04	تأثير سلبي
94,28 %	66	تأثير إيجابي
100 %	70	المجموع



شكل رقم (10): أعمدة بيانية تمثل مدى تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي على الموظفين.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين يؤكدون بالتأثير الإيجابي على الموظفين عند استخدامهم للاتصال الرقمي بنسبة تقدر بـ 94,28% كون هذا الاتصال يساعد الموظفين في تأدية مهامهم بشكل مبسط وأكثر فعالية من الاتصال التقليدي، في حين نجد نسبة 05,71% من المبحوثين يرون بأن استخدام الاتصال الرقمي يؤثر بشكل سلبي على الموظفين وهذا لاعتقادهم أن تكنولوجيا الاتصال الرقمي تجعلهم مهوسين بها ولا يعتمدون على أنفسهم في الإجراءات الإدارية والمهام الموكلة لهم خاصة مع انقطاعات شبكة الانترنت من حين لآخر وكذا يعتقدون أن هذه التكنولوجيا تلهي الموظفين عن مهامهم وأن الإدارة التقليدية (اليدوية) أحسن من الإدارة الإلكترونية (الرقمية).

جدول رقم (20): يبين مدى توفر التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
11,42 %	08	بشكل كبير
40 %	28	بشكل قليل
48,57 %	34	غياب التكوين
100 %	70	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يشكون من غياب التكوين وذلك بنسبة تقدر ب 48,57 % مما يعرقل ويصعب عليهم المهام البسيطة أثناء القيام بوظائفهم، تليها نسبة 40 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين متوفر بشكل قليل في مجال التكنولوجيا الجديدة وهذا بسبب نقص الخبرة الكافية في هذا المجال، وفي الأخير نجد نسبة 11,42 % من المبحوثين الذين يرون أن التكوين متوفر بشكل كبير وهذا راجع لطبيعة عملهم التي تستدعي التكنولوجيا الجديدة والتكوين المستمر في هذا المجال.

جدول رقم (21): يبين مدى توفر المؤسسة على مسؤولي مهندسي مجال التكنولوجيا.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
22,85 %	16	بشكل كاف
67,14 %	47	بشكل قليل
10 %	07	غياب كلي للمختصين
100 %	70	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول نجد أن نسبة 67,14 % من المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر بشكل قليل مسؤولي مهنسي مجال التكنولوجيا مما يصعب عليهم التأقلم في العمل بأسلوب الإدارة الجديدة وتليها نسبة 22,85 % من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة توفر لهم تكوين بشكل كاف وأغلب هؤلاء المبحوثين هم رؤساء المكاتب أو مهندسي الإعلام الآلي في حين أن 10 % ينفون تماما وجود التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة بمقر الولاية ويشنون من الأمر ومدى ضرورة التكوين لمواكبة التطور الإداري.

**جدول رقم (22): يبين تمويل البرامج المتخصصة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي.**

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
05,71 %	04	متوفر كثيرا
85,71 %	60	متوفر بشكل قليل
08,57 %	06	منعدم
100 %	70	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 85,71 % من المبحوثين يؤكدون أن تمويل البرامج المتخصصة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي متوفر بشكل قليل، وذلك للنقص الكبير لوسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة واعتمادهم على وسائل تكنولوجيا قديمة التي تتعطل في كل مرة وتعيق تأدية مهامهم، تليها نسبة 08,57 % من المبحوثين الذين يرون أن تمويل البرامج المتخصصة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي منعدم تماما وهذا لأنهم لا يملكون أي وسيلة تكنولوجيا حديثة في تأدية مهامهم لأن المؤسسة لم تزودهم بها، بل يعتمدون على الطريقة التقليدية، تليها نسبة 05,71 % من المبحوثين الذين يرون أن تمويل البرامج

المتخصصة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي متوفر كثيرا لأنهم يملكون كافة الوسائل التي تسهل لهم عملهم ونلاحظ أن هؤلاء المبحوثين هم رؤساء مكاتب.

**تحليل السؤال رقم (25) المتمثل في المعرقات الموجودة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسة.**

من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها في السؤال رقم (25) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن غياب التكوين يمثل العائق الأكبر في استخدامهم التكنولوجيا الحديثة حيث كانت نسبتهم مقدرة ب 64,28% ، ثم تليها نسبة المبحوثين المقدرة ب 21,42% الذين يرون أن العائق في استخدامهم التكنولوجيا الحديثة، أما 14,28% كانت لهم اجابات مختلفة بخصوص هذا الشأن فمنهم من يرى أن المستوى التعليمي غير ملائم لاستخدام هذه الوسائل الحديثة والمتطورة ومنهم من يرى أن قلة توفير الموارد المالية والمادية تعرقل استخدام التكنولوجيا وكذا نقص شبكة الأنترنت وانعدامها في بعض المصالح وأيضا صعوبة الانتقال من العمل بالطريقة التقليدية اليدوية إلى العمل بالوسائل الرقمية.

## 2- القراءة الكمية والكيفية للجداول المركبة:

جدول رقم (23): العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخدام الموظفين لوسائل الاتصال الرقمية.

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		المتغير الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	17	%11,76	02	%29,41	05	%58,82	10	ذكر	الجنس
%100	53	%11,32	06	%20,75	11	%67,92	36	أنثى	
%100	70	%11,42	08	%22,85	16	%65,71	46	المجموع	
%100	06	%33,33	02	%00	00	%66,66	04	29-20 سنة	السن
%100	22	%13,63	03	%31,81	07	%54,54	12	39-30 سنة	
%100	42	%11,90	05	%23,80	10	%64,28	27	40 سنة فما فوق	
%100	70	%14,28	10	%24,28	17	%61,42	43	المجموع	
%100	04	%50	02	%25	01	%25	01	متوسط	المستوى التعليمي
%100	07	%28,57	02	%14,28	01	%57,14	04	ثانوي	
%100	50	%08	04	%22	11	%70	35	جامعي	
%100	09	%00	00	%66,66	06	%33,33	03	تكوين مهني	
%100	70	%11,42	08	%25,71	18	%61,42	43	المجموع	
%100	28	%21,42	06	%28,57	08	%50	14	عون إداري	الوظيفة
%100	18	%05,55	01	%16,66	03	%77,77	14	متصرف	

								إداري	
%100	11	%00	00	%18,18	02	%81,81	09	مهندس دولة	
%100	02	%50	01	%00	00	%50	01	محاسب إداري	
%100	05	%20	01	%40	02	%40	02	عون إداري رئيسي	
%100	04	%25	01	%25	01	%50	02	رئيس مكتب	
%100	02	%00	00	%50	01	%50	01	كاتب مدير	
%100	70	%14,28	10	%24,28	17	%61,42	43	المجموع	
%100	37	%10,81	04	%27,02	10	%62,16	23	05-01 سنوات	الأقدمية
%100	20	%20	04	%25	05	%55	11	بين 10-06 سنوات	
%100	13	%07,69	01	%23,07	03	%69,23	09	أكثر من 10 سنوات	
%100	70	%12,85	09	%25,71	18	%61,42	43	المجموع	

تحليل الجدول رقم (23): العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخدام الموظفين لوسائل الاتصال الرقمية

تشير الاحصائيات والبيانات المدونة في الجدول أعلاه بالنسبة لمتغير الجنس أن أعلى نسبة من الإناث ولاتي تقدر ب 67,92% تؤكد بأنه غالبا ما يتم استخدام الإدارة لوسائل الاتصال الرقمية، كونها تربط كافة أجزاء التنظيم الإداري وتسهل عملية التواصل بين الموظفين. تليها نسبة 20,75% من اللواتي يستخدمن وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة أحيانا، بينما نسبة 11,32% من اللواتي يستخدمنها نادرا.

وبالنسبة للذكور فنسجل نسبة 58,82% من الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة غالبا، ويعود ذلك إلى أن استخدام هذه الوسائل تساهم في توفير الجهد والتكلفة وتسرع تأدية الوظائف الإدارية، وتليها نسبة 29,41% من الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة أحيانا، بينما نسبة 11,76% من الذين يستخدمونها نادرا.

أما بالنسبة لمتغير السن نجد أن الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 29 سنة غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة بنسبة تقدر ب 66,66%، وهذا راجع إلى اهتمام هذه الفئة باستخدام الوسائل الرقمية أكثر من الوسائل التقليدية أي استخدام الحاسوب وغيره أكثر من الورق والقلم، ثم تليها نسبة 33,33% من المبحوثين الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة نادرا وهذا يرجع إلى نقص الوسائل الرقمية. أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم من 40 سن فما فوق يقررون بأن استخدام وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة بنسبة تقدر ب 64,28% يكون غالبا، تليها نسبة 23,80% يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة أحيانا، بينما نسبة 11,90% من المبحوثين نادرا ما يستخدمونها. أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 نلاحظ أن أكبر نسبة والتي تقدر ب 54,54% غالبا ما

يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة، وهذا راجع إلى توجه هذه الفئة إلى الوسائل الجديدة من أجل تسهيل تأدية المهام كتخزين واسترجاع الملفات والاطلاع عليها وهذا ما يساعدهم على أداء عدة مهام بأقل جهد مقارنة بالطريقة التقليدية اليدوية تليها نسبة 31,81% من المبحوثين الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة أحيانا. وبالنسبة للذين يستخدمونها نادرا فتقدر نسبتهم ب 13,63%، ويرجع ذلك إلى عدم توفر الوسائل الرقمية في مكاتبهم.

أما بالنسبة لمتغير **المستوى التعليمي** تبين أن المبحوثين ذوي المستوى الجامعي يمثلون أكبر نسبة والتي تقدر ب 70% الذين غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة، وذلك يرجع إلى المستوى التعليمي العالي مقارنة بالمستويات الأخرى وهذا ما أهلهم لاستخدام هذه الوسائل، تليها نسبة 22% من الذين يستخدمونها أحيانا، وذلك بسبب طبيعة عملهم التي تتطلب استخدام مثل هذه الوسائل من حين لآخر، بينما تمثل نسبة 08% المبحوثين الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية نادرا وذلك لنقص الوسائل وضعف شبكة الانترنت وعدم توفرها في بعض المصالح، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين تقدر نسبتهم ب 66,66% من الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة أحيانا، تليها نسبة 33,33% منهم والذين يستخدمونها غالبا، بينما لم نسجل أية نسبة لها.

في حين أن فئة التعليم الثانوي فنلاحظ أنه غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة وذلك بنسبة تقدر ب 57,14%، تليها نسبة 28,57% الذين يستخدمون نادرا وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة، بينما نسبة 14,28% من المبحوثين الذين يستخدمونها أحيانا. أما بالنسبة لفئة المستوى المتوسط فإنه 50% من المبحوثين نادرا ما يستخدمون وسائل الاتصال

الرقمية في الإدارة، وهذا لنقص المؤهلات لاستخدام هذه الوسائل ومستوى تعليمي غير كاف لذلك، تليها نسبة 25% بالنسبة للذين يستخدمون هذه الوسائل غالبا وأحيانا بنفس النسبة.

أما بالنسبة لمتغير **الوظيفة الحالية** نلاحظ أن وظيفة مهندس دولة غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية بنسبة تقدر ب 81,81%، وذلك يعود إلى نمط وطبيعة عملهم التي تستلزم استخدام هذه الوسائل بكثرة والاعتماد عليها في تأدية كافة مهامهم، تليها نسبة 18,18% من المهندسين الذين أحيانا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة، أما نسبة نادرا فلم نسجل أية إجابة. بالنسبة لوظيفة المتصرف الإداري الذين غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية فقد سجلنا نسبة 77,77%، وهذا ما يدل على استخدام هذه الوسائل الحديثة بشكل كبير في أداء مهامهم الإدارية بطريقة سهلة وبسيطة وأداء عدة مهام في وقت وجيز. تليها نسبة 16,66% من المتصرفين الإداريين الذين نادرا ما يستخدمون هذه الوسائل في الإدارة.

أما بالنسبة لوظيفة كاتب مدير فنلاحظ أن نسبة 50% نفسها بالنسبة لغالبا وأحيانا من المبحوثين الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة، وهذا يعود لطبيعة عملهم الذي يتطلب ذلك كونهم يشكلون همزة وصل بين الموظفين والمدراء، بينما نادرا لم نسجل فيه أية نسبة. أما بالنسبة لرؤساء المكاتب نجد أن 50% منهم الذين غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية، أما بالنسبة لأحيانا ونادرا فقد سجلنا نفس النسبة والتي تقدر ب 25%. في حين نجد وظيفة الأعوان الإداريين الرئيسيين غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية بنسبة 40% وهي نفسها للمبحوثين الذين أحيانا ما يستخدمون هذه الوسائل، في حين نجد 20% من هذه الفئة نادرا ما يستخدمون نوع هذه الوسائل في وظائفهم. أما بالنسبة للأعوان الإداريين نجد 50% منهم يستخدمون هذه الوسائل بصفة دائمة، وتليها نسبة 28,57% من الأعوان الإداريين الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية أحيانا، بينما نجد نسبة 21,42% من المبحوثين الذين

نادرا ما يستخدمون هذه الوسائل. أما بالنسبة لوظيفة المحاسب الإداري فنجد أن نسبة 50% من المحاسبين الإداريين يستخدمون في غالب الأحيان وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة، وذلك بسبب حاجة الموظفين لهذه الوسائل لتسهيل القيام بالعمليات الاحصائية وتحويلها إلى رسومات بيانية والتي تكون بهذه الوسائل أسهل وأوفر من الوسائل التقليدية، بينما نسجل نسبة 50% من المبحوثين الذين يستخدمون الذين نادرا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في حين أن نادرا لم نسجل أية إجابة.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية فنلاحظ أن فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة، تليها نسبة 23,07% من المبحوثين الذين أحيانا ما يستخدمون وسائل الاتصال في الإدارة، بينما نسبة 07,69% منهم يستعملونها نادرا. أما فئة المبحوثين من 01 إلى 05 سنوات فنجد أن نسبة 62,16% الذين غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالذين يستخدمونها أحيانا والمقدرة ب 27,02%، في حين سجلنا نسبة 10,81% من المبحوثين الذين يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية نادرا. أما فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات فنلاحظ أن 55% منهم يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في أغلب الأحيان، تليها نسبة 25% من المبحوثين الذين يستخدمونها أحيانا، بينما نجد 20% من هذه الفئة نادرا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في الإدارة.

نلاحظ من خلال النسب التي تحصلنا عليها في هذا الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين في كافة المتغيرات غالبا ما يستخدمون وسائل الاتصال الرقمية في تأدية وظائفهم الإدارية وهذا ما يدل على أهمية هذه الوسائل في الإدارة العمومية.

جدول رقم (24): العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمي على سيرورة العمل في المؤسسة.

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		المتغير الإيجابية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	17	%00	00	%35,29	06	%64,70	11	ذكر	الجنس
%100	53	%20,75	11	%18,86	10	%60,37	32	أنثى	
%100	70	%15,71	11	%22,85	16	%61,42	43	المجموع	
%100	06	%16,66	01	%00	00	%83,33	05	29-20 سنة	السن
%100	22	%13,63	03	%36,36	08	%50	11	39-30 سنة	
%100	42	%11,90	05	%23,80	10	%64,28	27	40 سنة فما فوق	
%100	70	%12,85	09	%25,71	18	%61,42	43	المجموع	
%100	04	%25	01	%25	01	%50	02	متوسط	المستوى التعليمي
%100	07	%42,85	03	%00	00	%57,14	04	ثانوي	
%100	50	%08	04	%22	11	%70	35	جامعي	
%100	09	%33,33	03	%44,44	04	%22,22	02	تكوين مهني	
%100	70	%15,71	11	%21,42	15	%61,42	43	المجموع	
%100	28	%25	07	%35,71	10	%39,28	11	عون إداري	الوظيفة الحالية
%100	18	%16,66	03	%11,11	02	%72,22	13	متصرف إداري	

%100	11	%00	00	%18,18	02	%81,81	09	مهندس دولة	
%100	02	%00	00	%00	00	%100	02	محاسب إداري	
%100	05	%00	00	%40	02	%60	03	عون إداري رئيسي	
%100	04	%00	00	%00	00	%100	04	رئيس مكتب	
%100	02	%50	01	%00	00	%50	01	كاتب مدير	
%100	70	%15,71	11	%22,85	16	%61,42	43	المجموع	
%100	13	%07,69	01	%23,07	03	%69,23	09	05-01 سنوات	الأقدمية
%100	20	%10	02	%30	06	%60	12	بين 10-06 سنوات	
%100	37	%21,62	08	%18,91	07	%59,45	22	أكثر من 10 سنوات	
%100	70	%15,69	11	%22,85	16	%61,42	43	المجموع	

**تحليل الجدول رقم (24):** العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمي على سيرورة العمل في المؤسسة.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (24) بالنسبة لمتغير الجنس بأن أكثر من نصف الذكور أكدوا أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي يؤثر دائما على سيرورة العمل وذلك بنسبة تقدر ب 64,70 %، تليها نسبة 35,29 % من الذكور الذين صرحوا أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي يؤثر أحيانا على سيرورة العمل، بينما سجلنا نسبة منعدمة في إجابة "أبدا" وذلك ما يدل على أن هذه الوسائل تؤثر على العمل بشكل أو بآخر. أما بالنسبة للإناث فقد سجلنا نسبة 60,37 % منهم يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي دائما ما يؤثر على سيرورة العمل، تليها نسبة 20,75 % من المبحوثين الذين لا يستخدمون وسائل الاتصال الرقمي أبدا، بينما نسجل نسبة 18,86 % من الإناث اللواتي يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تؤثر أحيانا على سيرورة العمل.

أما بالنسبة لمتغير السن فنلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة يؤكدون بأنه دائما ما يؤثر استخدام وسائل الاتصال الرقمي على تأدية مهامهم في مقر الولاية لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 83,33 %، تليها نسبة 16,66 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن استخدام هذه التكنولوجيا لا يؤثر أبدا على سيرورة العمل، وذلك يرجع إلى أن سيرورة العمل لم تتغير مقارنة بالطريقة اليدوية التقليدية فالمهام تبقى نفسها رغم اختلاف الوسيلة. وسجلنا نسبة منعدمة في إجابة "أحيانا". أما بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فنسجل نسبة 64,28 % من المبحوثين الذين يؤكدون أنه دائما ما يؤثر استخدام وسائل الاتصال الرقمي على تأدية عملهم، تليها نسبة 23,80 % منهم يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي أحيانا ما تؤثر على سيرورة عملهم، في حين نسجل نسبة 11,90 % من

الذين يقولون بأن استخدام وسائل الاتصال الرقمي لا تؤثر أبداً على تأدية وظائفهم الإدارية، وذلك يعود إلى أنهم يصرحون بأن الانقطاعات المتكررة عن العمل بسبب الأعطال التقنية لتلك الوسائل. أما فيما يخص المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة فقد سجلنا 50% منهم الذين يقولون بأن استخدام وسائل الاتصال الرقمي دائماً ما تؤثر على سيرورة العمل، تليها نسبة 36,36% من المبحوثين الذين يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تؤثر أحياناً على سيرورة عملهم، وفي الأخير سجلنا نسبة 13,63% لاقتراح لا أبداً.

وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي يتضح لنا أن المبحوثين ذوي المستوى الجامعي يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي دائماً ما تؤثر على سيرورة العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 70% تليها نسبة 22% من المبحوثين الذين يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تؤثر أحياناً على عملهم، في حين 08% من هذه الفئة يعتقدون أن استخدامهم لهذه الوسائل لا تؤثر على عملهم. أما فيما يخص المستوى الثانوي فقد سجلنا نسبة 57,14% من المبحوثين الذين أقرروا بأنه دائماً ما يؤثر استخدام وسائل الاتصال الرقمي على عملهم، تليها نسبة 42,85% من المبحوثين الذين يرون أنه لا يؤثر أبداً استخدام وسائل الاتصال الرقمي على عملهم، في حين سجلنا نسبة منعدمة في اقتراح "أحياناً". أما فيما يتعلق بالمستوى المتوسط فقد سجلنا نسبة 50% من الذين يرون أن دائماً ما يؤثر استخدام وسائل الاتصال الرقمي على تأدية مهامهم وسجلنا نفس النسبة وقدرها 25% للذين يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تؤثر أحياناً وكذا الذين يرون أنه لا يؤثر أبداً على سيرورة العمل. أما بالنسبة لمستوى التكوين المهني فقد سجلنا 44,44% من الذين يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تؤثر أحياناً على سير العمل، تليها نسبة 33,33% من المبحوثين الذين يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي لا تؤثر أبداً على عملهم، في حين نجد 22,22% منهم يقرون أن استخدام هذه الوسائل يؤثر دائماً على تأدية مهامهم.

أما فيما يتعلق بمتغير **الوظيفة الحالية** فقد سجلنا في وظيفتي المحاسب الإداري ورؤساء المكاتب نسبة 100 % بحيث يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تؤثر دائما على سير العمل، في لم نسجل أي نسبة فيما يخص الاقتراحين الآخرين. تليها وظيفة مهندس دولة بحيث سجلنا فيها 81,81 % من المبحوثين الذين يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تؤثر دائما على سير العمل، ثم نجد نسبة 18,18 % من الذين أقرروا بأن استخدام هذه الوسائل تؤثر أحيانا على عملهم، في حين سجلنا نسبة منعدمة في اقتراح "لا أبدا" كون أن هذه المهنة تعتمد أساسا على الوسائل الرقمية وشبكة الانترنت. أما بالنسبة لوظيفة المتصرف الإداري فنسجل نسبة 72,22 % من الذين أكدوا بأن استخدام وسائل الاتصال الرقمي تؤثر دائما على سير العمل، ونسبة 16,66 % أقرروا بأن استخدام وسائل الاتصال الرقمي لا تؤثر أبدا على عملهم في حين نسجل نسبة 11,11 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن استخدام وسائل الاتصال الرقمي يؤثر أحيانا على عملهم. أما بالنسبة لوظيفة عون إداري رئيسي فقد سجلنا نسبة 60 % من الذين أكدوا أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي دائما ما يؤثر على سير العمل، و40% منهم يرون أن استخدام هذه الوسائل يؤثر أحيانا على العمل، في حين سجلنا نسبة منعدمة من المبحوثين الذين أجابوا بأن استخدام هذه الوسائل لا يؤثر أبدا على العمل. أما بالنسبة لوظيفة كاتب مدير فقد سجلنا نفس النسبة والمقدرة ب 50 % من المبحوثين الذين يرون أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي يؤثر دائما على العمل وكذا الذين يرون أنها لا تؤثر أبدا، في حين سجلنا نسبة منعدمة في اقتراح "أحيانا". أما بالنسبة لوظيفة عون إداري فقد سجلنا نسبة 39,28 % من الذين أكدوا أن استخدام وسائل الاتصال الرقمي دائما ما يؤثر على سير العمل و35,71 % منهم يرون أن استخدام هذه الوسائل يؤثر أحيانا على العمل، في حين سجلنا نسبة 25 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن استخدام هذه الوسائل لا يؤثر أبدا على العمل.

وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية فوجد المرتبة الأولى تعود إلى إجابة "نوعا ما" حيث تمثل نسبة 69,23 % للخبرة التي تكون من 01 إلى 05 سنوات أعلى رتبة، تتبعها نسبة 60 % للخبرة التي تكون أكثر من 06 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 59,45 % للخبرة التي تكون أكثر من 10 سنوات. في حين المرتبة الثانية كانت من نصيب إجابة "أحيانا" بحيث أكبر نسبة تقدر ب30 % للخبرة التي تكون من 06 إلى 10 سنوات، فتليها خبرة من 01 إلى 05 سنوات بنسبة 23,07 %، تتبعها خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 18,91 %. وأخيرا إجابة "لا أبدا" سجلنا فيها أكبر نسبة والمقدرة ب 21,62 % لخبرة أكثر من 10 سنوات، تليها خبرة أكثر من 06 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب10 %، في حين سجلنا نسبة 07,69 للخبرة من 01 إلى 05 سنوات.

جدول رقم (25): العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تحفيز استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لموظفي الإدارة العمومية.

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		المتغير الإيجابية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	17	%05,88	01	%58,82	10	%35,29	06	ذكر	الجنس
%100	53	%01,88	01	%49,05	26	%49,05	26	أنثى	
%100	70	%02,85	02	%51,42	36	%45,71	32	المجموع	
%100	06	%16,66	01	%50	03	%33,33	02	29-20 سنة	السن
%100	22	%04,54	01	%50	11	%45,45	10	39-30 سنة	
%100	42	%00	00	%54,76	23	%45,23	19	40 سنة فما فوق	
%100	70	%02,85	02	%52,85	37	%44,28	31	المجموع	
%100	04	%00	00	%75	03	%25	01	متوسط	المستوى التعليمي
%100	07	%14,28	01	%57,14	04	%28,57	02	ثانوي	
%100	50	%02	01	%50	25	%48	24	جامعي	
%100	09	%00	00	%44,44	04	%55,55	05	تكوين مهني	
%100	70	%02,85	02	%51,42	36	%45,71	32	المجموع	
%100	28	%07,14	02	%57,14	16	%35,71	10	عون إداري	الوظيفة الحالية
%100	18	%00	00	%44,44	08	%55,55	10	متصرف إداري	

%100	11	%00	00	%63,63	07	%36,36	04	مهندس دولة	
%100	02	%00	00	%00	00	%100	02	محاسب إداري	
%100	05	%00	00	%40	02	%60	03	عون إداري رئيسي	
%100	04	%00	00	%50	02	%50	02	رئيس مكتب	
%100	02	%00	00	%50	01	%50	01	كاتب مدير	
%100	70	%02,85	02	%51,42	36	%45,71	32	المجموع	
%100	13	%07,69	01	%38,46	05	%53,84	07	05-01 سنوات	الأقدمية
%100	20	%00	00	%60	12	%40	08	بين 10-06 سنوات	
%100	37	%02,70	01	%51,35	19	%45,94	17	أكثر من 10 سنوات	
%100	70	%02,85	02	%51,42	36	%45,71	32	المجموع	

**تحليل الجدول رقم (25):** العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تحفيز استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لموظفي الإدارة العمومية.

تشير الاحصائيات والبيانات المدونة في الجدول أعلاه بالنسبة لمتغير الجنس أن 58,82% من الذكور يرون أن تحفيز استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لموظفي الإدارة العمومية يكون نوعا ما، وذلك راجع إلى سوء استخدام هذه التكنولوجيا أو استخدامها للأغراض الشخصية، تليها نسبة 35,29% من الموظفين الذين يرون أن هناك تحفيز بكثرة، بينما 5,88% وهي نسبة ضعيفة من المبحوثين يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لا تحفزهم أبدا على العمل وهذا راجع للانقطاع المتكرر لشبكة الانترنت وكذا تعطل الأجهزة. أما بالنسبة للإناث نجد 49,05% وهي نسبة مشتركة بين اللواتي يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفزهم كثيرا بين اللواتي يرون أن التحفيز يكون نوعا ما، بينما 01,88% منهم يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لا تحفزهم أبدا على العمل.

أما بالنسبة لمتغير السن نجد أن الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق كانت إجاباتهم أن تحفيز استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لموظفي الإدارة العمومية يكون نوعا ما وذلك بنسبة تقدر ب 54,76%، بينما 45,23% من المبحوثين يرون أن استخدام هذه التكنولوجيا تحفزهم كثيرا على العمل كونها تسهل وتسرع من تأدية وظائفهم وكذا توفر الوقت والجهد بالمقارنة مع الوسائل التقليدية اليدوية، أما بالنسبة للفئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة ف سجلنا نسبة 50% من المبحوثين الذين يرون أن التحفيز يكون نوعا ما عند استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي، تليها نسبة 45,45% من المبحوثين الذين يرون أن

استخدام هذه الوسائل يكون كثيرا، بينما 04,51% منهم يرون أنه لا يوجد أبدا تحفيز عند استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي. أما بالنسبة للفئة العمرية من 20 سنة فإن 50% من

المبحوثين أقرروا أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي يحفزهم نوعا ما على العمل، وهذا راجع لغياب مؤطري التكوين في مجال التكنولوجيا، تليها نسبة 33,33% منهم والذين يؤكدون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي كثيرا ما تحفزهم، بينما تمثل نسبة 16,66% من المبحوثين يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لا تحفزهم أبدا على العمل، وهذا يعود لعدم ثقتهم في التكنولوجيا وتمسكهم بالتوثيق اليدوي نظرا لإمكانية تعرض وسائل التكنولوجيا لتلف أو فيروسات يمكنها محو بيانات هامة في أي لحظة.

أما فيما يخص متغير **المستوى التعليمي** فنجد أن معظم أفراد العينة من ذوي المستوى المتوسط يقررون بأن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفز نوعا ما موظفي الإدارة العمومية بنسبة تقدر بـ 75%، ثم تليها نسبة 25% من المبحوثين يؤكدون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تساعد كثيرا في مهامهم الإدارية، في حين لم نسجل أي نسبة في إجابة "لا أبدا" وذلك لأهمية هذه التكنولوجيا. أما ذوي المستوى الثانوي فقد سجلنا 57,14% من المبحوثين الذين يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفزهم نوعا ما في تأدية مهامهم، تليها نسبة 28,57% منهم والذين كانت إجابتهم أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لا تحفزهم أبدا. بالنسبة لفئة التكوين المهني فنلاحظ أن 55,55% من المبحوثين الذين يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي كثيرا ما تحفز موظفي الإدارة العمومية، تليها نسبة 44,44% منهم يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي يحفز نوعا ما الموظفين، بينما لم نسجل أي نسبة لاختيار "لا أبدا". بالنسبة للمستوى الجامعي فقد سجلنا نسبة 50% من المبحوثين الذين أقرروا بأن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي يحفز الموظفين نوعا ما، تليها نسبة 48% من الذين أجابوا بأن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لا تحفزهم أبدا، بينما سجلنا نسبة 02% من الذين أجابوا بأن استخدام هذه التكنولوجيا لا تحفزهم أبدا، هذه النسبة ضئيلة مقارنة بالإجابات الأخرى.

أما بالنسبة لمتغير **الوظيفة الحالية** فنجد أن كل أفراد وظيفة المحاسب الإداري يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفزهم كثيرا في أداء وظيفتهم بنسبة 100%، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم التي تستلزم استخدام هذه التكنولوجيا، في حين لم نسجل أية نسبة في كلا الاختيارين الآخرين، ومن جهة أخرى نجد مهندس الدولة فكانت إجابتهم أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفزهم نوعا ما بنسبة 63,63%، تليها نسبة 36,36% من المبحوثين الذين أجابوا بأن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي يحفزهم كثيرا في العمل، في حين لم نسجل أي إجابة بالنسبة لـ "لا أبدا". بالنسبة لوظيفة عون إداري رئيسي فإن 60% يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي يحفزهم نوعا ما، في حين لم نسجل أي نسبة في إجابة "لا أبدا". أما فيما يخص وظيفة العون الإداري يرون أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفزهم نوعا ما بنسبة 57,14%، بينما هناك 35,71% يرون أن استخدامها كثيرا ما تحفزهم على العمل. في حين 07,14% أقرروا بأن هذه التكنولوجيا لا تحفزهم أبدا على العمل. كما يظهر لنا أن وظيفة المتصرف الإداري نجد فيها أكبر نسبة والمقدرة بـ 55,55% منهم الذين أكدوا أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفزهم كثيرا، وهذا راجع لطبيعة مهنتهم التي تعتمد كثيرا على التكنولوجيا وما يستوجب أيضا القيام بعدة مهام في وقت محدود وهي الحل الوحيد لتسهيل وتسريع هذه المهام، تليها نسبة 44,44% من المبحوثين الذين أجابوا بأن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي يحفزهم نوعا ما، في حين لم نسجل أية نسبة فيما يخص إجابة "لا أبدا". أما بالنسبة لرئيس مكتب وكاتب مدير فقد سجلنا لهم نفس النسب وفي نفس الاقتراحات، بحيث 50% من كلتا الوظيفتين أقرروا بأن استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي تحفزهم كثيرا على تأدية مهامهم، وسجلنا نفس النسبة أيضا في اقتراح نوعا ما، في حين لم نسجل أي إجابة في اقتراح "لا أبدا" لكلا الوظيفتين.

وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية فنجد المرتبة الأولى تعود إلى إجابة "نوعا ما" حيث تمثل نسبة 60 % للخبرة التي تكون من 06 إلى 10 سنوات أعلى رتبة، تتبعها نسبة 51,35 % للخبرة التي تكون أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة 38,46 % للخبرة التي تكون من 01 إلى 05 سنوات. في حين المرتبة الثانية كانت من نصيب إجابة "نعم كثيرا" بحيث أكبر نسبة تقدر بـ 53,84 % للخبرة التي تكون من 01 إلى 05 سنوات، فتليها خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 45,94 %، تتبعها خبرة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 40 %. وأخيرا إجابة "لا أبدا" سجلنا فيها أكبر نسبة والمقدرة بـ 07,69 % لخبرة من 01 إلى 05 سنوات، تليها خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 02,70 %، في حين سجلنا نسبة منعدمة للخبرة من 06 إلى 10 سنوات.

جدول رقم (26): العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير استخدام الاتصال الرقمي على الموظفين.

المجموع		تأثير ايجابي		تأثير سلبي		المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة	
%100	17	%100	17	%00	00	ذكر	الجنس
%100	53	%92,45	49	%07,54	04	أنثى	
%100	70	%94,28	66	%05,71	04	المجموع	
%100	06	%00	06	%00	00	29-20 سنة	السن
%100	22	%90,90	20	%09,09	02	39-30 سنة	
%100	42	%95,23	40	%04,76	02	40 سنة فما فوق	
%100	70	%94,28	66	%05,71	04	المجموع	
%100	04	%75	03	%25	01	متوسط	المستوى التعليمي
%100	07	%100	07	%00	00	ثانوي	
%100	50	%96	48	%04	02	جامعي	
%100	09	%88,88	08	%11,11	01	تكوين مهني	
%100	70	%94,28	66	%05,71	04	المجموع	
%100	28	%96,42	27	%03,57	01	عون إداري	الوظيفة الحالية
%100	18	%100	18	%00	00	متصرف إداري	
%100	11	%90,90	10	%09,09	01	مهندس دولة	

%100	02	%100	02	%00	00	محاسب إداري	
%100	05	%100	05	%00	00	عون إداري رئيسي	
%100	04	%75	03	%25	01	رئيس مكتب	
%100	02	%200	02	%00	00	كاتب مدير	
%100	70	%95,71	67	%04,28	03	المجموع	
%100	13	%92,30	12	%07,69	01	05-01 سنوات	الأقدمية
%100	20	%95	19	%05	01	بين 10-06 سنوات	
%100	37	%94,59	35	%05,40	02	أكثر من 10 سنوات	
%100	70	%94,28	66	%05,71	04	المجموع	

تحليل الجدول رقم (26) : العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير استخدام الاتصال الرقمي على الموظفين.

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بالنسبة لمتغير الجنس أن نسبة 100 % من الذكور يرون أن استخدام الاتصال الرقمي له تأثير إيجابي على الموظفين، وسجلنا نسبة منعدمة للتأثير السلبي، في حين سجلنا نسبة 92,45% بالنسبة للإناث اللواتي يرون أن استخدام الاتصال الرقمي له تأثير إيجابي على الموظفين، تليها نسبة 07,54 % منهن يرون أن للاتصال تأثير سلبي.

أما بالنسبة لمتغير السن فقد سجلنا نسبة 100 % للفئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة والذين يرون أن استخدام الاتصال الرقمي له تأثير إيجابي على الموظفين، تليها نسبة 95,23 % للفئة العمرية من 40 سنة فما فوق، ثم نسبة 90,90 % من الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، ولقد سجلنا 09,09 % من الفئة العمرية 30 إلى 39 سنة من الذين يرون أن استخدام الاتصال الرقمي له تأثير سلبي على الموظفين، تليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بنسبة 04,76 %، في حين سجلنا نسبة منعدمة في الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نجد أن نسبة 100 % من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي أقرروا بأن استخدام الاتصال الرقمي يؤثر إيجابا عليهم، في حين سجلنا نسبة منعدمة في التأثير السلبي للاتصال الرقمي. أما بالنسبة للمستوى الجامعي فقد سجلنا 96 % من المبحوثين الذين أقرروا أن استخدام الاتصال الرقمي يؤثر إيجابيا على الموظفين، في حين سجلنا 04 % منهم والذين يرون أن استخدامه يؤثر سلبا على الموظفين. وقد سجلنا على مستوى التكوين المهني نسبة 88,88 % من المبحوثين الذين صرحوا أن لاستخدام الاتصال الرقمي تأثير إيجابي على الموظفين، في حين نجد 11,11 % منهم يرون أن استخدام هذا الاتصال له تأثير سلبي عليهم. أما بالنسبة لمستوى المتوسط فقد سجلنا نسبة 75 % من المبحوثين الذين أقرروا أن استخدام الاتصال الرقمي يؤثر على الموظفين بطريقة إيجابية، بينما سجلنا للتأثير نسبة تقدر بـ 25 %.

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول والبيانات أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا على إيجابية استخدام الاتصال الرقمي على الموظف بمقر ولاية تيزي وزور، وذلك نظرا للنسب المرتفعة في التأثير الإيجابي مقارنة بالتأثير السلبي.

أما بالنسبة لمتغير **الوظيفة الحالية** نجد كل من وظيفة المتصرف الإداري، العون الإداري الرئيسي، كاتب مدير ومحاسب إداري يؤكدون على إيجابية استخدام الاتصال الرقمي على الموظفين وذلك بنسبة 100 % . في حين سجلنا نسبة منعدمة للتأثير السلبي على الموظفين في كل هذه الوظائف. في حين بالنسبة لوظيفة مهندس دولة فقد كانت إجابتهم أن استخدام الاتصال الرقمي له تأثير إيجابي على الموظفين وهذا بنسبة تقدر بـ 90,90 %، بينما 09,09 % يرون أن له تأثير سلبي. أما فيما يخص وظيفة العون الإداري فقد سجلنا 96,42 % منهم الذين يؤكدون أن استخدام الاتصال الرقمي يؤثر إيجابيا على الموظف، بينما 03,57 % من هذه الفئة يرون أن استخدام هذا النوع من الاتصال له تأثير سلبي على الموظفين. وفي الأخير نجد 75 % من رؤساء المكاتب الذين أفروا بأن استخدام الاتصال الرقمي له تأثير إيجابي على الموظفين، أما 25 % منهم يرون أن استخدامه يعود بتأثير سلبي على الموظفين.

وفيما يتعلق بمتغير **الأقدمية** فنجد المرتبة الأولى تعود إلى إجابة "التأثير الإيجابي" حيث تمثل نسبة 95 % للخبرة التي تكون من 06 إلى 10 سنوات أعلى رتبة، تتبعها نسبة 94,59 % للخبرة التي تكون أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة 92,30 % للخبرة التي تكون من 01 إلى 05 سنوات. في حين المرتبة الثانية كانت من نصيب إجابة "التأثير السلبي" بحيث أكبر نسبة تقدر بـ 07,69 % للخبرة التي تكون من 01 إلى 05 سنوات، فتليها خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 05,40 %، تليها خبرة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 05 %.

الجدول رقم (27) : العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى توفر التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة.

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		المتغير الإيجابية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	17	%58,82	10	%35,29	06	%5,88	01	ذكر	الجنس
%100	53	%49,05	26	%37,73	20	%13,20	07	أنثى	
%100	70	%51,42	36	%37,14	26	%11,42	08	المجموع	
%100	06	%66,66	04	%16,66	01	%16,66	01	29-20 سنة	السن
%100	22	%54,54	12	%40,90	09	%04,54	01	39-30 سنة	
%100	42	%47,61	20	%38,09	16	%14,28	06	40 سنة فما فوق	
%100	70	%51,42	36	%37,14	26	%11,42	08	المجموع	
%100	04	%00	00	%75	03	%25	01	متوسط	المستوى التعليمي
%100	07	%71,42	05	%14,28	01	%14,28	01	ثانوي	
%100	50	%54	27	%38	19	%08	04	جامعي	
%100	09	%44,44	04	%33,33	03	%22,22	02	تكوين مهني	
%100	70	%51,42	36	%37,14	26	%11,42	08	المجموع	
%100	28	%53,57	15	%35,71	10	%10,71	03	عون إداري	الوظيفة الحالية
%100	18	%50	09	%27,77	05	%22,22	04	متصرف إداري	

%100	11	%45,45	05	%54,54	06	%00	00	مهندس دولة	
%100	02	%100	02	%00	00	%00	00	محاسب إداري	
%100	05	%80	04	%00	00	%20	01	عون إداري رئيسي	
%100	04	%50	02	%50	02	%00	00	رئيس مكتب	
%100	02	%00	00	%100	02	%00	00	كاتب مدير	
%100	70	%52,85	37	%35,71	25	%11,42	08	المجموع	
%100	13	%69,23	09	%23,07	03	%07,69	01	05-01 سنوات	
%100	20	%60	12	%35	07	%05	01	بين 10-06 سنوات	
%100	37	%48,64	18	%37,83	14	%13,51	05	أكثر من 10 سنوات	
%100	70	%55,71	39	%34,28	24	%10	07	المجموع	

**الجدول رقم (27) :** العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى توفر التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة.

يتجلى من خلال الجدول أعلاه بالنسبة لمتغير **الجنس** أن أغلبية الذكور صرحوا بأن هناك غياب التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة بمقر ولاية تيزي وزو بنسبة تقدر

ب 58,82 %، تليها نسبة 35,29 % منهم صرحوا بأن هناك تكوين بشكل قليل أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 05,88 % أقرروا بأن التكوين متوفر بشكل كبير، ومن خلال هذه النسب نلاحظ أن التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة شبه منعدم في مقر ولاية تيزي وزو مما قد يؤثر على استخدام هذه الأخيرة من طرف الموظفين. أما فيما يخص الإناث فقد سجلنا أعلى نسبة في اقتراح "غياب التكوين" والمقدرة ب 49,05 %، وتليها نسبة 37,73 % من اللواتي يرون أن التكوين متوفر بشكل قليل، في حين نجد 13,20 % منهن يرون أن التكوين موجود بشكل كبير.

أما فيما يتعلق بمتغير **السن** فقد سجلنا نسبة 66,66 % للفئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة والذين يرون أن هناك غياب التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة ، تليها نسبة 54,54 % للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، ثم نسبة 47,61 % من الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق، ولقد سجلنا 16,66 % من الفئة العمرية 20 إلى 29 سنة من الذين يرون أن التكوين متوفر بشكل قليل وكذا متوفر بشكل كبير، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 40,90 %، في حين سجلنا نسبة 38,09 % للفئة العمرية من 40 سنة فما فوق، أما بالنسبة لتوفر التكوين بشكل كبير فقد سجلنا نسبة 14,28 % للفئة العمرية من 40 سنة فما فوق، تليها نسبة 04,54 % للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة.

أما فيما يخص متغير **المستوى التعليمي** فقد سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابوا في المستوى المتوسط أن التكوين متوفر بشكل قليل وذلك بنسبة تقدر ب 75 %، وتليها نسبة 25% من الذين يرون أن التكوين موجود بشكل كبير، في حين سجلنا نسبة منعدمة في إجابة "غياب التكوين". وفيما يخص الطور الثانوي فقد سجلنا أعلى نسبة لاختيار "غياب التكوين" وذلك بنسبة تقدر ب 71,42 %، في حين سجلنا نفس النسبة لكل من إجابة "بشكل قليل" وكذا "بشكل كبير" وذلك بنسبة تقدر ب 14,28 % . ويلي ذلك المستوى الجامعي بحيث أقر 54 % من هذه الفئة أن التكوين غائب في مجال التكنولوجيا الجديدة في مقر ولاية تيزي وزو، أما 38% قالوا بأن التكوين موجود بشكل قليل في مجال التكنولوجيا الجديدة، في حين 08 % أجابوا بأن التكوين متوفر بشكل كبير في هذا المجال. أما بالنسبة لمستوى التكوين المهني فقد سجلنا نسبة 44,44 % من المبحوثين الذين أقروا بأن التكوين غائب في مجال التكنولوجيا الجديدة، تليها نسبة 33,33 % منهم يرون أن التكوين متوفر بشكل قليل، في حين سجلنا نسبة 22,22 % من الذين يرون أنه متوفر بشكل كبير.

وفيما يخص متغير **الوظيفة الحالية** فقد سجلنا 100% في غياب التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة بالنسبة لوظيفة المحاسب الإداري، في حين سجلنا نسبة منعدمة في من إجابتي "بشكل قليل" و"بشكل كبير"، وقد سجلنا كذلك 100 % في توفر التكوين بشكل قليل من طرف وظيفة كاتب مدير، في حين سجلنا نسبة منعدمة لكلتا الإجابتين المتبقيتين. أما بالنسبة لوظيفة العون الإداري الرئيسي فسجلنا 80 % من الذين اعتبروا أن التكوين غائب في مجال التكنولوجيا الجديدة، تليها نسبة 20 % من المبحوثين الذين أقروا أن التكوين متوفر بشكل كبير، في حين نجد نسبة منعدمة في توفر التكوين بشكل قليل. بينما وظيفة رئيس مكتب سجلنا في كل من إجابة "غياب التكوين" و"بشكل قليل" نفس النسبة والمقدرة ب 50%، بينما سجلنا نسبة منعدمة في توفر التكوين بشكل كبير. أما بشأن وظيفة العون الإداري فقد سجلنا 53,57 %، وهي نسبة

مرتفعة في إجابة غياب التكوين، تليها نسبة 35,71 % من الذين يرون أن التكوين متوفر بشكل قليل، بينما نسبة 10,71 % قالوا أن هناك تكوين بشكل كبير. أما فيما يخص وظيفة المتصرف الإداري فقد سجلنا 50 % من المبحوثين الذين أقروا أنه ليس هناك تكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة، تليها 27,77 % منهم يرون أن التكوين متوفر بشكل قليل، أما 22,22 % فأجابوا بأن التكوين متوفر بشكل كبير. أما فيما يخص وظيفة مهندس دولة فقد سجلنا 54,54 % من الذين يرون أن التكوين متوفر بشكل قليل، أما 45,45 % منهم يرون أن هناك غياب التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة، في حين سجلنا نسبة منعدمة في توفر التكوين بشكل كبير.

وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية فنجد المرتبة الأولى تعود إلى إجابة "غياب التكوين" حيث تمثل نسبة 69,23 % للخبرة التي تكون من 01 إلى 05 سنوات أعلى رتبة، تتبعها نسبة 60 % للخبرة التي تكون من 06 إلى 10 سنوات، تليها نسبة 48,64 % للخبرة التي تكون أكثر من 10 سنوات. في حين المرتبة الثانية كانت من نصيب إجابة "بشكل قليل" بحيث أكبر نسبة تقدر بـ 37,83 % للخبرة التي تكون أكثر من 10 سنوات، فتليها خبرة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 35 %، تليها خبرة من 01 إلى 05 سنوات بنسبة 23,07 %. وأخيرا إجابة "بشكل كبير" سجلنا فيها أكبر نسبة والمقدرة بـ 13,51 % لخبرة أكثر من 10 سنوات، تليها خبرة من 01 إلى 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 07,69 %، في حين سجلنا نسبة 05 % للخبرة من 06 إلى 10 سنوات.

**(05) النتائج العامة للدراسة:**

إن الهدف الأساسي من إجراء هذه الدراسة عامة والميدانية خاصة هو التعرف على فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية لمقر ولاية تيزي وزو وذلك بمعرفة دور الاتصال الرقمي في التأثير على كفاءة الأعوان الإداريين في ظل التطورات الحاصلة على مستوى الإدارات بسبب التطورات التكنولوجية، وكون الإدارة العمومية الركيزة الأساسية التي تنظم المجتمعات فهي من أبرز الأماكن التي تأثرت بهذه التغيرات الحاصلة، وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال توزيعنا لاستمارة استبيان على موظفي المجلس الشعبي الولائي بولاية تيزي وزو ومن بين هذه النتائج مايلي:

-يتضح لنا من هذه الدراسة أن ليس هناك مفهوم واحد للاتصال الرقمي لدى موظفي مقر ولاية تيزي وزو، فنسبة كبيرة من إجاباتهم تحصر مفهوم الاتصال الرقمي في الانتقال من نقل وتبادل المعلومات وتقديم الخدمات العامة بالطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، وهذا راجع إلى تلبية احتياجات المواطنين في فترة زمنية وجيزة، مما يقلل من عبء الأعمال على عاتق الأعوان الإداريين.

-توصلت الدراسة إلى أن أهم وسائل الاتصال الرقمي المستخدمة في مقر الولاية تكمن في الهاتف، الحاسوب، الفاكس وتليها مختلف الشبكات ( الأنترنت والإكسترنات). في حين كانت استخدامات الوسائل الأخرى بشكل متفاوت وهذا راجع إلى طبيعة عمل كل مكتب.

- يلجأ موظفو مقر الولاية إلى استخدام الهاتف أكثر من الوسائل الأخرى أثناء تأدية مهامهم الإدارية وهذا بسبب عدم توفر شبكة الانترنت في معظم المكاتب وضعف بنيتها التحديثية.

-إن معظم موظفي مقر الولاية يتعاملون الكترونياً ويستعينون عن العمل اليدوي أي الطريقة التقليدية في معاملاتهم الإدارية كونه لا تتطلب الكثير من الجهد والتكلفة وهي سهولة وسرعة استخدام مجال الاتصال الرقمي.

-إن الاتصال الرقمي يتميز بالرسمية والسرعة في تدفق المعلومات على مستوى المجلس الشعبي الولائي بتيزي وزو من أجل تحسين أداء الإدارة.

-يعد الاتصال الرقمي عامل هام في تحفيز موظفي مقر ولاية تيزي وزو، ويعمل على تحقيق التنسيق والتنظيم والفعالية اللازمة من أجل تحسين أداء موظفي الإدارة العمومية.

-يعود غرض استخدام موظفي مقر ولاية تيزي وزو للاتصال الرقمي إلى تزويد الموظفين بمختلف المستحدثات، تسهيل عملية التواصل بين الموظفين، تسهيل عملية إرشاد وتوجيه الموظفين مع التقليل من شكوتهم.

-إن للمجلس الشعبي الولائي خدمات في مختلف الاختصاصات مثل: الشؤون الاجتماعية، التربية والتعليم، البيئة، التهيئة العمرانية والاقتصادية....ولاحظنا أهمية الاتصال الرقمي في تسهيل سيرورة العمل في كل من هذه المجالات وتحسين الخدمة العمومية من خلال تقريب الإدارة من المواطن.

-الاتصال الرقمي مكانة بالمجلس الشعبي الولائي وهذا ما يربطه مباشرة مع الأهداف التي يسعى لها.

- ضعف التخطيط من طرف مسؤولي المجلس الشعبي الولائي نحو متطلبات التغيير من الإدارة التقليدية (اليديوية) إلى الإدارة الحديثة (الالكترونية) مما سبب في عرقلة سيرورة العمل في الإدارة لكونها لم تضع استراتيجية مناسبة تدعم التطورات الحاصلة في مجال رقمنة الإدارة.

- من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يقرون بغياب التكوين بعد رقمنة الإدارة وكذا نقص الوسائل الحديثة.

خاتمة

## الخاتمة

في خاتمة هذه الدراسة استنتجنا أن الاتصال الرقمي يلعب دور فعالاً في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل والنهوض بجودتها وفق ما توفره تكنولوجيا الاتصال الرقمي من خلال شبكة الانترنت والفاكس والهاتف وغيرها من الوسائل لضمان تأدية المهام ووصول الخدمات بما يتماشى مع رغبات وحاجيات المواطن، وبذلك فإن الاتصال الرقمي على مستوى المجلس الشعبي الولائي يعد نقطة ربط بين كافة المستويات الإدارية العليا والدنيا وذلك من خلال تسهيل عملية التواصل وتسريعها، تحقيق التنسيق والتفاهم عند أداء مختلف الوظائف والأدوار، ولتحقيق ذلك لابد من العمل على استخدام التقنيات الحديثة للاتصال التي تعمل على تسهيل وتبسيط القيام بالأعمال الإدارية وتحويل الإدارة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية القائمة، على الاتصال الرقمي مع ضرورة دراس مشاكل الموظفين بخصوص هذا التطور وكذا ضرورة الاهتمام بتعميم استخدام وسائل الاتصال الرقمي في مختلف مكاتب الولاية مع الحرص على تقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفين من أجل رفع مستوى أدائهم الذي يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة العمومية التي تنعكس بشكل إيجابي على الموظفين من جهة وعلى المواطنين من جهة أخرى.

تعتبر عدم توفر شبكة الانترنت ونقص الأجهزة والوسائل من بين المعوقات التي تعيق سير العملية الاتصالية بطريقة إلكترونية في مقر ولاية تيزي وزو إلى جانب نقص التكوين في مجال الرقمنة الإدارية وعدم تقبل بعض الموظفين للتغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة إليها وتمسكهم بالإدارة التقليدية.

من خلال ما لاحظناه خلال فترة بحثنا وبناء على النتائج التي توصلنا إليها نجد أن مقر ولاية تيزي وزو بالرغم من كونه أول المؤسسات التي تبنت أسلوب الرقمنة الإدارية واعتمدها على

وسائل الاتصال الرقمي لكن بسبب ضعف بنيته التحتية وعدم توفير الإمكانيات اللازمة لم تتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة.

وفي الأخير تبقى هذه الدراسة خطوة من خطوات البحث العلمي حيث تناولت فيها موضوع الدراسة من زاوية معينة والمتمثلة في الموظفين الإداريين ومدى فعالية الاتصال الرقمي في تحفيزهم على العمل في الإدارة العمومية وذلك في ظل التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكننا نأمل بأن تكون دراستنا نقطة انطلاق للبحوث القادمة التي لها علاقة بالاتصال الرقمي والإدارة العمومية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أ- الكتب:

1. أبو سعود براهيم ، تقنيات الاتصال والمعلومات، منتدى سور الأزيكية، مصر، 2005.
2. إحدان زهير ، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال الجماهيرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2002.
3. أنجرس مريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية، ترجمة بو زيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 1998.
4. باسبعين وسام صالح ، ثورة تقنيات الاتصال الحديثة وتحدياتها، ط01، الأردن، 2016.
5. بدر أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط9، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.
6. بدر أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973.
7. بدر أحمد، مدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، دار المريخ، الرياض، 1985.
8. بدر فاطمة وآخرون، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
9. بن مرسل أحمد ، مناهج البحث في ميدان الإعلام والاتصال ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
10. البياتي ياس خضير ، الاتصال الرقمي أمم صاعدة وأمم مندهشة ، ط01، دار البداية، الأردن، 2015.
11. البيسوني رضا إسماعيل، الإدارة العامة، ط 01، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
12. حسين عادل وآخرون، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1978.
13. الدروبي سليمان ، كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009.
14. ذوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي مفهومه و ادواته و أساليبه ، ط2، دار الفكر للطباعة، عمان، 1996.
15. شتا علي ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة ومطبعة الاشعار، القاهرة، 1997.
16. شقرة علي خليل ، الإعلام الجديد (شبكات التواصل الاجتماعي)، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

17. شلبي محمد ، **المنهجية في التحلل السياسي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
18. الشمالية ماهر عودة ، **الاعلام الرقمي الجديد** ، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
19. صابات خليل ، **وسائل الاتصال نشأتها وتطورها**، ط05، مكتبة الأنجلو المصرية، اللبنانية، 2003.
20. عبد الحميد محمد ، **البحث العملي في الدراسات الإعلامية**، ط01، عالم الكتب، مصر، 2000.
21. عبد العزيز شيحا إبراهيم ، **أصول الإدارة العامة** ، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
22. عبيدات محمد وآخرون ، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات** ، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
23. علي المحمودي محمد سرحان ، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2019.
24. عودة الشمالية ماهر وآخرون ، **الاعلام الرقمي الجديد**، ط01، دار الاعصار للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
25. كافي مصطفى يوسف ، **الاعلام التفاعلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
26. ماهر عودة الشمالية، **الاعلام الرقمي الجديد**، ط01، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
27. محمد رفعت عبد الوهاب وآخرون ، **أساسيات الإدارة العامة** ، المكتبة القانونية دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.
28. محمود بشير المغربي محمد الفاتح ، **أصول الإدارة والتنظيم** ، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
29. مراد ناصر ، **فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق** ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.
30. المشهداني سعد سليمان ، **منهجية البحث العلمي** ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن عمان 2019،
31. مكاوي حسن عماد وآخرون ، **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، ط01، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.

32. مكاوى حسين عماد، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر العولمة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993.

33. وايتيد أورد، الإدارة هدفها وإنجازها (مترجم)، ط02، عالم الكتب، القاهرة، 1967.

ب- المجلات:

34. إغالون نورة، دور الاتصال الرقمي في تنمية السياحة في الجزائر ، مجلة الاتصال والصحافة، المدرسة الوطنية العالية للصحافة والاعلام، العدد 06، 2019.

35. الدبيسي عبد الكريم علي بدر ، الطاهات زهير ياسين ، دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي، مجلة الاتصال والتنمية، العدد06، دار النهضة العربية، بيروت، 2012.

36. دحو خضرة وآخرون، الإدارة العمومية الجديدة كإستراتيجية لكسب رضا المواطن الزبون -دراسة حالة بلدية سعيدة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 07، 2017.

37. رجم جنات ، بيعة العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية بمدينة سطيف- ، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2017.

38. رغبس إناس وآخرون، واقع تطبيق الخدمة العمومية في الإدارة العمومية -بلدية سطيف نموذجاً- ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، 2020.

39. ركروك خولة ، الطيب العيساوي، منظمة الاتصال الرقمي كمكانيزم استقصائي لتحقيق التنمية الصحية المستدامة -آليات المراقبة والمتابعة، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد05، العدد01، 2021.

40. نبيهة حميدة ، الحضور الاجتماعي للعلاقات العامة في الإدارة العمومية ، مجلة آفاق العلوم الاجتماعية، العدد15، 2018.

41. نورة أغالون، دور الاتصال الرقمي في تنمية السياحة في الجزائر ، مجلة الاتصال والصحافة، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام والاتصال، العدد9، 2018.

### ج-المذكرات الجامعية:

- أطروحات الدكتوراه.

42. أجيم طاهر، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية-جامعا منتوري وباجي مختار ، رسالة دكتوراه في علم إجتماع، 2006.
43. إغالون نورة، الاتصال الرقمي ودوره في التنمية السياحية في الجزائر-دراسة وصفية تحليلية للمواقع الالكترونية للمؤسسات السياحية الديوان الوطني للسياحة والديوان الوطني الجزائري للسياحة خلال فترة 2016-2018، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، 2020.
44. بن عيسى قواسم ، استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقق الحكم الراشد-دراسة ميدانية لعينة من أعضاء العهدة التشريعية السادسة (2007-2012)-، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2013.
45. بن نعم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية -دراسة حالة للقطاع العام بالجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2021.
46. بوزوالغ نور الدين، مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية-دراسة عينة من الإدارات العمومية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة، 2020.
47. بوقاسم أمال، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر 2013-2016 - دراسة استطلاعية لأراء أساتذة وطلبة جامعيين - ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2018.
48. خفاف محمد، الإدارة الإلكترونية آلية لتحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال عمومية، جامعة البليدة 02، 2020.
49. راجي سهام، تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة باتنة 01، 2019.
50. رميني جمال، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية بين الاستراتيجية التنظيمية، والخيار الايديولوجي، والحمية الاقتصادية -الاجتماعية دراسة تحليلية للإجراءات القانونية والتنظيمية في الوظيفة العمومية من 1966 إلى 2014، أطروحة دكتوراه في تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، 2018.

51. سرار شفيقة، نظريات التنظيم وواقع الإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 0202، 2017.
52. الشيكور أيوب، فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الإدارة العمومية -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2020.
53. صادقي فوزية، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة تحليلية للجماعات المحلية-، أطروحة دكتوراه اعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 03، 2021.
54. عايد كمال، تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتأثيراتها على قيم المجتمع الجزائري ، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع الاتصال، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2017.
55. عليوط سهام، الشراكة بين القطاع العام والخاص في تسيير الخدمة العمومية للمياه بالجزائر - دراسة تقييمية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، 2020.
56. قادة دليلة ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسي الخدمة العمومية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم لتسيير، جامعة الجزائر 03، 2018.
57. قريشي هاجر ، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة للإدارات المحلية لولاية قسنطينة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، 2018.
58. محجوبي مصطفى، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الانسانية داخل التنظيم الاداري -دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
59. نبيح أمينة، اتجاهات مستخدمي الاتصال الرقمي - دراسة ميدانية لمستخدمي فاسبوك facebook في الجزائر 2012-2013، أطروحة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2013.

- مذكرات ماجستير:

60. بن عيسى قواسم، الفجوة الرقمية والمعلوماتية بين الدول العربية -دراسة مقارنة بين الجزائر والإمارات العربية المتحدة-، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة وهران، 2007.

61. بوقلاشي عماد ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية -دراسة حالة وزارة العدل-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 003، 2011.
62. بولعيدات حورية، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
سونلغاز-دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" فرع تسيير شبكة نقل الغاز بالشرق - GRT-  
قسنطينة- ، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة مونتوري- قسنطينة، 2008.
63. عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة  
الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة،  
2010.
64. لشهب وسيلة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة حالة بلدية  
الدار البيضاء ( 2010-2016)-، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة  
الجزائر 03، 2017.
65. لطرش إيمان، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة  
قسنطينة 02 عبد الحميد مهري، 2015.
- مذكرات الماستر:
66. أحمد السباعي المهدي الذهبي ، معمري محمد ، الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي -  
دراسة ميدانية لعينة من أساتذة وإداريي جامعة أدرار- ، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال،  
جامعة أحمد دراية أدرار، 2019.
67. التيجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة -دراسة ميدانية بمطبعة  
مزوار-، مذكرة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015.
68. حموش مديحة ، الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على عينة من  
موظفي بلدية أولاد دراج-، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة،  
2020.
69. عبايدي حسان، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية -دراسة ميدانية  
بديوان ولاية تبسة-، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، 2016.
70. كاشي نسرين ، قاسمي إيدر، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في  
المؤسسة الخدمائية -دراسة مسحية على عينة من العمال بالمجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي  
وزو-، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة مولود معمري، 2021.

د- المواقع الالكترونية:

-باللغة العربية.

71. عبد الرحمان الفلاحي إسماعيل عبد القادر ، وظائف الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) ، متاح على الرابط: [WWW.Kenanaonline.com](http://WWW.Kenanaonline.com) ، بتاريخ 15-06-2022 ، على الساعة 22:01.

72. مشعلة فاطمة ، مفهوم الخدمة العمومية، متوفر على موقع <http://mawdoo3.com/D9> ، تاريخ الاطلاع: 06 جوان 2022 ، التوقيت: 23:30.

-باللغة الأجنبية.

73. – **Sous la direction des bibliotheques et de documentations. A propos de la numérisation: notion et conseils techniques élémentaires.(En ligne (23-04-2007). Disponible sur:<http://www.sup.adeeducation.fr/bib/mtclé.htm>. consulté le 22-01-2022.22 h .**

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان بعنوان:

فعالية الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة العمومية على العمل  
"دراسة وصفية تحليلية على عينة من موظفي ولاية تيزي وزو"

بعد التحية والتقدير:

تدرج هذه الاستمارة الخاصة ببحث علمي ميداني لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال بجامعة مولود معمري تيزي وزو، وفي إطار إتمام الجانب التطبيقي الخاص بالمذكرة، نضع بين يديك هذه الاستمارة لتساعدنا من خلال إجابتك الصريحة على الأسئلة التي تتضمنها. تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة راجين منكم التحلي بالروح الموضوعية والإتقان، وأنكم ستعطون هذه الأوراق حقها من العناية والاهتمام، ونحيطكم علما بأن المعلومات والإجابات المقدمة من طرفكم لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على منحكم لنا ثقتكم وحسن تعاونكم ومساعدتكم لنا.

ملاحظة: -ضع علامة (x) في الإجابة المختارة.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

- عبد النور بوصابة

-براح نادية

السنة الجامعية: 2021/2022

-المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 29-20  39-30  40 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي:
- متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني
- 4- الوظيفة الحالية:

5- الوضعية المهنية:

- دائم  مؤقت

6- الأقدمية:

- بين 05-01 سنوات  بين 10-06 سنوات  أكثر من 10 سنوات

-المحور الثاني: عادات وأنماط استخدام وسائل الاتصال الرقمية.

7- هل تستخدم إدارتكم وسائل الاتصال الرقمية؟

- غالبا  أحيانا  نادرا

8- ما نوع هذه الوسائل؟

- هاتف  فاكس  حاسوب  الأنترنت
- الإكسترنانت  وسائل أخرى:

9- هل يؤثر استخدام هذه الوسائل على سيرورة العمل؟

- دائما  أحيانا  أبدا

المحور الثالث: استخدام الاتصال الرقمي في الإدارة العمومية.

10- هل تتوفر إدارتكم على الإمكانيات المادية؟

نعم  لا

11- هل يتم استعمال البرمجيات الجديدة من طرف مؤسساتكم؟

نعم  لا

12- هل الشبكات المستعملة؟

عالية التدفق  متوسطة التدفق  تدفق ضعيف

13- هل يتم استخدام مختلف التكنولوجيات ؟

دائما  أحيانا  نادرا

14- ما الغرض من استعمال تكنولوجيا الاتصال الرقمي؟

إرسال المعلومات  تقديم التعليمات  استقبال المعلومات   
التواصل مع الموظفين  أخرى  .....

المحور الرابع: تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في تحفيز موظفي الإدارة في المؤسسة.

15- ما الغرض من استخدام الموظفين لتكنولوجيا الاتصال الرقمي؟

تسهيل عملية التواصل بين الموظفين  تزود الموظفين بمختلف المستحدثات   
تسهيل من عملية إرشاد وتوجيه الموظفين  هل تقلل من شكاويهم   
أخرى  .....

16- هل يحفز استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي موظفي الإدارة في المؤسسة؟

نعم كثيرا  نوعا ما  لا أبدا

17- كيف كان هذا التحفيز؟

.....

18- هل ترى أن الاتصال الرقمي يمكنك من التعامل مع المشاكل التنظيمية داخل الإدارة؟

نعم  لا

19- هل ساهم الاتصال الرقمي في الرضى الوظيفي للموظفين؟

كثيرا  نوعا ما  أبدا

20- كيف كان تأثير استخدام الاتصال الرقمي على الموظفين؟

تأثير سلبي  تأثير إيجابي

21- إذا كان هذا التأثير سلبي فلماذا؟ .....

المحور الخامس: معوقات استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في الجانب الإداري.

22- هل يتم توفير التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة؟ بشكل كبير  بشكل قليل

غياب التكوين

23- هل يوجد مسؤولين ومهندسين مختصين في مجال التكنولوجيا؟

بشكل كاف  بشكل قليل  غياب كلي للمختصين

24- هل تمويل البرامج المتخصصة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي؟

متوفر كثيرا  متوفر بشكل قليل  منعدم

25- ما هي العراقيل الموجودة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة مؤسساتكم؟

.....

.....

.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	01
89	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	02
90	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	03
91	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي.	04
92	يبين أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية.	05
93	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل.	06
94	يبين استخدام الإدارة لوسائل الاتصال الرقمية.	07
95	يبين أنواع وسائل الاتصال الرقمية المستخدمة.	08
96	يبين تأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمي على سيرورة العمل.	09
98	يبين مدى توفر الإدارة على الامكانيات المادية.	10
98	يبين مدى استخدام البرمجيات الجديدة من طرف المؤسسة.	11
99	يبين وضعية الشبكات المستعملة في المؤسسة.	12
100	يبين مدى استخدام مختلف التكنولوجيات في المؤسسة.	13
101	يبين الغرض من استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في المؤسسة.	14
102	يبين الغرض من استخدام الموظفين لتكنولوجيا الاتصال الرقمي.	15
103	يبين مدى تحفيز استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لموظفي الإدارة في المؤسسة.	16
104	يبين استخدام الاتصال الرقمي داخل الإدارة من أجل التعامل مع المشاكل التنظيمية.	17
105	يبين مدى مساهمة الاتصال الرقمي في الرضى الوظيفي للموظفين.	18

105	يبين تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي على الموظفين.	19
107	يبين مدى توفر التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة.	20
107	يبين مدى توفر المؤسسة على مسؤولي مهندسي مجال التكنولوجيا.	21
108	يبين تمويل البرامج المتخصصة في استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي.	22
110- 111	العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخدام الموظفين لوسائل الاتصال الرقمية.	23
116- 117	العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمي على سيرورة العمل في المؤسسة.	24
122- 123	العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تحفيز استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي لموظفي الإدارة العمومية.	25
128- 129	العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير استخدام الاتصال الرقمي على الموظفين.	26
132- 133	العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى توفر التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة.	27

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	يمثل عناصر الاتصال الرقمي من خلال الشبكات.	01
87	يمثل الهيكل التنظيمي لمقر ولاية تيزي وزو.	02
88	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	03
89	أعمدة بيانية توضح توزع المبحوثين حسب متغير السن.	04
90	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	05
92	أعمدة بيانية تبين أفراد العينة حسب متغير الوضعية المهنية.	06
93	أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل.	07
95	أعمدة بيانية توضح أنواع وسائل الاتصال الرقمية المستخدمة.	08
97	دائرة نسبية توضح تأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمي على سيرورة العمل.	09
106	أعمدة بيانية تمثل تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي على الموظفين.	10

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

المخلصات

باللغة العربية

باللغة الفرنسية

مقدمة

## الإطار المنهجي

06.....	إشكالية الدراسة.....
07.....	تساؤلات الدراسة.....
07.....	أهداف الدراسة.....
08.....	أهمية الدراسة.....
09.....	أسباب اختيار الموضوع.....
10.....	منهج الدراسة وأدواته.....
15.....	مجتمع البحث وعينته.....
16.....	تحديد المصطلحات.....
19.....	الدراسات السابقة.....

## الإطار النظري

### الفصل الأول: التأطير النظري لمفهوم الاتصال الرقمي

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الرقمي.....29
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الرقمي.....29
- المطلب الثاني: مراحل تطور الاتصال الرقمي.....31
- المطلب الثالث: خصائص الاتصال الرقمي.....36
- المطلب الرابع: أهداف الاتصال الرقمي.....38
- المبحث الثاني: وظائف وتقنيات الاتصال الرقمي.....39
- المطلب الأول: وظائف الاتصال الرقمي.....39
- المطلب الثاني: مستويات الاتصال الرقمي.....40
- المطلب الثالث: تقنيات الاتصال الرقمي.....43
- المطلب الرابع: مزايا وعيوب الاتصال الرقمي.....46

### الفصل الثاني: الخدمة العمومية والإدارة العمومية

- المبحث الأول: الخدمة العمومية.....50
- المطلب الأول: مفهوم الخدمة العمومية.....50

## المطلب الثاني: أنواع الخدمة

العمومية.....53

المطلب الثالث: خصائص الخدمة العمومية.....56

المطلب الرابع: مشكلات الخدمة العمومية.....59

المبحث الثاني: الإدارة العمومية.....62

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية.....62

المطلب الثاني: مبادئ ووظائف الإدارة العمومية.....65

المطلب الثالث: أنواع الإدارة العمومية.....78

المطلب الرابع: خصائص الإدارة العمومية.....81

## الجانب التطبيقي

### الدراسة الميدانية

مفهوم مقر الولاية (المجلس الشعبي الولائي).....86

الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي (مقر الولاية).....87

القراءة الكمية والكيفية للجدوال البسيطة.....83

القراءة الكمية والكيفية للجدوال المركبة.....110

النتائج العامة للدراسة.....137

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأشكال