

جامعة مولود معمري بتيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال
تخصص إتصال تنظيمي



حول موضوع:

دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

- دراسة مسحية لعينة من العمال الإداريين بالمديرية العملياتية
لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إتصال
تنظيمي.

تحت إشراف:

د. نصيرة خالفي

من إعداد الطالبتين

- ذهبية منوار

- ميليسة مرزوق

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرقان

" رب، أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

"سورة النمل"

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما
ينبغي لجلاله وجهه وعظيم سلطانه أن من علمنا بكرمه لإتمام هذا العمل المتواضع، ونسأله
تعالى أن يجعله خالصا لوجهه الكريم والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، أما
بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والعرقان وخالص التقدير والامتنان للأستاذة المشرفة: " خالفي نصيرة"
وإلى كل الأساتذة الذين علمونا ووجهونا طيلة مشوارنا الدراسي الذين يفضلهم وصلنا إلى ما
نحن عليه اليوم.

إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا فلهم من كل الشكر
والتقدير على نصائحهم التي ستوسع معارفنا ويتوجه جزيل الشكر إلى جميع عمال المديرية
العملية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو على حسن استقبالهم لنا.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع،

إلى مصدر الحب والحنان، إلى من دعت لي بالتفوق والنجاح طوال حياتي، إلى من بكت معي وفرحت لفرحي، إليك يا أمي أطال الله في عمرك وجعلك تاجا فوق رأسي،

إلى ذات الرجولة المكتملة، إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، وإلى سندي في الحياة أبي الغالي أطال الله في عمره،

إلى أعز ما رزقني الله بهم إخوتي "أعمارة وليديا" حفظهم الله،

إلى من تقاسمت معها مشواري الجامعي والتي وقفت معي في أجمل وأساء اللحظات إلى التي شاركت معها في انجاز هذا العمل صديقتي الغالية "ميليسا" أطال الله في عمرها،

إلى من ساعدتنا في كتابة هذه المذكرة صديقتي "نادية"،

إلى جدتي أطال الله في عمرها وإلى كل غالي وثمان على قلبي،

ذهبية



إهداء

أتوجه بالشكر إلى خالقي وسر وجودي، إلى من سن لي بالنجاح وسطر لي درب الوفاق، إلى الذي إذا دعوته أجاب وذا رجوته اناب، إلى ضياء قلبي ونور بصري ومحمد صلوات الله عليه،

أهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى أول من نطق اللسان باسمها ووضعت الجنة تحت أقدامها ويعجز اللسان عن وصفها ولا تكفي أقلام الدنيا عن التعبير عنها أمي الغالية "فروجة" حفظها الله لي وأطال في عمرها،

إلى الذي اسمه عالي وقدره عالي، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه، إلى من تحدى بصره مرارة الأقدار وتلقى نجاحاتي دوما بالأحضان، إلى مثلي الأعلى ومعلمي الأول في هذه الحياة أبي العزيز "أرزقي" حفظه الله لي ورعاه،

إلى من أحبهم قلبي وسيضل ينبض لهم ما حييت، إلى من هم لي عمادا في هذه الدنيا، إلى أخواني "رمضان وخطيبته"، "رياض" وأختي المغتربة "كنزة"، إلى من كانوا لي مصدر عون وسند ولم يبخلوا عليا بمساعدتهم،

إلى زميلتي في هذا العمل "ذهبية" ورفيقة دربي طيلة هذه السنوات، إلى كل الأهل والأحباب كل باسمه، إلى رفقاء دربي وجميع أصدقائي وصدقاتي، إلى من عشنا معهم في الحي الجامعي أهم اللحظات، إلى كل من وسّمهم قلبي ولم يسّمهم قلمي.

وفي الختام اللهم ارضي عنا واحفظنا وبارك لنا فيما عطيتنا وكن ولينا في الدنيا والآخرة يا أرحم الراحمين.

مليسة



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف عن دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال عينة من العمال الإداريين للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تساهم القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو؟**

حيث اعتمدنا على المنهج المسحي كونه المنهج الأنسب لموضوع دراستنا وعلى أداة الاستمارة كأداة رئيسية إلى جانب الملاحظة في جمع البيانات إذ تم توزيع 50 استمارة بطريقة قصدية على عينة من العمال الإداريين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، وتفرغ المعلومات على نظام الإحصاء SPSS ثم تحليلها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن النمط الأنسب للقيادة الإدارية الناجحة يتمثل في النمط الديمقراطي الذي يعمل على فتح المجال للنقاش والتحاور من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.
- يجب على القائد الإداري أن يتمتع بروح المشاركة الإيجابية في التعامل وقوة التحمل.
- يجد القائد عدة معوقات أثناء تقديمه للخدمة من بينها عدم توفر الإمكانيات اللازمة، عدم استجابة المواطن مع هذه المديرية وعدم احترامهم لها.

الكلمات المفتاحية:

دور-القيادة-الإدارة-القيادة الإدارية -الخدمة-العمومية-الخدمة العمومية -المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر.

Résumé

Cette étude vise à explorer le rôle du leadership administratif dans l'amélioration du service public, en se basant sur un échantillon de travailleurs administratifs de la direction opérationnelle de Algérie télécom dans la wilaya de Tizi-Ouzou, L'étude a été initiée par la question principale suivante : **Comment leadership administratif contribue-t-il à l'amélioration du service public au sien de la direction opérationnelle de Algérie télécom dans la wilaya de Tizi-Ouzou ?**

Nous avons adopté la méthode de sondage comme méthode principale dans notre étude et utilise un questionnaire comme un outil principale en plus de l'observation pour collecter les données. Un échantillon de la direction opérationnelle d'Algérie télécoms de la wilaya de Tizi-Ouzou a été sélectionné de manière aléatoire. Les données ont ensuite été analysées à l'aide du logiciel SPSS.

L'étude a abouti aux résultats suivants :

- Le style de leadership administratif efficace repose sur un soutien démocratique qui encourage l'ouverture des discussions et la négociation pour atteindre les objectifs fixes.
- Un leader administratif doit faire preuve d'un esprit de collaboration positive dans interactions et d'une grande capacité de résistance.
- Le leader rencontre plusieurs obstacles lors de la prestation de services, notamment le manque de ressources nécessaires, le manque de coopération des citoyens avec cette direction et le manque de respect de leur part.

Les mots clés :

Rôle, administration, leadership, leadership administrative, service, public, service public, la direction opérationnelle d'Algérie télécom.

خطة الدراسة:

ا. الإطار المنهجي

1. الإشكالية وتساؤلاتها
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. نوع الدراسة
7. منهج الدراسة
8. أدوات جمع البيانات
9. مجتمع البحث
10. عينة الدراسة
11. حدود الدراسة
12. الخلفية النظرية
13. مفاهيم ومصطلحات
14. الدراسات السابقة

اا. الإطار النظري:

تمهيد الفصل الأول

- الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية.
- المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.
- المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية.
- المبحث الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري.

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية.

المبحث الخامس: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية.

خلاصة الفصل الأول

تمهيد الفصل الثاني

الفصل الثاني: ماهية الخدمة العمومية.

المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: مبادئ الخدمة العمومية.

المبحث الثالث: أنواع الخدمة العمومية.

المبحث الرابع: مشكلات الخدمة العمومية.

المبحث الخامس: خصائص الخدمة العمومية.

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد الفصل الثالث

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والخدمة العمومية.

المبحث الأول: أساليب القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات.

المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية.

المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.

خلاصة الفصل الثالث

III. الإطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتعلقة الدراسة الميدانية لعينة من

إداريين بمديرية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.

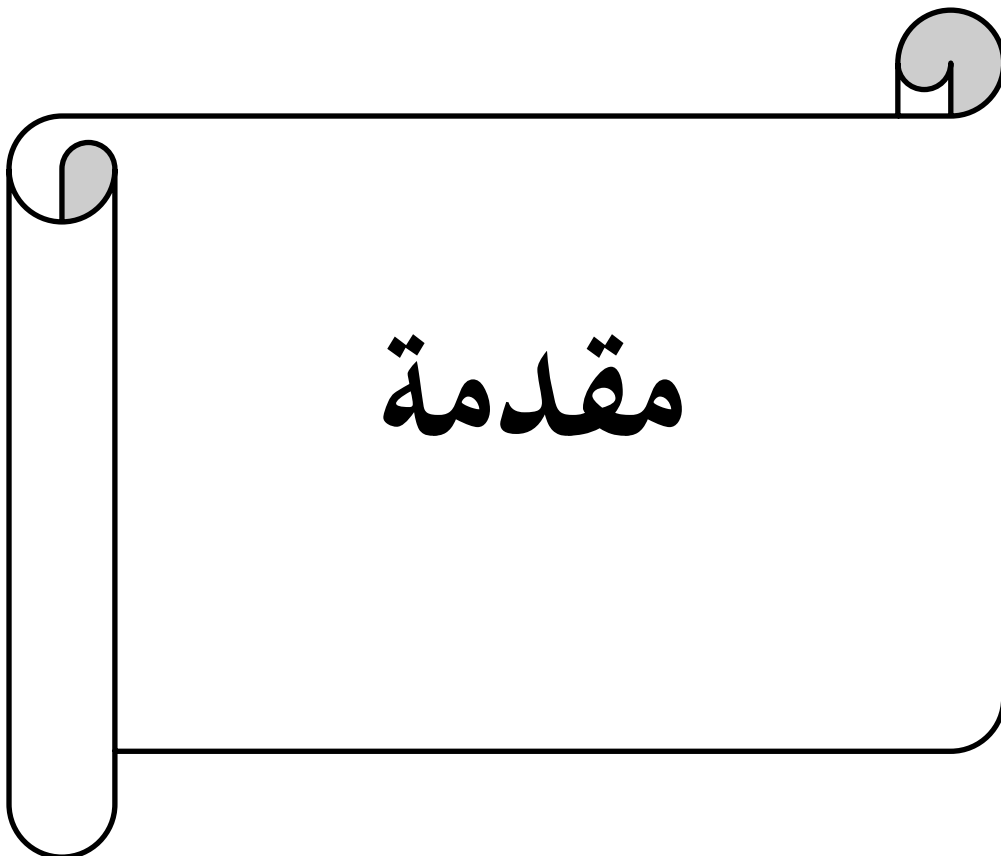
تمهيد

1 - بطاقة فنية حول المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.

1-1 التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.

- 2-1 خدمات المديرية العمليآتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.
 - 3-1 أهداف المديرية العمليآتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.
 - 4-1 الهيكل التنظيمي للمديرية العمليآتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.
- 02- التحليل الكمي والكيفي للجدول
 - 1-2 التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة
 - 2-2 التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة
 - 03- عرض النتائج
 - 1-3 النتائج في ضوء محاور الدراسة
 - 2-3 النتائج العامة
 - 04- توصيات ومقترحات الدراسة
- قائمة المصادر والمراجع

الفهارس



مقدمة

شكل موضوع القيادة الإدارية منذ القدم إلى الأونة الأخيرة اهتمام كل من منظري على الإدارة والفكر التنظيمي باعتباره أحد أهم العوامل المحددة للنجاح والتفوق والتميز لكل من المؤسسات العامة والخاصة، فضلا عن كونه يلعب دورا مهما في رسم وإدارة المنظمة وبهذا تظهر القيادة الإدارية كأحد أهم العناصر المشكلة لأي تنظيم والأكثر تأثيرا في سلوك الموارد البشرية العاملة بها، فتثمر التفوق والتميز للبيئة الخارجية، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين وكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة، ولا تعتبر القيادة الإدارية خاصة بمشروع معين بل تظهر في جميع التنظيمات الإدارية، ومن أهم سبل النجاح في أي منظمة خدماتية وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويعتبر القائد من أهم هؤلاء الأفراد الموجودين في المؤسسة ولا يمكن تصور عمل منظم من دون قيادة وهذا مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد في المؤسسة وبالصفات القيادية الناجحة والتي تتمثل في كاريزمتة وقدرته على إقناع الآخرين وإثارتهم من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين وتحسين أداء الخدمة وتحفيزهم على العطاء المستمر بهدف إنجاح تلك المؤسسة.

وتعمل المؤسسات على اختلاف نشاطها سواء إنتاجية أو خدماتية إلى تحسين خدماتها وفق أطر زمانية ومكانية محددة حيث تعتبر حجو الزاوية في عملية التنمية لكونها الأساس لنهضة الدول المتقدمة حاليا وهذا اعتبارا لمزاياها ووظائفها المتعددة.

وعليه أصبح موضوع تحسين الخدمة العمومية مرتبطا ارتباطا وثيقا بدور القيادة الإدارية الناجحة والفعالة داخل المؤسسة العمومية وذلك من خلال ابتداع عدة أساليب لإنجاح وتحسين الخدمة قصد إعطاء نقلة نوعية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي

وزو، وتصحيح جميع الاعتلالات التي تعاني منها، والقيادة الإدارية الناجحة تساعد على ترسيخ السلوك القيادي الفعال، وذلك من خلال تعزيز ودفع المورد البشري إلى بذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة، مما يعكس أهمية استخدام المهارات القيادية لمساعدة وتوجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم للقيام بالمهام الإدارية بإتقان قصد تحسين الخدمة العمومية داخل المؤسسة ومن ثم الوصول إلى الهدف المسطر.

واستنادا على ما تقدم ولأهمية هذا الموضوع، كان لا بد من إجراء هذه الدراسة لمعالجة هذه المشكاة والتي تسلط الضوء على دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، لمحاولة معرفة جوهر وجهد القائد وأهمية وجوده في هذه المؤسسة خلال تقديم الخدمة العمومية.

تدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية حيث اعتمدنا على المنهج المسحي كونه يتماشى مع دراساتنا واخترنا العينة القصدية، كما استعنا بأداتي الاستمارة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، حيث قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة جوانب: الجانب المنهجي، الجانب النظري والتطبيقي.

الجانب المنهجي خصصناه لموضوع الدراسة ومنهجية حيث تطرقنا فيه إلى أهم الخطوات المنهجية: وهي طرح إشكالية الدراسة التي تتمحور حول كيفية مساهمة القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية، إلى جانب طرح التساؤلات وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، نوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته، حدود الدراسة، الخلفية النظرية، تحديد المفاهيم والمصطلحات، وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وأشارت إلى جوانب من جوانبه.

الإطار النظري والذي قسمناه إلى (03) فصول:

الفصل الأول: الذي تطرقنا فيه حول مدخل مفاهيمي حول القيادة الإدارية وفيه خمسة مباحث، مفهوم القيادة الإدارية، أهمية القيادة الإدارية، صفات ومهارات القائد الإداري، أنماط القيادة الإدارية، وظائف القيادة الإدارية.

الفصل الثاني: وتطرقنا فيه إلى ماهية الخدمة العمومية والذي يتفرع إلى خمسة مباحث، مفهوم الخدمة العمومية، مبادئ الخدمة العمومية، أنواع الخدمة العمومية، مشكلات الخدمة العمومية، خصائص العمومية.

الفصل الثالث: وتناولنا فيه علاقة القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية وقسمناه إلى أربعة مباحث: أساليب القيادة الإدارية تحسين الخدمة العمومية، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات، خصائص القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية، معوقات القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.

الإطار التطبيقي حيث حاولنا فيه التقرب من الظاهرة المدروسة أكثر وهذا من خلال تركيزنا على عدة نقاط: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتيزي وزو، خدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتيزي وزو، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، النتائج العامة للدراسة، خلاصة الفصل، خاتمة وأخيرا الاقتراحات والتوصيات.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

1- الإشكالية وتساؤلاتها

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- نوع الدراسة

7- منهج الدراسة

8- أدوات جمع البيانات

9- مجتمع البحث

10- عينة الدراسة

11- حدود الدراسة

12- الخلفية النظرية

13- مفاهيم ومصطلحات

14- الدراسات السابقة

1 - إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء فهي تتعلق بتوجيه الأفراد والعاملين نحو انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة وذلك باهتمامها بالموارد البشري الذي يعود من الركائز الأساسية في المؤسسة باعتبارها المحدد لدرجة تطورها، كما أن القيادة الإدارية في سبيل تحقيق التزامها بوظائفها تتمتع بسلطة هامة ومؤثرة وهي سلطة اتخاذ القرارات من طرف القائد.

فالقائد الإداري هو النواة الأساسية لكل مؤسسة كونه يعكس مختلف النشاطات والأعمال ولا يخفى أن الأداء الجيد يؤدي إلى تطور وازدهار المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية في مختلف المجالات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية باعتبارها أساس قيام ونجاح المؤسسات وبقائها ونموها ومصدر ثروتها إلا أن هذا لا يتحقق إلا إذا تهيأت الظروف الملائمة، لذا فالمطلوب من القائد الإداري أن يكسب مهارات تسيير فعالة من خلالها يستطيع التأثير في سلوكيات العمال ورفع الإنتاجية وخدمة أهداف المنظمة.

وتعد القيادة الإدارية إحدى المسؤوليات الأساسية داخل المؤسسة والتي تؤدي دورها من خلال العلاقة الوظيفية بين الرئيس والمرؤوسين حيث تمتاز هذه الأخيرة بأهمية كبيرة في أي منظمة أو مؤسسة كونها تساهم في تحقيق الأهداف والنجاح العام للمؤسسة.

وباعتبار أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية من خلال التأثير الذي يمارسه القائد ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بشكل مرغوب فإن هذا يساعد في تقديم خدمات عمومية لجميع المواطنين على وجه المساواة، حيث تعتبر الخدمة العمومية أحد المرتكزات التي يقوم عليها النظام الاجتماعي ككل بما فيه الإداري، ونجد العديد من المؤسسات والمنظمات التي تبذل قصارى جهدها في سبيل توفير الخدمات الأساسية لأفراد مجتمعها وهذا ما يؤدي إلى الشفافية والمساءلة.

وعليه تأتي هذه الدراسة لمعالجة موضوع القيادة الإدارية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو من خلال السعي إلى التعرف على العناصر وأنماط القيادة الإدارية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، وانطلاقا من كل ما ذكرناه سابقا فإن إشكالية دراستنا تتمحور فيما يلي:

• **كيف تساهم القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو؟**

وللإجابة على هذه التساؤل استوجب تفكيكه إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو النمط القيادي السائد في المديرية العملياتية لاتصالات بولاية تيزي وزو؟
2. ما هي صفات القائد الإداري التي تساهم في تحسين الخدمة العمومية في المديرية العملياتية لاتصالات بولاية تيزي وزو؟
3. ما هي المعوقات التي تواجه القائد الإداري في عملية تقديم الخدمة العمومية المديرية العملياتية لاتصالات بولاية تيزي وزو؟

2- الفرضيات

1. النمط القيادي السائد في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو هو النمط الديمقراطي.
2. هناك مجموعة من الصفات التي تتوفر في القائد الناجح من أجل تحسين الخدمة العمومية وتتمثل في التفاعل الاجتماعي وقوة التحمل والإنتاج.
3. تتمثل المعوقات التي يجدها القائد الإداري أثناء تقديمه للخدمة العمومية: تعقيد الإجراءات، الافتقار إلى التكنولوجيا، ضعف مهارات القيادة.

3- أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع أي بحث أو دراسة لا يأتي من العدم، بل ثمة جملة من الدوافع والاعتبارات التي تدع الباحث يختاره، ومن بين أهم أسباب اختيارنا لموضوع دراستنا ما يلي:

أ. الأسباب الذاتية

- الميل والرغبة الشخصية لمعالجة هذا الموضوع لكونه من المواضيع المتعلقة بالعملية الإدارية.
- تماشى الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل ضمن تخصص الاتصال التنظيمي.
- الفضول العلمي الذي دفعنا لدراسة مثل هذه المواضيع لما لها من أهمية خاصة مع التطورات العملية التي يشهدها العصر الحالي.

ب. الأسباب الموضوعية

- إثراء مكتبتنا بمثل هذه الدراسات العلمية من حيث الجانب النظري والتطبيقي التي تقيد الطلبة.
- تزايد الاهتمام بموضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الخدمة العمومية وأيضاً التعرف على أهميتها في المؤسسة كون المؤسسات الجزائرية تعتمد في تسيير شؤون أفرادها وتحسين خدماتها على القيادة الإدارية.

4- أهداف الدراسة

تسعى كل دراسة أكاديمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يصبو الباحث بلوغها، ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة أهم وسائل وأنماط القيادة الإدارية المعتمدة والسائدة في المؤسسة.

• الكشف عن صفات القائد الإداري وكيفية اتخاذ قرارات صائبة من أجل تحسين الخدمة العمومية.

• الإحاطة بكل جوانب القيادة الإدارية والخدمة العمومية.

• التطرق إلى معرفة العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع بحد ذاته، كونه يتناول جانب حساس وهو القيادة الإدارية والخدمة العمومية، إذ يمكن القول بأن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة لما تحويه من قدرة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات التي تعيقها داخل المؤسسة.

كما تتجلى دراستنا في تزويد القادة على مستوى المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات المشابهة لها بمختلف المهارات والخبرات والسلوكيات التنظيمية والاتصالية الأمثل والأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين العملية الاتصالية بالمواطنين وتحسين مستوى الخدمة.

6- نوع الدراسة

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية كونها الشائعة في بحوث الاتصال والتي تقوم على تفسير الواقع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، ونقصد بذلك وصف العلاقة بين المتغيرين اللذان يتمثلان في القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية، فهذه الدراسة لا تقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة فقط بل تتطلب تحليلها واستخراج استنتاجات وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية موضوعية، كما أن البحث الوصفي يهدف إلى جمع البيانات لمحاولة الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد عينة البحث.

وبما أن دراستنا تهدف لمعرفة "دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية" فهي تتدرج ضمن الدراسات الوصفية.

وتعرف الدراسات الوصفية على أنها تقوم على معرفة كيفية حدوث الظاهرة وجمع معلومات حقيقية ومفصلة عنها، كما توجد في الواقع وذلك لوصف ملامحها ودراسة العلاقة بين كل جزئية فيها، وكذلك علاقتها بالظواهر الأخرى للوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية وراء تلك الظواهر ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها.¹

إضافة إلى ذلك معرفة وكشف سلوكيات القائد وفعاليتها في خلق مناخ محفز وبذل أقصى الجهود من خلال تقديم خدمة ملائمة للمواطنين، من أجل تحقيق النجاح داخل المؤسسة

7- منهج الدراسة

تلعب مناهج البحث العلمي دوراً أساسياً في الكشف عن الظواهر التي يجهلها الإنسان وتساعد في فهم ما يحيط به، ويعرف "عمار بوحوش" المنهج العلمي على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وصفها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة.²

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي والذي يعتبر أحد المناهج الرئيسية يهدف إلى تجميع الحقائق والبيانات والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كما هي في الواقع الذي نقوم بدراسته، وذلك بقصد الوصول إلى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم

¹ - محمد كامل، أساليب البحث العلمي، دار العلمية والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 199.

² - عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1999، ص 99.

الظواهر وتقديم حلول للمشكلات البحثية، ولا يتوقف منهج المسح عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها لكنه يتجاوز ذلك إلى تقديم حلول للمشكلات العلمية.¹

ومن خلال استعمالنا لهذا المنهج قمنا بمسح آراء الإداريين العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو، لمعرفة دور القائد الإداري ومدى مساهمته وتأثيره في تحسين الخدمة العمومية وتقديمها على أكمل وجه للمواطنين.

8- أدوات جمع البيانات

لكي يستطيع أي باحث الوصول إلى نتائج معينة بالنسبة لموضوع دراسته لا بد عليه استخدام أدوات وطرق في جمع بياناته ضمن خطة معينة ومن بين أدوات البحث العلمي المستخدم في دراستنا:

1. الملاحظة

الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي لكونها يتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوثة في الظاهرة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية العادية غير المصطنعة بفعل أن المشاهدة تجري في بعض الحالات دون أن يتعلم المبحوثين في محل فحص تصرفاتها محل مراقبة.²

كما تعتبر الملاحظة بأنها الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعة تغيراتهم ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو تحليله أو وصفه أو تقويمه فهي تعني المشاهدة أو المراقبة الدقيقة للسلوك أو ظاهرة معينة وتسجل

¹ - مسعود حسين، البحث العلمي وقواعده - إجراءاته ومناهجه-، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2018، ص 227.

² - أحمد مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، جامعة الجزائر، 2005، ص 204.

الملاحظات أول بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.¹

وعليه فقد تم الاستعانة في هذه الدراسة على نوع من أنواع الملاحظة ألا وهي الملاحظة البسيطة حيث يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في طرفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها.

2. استمارة الاستبيان

هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث، ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافيه ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها.²

تتكون استمارة الاستبيان التي اعتمدنا عليها على أربعة محاور: محور البيانات الشخصية للمبحوثين، وثلاث محاور أخرى تناولنا فيها القيادة الإدارية والخدمة العمومية، وتنوعت الأسئلة بين الأسئلة المغلقة والأخرى مفتوحة.

وقد اشتملت الاستمارة على 39 سؤال موزعة على المحاور التالية:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

¹ - حسين محمد، جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي -مدخل بناء المهارات-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 162.

² -المنارة للاستشارات، الاستبيان تعريفه وأهميته في البحث العلمي، مقال منشور عبر الموقع الإلكتروني التالي: www.manaraa.com، الدخول إلى 27-05-2024، على الساعة 13:30.

المحور الثاني: طبيعة القيادة الإدارية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي

وزو

المحور الثالث: واقع الخدمة العمومية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية

تيزي وزو

المحور الرابع: دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالمديرية العملياتية

لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

3. مجتمع البحث

وهو جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها وعادة

ما يعرف مجتمع البحث باسم إطار مجتمع البحث الذي يشمل أسماء وعناوين مفردات مجتمع البحث.¹

وعليه فمجتمع بحث دراستنا هاته يتمثل في العمال الإداريين بمديرية اتصالات الجزائر

في ولاية تيزي وزو.

4. عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة بأنها نموذجاً أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، تكون

ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث من دراسة كل وحدات

ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة الصعوبة أو استحالة تلك الوحدات.²

¹ - محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص 77.

² - عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان السمراي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2009، ص 225.

ونظرا لصعوبة القيام بدراسة شاملة لجميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا باختيار أسلوب العينة ونظرا لاقتصار عينتنا على الإدارة فقط، فقد تم اختيار العينة القصدية أو العمدية وهي التي يقوم بها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم هو شخصيا بانتقاء المفردات الممثلة أكثر من غيرها، وهذا لإدراكه المسحي ومعرفة الجودة لمجتمع البحث وعناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة،¹ ولذا اخترنا 50 عامل إداري.

5. حدود الدراسة

تحتل الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث والدراسات العلمية وتعد ركيزة أساسية، فهي تمكن الباحث من معرفة الواجهة والمكان المخصص لإجراء الدراسة وجميع الخصائص لذا فتنقسم إلى ثلاثة حدود:

• الحدود الزمنية

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة بداية من شهر فيفري 2024 إلى غاية شهر سبتمبر 2024، وتضمنت هذه الفترة جانبين (الجانب النظري والتطبيقي).

— **الجانب النظري:** وشرعنا فيه من بداية شهر فيفري 2024، وقد مر إنجازنا للجانب النظري بعدة مراحل: مرحلة جمع المصادر والمراجع والاطلاع على الدراسات السابقة وجمع المعلومات اللازمة لإنجازه.

— **الجانب التطبيقي:** بدأت مرحلة إنجاز هذا الجانب في نهاية شهر جويلية إلى غاية شهر سبتمبر 2024، وتم فيه إعداد الاستمارة وتعديلها ثم توزيعها، ثم تأتي مرحلة تفرغ البيانات ومعالجتها كميا وكيفيا وصياغة النتائج.

¹ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1997، ص 197-198.

• الحدود المكانية

تم القيام بالدراسة الميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.

• الحدود البشرية

يمثل المجال الذي ينتقي منه الباحث أفراد العينة ويتمثل في العمال الإداريين داخل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو.

6. الخلفية النظرية

للخلفية النظرية دور محوري في توجيهنا أثناء قيامنا بالدراسة، بل تساعدنا في تنظيم الأفكار وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا، إضافة إلى ذلك توفر لنا الأسس اللازمة لفهم الظواهر المتعلقة بها بشكل منهجي، بل تدلنا على تحديد العلاقة بين متغيرات دراستنا، هذا ما دفعنا للتطرق "للنظرية الإدارية العلمية لفريدريك تايلور".

- تعريف النظرية

يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسس الحركة المعروفة باسم المنظمة العلمية للعمل، والفكرة الأساسية للمنظمة هو القضاء على إهدار الوقت والمال وما إلى ذلك في تسيير المؤسسات من خلال طريقة علمية، ويذكر "فريدريك تايلور" أن الهدف الرئيسي للإدارة يجب أن يكون ضمان أقصى قدر من الازدهار لكل من صاحب العمل والموظف.

- ومن أساسيات هذه النظرية

يجب أن يكون الغرض الرئيسي للإدارة هو ضمان أقصى قدر من الازدهار لصاحب العمل، إلى جانب أقصى قدر من الازدهار لكل موظف.

تستخدم عبارة أقصى قدر من الازدهار للدلالة على أرباح كبيرة للشركة وتطوير كل فرع من فروع الأعمال إلى أعلى درجات الكمال، بحيث يمكن أن يكون الازدهار دائم، أما عبارة أقصى قدر من الازدهار لكل موظف فتعني أجر أعلى مما يتلقاه، وتطوره إلى حالته القصوى من الكفاءة التي تمكنه من أداء العمل.¹

الأنسب لقدرته الطبيعية، كان يعتقد لزمن طويل أن المصالح الأساسية للموظفين وأرباح العمل متضاربة، تستند نظرية الإدارة العلمية إلى قناعة بأن المصالح الحقيقية لكليهما متطابقة، وأن الازدهار لصاحب العمل لا يمكن أن يوجد إلا إذا كان مصحوبا بالازدهار للموظف، لكن لا يمكن تحقيق أكبر ازدهار دائم للعامل، جنبا إلى جنب مع أكبر ازدهار إلا نتيجة لزيادة إنتاجية الرجال والآلات في المؤسسة.

وقد وضع "تاييلور" أربع مبادئ للإدارة والتي تتمثل فيما يلي:

أ. **دراسة علمية للعمل:** يجب أن يتم تنفيذها من قبل فريق من المتخصصين، ستؤدي هذه الدراسة إلى إنشاء مكتب أو خدمة خاصة بأساليب العمل، على أساسها يتم تحديد عمليات التشغيل الأكثر اقتصادا وسيتم تحديد حجم العمل الذي يتعين على العامل إنجازه حتى يتم وضعه في ظروف مثالية، إذا نجح العامل في الوصول إلى هذا الحجم فسيتعين عليه الحصول على راتب مرتفع.

ب. **الاختيار العلمي وتدريب العاملين:** يوصي "تاييلور" بالاختيار المنهجي للعاملين بناء على المهارة ويعتبر أن كل عامل يجب أن يكون ممتازا لوظيفة واحدة على الأقل.

ت. **التثقيف والتنمية العلمية للعاملين:** يتعلق بالعاملين الذين يطبقون الإدارة العلمية.

ث. **التعاون بين الإدارة والعمال:** يكون العمل والمسؤولية عن العمل مقسمان بالتساوي تقريبا بين الإدارة والعاملين.

¹ - كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، د.ط، القاهرة، 2000، ص50

من خلال ما سبق ذكره حول "نظرية فريديك تايلور" يمكننا القول بأنها تتناسب مع دراستنا المعنونة ب: "دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمية -دراسة مسحية لعينة من العمال الإداريين بالمديرية العملياتية لولاية تيزي وزو-"، ذلك أنها تتناسب نمط الدراسة حيث أن نظرية الإدارة العلمية "لفريديريك تايلور" تشير إلى أن هناك 4 أربع مبادئ أساسية في الإدارة فيما يتعلق بدور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية والتي تتلخص في الانسجام، العلم، التعاون، الأداء العالي، تدريب كل موظف حتى يصل لأكبر قدر من الكفاءة والازدهار، وتطبق هذه المبادئ على كافة البشر.

إضافة إلى أن هذه النظرية تنطبق مع دراستنا وذلك في الطريقة التي يتخذها المدير أو القائد قراراته في المؤسسة، بحيث يعطي القائد الإداري الحرية لمؤوسيه ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ولقد اعتمدنا عليها أيضا في صياغة الإشكالية، وكذلك بعض من تساؤلات الاستمارة.

7. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

يجب على كل باحث عند قيامه بدراسة ما تحديد مفاهيم الدراسة التي يعتمد عليها طوال مراحل بحث وسنحاول تحديد المفاهيم.

• مفهوم الدور : Rôle

- **لغة:** هو مجموعة من الواجبات المرتبطة بمركز اجتماعي، وهو السلوك والاتجاهات والقيم الملزمة وإضافة إلى الحقوق المرتبطة بمكانه.¹

دار الشيء إذ عاد من الموضوع الذي ابتداء منه.²

¹ - صالح مصلح أحمد، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، ط1، السعودية، 1999، ص462.

² - محمد المرتضي الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، منشورات مكتبة الحياة، د.ط، بيروت، 1982، ص 315.

ويعرف أيضا: هو عودة لشيء إلى ما كان عليه، الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، ودور الممثل هو أحد المواقف التي يظهر فيها على المسرح والتي تكون منها المسرحية.¹

- **اصطلاحا:** يعرف علماء الدور بأنه مجموعة من معايير السلوك التي تحكم وصف معين في البناء الاجتماعي وتتكون هذه المعايير من مجموعة من التوقعات التي يكونها الآخريين والتي لا تضم كيف يؤدي الفرد الدور وإنما نضع كيف يجب أن يعامل الفرد الآخريين.²

ويعرف أيضا بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد في المركز الاجتماعي الذي يشغله بمعنى أن مجموعة من الأفكار التي يقوم بها الفرد ليؤكد احتلاله لمركز ما.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الدور مرتبط بالمركز الاجتماعي للفرد، فهو مجموع السلوكات والأفعال التي يقوم بها الفرد لإثبات مركزه الاجتماعي.

- **التعريف الإجرائي:** نقصد بالدور في هذه الدراسة هو مجموعة من المهام والمسؤوليات الموكلة إلى موظف محدد التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو بشكل عام.

¹ - علي بن هادية وآخرون، **القاموس الجديد للطالب**، المؤسسة الوطنية للكتاب، د.ط، الجزائر، 1991، ص 349.

² - المرجع نفسه.

• القيادة: Leadership

- لغة: مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التراس وتدبر الأمور في اللغة تعني السوق يقال يقد الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدرة والرشد.¹

وتعرف أيضا: كلمة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ومن الفعل اليوناني archein بمعنى يبدأ أو قود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني agere ومعناه يحرك أو يقود ويرجع أصلها إلى كلمة archon أي أرخون وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة.

- اصطلاحا: يرى "أوردوي تيد" Ordway Tead القيادة بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح.²

ويؤكد كل من "جير الديجرينبر" و"روبرت بارون" R. Baron أن القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة والمنظمة.³

كما يعرفها "وايت" بأنها التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين، كما يعرفها "فريد راغب النجار" هي المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تليها

⁵ - محمود فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1997، ص 76.

² - جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، 2005، ص 121.

³ - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، ط1، 2007، ص

رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل.¹

- **التعريف الإجرائي:** يعرف مفهوم القيادة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو بأنه القدرة على التأثير على العمال وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة.

• الإدارة: Administration

- **لغة:** يعرفها المعجم الإداري بأنها انجاز الأهداف المطلوبة التنظيمية من خلال مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة.²

- **اصطلاحا:** يعرف "صلاح الدين جوهر" الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما.³

يعرفها "ليونارد هويته" Leonard D. Whith وهو أستاذ الإدارة العامة بجامعة شيكاغو وواحد من أواخر الدارسين للإدارة العامة بأنها قيادة وتنسيق ورقابة العديد من الأشخاص لإنجاز هدف معين، إنما هي فن ديناميكي يضع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في نظام إداري ويخضعها لتحقيق هدف مطلوب.⁴

- **التعريف الإجرائي:** نقصد بالإدارة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو بأنها مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة.

¹ - أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 31.

² - سمير الثويجي، **المعجم الإداري**، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص 17.

³ - عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، **أصول الإدارة العامة**، المكتبة الأنجلو مصرية، د.ط، القاهرة، 1975، ص 75.

⁴ - Leonardo -d- white, **introduction to study of public** ,Ed introduction, 4 Ed, p 2.

• القيادة الإدارية: Leadership Administratif

هي التوثيق والجمع بين عناصر ومهام التأثير التي يمارسها القائد في نفوس الأتباع للقيام بما يطلبه منهم به وتوجيه الجماعة والقيام بمجموعة من الوظائف الإدارية خاصة بالمؤسسة.

ومن بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض علماء والكتاب بأن القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كبس طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.¹

ويعرفها "أنور أرسلان" بأنها القدرة على التوجيه والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير بواسطة السلطة الرسمية عند الضرورة.²

كما يعرفها "إسماعيل" بأنها ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الانحراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير والاستمالة أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.³

— التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية

نقصد بالقيادة الإدارية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو هي النشاط الذي يمارسه القائد ويستخدم السلطة الرسمية في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر للتأثير على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² - Leonardo -d- white, **introduction to study of public**, Ed introduction, 4 Ed, p 2.

³ - مصطفى أبوزيد فهمي، حسين عثمان، **الإدارة العامة**، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 507.

• الخدمة: Service

— لغة: خدمة، خدم، خدمات، مصدر خدم مساعد أو قصر هدية منحة عناية واهتمام ما يقدم من مساعدة في القيام بالعمل أو قضاء حاجة.¹

وهي وسيلة لتوصيل خدمة إلى العملاء عن طريق تسيير النتائج التي يريد العملاء تحقيقها بدون تحملهم المسؤولية عن التكاليف.²

— اصطلاحا: هي توفير الخدمات ببسر وسهولة وعدم تكلفة من أجل الحصاد الاجتماعي.³

عرفها "كوتلر" و"أرمستروني" Kotler and Armstrong بأنها أي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكية أي شيء.⁴

يعرفها "قرون روس" Coron Ross الخدمة بأنها عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام لتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمتية.⁵

¹ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2004، ص 225.

² - المرجع نفسه، ص 225.

³ - زين الدين بو مرزوق، الخدمة العمومية بين التطبيقات النصوص القانونية والواقع، دار الكتاب العربي، ط1، الجزائر، 2004، ص 13.

⁴ - محمد عبد الحافظ، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2009، ص 54.

⁵ - فريد كورتر وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 45.

تعرف الخدمة بأنها المهنة الإنسانية التي تهدف إلى خدمة الإنسان وهي كذلك نظام يعمل على حل مشكلات الأفراد أو الجماعات وتنمية قدراتهم وميولهم والوصول بهم إلى مستوى من الحياة يتفق مع رغباتهم الخاصة وتحقيق التكيف الاجتماعي لهم.¹

— التعريف الإجرائي للخدمة

يعرف مفهوم الخدمة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو بأنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتلبية احتياجات عملائها بشكل فعال وكامل.

• **الخدمة العمومية: Service public**

— لغة: خدمة عامة، العمل في نشاطات ذات منفعة عامة كالإدارة الحكومية.

— اصطلاحا: هي مجموعة الخدمات العامة الموجهة للأفراد للاستعمال الشخصي وعادة يتطلب هذه الخدمات اتصالا مباشرا.²

تعرف أيضا بأنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل اجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفير والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.³

يعرف "دو جويت" Duguit الخدمة العمومية بأنها كل نشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه ومراقبته لأن أداء هذا النشاط يعتبر ضروريا من أجل القيام وتطوير التعاقد

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الولاية للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، عمان، 2011، ص 39.

² - عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية - دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر-، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 34.

³ - شريف إسماعيل، أساسيات حول التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص 182.

الاجتماعي والذي بطبيعته لا يمكن لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل قوة الحكومة.¹

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج بأن الخدمة العمومية هي نشاط ينفذ مباشرة من قبل الدولة تحت رقابتها تهدف لخدمة المصلحة العامة.

— التعريف الإجرائي

يشير مفهوم الخدمة العمومية في دراستنا إلى تلك العملية التي تقوم بها الهيئات العمومية مثل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو من خلال توفير الخدمات للمواطنين على أساس العلاقة التي تربطهم بها وذلك بغرض تلبية حاجات ذات منفعة عامة وأهم هذه الخدمات هي الخدمات الاجتماعية.

8. الدراسات السابقة

• الدراسة الأولى

بعنوان "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة-"، من إعداد الطالبان "حامدي معمر النور وبن حفاف علي"، تخصص إدارة الموارد البشرية، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، سنة 2018/2017.

تهدف دراسة الطالبان إلى إبراز أثر القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية، وكذا معرفة الوسائل التي تمكن القائد من رفع مستوى أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث طرحوا التساؤل الرئيسي التالي:

¹ - رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2008/2007، ص 6.

○ كيف تؤثر القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين في ثانويات بلدية الجلفة؟

وقد استخدم الطالبان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لموضوع دراستهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

واعتمدوا على مجتمع البحث التالي: الذي يشمل جميع العاملين في ثانويات بلدية الجلفة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي تشمل الأساتذة العاملين بثانويتي "مسعودي عطية" و"عريوة عمر" حيث بلغت نسبتها 77% من مجتمع الدراسة.

أما أدوات جمع البيانات فاستعانوا على الاستبيان للإجابة على إشكالية البحث.

○ أهم النتائج المتوصل إليها:

— التمتع بالخصائص القيادية سواء الفطرية أو المكتسبة.

— تشجيع المدير للموظفين وتحفيزهم معنويا بالمعاملة الجيدة والإطراء أمام الغير وتقديم الشهادات الشرفية والهدايا الرمزية.

— الاتسام بالمرونة وتطبيق القانون دون إهمال لظروف المرؤوسين.

— عند الوقوع في مشكلات يجب تشخيص المشكلة بدقة وتحديد الأطراف التي يمكن أن تساهم في معالجتها تم الشروع في حلها*.

○ التعقيب على هذه الدراسة

■ أوجه التشابه

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أدوات لجمع البيانات والتي تتمثل في استمارة الاستبيان.

■ أوجه الاختلاف

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج حيث استخدموا المنهج الوصفي التحليلي ونحن استخدمنا المنهج المسحي، وأيضاً تختلف في اختيار العينة، حيث استعانوا بالعينة العشوائية البسيطة ونحن استعنا بالعينة القصدية.

■ أوجه الاستفادة

— الاستفادة في بناء الإطار المنهجي والنظري.
— استفدنا في توظيف بعض المراجع المستخدمة ومعرفة الصعوبات التي واجهها الباحثون في إنجاز مذكراتهم.¹

● الدراسة الثانية

بعنوان " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لاتحاد تعاونيات الحبوب الجافة بحسين داي-"، من إعداد الطالبة "سكري هيبة"، تخصص إدارة الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، سنة 2020/2019.

تهدف دراسة الطالبة إلى التعرف على الدور الهام والحساس الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة الأزمات وكيف يمكن للقيادة الإداريين استعمال الأدوات والآليات المناسبة لإدارة الأزمة داخل المنظمة، حيث طرحت التساؤل الرئيسي التالي:

* معمر النور حامدي، علي بن حفاف، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة-، مذكرة الماستر في العلوم السياسية: (تخصص إدارة الموارد البشرية)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018/2017.

○ كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟ وما هي الآليات المناسبة لتفعيل ذلك؟ لاسيما في اتحاد تعاونيات الحبوب حسين داي؟

ولقد تفرغ هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية:

— ماذا نقصد بالقيادة الإدارية؟

— ما المقصود بإدارة الأزمات وما هي محددات هذا المفهوم؟

— ما هي أهم الأزمات التي تواجه اتحاد تعاونيات الحبوب الجافة لحسين داي؟ وكيف يقوم القائد الإداري للمؤسسة بإدارة الأزمة أثناء حدوثها؟

وقد استخدمت الطالبة في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لموضوع دراستها إضافة إلى المنهج الإحصائي وذلك بالاستعانة بمختلف الإحصائيات التي تهتم بموضوعها.

قامت الطالبة باختيار عينة عشوائية متمثلة في موظفي اتحاد تعاونيات الحبوب بالجزائر، واستعانت الباحثة على استمارة الاستبيان والتي يمكن من خلال الوصول إلى بعض النتائج.

○ أهم النتائج المتوصل إليها:

— تعتبر الدراسات المفسرة للقيادة الإدارية أساس بناء خصائص وأسس القيادة الإدارية.

— إن التطرق لمجال علم الأزمات من المواضيع الملحة والمهمة للدراسة باعتباره

موضوع الساعة على مستوى كل الهيئات والمؤسسات.

— أن إدارة الأزمات هي عملية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية

التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية وتفعيل الاستراتيجيات التي يتخذها القائد في مواقف الأزمة.

— تتميز نجاح أي منظمة وتتغرز بثقافة الاتصال الذي يمارسه القائد ليس في إدارة

الأزمات، بل كاستراتيجية ومؤشر فعال في قيادته في منظمته*.

○ التعقيب على هذه الدراسة

■ أوجه التشابه

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في استمارة الاستبيان.

■ أوجه الاختلاف

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج حيث استخدمت الطالبة المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي ونحن استخدمنا المنهج المسحي، إضافة إلى الاختلاف في العينة حيث اختارت عينة عشوائية ونحن اخترنا العينة القصدية وكذلك نوع الدراسة، فاعتمدت على دراسة ميدانية أما نحن فاعتمدنا على دراسة وصفية¹.

● الدراسة الثالثة

بعنوان "دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية لعينة من عمال بلدية بن سرور"، من إعداد الطالبة "فتيحة زريط"، تخصص إدارة وحكامة محلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، سنة 2016/2015.

تهدف دراسة الطالبة إلى التعرف على دور القيادة في الإدارة خاصة مع المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة والوقوف عند الوظيفي للعامل ومدى فعاليته في العمل، حيث طرحت التساؤل الرئيسي التالي:

* سكري هبية، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لاتحاد تعاونيات الحبوب الجافة بحسين داي-، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية: (تخصص إدارة الموارد البشرية)، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، سنة 2020/2019.

○ كيف تؤثر القيادة الإدارية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية بن

سرور؟

ولقد تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية:

— فيما يتمثل مفهوم القيادة الإدارية؟

— ما هي مختلف عناصرها وما هي نظرياتها؟

— فيما يتمثل الرضا الوظيفي؟

— ما هي خصائصه والعوامل المؤثرة فيه؟

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يمكن من خلال التعرف على الأسلوب القيادي السائد في البلدية إضافة إلى المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

اعتمدت على مجتمع البحث التالي: الذي يشمل جميع العاملين في بلدية بن سرور والذي يتراوح عددهم 142 عامل، ولذلك اختارت عينة عشوائية حيث بلغت نسبتها 40% من مجتمع الدراسة.

أما أدوات جمع البيانات فاستعانت على الاستبيان للإجابة على إشكالية البحث.

○ أهم النتائج المتوصل إليها:

— تمثل القيادة الإدارية محور الإدارة في جميع مسؤولياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية بأقل جهد ممكن.

— تعد القيادة الإدارية عنصرا حيويا في حياة المنظمات واستمرارها وازدهارها واعتبار القيادة ضرورة اجتماعية وإدارية.

— مرت القيادة الإدارية بضرورة من النظريات التي فسرتها واختلفت وجهات نظرها وتم استخلاص أنه لا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة وأنها صالحة لكل الظروف وإنما اختيارها يكون حسب الموقف الذي تكون فيه المؤسسة*.

○ التعقيب على الدراسة

■ أوجه التشابه

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أدوات جمع البيانات فقط والتي تتمثل في استمارة الاستبيان.

■ أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة مع دراستنا في المنهج حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج الوصفي الارتباطي لأنهم أكثر ملائمة لمثل هذه المواضيع، ونحن استخدمنا المنهج المسحي، إضافة إلى نوع الدراسة، حيث اعتمدت على دراسة ميدانية أما نحن اعتمدنا على دراسة وصفية واختارت الطالبة عينة عشوائية ونحن اخترنا العينة القصدية.

■ أوجه الاستفادة

— الاستفادة في تنظيم البيانات والمعلومات وتصنيفها.
— الاستفادة في معرفة الصعوبات التي واجهها الباحثون ومعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة، إضافة إلى تحديد بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة¹.

* فتيحة زريط، دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية لعينة من عمال بلدية بن سرور-، مذكرة الماستر في العلوم السياسية: (تخصص إدارة وحكومة محلية)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2016.

• الدراسة الرابعة

بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي -دراسة ميدانية لفئة من العمال في جامعة ابن خلدون، تيارت-"، من إعداد الطالبين "جلاط سعيد" و"جلالي حسيبة"، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، سنة 2021/2022.

تهدف دراسة الطالبين إلى محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلب ضروري لتطوير المؤسسة الحديثة والكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية والاستغراق الوظيفي، حيث طرحوا التساؤل الرئيسي التالي:

○ ما مدى تأثير نمط القيادة الإدارية على الاستغراق الوظيفي؟

وضمن هذا التساؤل الرئيسي تتطوي عليه تساؤلات فرعية:

— ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين؟

— ما نمط القيادة السائدة داخل المؤسسة؟

— هل هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي؟

وقد استخدموا الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لهذه الدراسة وأيضاً لمعرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والاستغراق الوظيفي.

أما بخصوص العينة فقد استخدموا العينة العشوائية البسيطة والتي كان عددها 50 مبحوثين من عمال جامعة ابن خلدون، واستعانهم على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات للوصول إلى الأهداف المحددة.

○ أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العمال مرتفع.
- توجد علاقة سلبية بين النمط التسلسلي والاستغراق الوظيفي.
- لا توجد علاقة بين النمط الديمقراطي والاستغراق الوظيفي.
- لا توجد علاقة بين النمط الفوضوي الحر والاستغراق الوظيفي*.

● التعقيب على الدراسة

■ أوجه التشابه

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في استمارة الاستبيان.

■ أوجه الاختلاف

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في منهج الدراسة حيث استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف المتغير المستقل ووصف المتغير التابع، إضافة إلى الاختلاف في العينة حيث اختاروا العينة العشوائية البسيطة ونحن اخترنا العينة القصدية.

■ أوجه الاستفادة

إمكانية الرجوع إليها كمراجع مما سهل الطريق لبناء الإطار النظري وضبط الإطار التطبيقي.¹

* سعيد جلاط، حسبية جلاي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي -دراسة ميدانية لفئة من العمال في جامعة ابن خلدون-، مذكرة شهادة الماستر (تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.

الإطار النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية

المبحث الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الخامس: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعدد الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية والسوسولوجيا، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى، إلا أنها أجمعت على أمر واحد وهو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر إيجابياً أو سلبياً على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل.

فللقيادة الإدارية مكانة مهمة في المؤسسة حيث تساعد على تحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف المسطرة، وتلعب دوراً محورياً في تحسين الخدمة.

ولفهم المقصود بالقيادة الإدارية سنتطرق كفصل أول لدراستنا، تحت عنوان "مدخل مفاهيمي حول القيادة الإدارية"، وهذا الفصل سيتناول خمسة مباحث التي تنقسم إلى:

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية

المبحث الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الخامس: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تعددت التعاريف والآراء حول المعنى الدقيق للقيادة الإدارية من باحث إلى آخر هذا ما يفسر وجود الكثير من التعاريف للقيادة الإدارية من بينها ما يلي:

إذ معنى القيادة الإدارية سواء من الناحية التقنية أو الرسمية يشير إلى الرئيس الإداري الأعلى في التسليم التنظيمي للمؤسسة والذي له سلطة التوجيه والتعقيب والأمر، وتكليف الأفراد الذين يشتغلون تحت رئاسته ومحاسبتهم على نتائج أعمالهم ويخضعون لنظام تسلسل السلطة الرئاسية، والقائد في هذا المعنى يعتبر هو المتحدث الرسمي باسم المؤسسة فيطالب بحقوقها ويدافع عن الواجبات الملقاة على عاتقها.¹

هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم للبلوغ الغايات المنشودة.²

كذلك أنها العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.

كما يتضح معنى القيادة الإدارية من التعاريف التي وضعها علماء الإدارة ومنها:³

— تعريف "كوننز" و"دونيل": "Donnell" et "Knos"

الذي يرى بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

¹ - أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 13.

² - نجم عبود نجم، القيادة - إدارة الابتكار-، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2012، ص 21.

³ - نواف كنعان، قيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، إصدار السابع، عمان، 2007، ص 35-36.

— وتعرفها الأستاذة "سيكلر هدسون": "Ceckler Hudson"

بقولها: القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تمنى التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

تعريف آخر: تعني مدى قدرة القائد الإداري على استخدام ما لديه من أنواع السلطة والقوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته حيث يقوم بتحفيزها وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف والمحددة بأقصى فعالية ممكنة.¹

هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير أو استخدام السلطة بالقدر المناسب.

المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عنه، تظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي:

— أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورات المستقبلية.²

¹ ماجيرسون شارلز، قيادة الفريق - دليل النجاح لنظم قيادة العريق-، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، د.ط، الرياض، 2005، ص 65.

² أسامة الخيري، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسات.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تساهم على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة.
- كون السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية من خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كمًا ونوعًا.¹

المبحث الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري

يتميز القائد الإداري بمهارات وصفات قيادية تجعله يتحكم ويسيطر على زمام الأمور وتجعلهم يقودون الجماعة ويسيطرون الأهداف من أجل بلوغ الغايات المرجوة.

1- صفات القائد

هناك مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في القائد الناجح وهي كالتالي:

أ- التفاعل الاجتماعي: يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها من يكون مقبولاً لديهم.

¹ - علاء محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010، ص 22.

ب- قوة التحمل: وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء مهمة مطلوبة.¹

ت- الإنتاج: وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس والإدارة القوية.²

ث- الثقافة: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.³

ج- الشعور بالسلطة: إذ السلطة أمانة في عنق الرئيس وليس له الحق بتدميرها أو احتقارها وعلى الرئيس مهما كانت رتبته أن يشعر بقسوة مهنته كممثل السلطة وليس له الحق في أن يسئ إلى مبدأ السلطة.

ح- التواضع: القيادة مهمة اجتماعية يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية والمصالح الفردية والغرور الباطل وأذكر سلطة غير متواضعة ستكون مدعاة للسخط والسخرية. وعلى القائد ألا يتحدث كثيرا على نفسه فإن ذلك يعرض لنفسه العدل، التقبل والترحاب بين الجميع.

خ- الواقعية: تتطلب مهنة القيادة قائدا واقعيا لأن عدم الانسجام مع الواقع أول خطوة لفقدان زمام الأمور وعلى كل رئيس أن يتعرف على الجهة الواقعية للأمور حتى لا يكون بين أفكاره المثالية والحياة العملية هوة كبيرة.

د- احترام الآخرين: على القائد أن يتذكر مرؤوسيه كائنات بشرية تحمل أحاسيس ومشاعر فعلية أن يحترمها ويراعيها، وكذلك يجب إعطائهم الحرية في التعبير عن أنفسهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.

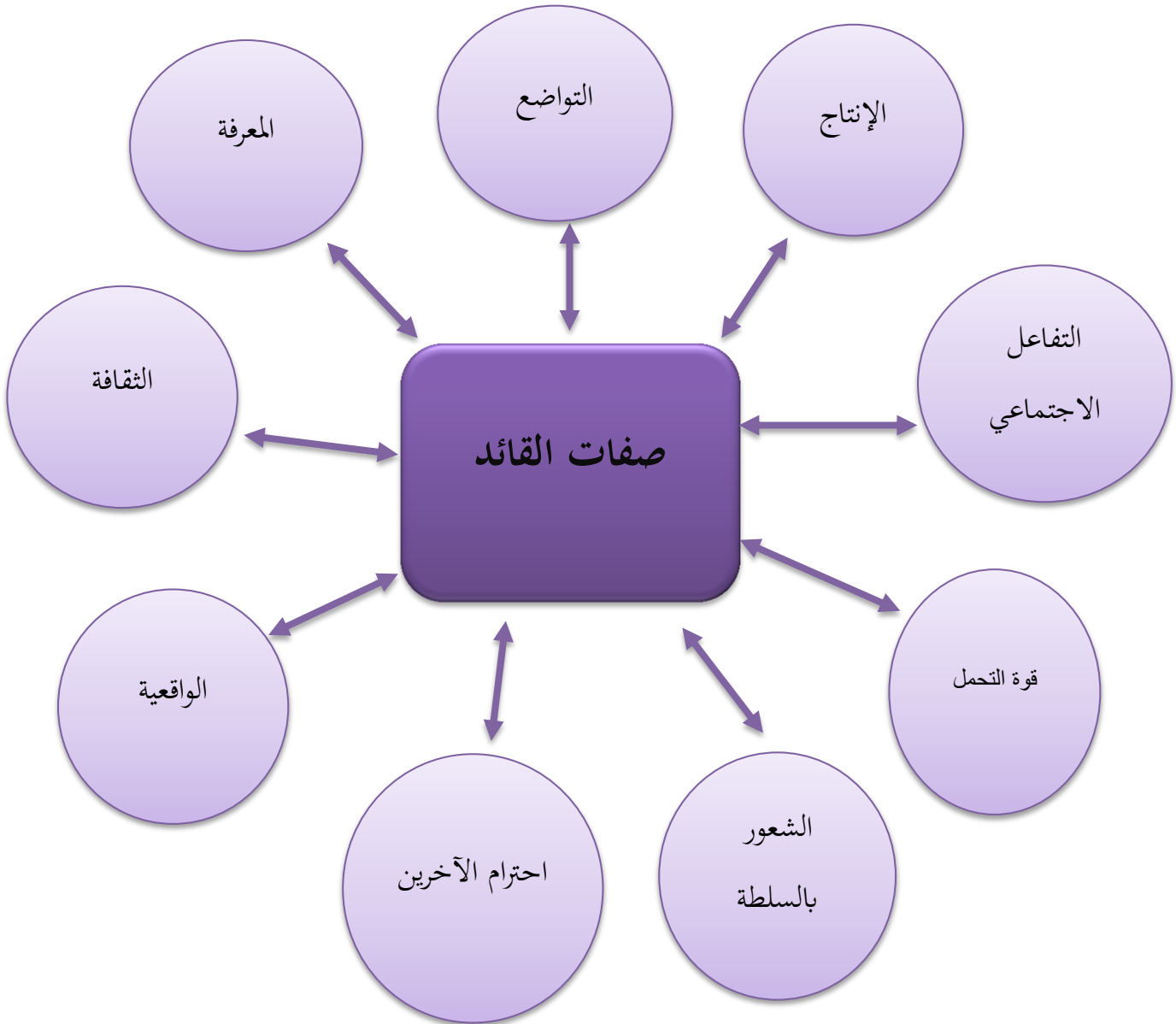
¹ - محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، الإسكندرية، ص 185.

² - محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

³ - المرجع نفسه.

ذ- المعرفة: المعرفة أساس ودعامة دعائمها وتزداد القيمة المعنوية للقائد بازدياد معلوماته فعلية أو ينميتها ليكون أهلاً لخدمة الهدف بشكل مباشر وعلى القائد أن يلم بفنون الإدارة والقيادة والتخطيط وكيفية التعامل وتحمل المسؤوليات من خلال الاطلاع والدراسات.

الشكل (01): يوضح صفات القائد



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السالفة الذكر.

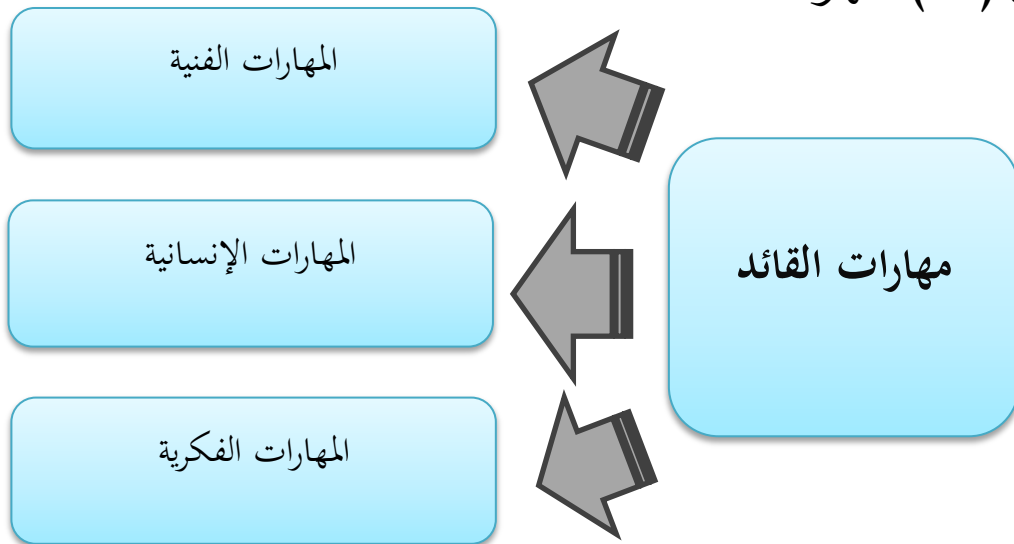
إذ هذا الطرح يتبين أن للقائد سمات معينة يجب أن يتحلى بها يكون مؤهلاً لتولي هذا المنصب الهام والمؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة.¹

¹ - زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، دار الشروق، دط، الأردن، عمان، 2009، ص 21.

2- مهارات القائد

- المهارات الفنية: وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي يتخصص فيه ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة.
- المهارات الإنسانية: وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير القائد كقائد فعال وقدرته على التفاعل المؤثر على مرؤوسيه وكذلك قدرته على تنسيق الجهود في المؤسسة الواحدة.
- المهارات الفكرية: وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما ولهذا نجد أن المدير الذي تتوفر لديه هذه يكون فعالا في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات بتر حدودها حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة وهي تتعلق بما يجب أن يتوافر لدى القائد من معلومات وأذى وتتصل بخصائص المنظمة التي يقودها.

الشكل (02): مهارات القائد



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المكتسبات القبلية

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية

توجد عدة تسميات لأنماط القيادة الإدارية ذلك وفق معايير مختلفة فمن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية ومن حيث التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً يقسم القائد بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، حيث تتدرج تحت التقسيمات الأخرى للقيادة ويحصر هذا التقسيم في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر.

○ أهم الأنماط القيادية فيما يلي:¹

أولاً: النمط القيادي الأوتوقراطي

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد وهو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويخضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة.

كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى للأسفل أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحياناً واختفاء بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية.²

¹ - عبد المالك شريف طلال، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفة من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 66-44.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-160.

أ. القيادة الأوتوقراطية الخيرة

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في عمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أن باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع وإذ وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه كما أنه يعطي لهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين قبولهم لقراراته قبل اتخاذها.

ب. القيادة الأوتوقراطية النادرة

الذي يوهم مرؤوسيه أن يوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات والكفاءات التي يعقدها وأن جزء العمل معه يتيح لهم الحرية المنافسة وإبداء الرأي ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.

ثانياً: نمط القيادة الديمقراطي

يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطتهم من خلال أساس الإقناع. هذا النمط يستند إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة والثقة بين المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بين العاملين وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع المعنوية للعاملين ومصاحبة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة والتنمية والقدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق الاندماج على العاملين ويحقق استخدام هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي وما يؤخذ على هذا النمط أن الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلباً على الإنتاجية لأنه قد تغلب أهداف العاملين على أهداف المؤسسة وذلك يؤثر على المصلحة العامة والفكر الإداري الحديث يناهز بإحداث توازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

- أهم مزاياه، يمكن تحديدها في النقاط التالية:¹
- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد في ترتيب عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار.
- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم وإسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى أدائهم.²
- يتفهم النمط الديمقراطي مشاعر العاملين وتلتمس مشاكلهم وتعالجها إشباع الحاجات الإنسانية مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح ورفع الروح المعنوية.
- تعتبر المنظمات التي بها قادة ديمقراطية أكثر إنتاجاً من غيرها.
- عيوبها، وتتمثل فيما يلي:

— قد لا يسمح الوقت المتاح للقائد الإداري بالمشاركة.

— المشاركة تمثل تنازل القائد الإداري عن جزء من صلاحياته.³

ثالثاً: النمط الديمقراطي الحر

- في ظل النمط الحر لا القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.⁴
- ويتسم سلوك القادة من هذا النوع إلى أقل من الشدة في التوجيه مرؤوسيه بحيث يتركوا لمرؤوسيه الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأداء

¹ - أميرة فرطاس، إكرام رزقي، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2019، ص 27.

² - المرجع نفسه، ص 27.

³ - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2007، ص 368.

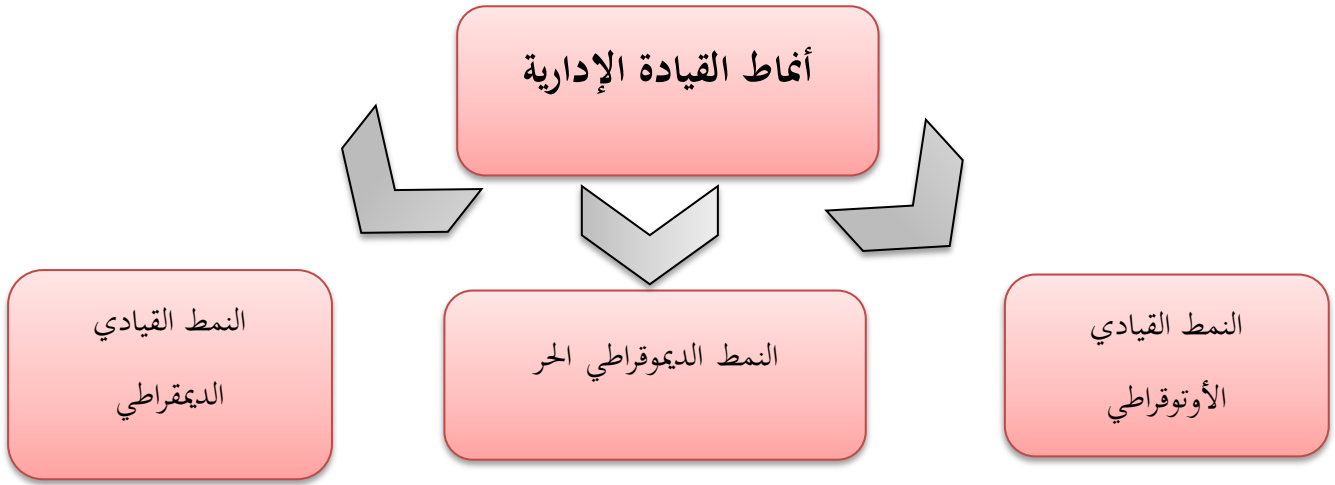
⁴ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

المرؤوسين وهذا يعني غياب القادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة.

➤ خصائصه:

- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمرؤوسيه توضيح الآراء والأفكار وسبل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

الشكل (03): أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المكتسبات السابقة.

المبحث الخامس: وظائف القيادة الإدارية

بما أن مفهوم القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادراً على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء

إلى قرة السلطة والقوانين الرسمية، كذلك نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القادة الإداريين وتتمثل هذه الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الشؤون العامة، اتخاذ القرارات... إلخ.

إلا أن هناك بعض القادة والمدراء الذين لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها.¹

○ وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدا:

1- التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

2- التنظيم: ويتكون من بناء كيان مزدوج بشري، مادي لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة بحسب أهميتها في الهيكل التنظيمي.²

3- التوجيه: يتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فقط بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين أعمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم لذلك يجب على القائمة بين الأفراد التوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنساني.³

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، ط1، بيروت، 1992، ص 83.

² - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للنشر، ط2، لبنان، 1979، ص 118.

³ - غيات بو فجلة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، ط2، وهران، الجزائر، 2004، ص 102.

4- **التنسيق:** هو تنمية علاقات مقارنة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الاجتماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق لتنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.¹

5- **الرقابة:** وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية،² وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحقيقها أم لا، ومدى انفاقها مع طلب العمال تحقيقه وهي كذلك تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل من يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

6- **الشؤون العامة:** تتمثل في مختلف الوظائف الإدارية وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية، الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمثل أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.³

7- **اتخاذ القرارات:** تتطلب المواقف التي تتعرض الإدارة صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية في كل الظروف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بيم مختلف البدائل والاختراعات.⁴

¹- زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 118.

²- توفيق حسون، **فلسفة الإدارة**، منشورات الجامعة، ط5، دمشق، سوريا، 1996، ص 64.

³- غيات بو فجلة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁴- عبد الله عبد الغني بسبوني، **أصول الإدارة العامة**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، بيروت، 1992، ص 343.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن القيادة الإدارية هي أساس العملية الإدارية، وأن للقائد دور كبير في الإدارة وذلك من خلال ضبط سلوك المرؤوسين داخل المنظمة وتوجيههم للقيام بمهامهم على أكمل وجه للوصول إلى أهداف معينة ترقى بمستوى المنظمة.

كذلك نرى مساهمة الوظائف والأنماط القيادية في تفسير العملية القيادية وتوجيهها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: ماهية الخدمة العمومية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية

المبحث الثاني: مبادئ الخدمة العمومية

المبحث الثالث: أنواع الخدمة العمومية

المبحث الرابع: مشكلات الخدمة العمومية

المبحث الخامس: خصائص الخدمة العمومية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الخدمة العمومية من أبرز متطلبات الحياة الاجتماعية حيث يشهد هذا القطاع رواجاً كبيراً في الوقت الحالي، إذا احتلت مكانة متقدمة في الدول، هذا ما دفع بالمؤسسات العمومية إلى تحسين خدماتها، فأصبحت هذه الأخيرة تولي اهتماماً كبيراً على المدى القصير والطويل، من خلال تسخير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية من أجل تحسين خدماتها سعياً منها لإشباع حاجات المواطنين من أمن، صحة، سكين، نقل، ترفيه، بمعنى آخر توفير بيئة ملائمة للعيش متكاملة من كل النواحي.

وعلى هذا الأساس سنعرض في هذا الفصل أهم الجوانب الأساسية المرتبطة بالخدمة العمومية، تحت عنوان: ماهية الخدمة العمومية والذي ينقسم إلى خمسة مباحث:

المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية

المبحث الثاني: مبادئ الخدمة العمومية

المبحث الثالث: أنواع الخدمة العمومية

المبحث الرابع: مشكلات الخدمة العمومية

المبحث الخامس: خصائص الخدمة العمومية

الفصل الثاني: ماهية الخدمة العمومية

المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية

تتعدد التعاريف التي حاولت ضبط مصطلح الخدمة العمومية وذلك لتعدد اتجاهات المفكرين والباحثين لذلك نتطرق لتعريف الخدمة العمومية بالشكل التالي:

يعرفها خبراء الإدارة العامة على أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين الرفاهية، والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطن.¹

تعرف كذلك على أنها كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين لأن تادية هذه الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.²

الخدمة العمومية هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي نص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أداؤها ومراقبتها.³

¹ - العربي بوعمامة، حليلة رقاد، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية - رهانات ترشيد الخدمة العمومية -"، مجلة

الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014، ص 40.

² - عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 55.

³ - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: (تخصص الديمقراطية والرشادة)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 40.

الخدمة العمومية هي تلك الاستجابة الطوعية للمرفق العام لأجل التكفل بطلبات وانشغالات المواطن ومعالجتها في حدود اختصاصاته وبالوجه اللائق الذي يضمن حسن العلاقة بين المرفق والمرتفق داخل الإطار التنظيمي المنظم لهذه العلاقة.¹

أدرج الدكتور "ثابت إبراهيم إدريس" محورين تركز عليهما الخدمة العمومية هما: العملية والتنظيمية، فالخدمة العمومية كعملية تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها العمليات التي تمثل طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل المخرجات.²

يوشي مصطلح الخدمة العمومية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، بحيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية والعامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات.³

عرفتها مدرسة الخدمات العمومية على أنها: الدولة بيست السلطة التي تقود السيادة وإنما توفر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من طرف الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي.⁴

¹ - محمد لعمرى، "الآليات المستحدثة في تسيير الخدمة العمومية وتفعيل الدور الاقتصادي للبلدية كوحدة إقليمية"،

المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الخامس، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ماي 2018، ص 186.

² - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر،

مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ - عبد الرحمان إدريس ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 455.

⁴ - إسحاق دخيرة، سارة دغمان، الخدمات العمومية والإدارة المحلية ورهان الجودة في الجزائر، مذكرة الماستر في العلوم

السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي، قالمة، 2015/2014، ص 26.

وفقا للقانون الإداري الفرنسي الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبدأ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.¹

المبحث الثاني: مبادئ الخدمة العمومية

اتفق أغلب الفقهاء على مبادئ أساسية تحكم سير المرافق العمومية في تقديمها للخدمة العمومية، والتي استقر عليها القضاء وهذا ارتباطا دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى.²

○ وتتجلى هذه المبادئ من خلال ثلاث صور سوف نوضحها من خلال الفروع الثلاثة التالية:

1- مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية: يقوم المرفق العام بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتأمين حاجات عمومية جوهرية في حياتهم كالترويد بالمياه، النظافة، الغاز، النقل، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المنتفعين للترويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما ومستمر دون انقطاع أو توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة قد يشكل خلا ومساسا بفكرة الخدمة العمومية، فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها.

2- مبدأ المساواة في تقديم الخدمة العمومية للمنتفعين: يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة على إدارة المرافق العمومية بأن تودي خدماتها لكل من طلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بسبب الجنس أو اللون، أو اللغة

¹ - المرسى السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة - بين النظرية والتطبيق-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 29.

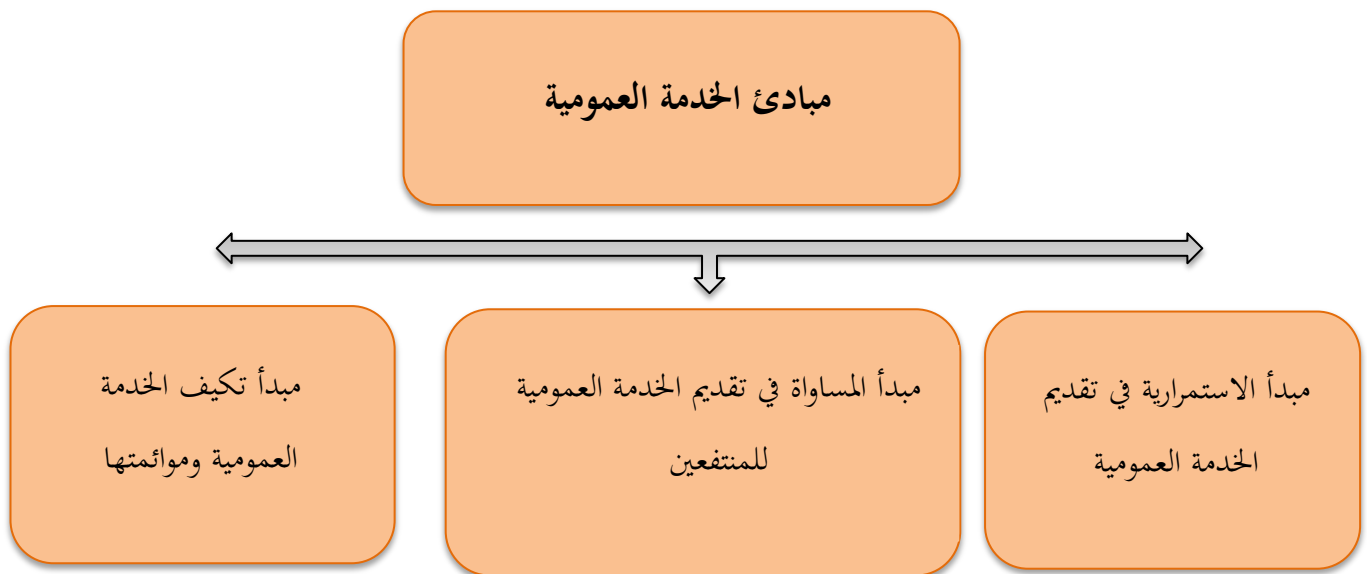
² - نادية ضريفي، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2007/2008، ص 22.

أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي.¹ ويعد هذا المبدأ عاملاً من عوامل الديمقراطية الإدارية فينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن تتشابه الضريبة في المواقع المتشابهة وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات.

3- مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها: يقتضي هذا المبدأ أن تتطور الخدمة العمومية مع مرور الزمن وتتطور بتطور المجتمع ومن ثم فمن الضروري أن تقدم الخدمة بكفاءة، وأن يساير تقدمها تطور حاجات المواطن على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغيير وعدم الثبات، وقد كرس المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية منها:

— المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04/07/1998 والذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن.²

الشكل (04): يوضح مبادئ الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً للمكتسبات القبلية

¹ - سبها مريم، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة الماستر في الحقوق: (تخصص قانون إداري)، قسم

الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص 14-15.

² - المرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 04/07/1988 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 06/07/1988.

المبحث الثالث: أنواع الخدمة العمومية

تشمل الخدمة العمومية مجموعة كبيرة من الخدمات المنظمة من طرف الدولة والتي يمكن تصنيفها من حيث طبيعة نشاط الخدمة وكذلك من حيث طبيعة الخدمة المقدمة وأخيرا من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة وهو ما سنوضحه فيما يلي:

أ- **من حيث طبيعة نشاط الخدمة:** تصنف الخدمة العمومية من حيث طبيعة نشاط

الخدمة إلى خدمات إدارية وأخرى ذات طابع اقتصادي وخدمات اجتماعية وثقافية.

1- الخدمات الإدارية: هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الإدارية سواء على المستوى المركزي أو المستوى المحلي مثل: خدمات مرفق الحالة المدنية وغيرها من الخدمات الأخرى التي تقدمها الإدارة العمومية، ويعد هذا النوع من الخدمات الأكثر انتشارا.

2- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية، وهي تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية،¹ مثل خدمات مؤسسة المياه ومؤسسات الكهرباء والغاز والصرف الصحي وتوزيع الوقود وغيرها.

3- الخدمات الاجتماعية والثقافية: وهي تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثل: خدمة التمدريس والخدمات الصحية وغيرها، وهي خدمات يفترض أن تقدمها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها لأنها ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته، وقد تطورت هذه الخدمات بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر.

¹ عائشة قوادي، سارة شيروف، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016/2017، ص 52.

ب- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة: تنقسم الخدمة العمومية من حيث طبيعة الخدمة المقدمة إلى خدمات فردية وخدمات جماعية.¹

1- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة، حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها مثل: الخدمة الصحية التي يحظى بها بمفرده.

2- خدمات جماعية: وهي الخدمات التي يحصل عليها الأفراد في إطار الجماعة دون أن يقوم الفرد بطلب توفيرها مثل: توفير الإنارة العمومية.

ج- من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة: تأخذ الخدمة العمومية من حيث طبيعة تحمل تكلفة الخدمة ثلاثة أشكال: خدمة مجانية وخدمة بالمقابل وأخيرا خدمة مدعمة.²

1- خدمة مجانية: وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة كإنارة الشوارع، الأمن العمومي، حملات التلقيح...إلخ.

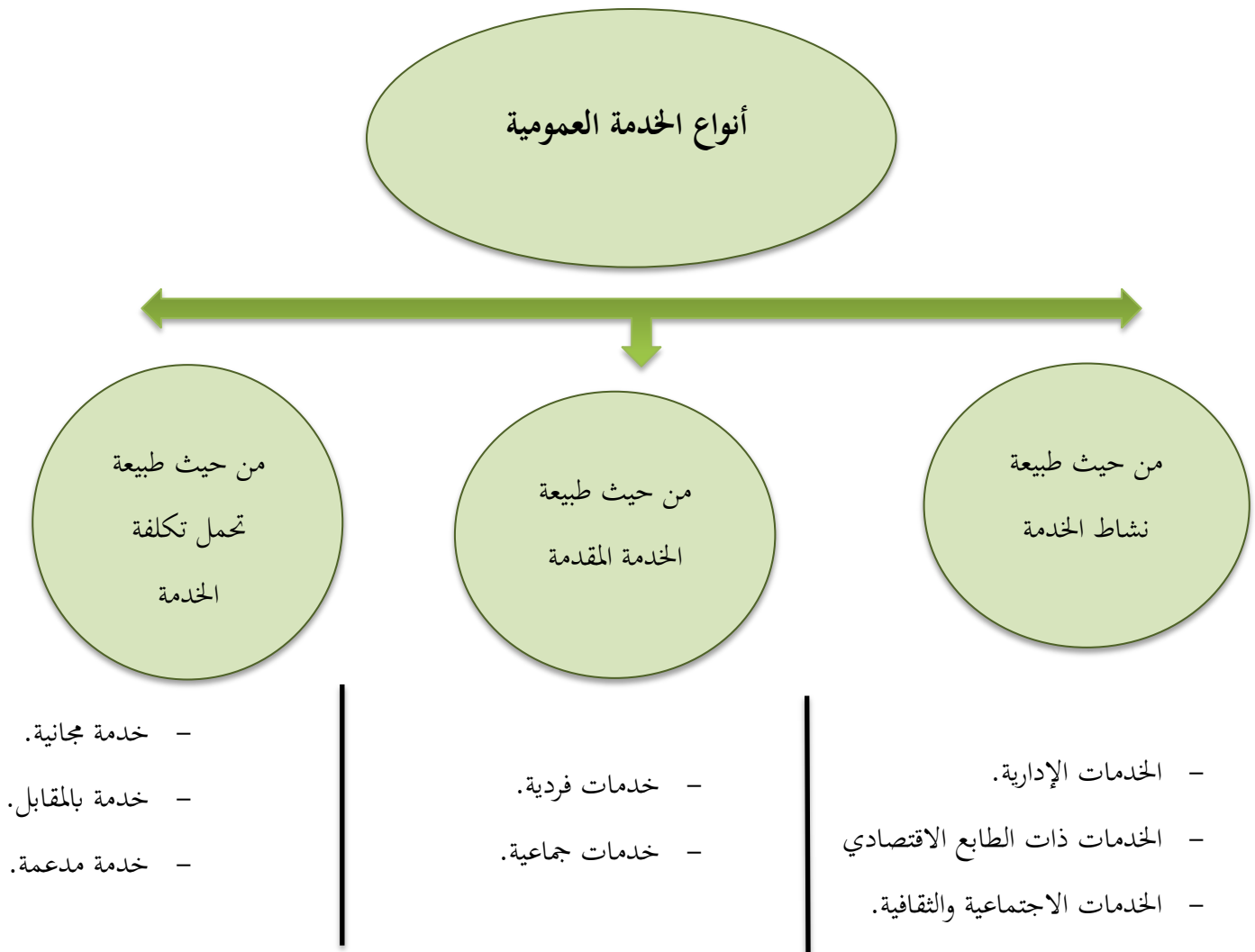
2- خدمة بالمقابل: وهي الخدمات التي يتحملها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها، مثل: خدمة الهاتف العمومي، كهرباء المنازل...إلخ.

3- خدمة مدعمة: وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين بحيث يتحمل تكلفة هذه الخدمة جزئيا المستفيد منها والباقي يكون على شكل دعم حكومي مثل: النقل العمومي، السلع الاستهلاكية الأساسية.

¹ - خالد صالح، أليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة لمصلحة البيوميتريية لبلدية ولاد إبراهيم، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017، ص 11-12.

² - عائشة قوادي، سارة شيروف، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الشكل (05): يوضح أنواع الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق ذكره.

المبحث الرابع: مشكلات الخدمة العمومية

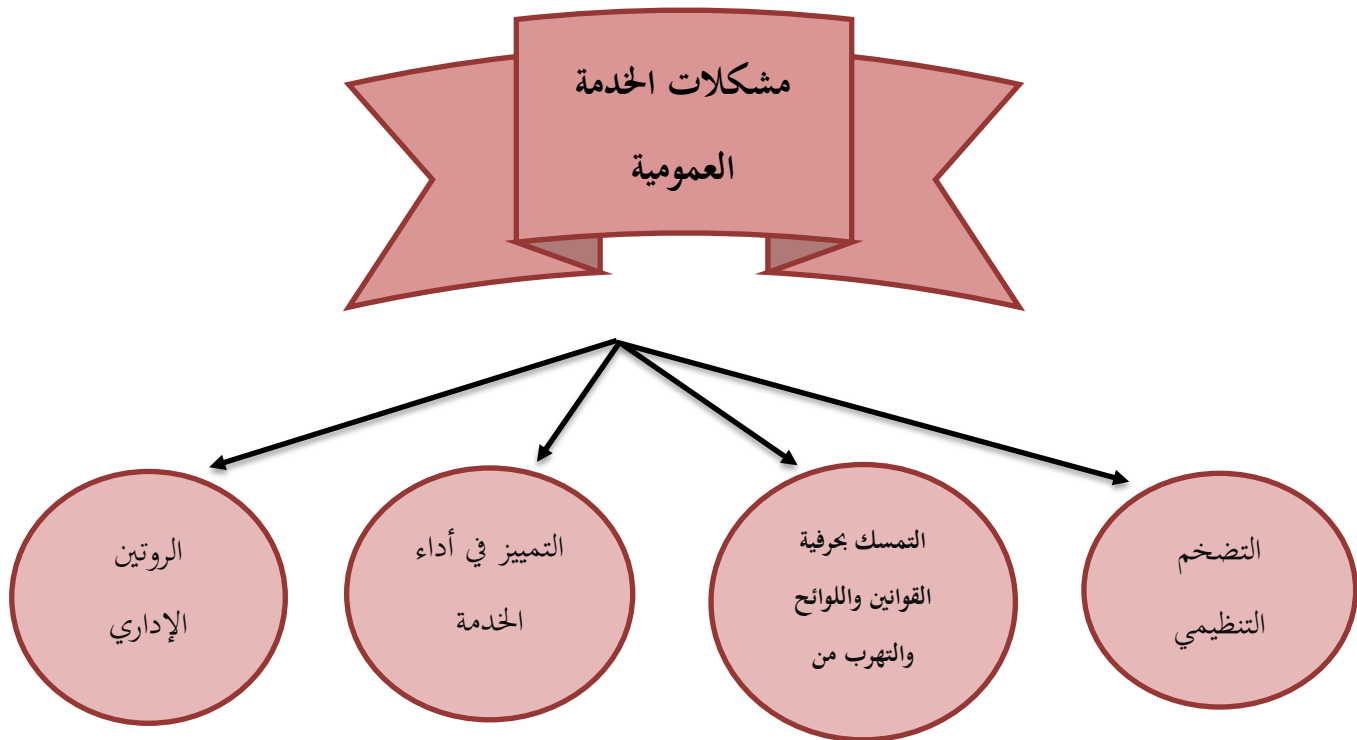
تتشرك العديد من الدول النامية في معظم المشكلات التي تعاني منها الإدارة العمومية والتي يمكن وصفها بالمشاكل التقليدية للإدارة العمومية حيث اجتهد العديد من الباحثين في محاولة ضبط هذه المشاكل ومدى تأثيرها في أزمة الخدمة العمومية، حيث تتمثل مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي:

- ❖ **التضخم التنظيمي:** ويظهر هذا المشكل على عدة مستويات، فعلى المستوى المركزي يظهر من خلال إحداث وزارات كثيرة وكتابات دولة ووزارات منتدبة، كما يظهر هذا المشكل من خلال التوسع في عمليات التوظيف مما ينعكس على مستوى الأداء، من خلال وجود عدد من الموظفين أكبر من حاجة الإدارة أو المؤسسة العمومية أو ما يمكن تعريفه اصطلاحاً بالبطالة والذي هو نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تنتهجها الدول خاصة النامية.¹
- ❖ **التمسك بحرفية القوانين واللوائح والتهرب من المسؤولية:** يتميز الموظف العمومي بشدة التمسك بتنفيذ القوانين والتطبيق الحرفي للأوامر والتوجيهات، وهو نمط تقليدي في التسيير الإداري كان نتيجة طغيان نظام المركزية في اتخاذ القرار، إذ ينحصر دور الموظف في تنفيذ دون أن تكون له القدرة على الاجتهاد والسعي لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، وهذا ما يؤدي إلى شلل الجهاز الإداري من خلال البطء في تقديم الخدمات.
- ❖ **التمييز في أداء الخدمة:** من الأسباب الرئيسية التي كانت وراء فقدان المواطن الثقة في الجهاز البيروقراطي والتمييز في تطبيق نفس الإجراءات بين المواطنين، فمن جهة يستفيد مواطن من الخدمة بسهولة بدون تعقيد، وفي المقابل تجد مواطن آخر تفرض عليه مجموعة من التعقيدات للحصول على نفس الخدمة. وتعود هذه الظاهرة إلى تفشي الوساطة والمحاباة والرشوة واستغلال الوظيفة، حتى وصل الأمر إلى قيام قناعة لدى العامة من المواطنين إن الحصول على الخدمات لا يتم إلا من خلال طريقة من الطرق المذكورة، مما شجع ظاهرة الفساد الإداري.
- ❖ **الروتين الإداري:** إن الالتزام بتنفيذ اللوائح والقوانين بشكل حرفي واحترام الشكليات التي يجب أن تتوفر في المعاملات الرسمية والمستويات الإدارية أوجد ظاهرة الروتين الإداري الذي

¹ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر، ط2، الجزائر، 2008، ص 14-20.

أصبح ظاهرة مرضية يعاني منها موظفي الإدارة على كل المستويات بسبب غياب التجديد وعدم الإحساس بأهمية الوقت.¹

الشكل (06): يوضح مشكلات الخدمة العمومية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المكتسبة.

- ويمكن أن نضيف بعض مشكلات الخدمة العمومية والتي تتمثل فيما يلي:
 - غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.
 - ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.

¹ - صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية - دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل -، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديموغرافية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 90.

— نقص التأطير وعدم الاهتمام بالتكوين والتخصص.

— انتشار ظاهرة الرشوة.

— عجز وقصور في الجانب الاستشراقي.¹

وبصفة عامة فإن مساوئ النظام البيروقراطي متعددة ولا يمكن حصرها، لأن ظروف العمل تختلف من منطقة إلى أخرى، وبالتالي يختلف حجم المشاكل ومستوى التعقيدات التي تبرز على الصعيد العمل. 9

المبحث الخامس: خصائص الخدمة العمومية

يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص، وهذه الخصائص تخص أيضا قطاع البريد والاتصالات في الجزائر كونه جزءا لا يتجزأ من الخدمات العمومية، من أهم هذه الخصائص نذكر:

- ✓ إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية واجتماعية واقتصادية وغيرها.²
- ✓ أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل مثل: احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف Sonal gaz، واحتكار PTT لخدمات البريد والاتصالات.
- ✓ استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.³

¹ - نهى سعد الحلبي، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين -دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 29-30.

² - عبد القادر برابنيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ - سليمة رقيبي، أسماء ناجمي، الإطار القانوني لتقديم الخدمة العمومية في ضوء التشريع الجزائري، مذكرة الماستر في الحقوق: (تخصص في القانون الإداري)، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2021/2022، ص 9.

- ✓ تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور.¹
- ✓ تتميز الخدمات العامة المقدمة من قبل الهيئات العمومية بالمجانبة في عمومها أو بسعر يؤول فيه الربح إلى الصفر أي يدفع المرتفق المستفيد من الخدمة مبلغا رسميا على شكل ضريبة.²
- ✓ تتميز المؤسسات العمومية للخدمات العمومية بمعيار الكثافة الرأسمال وذلك بالنظر إلى انتائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة.
- ✓ ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري ومن ضمنها مصلحة البريد والاتصالات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.
- ✓ أن من مميزاتها أيضا انسجامها في علاقات مع زبائن الكثرة، ولذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها ونوعية علاقاتها مع الجمهور وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص.³

¹ - سارة زهيري، أهداف الخدمة العامة، مقال منشور عبر الموقع الإلكتروني التالي: www.thanawya.com/vb/showthread.php?T=151411، الدخول إلى الموقع 2024/06/10، على الساعة 20:02.

² - Leila Metali, "Le marketing des services publics, Fondements et spécificités", Maaref Revue académique N°= 21, Université Bouira, 06/2016, p 07.

³ - عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

خلاصة الفصل

نستخلص في الأخير أن الخدمة العمومية هي خدمة تتميز بخصائص معينة تبرز خصوصيتها، ومجموعة من المبادئ التي تسعى المؤسسات العمومية من خلالها إلى تحقيق المنفعة العامة فهو نشاط ذو طبيعة غير ملموسة عن طريق العديد من الآليات، وترتبط هذه الخدمات بالحاجات الضرورية والأساسية للأفراد عن طريق السعي لإشباعها، فقد أصبحت تمثل هدف الدول ورمز تحقيق سيادتها وتجسيد وجودها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والخدمة العمومية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: أساليب القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات

المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية

المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تقديم خدمة ذات جودة رفيعة أصبح عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها ودرجة اختلاف تطور الدول، هذا ما دفع إلى الاهتمام بالقيادة الإدارية كونها أحد العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحسين خدماتها، باعتبار القيادة الإدارية المحرك الأساسي في عملية التسيير الإداري وبدون وجودها تفقد المؤسسة قدرتها من تقديم الخدمات على أحسن وجه، مما فرض على مؤسسات الدولة أن تجعل هذه الأخيرة ركيزة أساسية من أجل تحسين خدماتها التي تقدمها وتميزها عن الخدمات المنافسة وهذا للحفاظ على المؤسسة واستمراريتها وذلك للأهمية الكبيرة التي يحظى بها قطاع الخدمات وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى العلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، الذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: أساليب القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات

المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية

المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والخدمة العمومية

المبحث الأول: أساليب القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

تركز أساليب القيادة الإدارية على كيفية إدارة الفريق وطرق اتخاذ القرار وتقديم الخدمة، وكيف يقوم القائد بالتخطيط، كما تساعد في تنمية الموارد البشرية والعديد من الوظائف الإدارية بشكل أفضل ولذلك تعددت الأساليب التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع أنبأهم من حيث الشدة أو اللين أو الحزم.

والأسلوب القيادي (Leadership Approach) يعني تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نهجا يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا عاما يميز طريقة التعامل، ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون ميز، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذاك.¹

ويعزز "علي حسن" ذلك بقوله: "هناك العديد من نماذج القيادة والتي تتميز بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بشخصية القياديين أنفسهم وفلسفاتهم وخبراتهم وبطبيعة التابعين ومستواهم العلمي وطبيعة شخصياتهم والبيئة في العمل".²

وتتمثل أساليب القيادة الإدارية فيما يلي:

❖ **الأسلوب الأول:** هو أسلوب الشدة (Hard Approach) وهو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، ولم ينشأ هذا الأسلوب بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى وكذلك في بداية العصر الحديث ساد مفهوم السيد

¹ - سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مكتبة المتنبى للنشر والتوزيع، ط4، الرياض، 2021، ص 59.

² - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 71.

والمسود بدرجة كبيرة، حتى أن ذلك كان النموذج الوحيد التي يميز علاقات الناس على مدى فترة طويلة من الزمن، وإذا تتبعنا تطور الفكر الإداري نجد أن أسلوب الشدة قد طفى في التعامل بين القادة والتابعين بوجه خاص، كما كان هو السائد في التعامل بين البشر بوجه عام.

○ ومن أهم المبررات التي وصفها العلماء كسبب لاستخدام القادة لهذا الأسلوب هي:
— ظهور نوع من الانحراف الشخصي لدى القادة الإداريين ينبع من الإحساس بالعظمة والشك في سلوك الآخرين.

— تأثير النظم العائلية والطبقية والاجتماعية التي عادة ما تعزز في القادة النهج التشديدي وبالتالي التأثير على توجهاتهم وسلوكهم.

— تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يُعتبرون رمزا لهم أيام الطفولة.
— الافتراض بأن بعض الأفراد يتميزون بالكسل وكراهية العمل والتهرب من تحمل المسؤولية.

— افتراض أن القائد معذور لاستخدامه أسلوب الشدة نتيجة للمسؤولية التي يفرضها عليه مركزه القيادي.

○ وقد وجه النقد لهذا الأسلوب القيادة الإدارية وذلك من عدة وجوه منها:
- أن هذه الافتراضات لا تعكس بصورة حقيقية طبيعة السلوك الإنساني للفرد العامل، والسمات المنسوبة لهذا الفرد ليست طبيعية فيه رغم أنه تم اعتباره من بعض الباحثين أنه يمثل السلوك الإنساني للفرد العامل بصورة عامة وتصرف الإدارة على أداء العمل.
- معظم الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظريات للإدارة تعتمد على الرقابة الخارجية في توجيه العاملين بدلا من الاعتماد على الرقابة الذاتية وهذا يفقد العامل معناه وجوهره.
- وأخيرا أن هذه الافتراضات لا تصدق على الإدارة الحديثة التي أصبح العاملون فيها يتطلقون إلى المزيد من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وهكذا يتبين خطأ الافتراضات التي قامت عليها النظرة السلبية للقيادة والتي وجهت الأنظار إلى أن الأفراد العاملين يحتاجون إلى إشراف حازم ورقابة شديدة،¹ وأنه بدون إتباع القائد لهذا الأسلوب لا يمكنه أن يشير لدى مرؤوسيه الدافع إلى العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

✚ **الأسلوب الثاني:** هو أسلوب اللين وقد برز هذا الأسلوب بعد بروز العديد من المآخذ على أسلوب الشدة فانتقل الأمر من النقيض إلى النقيض، ونشأ عن ذلك المدرسة السلوكية ونظرياتها، وقد اعتبر القادة أن هذا الأسلوب هو البديل المناسب، وجاء هذا الأسلوب نتيجة لبعض التبريرات التي أوردها عدد من العلماء مثل: "مايو" و"ماكريجر" و"أرجرس" و"ماسلو".

- وهناك بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا الأسلوب وهي:
- إن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة.
- إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه، وتبع ذلك إهمال العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل معه.
- استجابة الفرد للإدارة تكون قدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية خاصة حاجته إلى الانتماء.

— إن الحافز السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى الأداء المتميز، بعكس الحافز الإيجابي والتفاعل اللين.

— إن الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللقب وهذا لا يستدعي استخدام الشدة معه.

— إن الدوافع والاحتياجات تحرك الإنسان كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.

— الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

وبتحقيق هذه الافتراضات التي يعمل القائد من خلالها على إشباع الحاجات الفيزيولوجية للمرؤوسين بأكثر قد ممكن، يكون من خلاله تحقيق الاستجابة لهذا القائد، وبذلك تم اللجوء إلى أسلوب اللين حيث فشل أسلوب الشدة.

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب أيضا عليه مآخذ كثيرة حيث أنه هناك مواقف لا يصلح معها استخدام هذا الأسلوب وتحتاج القيادة عندها إلى استخدام أسلوب الحزم والشدة أحيانا، كما أن أسلوب اللين في ظل جماعة غير متفهمة يؤدي إلى فشل القائد وبالتالي فشل المنظمة.

الأسلوب الثالث: أسلوب الحزم (Frim Approach) تبين بعد تطبيق أسلوب اللين أنه لا يمكن أن تحل مشكلة جميع العاملين وأن منهم من لا يصلح التعامل معه بأسلوب اللين ولا أسلوب الشدة، لهذا فقد رأى الباحثون أنه يمكن اللجوء لأسلوب وسط وهو الأسلوب الحازم، ذلك نظرا للعديد من التبريرات وهي:

— إن الضغوط الخارجية والتهديد بالجزاء ليس السبيلين الوحيدين لدفع الفرد إلى العمل، فالفرد يقوم بنفسه بتحقيق أهداف المنظمة التي يشعر بالولاء لها، وبالتالي يجب إشباع الحاجات للأفراد العاملين في المنظمة.

— إن بعض الناس لا ينفع معهم استخدام أي من الأسلوبين السابقين، وأن أسلوب الحزم يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

— تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت.

— بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

— لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها وكذلك الحال لأسلوب اللين، وبالتالي يتم الجمع بينهما خوفا من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلا بلا مضمون.

— يواجه سلوك الفرد في التنظيم الإداري عدد من العوامل المتغيرة مما يستدعي مرونة في الأسلوب القيادي.

— يكون لدى العامل الاستعداد ومن ثم القدرة على تعلم دوافع جديدة من خلال الخبرات والتجارب في العمل وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها.

المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات

تمثل وظيفة القيادة موقعا مهما للغاية بين الوظائف الإدارية الأخرى، مما يبرز أهمية الفعالية القيادية من خلال التأثير والسيطرة المباشرة على المرؤوسين، حيث أنها تساعد المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة لتحقيق الرضا التام.

يقول "شاستر برنارد" Chester Barnard لكي يستمر وجود إحدى المنظمات لابد من أحد الأمرين الفعالية أو الكفاية،¹ ولا تتحقق فعالية المؤسسة إلا من خلال إتباع نمط قيادي فعال، فالقيادة الناجحة هي التي تنطلق من رؤية واضحة للمستقبل نأخذ في عين الاعتبار الوضع إلى المستقبل، وبناء ورؤية المستقبل تتطلب وجود أكثر من طرف يساهم ومساهمة جادة في هذا البناء،² وعليه فيمكن حصر عوامل فعالية القيادة الإدارية من خلال ما تتمتع به هذه القيادة من سلطة ومركز نفوذ، وكذلك من خلال العلاقة القائمة بينها وبين جماعة العمل.

¹ - شاستر برنارد، وظائف الرؤساء، ترجمة: كمال دسوقي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1956، ص 123.

² - أحمد بن سالم العامري، "الرؤية القيادية في المنظمات المعاصرة"، مجلة رسالة معهد الإدارة، العدد 24، 2000، ص

1- السلطة ومركز النفوذ

تتدخل مفاهيم السلطة والقيادة مع بعضها بشكل وثيق جدا، فالقادة أو المديرون يستخدمون ما بحوزتهم من سلطات لتحقيق الأهداف التي يطمح إليها من يتبعونه،¹ ولكي تكون القيادة الإدارية فعالة وناجحة لابد أن تمتلك عددا من السلطات، والتي تأخذ أشكالا متعددة، وتتبع من عناصر عدة فالسلطة التنظيمية تأتي من المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة، ومن خلال سبل التحكم في موارد المؤسسة. هذه الموارد التي قد تكون ملموسة مثل: النفوذ، وفرض العمل، والأماكن كالمكاتب، أو غير ملموسة مثل: المعلومات، والقدرة على الاتصال بالآخرين، وهناك أيضا سلطة الفرد مثل خبراته ومهاراته وقدراته القيادية التي تحتاج إليها المؤسسة وأعضاؤها.

والدور الذي يرتبط بمركز ما في الدور الذي يرتبط بمركز الفرد يعتبر من أهم محددات نوع القيادة، فالوظائف التنفيذية تتطلب أشخاص ذوي نمط قيادي موجه أما الوظائف الاستشارية تتطلب قيادة أكثر مشاركة وأكثر ديمقراطية، وفي هذا الصدد يمكن التنبيه إلى أهمية التوقعات التي يكونها العاملون حول سلوك شاغل مركز² ما في الدور الذي يلعبه صاحب ذلك المركز، ولذلك فمن المفيد تكييف النمط القيادي وفقا لتلك التوقعات.

○ وهناك ثلاثة مصادر للسلطة التنظيمية هي:

● **البناء الهرمي للمؤسسة:** يحدد هذا البناء مقدار السلطة لأي مركز في هذا الفرد يحمل مقدار معين من السلطة يعطيه إياه الهرم التنظيمي.³ فقدرة أي مشرف مثلا تعتمد

¹ - روبالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999، ص 466.

² - فيصل فجري مراد، الإدارة - الأسس والنظريات والوظائف -، ط1، دار مجد بلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1982، ص 161.

³ - روبالدي ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص 460.

على السلطة التي يملكها في توجيه المرؤوسين والجزاءات التي يستخدمها وكثيرا ما يطبع العاملون الأشخاص الذي يقتربون من قمة الهرم.

• **التحكم في موارد المؤسسة:** مثل: الأموال، المزايا الإضافية، المعرفة والخبرات المتصلة بالأعمال.

• **الموقع:** بمعنى مقدار البعد أو القرب عن الوظائف الحساسة، فالسلطة التنظيمية التي يتمتع بها عضو معين قد تتبع من قرب المركز الذي يشغله من مصدر مهم للمعلومات، فهؤلاء الأفراد يصلون إلى معلومات لا يستطيع الآخرون الوصول إليها. ونستطيع القول بأن طبيعة الدور الذي يمارسه القائد يفرض وجود شكل من أشكال السلطة على المرؤوسين والقادة الفاعلون هم من يتمكنون من تحقيق الموازنة وذلك عن طريق معرفتهم متى يتركون فرقهم للعمل وحدها ومتى يتدخلون.¹

2- علاقة القيادة بجماعة العمل

تهيئ العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشعر العاملين أنهم جوهر العمل وأنهم أصحاب المصالح الأساسية في المؤسسة، إن العلاقات الفاعلة بين الإدارة والعاملين يتطلب تعاملًا مع المديرين وممثلين العاملين سواء من خبراء متخصصين في إدارة الموارد البشرية أو النقابات المهنية.

إن المفتاح الأساسي في بناء هذه العلاقات الجيدة هي الاتصالات التي توفر للعاملين المعلومات المهمة والمحيط المناسب لتقديم خدمة جيدة، ويظهر ذلك بشكل خاص في الوقت الحاضر بسبب حاجة المؤسسات اليوم لإدخال تعديلات مختلفة مثل:

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة -، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003، ص 237.

- إعادة التصميم وزيادة استخدام العاملين المؤقتين، ففي أوقات التغيير وعدم الاستقرار يسعى العاملون للاعتماد على العلاقة الشخصية بينهم وبين القائد لإرشادهم وتعتمد هذه العلاقة بدرجة كبيرة جدا على مدى ثقتهم به.
- إن فهم الإدارة بمختلف مستوياتها لأساسيات وفهم العاملين لحقوقهم يكون من خلال المعلومات التي يتم توفيرها من قبل المؤسسة والتي تساهم في تقليل سوء الفهم وتؤدي إلى رفع الأداء والإنتاجية.
- إن العمل بين كل من المديرين والمشرفون ممثلي العاملين يتطلب وجود برامج لتسهيل الاتصالات الفاعلة بين هذه الأطراف، إذن فمن الضروري تصميم قنوات الاتصال لضمان تحسين معدلات الإنتاج ورفع مستوى الرضا لدى العاملين.
- ومن أهم برامج تسهيل الاتصالات في المؤسسة المعاصرة، برامج التغذية الراجعة¹ حيث تصمم هذه البرامج لغرض تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال إعطاء فرصة للعاملين لصناعة القرارات وصياغة السياسات التنظيمية وضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة حول الشكاوي.
- إضافة إلى كل ذلك فإن سياسة الباب المفتوح واحد من السياسات التي يتيح الفرصة للعاملين في مقابلة المدير لغرض وجهة نظرهم أو مناقشة أية مشاكل لديهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو من خلال الاتحادات والنقابات.
- وهناك برامج أخرى تصمم من قبل المؤسسة من أجل مساعدة العاملين في التكيف مع المشاكل التي تواجههم وخاصة المشاكل التي تؤثر على أدائهم الوظيفي كالمشاكل الاجتماعية والعائلية.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص

المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية وعلاقته بتحسين الخدمة العمومية

إن القيادة الإدارية هي العمود الفقري لأي منظمة وخاصة المؤسسات الخدمائية التي تتطلب تفاعلا مستمرا مع الجمهور، تلعب خصائص القائد الإداري دورا حاسما في تحديد مدى فعالية المؤسسة وقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة.

○ تتميز القيادة الإدارية الفعالة بعدة خصائص أساسية تساهم في تحسين الخدمة العمومية، أهمها:

أولا: الرؤية الواضحة: يجب على القائد أن يتمتع برؤية واضحة لمستقبل المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وأن يكون قادرا على نقل هذه الرؤية إلى مرؤوسيه وإشراكهم في تحقيقها.

ثانيا: القدرة على التواصل: إن التواصل الفعال هو أساس أي علاقة قيادية ناجحة فيجب على القائد أن يكون قادرا على التواصل بوضوح وشفافية مع مرؤوسيه وأن يستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم.¹

ثالثا: التركيز على الموظفين: إذ الموظفون هم الثروة الحقيقية لأي منظمة، يجب على القائد أن يهتم بتطوير موظفيه وتوفير بيئة عمل محفزة والاعتراف بإنجازاتهم.

رابعا: القدرة على اتخاذ القرارات: يجب على القائد أن يكون قادرا على اتخاذ القرارات الصعبة في الوقت المناسب وأن يتحمل مسؤولية هذه القرارات.

خامسا: المرونة والتكيف: يجب على القائد الإداري أن يكون قادرا على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة وأن يكون مرنا في التعامل مع التحديات.

¹ - الحبيب فراكيس، "القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 09، 2017، ص 82.

سادسا: النزاهة والأمانة: يجب على القائد أن يكون مثالا يحتذى به في النزاهة والأمانة وأن يتعامل مع الجميع بعدل ومساواة.

- فترتبط القيادة الفعالة بتحسين الخدمة العمومية ارتباطا وثيقا وذلك من خلال ما يلي:
- زيادة الإنتاجية والكفاءة: إن القادة الفعالون يستطيعون تحفيز موظفين على بذل أقصى جهودهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في تقديم الخدمات.¹
- الابتكار والتطوير: إن القيادة الإدارية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسة على مواكبة التغيرات والتحديات.
- التركيز على خدمة العملاء: القائد الإداري الفعال يركز على تلبية احتياجات وتقديم خدمات عالية الجودة مما يزيد من رضا العملاء وولائهم.

المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

تواجه القيادة الإدارية في العديد من المؤسسات بمختلف أنواعها بما فيها الخدماتية تحديات كبيرة في سبيل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين هذه المعوقات متشابكة ومتعددة الأوجه وتتطلب جهودا متضافرة لحلها.

- وتتمثل هذه العوائق فيما يلي:²
- 1- تعقيد الإجراءات: غالبا ما تبتسم الإجراءات الحكومية بالتعقيد الزائد، مما يؤدي إلى بطء في إنجاز المعاملات وتراكم العمل.

¹ - محمد براق، عمر حوتيه، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.

² - علي سنوسي، تقديم مناخ الاستثمار ومدى مساهمة القطاع الخاص في التنمية بالجزائر، مداخلة مقدمة خلال الملتقى الدولي حول تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المسيلة، 28/29 أكتوبر 2014، ص ص 15-16.

- 2- **الروتين:** التمسك بالروتين والقواعد التقليدية يحد من المرونة والابتكار في تقديم الخدمات.
- 3- **التخصص المفرط:** قد يؤدي التخصص المفرط في الوظائف الحكومية إلى صعوبة في التنسيق بين الإدارات وتقديم خدمات متكاملة.
- 4- **غياب التكوين المستمر:** عدم توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين يؤثر سلبا على أدائهم.
- 5- **نقص الخبرة:** قد يفتقر بعض الموظفين إلى الخبرة اللازمة للتعامل مع التحديات المعاصرة.
- 6- **عدم التطابق بين المؤهلات والوظائف:** في بعض الأحيان لا تتناسب المؤهلات العلمية للموظفين مع طبيعة العمل الموكلة لهم.
- 7- **الميزانيات المحددة:** قد تواجه بعض الإدارات نقصا في الموارد المالية اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية.¹
- 8- **الافتقار إلى التكنولوجيا:** عدم توفر التقنيات الحديثة يعرقل عملية تقديم الخدمات وتسهيل الإجراءات.²
- 9- **غياب الرؤية الاستراتيجية:** قد تفتقر بعض الإدارات إلى رؤية واضحة لأهدافها وخططها المستقبلية.
- 10- **الرشوة والمحسوبية:** إن انتشار الفساد يؤدي إلى تدهور جودة الخدمات وتعطيل مصالح المواطنين.
- 11- **ضعف مهارات القيادة:** عدم امتلاك القادة الإداريين للمهارات اللازمة لتوجيه فرق العمل وتحفيزها يؤثر سلبا على الأداء.

¹ - سعيد زيدان، عبد العزيز بن طرمور، "معوقات وآليات تحسين الخدمة العمومية بالجزائر في الفترة 2013/2014"، مجلة دفاتر السياسة القانون، العدد 02، 2021، ص 317.

² - سعيد زيدان، عبد العزيز بن طرمور، المرجع نفسه، ص 318.

خلاصة الفصل:

نستخلص في الأخير أن القيادة الإدارية والخدمة العمومية جزءا أساسيا من تحقيق التقدم والتطور في المؤسسة مهما كان نشاطها، وذلك بالاعتماد على أساليب تساعد على تحقيق ذلك، وإن غاب أحد المتغيرين يكون هناك عدم توازن بين العاملين في المؤسسة وأن القيادة الإدارية يمكن أن تكون وسيلة مهمة لتقديم الخدمة العمومية بشكل أيسر وأسهل لمتعاملاتها.

الإطار التطبيقي

تمهيد

يعد الإطار التطبيقي المحور الأساسي في أي دراسة إذ يقوم من خلاله الباحث إسقاط مختلف المفاهيم النظرية على أرض الواقع، حيث يقوم الباحث بجمع مختلف المعلومات والبيانات الكمية والنوعية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج تكون ذات مصداقية وموضوعية، إضافة إلى إيجاد علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية على المتغير التابع وهو الخدمة العمومية، وسنتناول في هذا الفصل:

01- بطاقة فنية حول المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

1-1 التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

2-1 خدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

3-1 أهداف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

4-1 الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو

02- التحليل الكمي والكيفي للجداول

1-2 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

2-2 التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

03- عرض النتائج

1-3 النتائج في ضوء محاور الدراسة

2-3 النتائج العامة

01- بطاقة فنية حول المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي

وزو:

1-1 التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

أنشأ فرع اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو سنة 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، تعمل على التنسيق والتسيير بين الوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة لها لضمان خدمات ذات نوعية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.¹

1-2 خدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

تقدم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو العديد من الخدمات التي تكون في خدمة الزبائن والتي تتمثل فيما يلي:

- خدمات الأنترنت ذات التدفق العالي
- خدمات الهاتف الثابت
- خدمات الاتصال والتشكيل الشبكات المحلية
- خدمات ما بعد البيع للزبائن التي تتعطل أجهزتهم مثل المودام
- الخدمات والمزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون.
- المتابعة والاطلاع على استهلاكات المكالمات الهاتفية²
- التعبئة الاحتياطية IDOOMLY
- الاطلاع على الفواتير الغير مدفوعة

¹مصدر المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

² مصدر مديرية العملياتية للاتصالات للجزائر بولاية تيزي وزو

- الاطلاع على المدفوعات (تعبئات الأنترنت وعمليات الدفع باستعمال البطاقة الذهبية والبطاقة البنكية CIB)
- التبليغ عن عطل في خدمة الهاتف أو الأنترنت
- الشبكة الهاتفية المجمعة (RTC): تقنية تسمح بالتحدث بين أكثر من متحدثين وذلك بزيادة قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية في وقت واحد

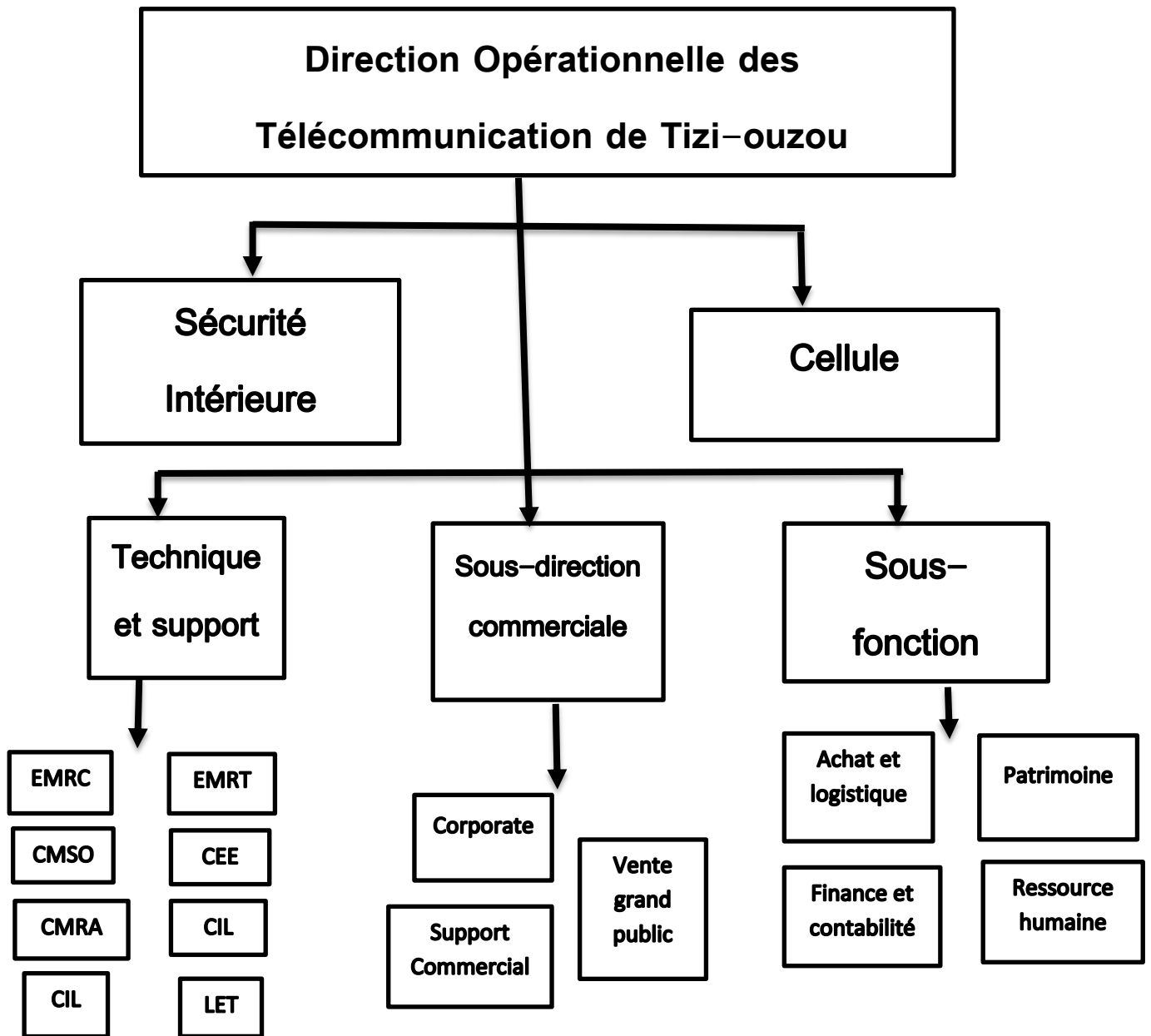
1-3 أهداف مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية للثابت عبر كامل تراب الولاية
- القيام بالحملات الإعلانية والإشهارية لزيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف الثابت.
- إصلاح الأعطال التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات الاتصالات والتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (الاستقبال والإرسال).¹
- تسهر هذه المديرية وتعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمواطن وتلبية كل احتياجاته.

¹ مصدر الميرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الجزائر

4-1 الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

- الهيكل التنظيمي



2- التحليل الكمي والكيفي للجداول .

1-2 التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 01: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الجنس
50%	25	أنثى
50%	25	ذكر
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 01، نلاحظ أن توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس متساوٍ تمامًا، حيث إن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث بنسبة 50% لكل منهما هذا التساوي يعكس تمثيلاً متوازناً بين الجنسين في العينة المختارة من الموظفين الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.

يمكن تفسير هذا التوازن بأن المؤسسات العامة تسعى لتوفير فرص متساوية بين الجنسين في العمل الإداري، مما يعزز التنوع والشمول في بيئة العمل وهذا قد يسهم في تحسين الخدمة العمومية بفضل التنوع في وجهات النظر والخبرات، وهو ما قد يكون له دور إيجابي في القيادة الإدارية وتعزيز جودة العمل الإداري في المديرية.

ومن خلال هذا التوزيع المتساوي، يمكن أن نستنتج أن قيادة المؤسسة تتبنى سياسة شاملة في التوظيف والتنوع بين الجنسين، مما يساهم في توفير بيئة عمل عادلة ومتساوية الفرص للجميع.

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	السن
16%	8	من 20 إلى 30 سنة
48%	24	من 30 إلى 40 سنة
36%	18	من 40 إلى 50 سنة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين 30 إلى 40 سنة، حيث تشكل 48% من العينة. هذا يشير إلى أن معظم الموظفين الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو ينتمون إلى هذه الفئة العمرية، وهي فئة غالباً ما تكون في أوج النشاط والقدرة الإنتاجية المهنية.

الفئة العمرية الثانية من حيث التمثيل هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 36%، هذه الفئة تعتبر ذات خبرة عملية كبيرة، حيث إن الموظفين في هذه المرحلة غالباً ما يمتلكون سنوات طويلة من العمل والخبرة، مما يعزز دورهم في قيادة العمل الإداري واتخاذ قرارات ذات صلة بتطوير الخدمة العمومية.

أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي الفئة العمرية بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 16% فقط. يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الموظفين ربما يكونون في بداية مسيرتهم المهنية ويشغلون مناصب إدارية جديدة أو أقل خبرة مقارنة بالفئات الأخرى.

ومن خلال هذا التوزيع، نستنتج أن العينة تتركز بين فئات عمرية متوسطة وكبيرة، مما يعني أن غالبية العاملين في المديرية يمتلكون خبرة كافية لتحمل المسؤوليات الإدارية، وهو ما قد ينعكس على جودة الخدمة العمومية وتحسينها من خلال توظيف مهاراتهم وخبراتهم المتراكمة.

جدول رقم 03: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير مستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المستوى التعليمي
2%	1	متوسط
8%	4	ثانوي
90%	45	جامعي
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 03، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغت نسبتهم 90%، وهو ما يعكس أن معظم الموظفين الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو هم من حملة الشهادات الجامعية. هذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الكفاءات العلمية العليا في أداء الوظائف الإدارية، مما يعزز القدرة على تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية نظراً لما يتطلبه العمل الإداري من مهارات معرفية متقدمة.

نسبة الأفراد الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي تقدر بـ 8%، وهي نسبة أقل بكثير مقارنة بحملة الشهادات الجامعية. قد يكون هؤلاء الأفراد يشغلون مناصب إدارية تتطلب مهارات وخبرات عملية أكثر من كونها أكاديمية، أو ربما يتابعون دراستهم العليا أثناء العمل.

أما الأفراد الذين يحملون مستوى تعليمي متوسط، فبلغت نسبتهم 2% فقط، وهي أقل نسبة بين المجموعات. قد يشير هذا إلى أن المناصب الإدارية في المديرية تتطلب بشكل رئيسي مستويات تعليمية أعلى.

وبناءً على هذا التوزيع، يمكن استنتاج أن التعليم العالي يلعب دوراً مهماً في تحسين الخدمة العمومية داخل المديرية، حيث يساهم الموظفون الجامعيون في تنفيذ المهام الإدارية بطرق أكثر كفاءة واحترافية، مما يساهم في تطوير القيادة الإدارية وتقديم خدمات عامة تتسم بالجودة والاحتراف.

جدول رقم 04: يمثل أفراد المبحوثين حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
50%	5	أقل من 5 سنوات
44%	22	من 5 إلى 10 سنوات
46%	23	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة، نلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي تلك التي عملت في المؤسسة لأكثر من 10 سنوات بنسبة 46%. هذه النسبة تعكس وجود موظفين يمتلكون خبرة طويلة في العمل داخل مديرية

اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، مما يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية بفضل التراكم المعرفي والمهاري الذي يكتسبه الموظفون عبر السنوات.

أما الفئة الثانية من حيث التمثيل فهي الفئة التي تتراوح مدة عملها بين 5 إلى 10 سنوات، وتشكل 44%. هؤلاء الموظفون غالبًا ما يكونون قد اكتسبوا خبرات كافية في العمل، وهم في مرحلة متقدمة من احترافية المهام الإدارية، مما يعزز مساهمتهم في تطوير أداء المؤسسة وخدماتها.

في المقابل، نجد أن نسبة الموظفين الذين قضوا أقل من 5 سنوات في العمل تقدر بـ 10% فقط. هذا يشير إلى أن نسبة قليلة من الموظفين لا تزال في مرحلة اكتساب الخبرة والتأقلم مع بيئة العمل في المؤسسة، وقد يحتاجون إلى المزيد من التدريب والدعم لاكتساب المهارات المطلوبة لأداء المهام الإدارية بكفاءة.

ومنه يمكن استنتاج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، مما يساهم في تحسين القيادة الإدارية وتحقيق استقرار في تقديم الخدمة العمومية.

المحور الثاني: طبيعة القيادة الإدارية في مديرية اتصالات الجزائر**جدول رقم 05: يمثل تدخل القيادة في مديرية اتصالات الجزائر**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
92%	46	نعم
8%	4	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 05، يتضح أن تدخل القيادة في مديرية اتصالات الجزائر هو عنصر أساسي ومؤثر في بيئة العمل. فقد أشار 92% من أفراد العينة إلى وجود تدخل قيادي فعال، مما يدل على أن القيادة الإدارية تلعب دوراً كبيراً في توجيه وتنسيق الأنشطة داخل المديرية. هذا التدخل القيادي يمكن أن يشمل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الإشراف على أداء الموظفين، وتقديم التوجيهات اللازمة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

يشير هذا المستوى العالي من التدخل القيادي إلى أن القيادة تلتزم بمتابعة سير العمل وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بفعالية. هذا النوع من القيادة يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث يوفر للموظفين الإرشادات والتوجيهات الضرورية لتحسين أدائهم وتحقيق نتائج إيجابية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعزز تدخل القيادة من التعاون بين مختلف الأقسام ويعزز من القدرة على حل المشكلات وتجاوز التحديات التي قد تواجهها المديرية.

في المقابل، فقط 8% من الأفراد أشاروا إلى عدم وجود تدخل قيادي مباشر في عملهم. قد يعكس هذا الرأي تجارب محددة لبعض الموظفين الذين قد لا يتفاعلون بشكل مباشر مع القيادة أو قد يكون ذلك بسبب طبيعة بعض المناصب التي لا تتطلب إشرافاً قيادياً مستمراً. يمكن استنتاج أن تدخل القيادة في مديرية اتصالات الجزائر يعد أحد العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمة العمومية. القيادة الفعالة تسهم في توجيه الجهود وتنسيق العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

جدول رقم 06: يمثل أثر تدخل القيادة الإدارية في مديرية اتصالات الجزائر

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
80%	40	إيجابي
20%	10	سلبي
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 06، يتضح أن تدخل القيادة الإدارية في مديرية اتصالات الجزائر له تأثيرات متفاوتة على أداء المؤسسة. حيث أشار 80% من أفراد العينة إلى أن تدخل القيادة له تأثير إيجابي. هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بأن التدخل القيادي يساهم في تحسين سير العمل وتعزيز فعالية الأداء داخل المديرية. التدخل الإيجابي يمكن أن يتجلى في تقديم التوجيه المناسب، دعم اتخاذ القرارات، تعزيز التنسيق بين الفرق، وتوفير بيئة عمل منظمة تساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

من ناحية أخرى، أشار 20% من الأفراد إلى أن تدخل القيادة له تأثير سلبي. يمكن أن يعكس هذا الرأي تجارب لبعض الموظفين الذين قد يشعرون بأن التدخل القيادي يتسبب في ضغوط إضافية، تدخل مفرط في التفاصيل، أو تقييد للحرية الإبداعية في العمل. قد تكون

هذه الآثار السلبية ناتجة عن أساليب قيادة قد لا تتناسب مع احتياجات بعض الأفراد أو قد تؤثر على الحوافز الشخصية والابتكار.

ومنه نستخلص أن تدخل القيادة الإدارية في مديرية اتصالات الجزائر له بشكل عام تأثير إيجابي على الأداء والفعالية، لكنه قد يتطلب اهتمامًا إضافيًا لضمان عدم تأثيره السلبي على بعض الموظفين. لتحقيق أقصى استفادة من التدخل القيادي، من المهم أن يتمتع القادة بقدرة على التوازن بين توجيه العمل وتوفير الحرية الكافية للموظفين، مما يساهم في تعزيز الأداء الجماعي ويحقق نتائج إيجابية للمؤسسة بشكل عام.

جدول رقم 07: يمثل مدى تحكم القائد في المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
90%	45	بشكل جيد
10%	5	بشكل سيئ
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 07، نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين يعتقدون أن القائد في مديرية اتصالات الجزائر يتحكم في المؤسسة بشكل جيد، حيث بلغت نسبة هؤلاء الأفراد 90%. هذا يشير إلى أن القائد يتمتع بقدرة كبيرة على إدارة وتوجيه العمليات داخل المؤسسة، مما يعكس فعالية القيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنظيم العمل بكفاءة.

التحكم الجيد في المؤسسة يشمل القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، التنسيق بين الأقسام المختلفة، حل المشكلات بكفاءة، وتعزيز بيئة عمل متكاملة. هذه السمات تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة فاعلية تقديم الخدمات.

من ناحية أخرى، أشار 10% من الأفراد إلى أن القائد يتحكم في المؤسسة بشكل سيئ. هذا الرأي قد يعكس تحديات محددة يواجهها البعض في تفاعلهم مع أسلوب القيادة، مثل نقص التوجيه الواضح، ضعف التواصل، أو صعوبة في التعامل مع قضايا معينة. قد تشير هذه النسبة إلى وجود مجالات تحتاج إلى تحسين في أساليب القيادة أو في استراتيجيات الإدارة المتبعة.

بناءً على هذا التوزيع، يمكن استنتاج أن القائد في مديرية اتصالات الجزائر يتمتع بقدرة قوية على التحكم والإدارة بشكل عام، لكن هناك مجالاً لتحسين الأساليب القيادية لضمان تلبية احتياجات جميع الأفراد في المؤسسة وتعزيز فعالية القيادة بشكل شامل.

جدول رقم 08: يمثل سبب فعالية تحكم القائد في المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
32%	16	طبيعته الشخصية
30%	15	كونه من أبناء المؤسسة
38%	19	قدرته
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 08، يتضح أن تقييم تأثير العوامل المختلفة على فعالية القيادة في مديرية اتصالات الجزائر يتنوع بين الأفراد المبحوثين. يعتبر 38% من المشاركين أن قدرة القائد هي العامل الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى أن الكفاءات القيادية الفعالة تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء المؤسسة. القدرة على اتخاذ قرارات صائبة، حل المشكلات، والتفاعل بفعالية مع التحديات تؤثر بشكل مباشر على فعالية القيادة. هذه الكفاءات تجعل من القائد شخصية مركزية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوجيه المؤسسة نحو النجاح.

في المقابل، يرى 32% من الأفراد أن **طبيعة القائد الشخصية** لها تأثير كبير. فهذا يشير إلى أن القيم الشخصية للقائد مثل النزاهة، الانفتاح، وطرق التواصل تلعب دوراً مهماً في تعزيز بيئة العمل. القائد الذي يتحلى بخصائص شخصية إيجابية يمكن أن يبني علاقات قوية مع الموظفين، مما يساهم في تعزيز الثقة والاحترام داخل الفريق، وبالتالي تحسين التفاعل بين القائد والموظفين.

كما يعتبر 30% من المشاركين أن **كون القائد من أبناء المؤسسة** له تأثير ملحوظ. قد يعكس هذا الرأي أن القائد الذي يكون جزءاً من المؤسسة منذ فترة طويلة يملك فهماً أعمق للثقافة التنظيمية والتحديات الخاصة بالمؤسسة. هذه المعرفة يمكن أن تساعد في التعامل مع المشكلات بطرق أكثر فاعلية وتقديم حلول تتناسب مع احتياجات المؤسسة.

بناءً على هذه الآراء، يمكن استنتاج أن فعالية القيادة في مديرية اتصالات الجزائر تعتمد بشكل رئيسي على قدرات القائد المهنية والشخصية، بالإضافة إلى خبرته ومعرفته بالبيئة المؤسسية. لتحقيق أفضل نتائج، يجب على القائد أن يجمع بين المهارات القيادية القوية والخصائص الشخصية الإيجابية، فضلاً عن الفهم العميق لبيئة العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم 09: يمثل طبيعة العلاقة بين الإداريين والقائد

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
82%	41	مفتوحة
18%	9	مغلقة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 09، يتضح أن طبيعة العلاقة بين الإداريين والقائد في مديرية اتصالات الجزائر تتسم بكونها **مفتوحة** بنسبة 82%. هذا يشير إلى أن أغلبية الموظفين

يشعرون بأن لديهم قنوات تواصل واضحة وفعالة مع القائد، مما يعزز من القدرة على تبادل الأفكار، تقديم الملاحظات، والتعاون في حل المشكلات. العلاقة المفتوحة تسهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وتوفر بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والتواصل الفعال بين جميع مستويات الإدارة.

من جهة أخرى، أشار 18% من الأفراد إلى أن العلاقة بين الإداريين والقائد مغلقة. قد يعكس هذا الرأي وجود بعض التحديات في التواصل بين القائد والموظفين، مثل صعوبة الوصول إلى القائد، قلة فرص الحوار والتفاعل، أو وجود حواجز تمنع تبادل المعلومات بفعالية. العلاقة المغلقة قد تؤدي إلى ضعف في التواصل الداخلي، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء العام وتفاعل الموظفين مع القيادة.

بناءً على هذا التوزيع، يمكن استنتاج أن العلاقة المفتوحة بين الإداريين والقائد تساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية وتحسين فعالية التواصل، بينما العلاقة المغلقة قد تحتاج إلى معالجة لتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات وضمان تحقيق أعلى مستويات التعاون والإنتاجية. لتحقيق أقصى استفادة من العلاقة بين القائد والموظفين، من المهم تعزيز قنوات التواصل المفتوحة وتقديم الدعم اللازم لتجاوز أي عوائق قد تؤثر على فعالية التعاون.

جدول رقم 10: يمثل تأثير القائد في انجاز العمل على الإداريين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
26%	13	دائماً
12%	06	أحياناً
62%	31	نادراً
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 10، يتضح أن تأثير القائد في إنجاز العمل على الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر يختلف بشكل ملحوظ بين الأفراد المبحوثين. حيث يشير 62% من المشاركين إلى أن تأثير القائد يحدث نادراً. هذا يشير إلى أن القائد قد لا يكون له تأثير مباشر ومستمر على سير العمل اليومي، أو أن الإداريين ينفذون مهامهم بشكل مستقل نسبياً دون تدخل مباشر من القيادة. قد يكون هذا ناتجاً عن قلة التوجيه المباشر أو أن القائد يركز أكثر على قضايا استراتيجية أو إدارية أعلى.

في المقابل، 26% من الأفراد يرون أن تأثير القائد في إنجاز العمل يحدث دائماً. هذه النسبة تعكس وجود تأثير قوي ومستمر للقيادة على الأداء اليومي، مما يعني أن القائد يلعب دوراً أساسياً في توجيه ودعم الأعمال، وقد يكون له تأثير مباشر على كيفية تنفيذ المهام وتعزيز فعالية العمل. وجود تأثير دائم يمكن أن يعزز من كفاءة الأداء ويؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

أما 12% من الأفراد فيرون أن تأثير القائد يحدث أحياناً. يشير هذا الرأي إلى أن القيادة تقدم دعماً أو توجيهاً في بعض الأوقات فقط، ولكن ليس بشكل مستمر. قد يعكس ذلك تبايناً في مدى التفاعل والتوجيه الذي يتلقاه الإداريون، أو قد يكون ناتجاً عن طبيعة المهام التي تتطلب تدخل القيادة في بعض الأوقات دون غيرها.

بناءً على هذا التوزيع، يمكن استنتاج أن تأثير القائد على إنجاز العمل ليس موحدًا بين جميع الأفراد، بينما يشعر البعض بتأثير القيادة المستمر والمباشر، يرى آخرون أن تأثير القائد محدود في أوقات معينة فقط. لتحسين فعالية القيادة في دعم إنجاز العمل، من الضروري أن تعمل القيادة على تعزيز التواصل والتفاعل مع الإداريين بشكل أكثر انتظاماً، وتقديم التوجيه والدعم اللازم بانتظام لضمان تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية.

جدول رقم 11: يمثل الطريقة التي يتخذ بها القائد قرارات في المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
02%	01	يتخذه قراراته لوحده ويضغط على العاملين
98%	49	يعطي الحرية لمروسيه ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 11، يظهر أن الطريقة التي يتخذ بها القائد قرارات في مديرية اتصالات الجزائر تعكس تنوعاً ملحوظاً في أساليب الإدارة. حيث يشير 98% من الأفراد إلى أن القائد يعطي الحرية في اتخاذ القرارات. هذه النسبة المرتفعة تدل على أن القائد يتبنى أسلوب التفويض، حيث يمنح الموظفين الحرية لاتخاذ قرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم. هذا النهج يعزز من روح المبادرة والإبداع بين الأفراد، مما يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. الحرية في اتخاذ القرارات تعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع المشكلات بشكل مباشر وتقديم حلول تتناسب مع متطلبات العمل.

أما 2% من الأفراد فيرون أن القائد يتخذ القرارات لوحده. تعكس هذه النسبة الصغيرة تفضيل القائد لبعض الأساليب التي تعتمد على اتخاذ القرارات بشكل منفرد، دون مشاركة أو تفويض للآخرين. قد يكون هذا الأسلوب فعالاً في حالات تتطلب اتخاذ قرارات سريعة أو حساسة، ولكنه قد يؤدي إلى تقليل فرص مشاركة الموظفين في العملية، مما يمكن أن يؤثر على مستوى التعاون والإبداع في المؤسسة.

يمكن استنتاج أن القائد في مديرية اتصالات الجزائر يتبع نهجاً مرناً في اتخاذ القرارات، مع ميل قوي لتفويض السلطة ومنح حرية كبيرة للموظفين. هذا الأسلوب يعزز من الابتكار والمبادرة الشخصية، لكنه يحتاج إلى تحقيق توازن مناسب بين تفويض القرارات والمشاركة النشطة من القيادة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

جدول رقم 12: يمثل المهارات التي يتمتع بها القائد

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
50%	25	مهارات عالية
36%	18	مهارات متساوية
14%	07	أقل
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 12، يتضح أن تقييم المهارات التي يتمتع بها القائد في مديرية اتصالات الجزائر يتنوع بشكل ملحوظ بين الأفراد المبحوثين. حيث يشير 50% من المشاركين إلى أن القائد يمتلك مهارات عالية، مما يدل على أن نصف الأفراد يعتبرون أن القائد يتمتع بكفاءات مهنية وقيادية متميزة. هذه المهارات العالية تشمل القدرة على اتخاذ قرارات صائبة، التعامل بفعالية مع التحديات، والقدرة على قيادة الفريق بمهارة. مثل هذه المهارات تعزز من أداء الفريق وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، مما يعكس تأثيراً إيجابياً على فعالية القيادة.

في المقابل، 36% من الأفراد يرون أن القائد يمتلك مهارات متساوية، مما يشير إلى أن القائد يحقق أداءً جيداً لكنه ليس استثنائياً أو بارزاً بشكل خاص في جميع جوانب القيادة. هذه النسبة تعكس أن القائد يتمتع بقدرات ملائمة تتماشى مع المعايير القيادية المتوقعة،

ولكن قد يكون هناك مجال لتحسين وتطوير المهارات في بعض المجالات لتعزيز فعاليته القيادية.

أما **14%** من الأفراد فيرون أن القائد يمتلك مهارات أقل، مما يشير إلى أن هؤلاء المشاركين يشعرون بوجود نقص في بعض المهارات القيادية أو المهنية لدى القائد. قد تكون هذه النسبة الصغيرة مؤشراً على وجود مجالات تحتاج إلى تحسين مثل اتخاذ القرارات، التواصل، أو إدارة الأزمات، والتي قد تؤثر سلباً على جودة القيادة وأداء الفريق.

بناءً على هذه التقييمات، يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في تقييم المهارات القيادية للقائد. في حين أن نصف الأفراد يعتبرون أن القائد يمتلك مهارات عالية، فإن هناك نسبة معتبرة تشعر أن مهاراته متساوية، ونسبة أقل تعتقد أن هناك نقصاً في بعض الجوانب القيادية. لتعزيز فعالية القيادة وتحقيق أقصى استفادة من مهارات القائد، من المهم أن يعمل القائد على تطوير مهاراته باستمرار وتحسين الجوانب التي قد تكون ضعيفة، مع الاستفادة من التقييمات الإيجابية لتعزيز الأداء القيادي بشكل شامل.

جدول رقم 13: إذا كانت الإجابة ان القائد يتمتع بمهارات عالية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
72%	36	نعم
28%	14	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 13، يتضح أن تقييم الأفراد لما إذا كان القائد يتمتع بمهارات عالية يظهر تبايناً ملحوظاً في الآراء. حيث يعتقد **72%** من المشاركين أن القائد يمتلك مهارات عالية. هذه النسبة الكبيرة تعكس اعتقاد غالبية الأفراد بأن القائد يتمتع بكفاءات مهنية وقيادية

متميزة. هذه المهارات قد تشمل القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، قيادة الفريق بمهارة، والتعامل مع التحديات بفعالية. وجود نسبة عالية تعتقد أن القائد يمتلك مهارات عالية يشير إلى أن هناك اعترافاً واسعاً بقدرات القيادة وإسهامها في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

في المقابل، 28% من الأفراد يرون أن القائد لا يمتلك مهارات عالية. تعكس هذه النسبة وجود بعض التحفظات على القدرات القيادية للقائد، مما قد يشير إلى وجود جوانب تحتاج إلى تحسين أو تطوير. قد يكون ذلك ناتجاً عن نقص في بعض المهارات القيادية أو المهنية، مما قد يؤثر على فعالية القيادة وأداء الفريق. هذا الانقسام في الآراء يشير إلى أهمية استمرار القائد في تقييم نفسه والعمل على تحسين مهاراته بشكل دوري لتعزيز فعاليته القيادية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن غالبية الأفراد تعترف بمهارات القائد العالية وتقديرها، وهو ما يعزز من موقف القيادة وأداء القائد في المؤسسة. ومع ذلك، فإن النسبة التي تعتقد أن القائد لا يمتلك مهارات عالية تدل على وجود فرص للتطوير والتحسين. من الضروري أن يستفيد القائد من التقييمات السلبية كفرصة لتحديد نقاط الضعف والعمل على تعزيز مهاراته بشكل مستمر، مع الاستمرار في البناء على نقاط القوة التي تعزز من فعالية القيادة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

جدول رقم 14: يمثل النمط القيادي السائد في المديرية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
20%	16	نمط أوتوقراطي
68%	34	نمط ديموقراطي
12%	06	نمط حر
100%	50	المجموع

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم 14، يتضح أن النمط القيادي السائد في مديرية اتصالات الجزائر يختلف بشكل واضح بين الأفراد المبحوثين. حيث تشير 68% من المشاركين إلى أن النمط القيادي السائد هو الديمقراطي. هذا النمط يعكس توجه القيادة نحو إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتعزيز المشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق. القيادة الديمقراطية تتيح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم والمساهمة في القرارات التي تؤثر على عملهم، مما يساهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم. هذا الأسلوب يعزز من روح التعاون ويشجع على الابتكار من خلال إدخال أفكار متعددة في عملية اتخاذ القرار.

في المقابل، 20% من الأفراد يرون أن النمط القيادي السائد هو الأوتوقراطي. يشير هذا النمط إلى أن القائد يحتفظ بالسلطة الكاملة في اتخاذ القرارات، ولا يشارك الآخرين في عملية اتخاذ القرار. القيادة الأوتوقراطية قد تكون ضرورية في بعض الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة أو التعامل مع الأزمات بفعالية، لكنها قد تؤدي إلى تقليل مستوى التفاعل والمشاركة من قبل الموظفين، مما قد يؤثر على مستوى التحفيز والرضا لديهم.

أما **12%** من الأفراد فيرون أن النمط القيادي السائد هو الحر، حيث يتمتع الموظفون بحرية كاملة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بدون توجيه مباشر من القائد. النمط الحر يعزز من المبادرة الفردية ويشجع على الابتكار، لكنه قد يفتقر إلى التوجيه والتنسيق الضروري لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل منسق. في هذا النمط، قد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين الحرية الفردية والالتزام بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في قيادة المديرية، مما يعكس رغبة في تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين. ومع ذلك، فإن التنوع في أنماط القيادة، بما في ذلك النمط الأوتوقراطي والنمط الحر، يشير إلى أن هناك تبايناً في أساليب القيادة المستخدمة والتي قد تكون مناسبة لمتطلبات مختلفة. لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة، قد يكون من الضروري أن توازن القيادة بين إشراك الموظفين، توجيههم، ومنحهم الحرية الكافية بما يتناسب مع سياقات العمل المختلفة.

جدول رقم 15: يمثل تأثير انضباط القائد على التزام الإداريين في العمل

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
48%	24	نعم
52%	26	لا
100%	50	المجموع

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم 15، يتضح أن هناك تبايناً ملحوظاً في تقييم تأثير انضباط القائد على التزام الإداريين في العمل. حيث يشير **48%** من الأفراد إلى أن انضباط القائد له تأثير **نعم** على التزام الإداريين. هذا يعني أن حوالي نصف المشاركين يرون أن التزام القائد الشخصي والمستوى العالي من الانضباط يؤثر بشكل إيجابي على

مستوى التزام الموظفين. عندما يكون القائد منضبطاً ومنظماً، فإن هذا السلوك يمكن أن يكون مثلاً يحتذى به، مما يعزز من روح الالتزام والانضباط بين أعضاء الفريق ويخلق بيئة عمل أكثر تنظيماً وفعالية.

في المقابل، 52% من الأفراد يرون أن انضباط القائد ليس له تأثير لا على التزام الإداريين. تشير هذه النسبة إلى أن أكثر من نصف المشاركين لا يلاحظون علاقة واضحة بين سلوك الانضباط لدى القائد ومستوى التزام الموظفين. قد يكون هذا ناتجاً عن وجود عوامل أخرى تؤثر على التزام الموظفين بشكل أكبر، مثل الثقافة التنظيمية، أساليب التحفيز، بيئة العمل، أو سياسات الإدارة العامة التي قد تكون أكثر تأثيراً من الانضباط الفردي للقائد.

نستخلص أن هناك تبايناً في الآراء حول مدى تأثير انضباط القائد على التزام الموظفين. بينما يرى جزء من الأفراد أن انضباط القائد يعزز من الالتزام، تشير النسبة الأخرى إلى عدم وجود تأثير ملحوظ. قد يكون من الضروري للقيادة أن تأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة التي تؤثر على التزام الموظفين، وتعمل على تحسين بيئة العمل وثقافة المؤسسة بجانب تعزيز الانضباط الشخصي. تحسين الالتزام العام قد يتطلب تكاملاً بين عدة استراتيجيات وممارسات إدارية تعزز من الرضا والتحفيز بين الموظفين.

جدول رقم 16: يمثل استعمال القائد وسائل معينة لتحفيز الإداريين لأداء العمل بكفاءة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
58%	29	نعم
42%	21	لا
100%	50	المجموع

يقدم الجدول رقم 16 رؤى مهمة حول استخدام القائد لوسائل تحفيزية لتحسين أداء الإداريين في العمل. يتبين أن 58% من الأفراد يرون أن القائد يعتمد على وسائل معينة لتحفيز الإداريين لأداء العمل بكفاءة. هذه النسبة تعكس تزايداً ملحوظاً في إدراك فعالية استراتيجيات التحفيز التي يتبعها القائد، مثل تقديم المكافآت، تيسير التدريب والتطوير المهني، وخلق بيئة عمل محفزة. إن استخدام هذه الأساليب التحفيزية يعزز من القدرة على رفع مستوى الأداء العام للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة.

في المقابل، 42% من الأفراد يعتقدون أن القائد لا يستخدم وسائل معينة لتحفيز الإداريين. تعكس هذه النسبة تبايناً في الرؤى حول فعالية الأساليب التحفيزية المتبعة، مشيرة إلى أن هناك نقصاً ملموساً في استراتيجيات التحفيز المعتمدة من قبل القائد. قد تكون هذه الفجوة ناتجة عن عدم تنفيذ برامج تحفيزية ملائمة أو غياب استراتيجيات مدروسة لتحفيز الموظفين، وهو ما قد يؤثر سلباً على مستوى الأداء والتحفيز داخل الفريق.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك تبايناً في فعالية استخدام القائد لوسائل التحفيز. بينما تؤكد النسبة الأكبر أن القائد يتبع أساليب تحفيزية ملموسة، تشير النسبة الأخرى إلى الحاجة إلى تحسين وتطوير استراتيجيات التحفيز. لتحقيق أقصى استفادة من جهود التحفيز، يتعين على القائد أن يواصل تطوير استراتيجيات تحفيزية متكاملة ومبنية على فهم دقيق لاحتياجات وتطلعات الموظفين. إن الاستثمار في برامج تحفيزية فعالة يمكن أن يكون له تأثير كبير على تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

جدول رقم 17: يمثل العوامل التي تساهم في استخدام القائد للوسائل التحفيزية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30%	15	متخصص في الميدان
8%	4	صارم
12%	06	يعمل
8%	04	كل ما سبق
58%	29	المجموع

يوضح الجدول رقم 17 تباينًا في الآراء حول العوامل التي تساهم في استخدام القائد لوسائل تحفيزية لرفع كفاءة أداء الإداريين. وفقًا للبيانات، 30% من المشاركين يرون أن السبب الرئيس يعود إلى كون القائد متخصصًا في الميدان. يشير هذا إلى أن الخبرة والتخصص العميق في المجال قد يكون لهما دور كبير في استخدام القائد لأساليب تحفيزية فعالة. التخصص يوفر للقائد فهمًا أعمق للمتطلبات والاحتياجات الفعلية للفريق، مما يمكنه من اختيار وتنفيذ استراتيجيات تحفيزية تتناسب مع طبيعة العمل وأهداف المؤسسة.

من ناحية أخرى، 8% من الأفراد يعتبرون أن السبب في ذلك هو كون القائد صارمًا. رغم أن هذه النسبة صغيرة، فإنها تشير إلى أن بعض المشاركين يرون أن الصرامة قد تلعب دورًا في تعزيز الانضباط وتحفيز الأداء. الصرامة قد تساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الالتزام، ولكنها ليست العامل الرئيسي الذي يفسر استخدام الوسائل التحفيزية.

12% من المشاركين يرون أن السبب يعود إلى أن القائد يعمل بجد واجتهاد. هذه النسبة تعكس اعتقادًا بأن الجهد الشخصي والالتزام من قبل القائد يمكن أن يكون لهما تأثير ملحوظ

على تحفيز الفريق. عندما يكون القائد نموذجًا في العمل الجاد، فإنه يمكن أن يلهم الموظفين ويحفزهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

أخيرًا، 8% من الأفراد يعتقدون أن السبب يعود إلى تفاعل جميع العوامل المذكورة. هذه النسبة تعكس وجهة نظر ترى أن التخصص، الصرامة، والعمل الجاد جميعها تلعب دورًا في استخدام القائد لوسائل تحفيزية. يبدو أن هذه العوامل تتفاعل معًا لتشكل نموذجًا متكاملًا للتحفيز.

بناءً على هذه الآراء، يتضح أن هناك تنوعًا في الأسباب التي تساهم في استخدام القائد لوسائل تحفيزية. في حين أن التخصص في الميدان يبرز كعامل رئيسي، فإن الصرامة، العمل الجاد، وتفاعل هذه العوامل تلعب أيضًا دورًا في تعزيز الأداء. لفهم وتحسين فعالية هذه الوسائل التحفيزية، قد يكون من الضروري أن يعمل القائد على دمج جميع هذه العوامل بطريقة استراتيجية لتحقيق أفضل نتائج ممكنة.

جدول رقم 18: يمثل مساهمة القائد في نمو وزيادة الإنتاج في المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

يقدم الجدول رقم 18 رؤية واضحة حول مدى تأثير القائد على نمو وزيادة الإنتاج في المؤسسة. تشير البيانات إلى أن 80% من الأفراد يؤكدون أن القائد يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز نمو وزيادة الإنتاج. هذا الرقم الكبير يعكس قناعة واسعة بأن القيادة الفعالة تساهم

بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجيتها. القائد الفعال قد يسهم في تحقيق ذلك من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية، توفير التوجيه المناسب، وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المحددة. تساهم مهارات القيادة في خلق بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين نحو تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

من ناحية أخرى، 20% من المشاركين لا يلاحظون أن القائد يساهم بشكل كبير في نمو وزيادة الإنتاج. هذه النسبة توضح أن هناك مجموعة من الأفراد الذين لا يرون تأثيراً ملموساً للقائد في تحقيق نتائج ملموسة. قد يكون هذا النقص في التأثير ناتجاً عن عدم توافق استراتيجيات القيادة مع متطلبات المؤسسة الحالية أو ضعف في تنفيذ الأساليب التحفيزية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الغالبية العظمى من الأفراد تعتقد أن القائد يلعب دوراً إيجابياً في تعزيز الإنتاجية والنمو داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة صغيرة لا تشعر بتأثير القائد يشير إلى ضرورة مراجعة وتقييم فعالية استراتيجيات القيادة المتبعة.

جدول رقم 19: يمثل أسلوب توجيه الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 19 مدى تأثير أسلوب توجيه الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة. وفقاً للبيانات، يُظهر 74% من الأفراد أن أسلوب توجيه الرئيس يلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة. هذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن أغلب المشاركين يرون أن التوجيه الفعال من قبل الرئيس يساهم بشكل كبير في تحقيق النتائج المرجوة. يمكن أن يتضمن ذلك وضع

أهداف استراتيجية واضحة، إرساء سياسات فعالة، وتقديم الدعم اللازم للموظفين، مما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها.

من ناحية أخرى، 26% من الأفراد لا يعتقدون أن أسلوب توجيه الرئيس يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة. هذه النسبة توضح أن هناك مجموعة من المشاركين يشعرون بعدم فعالية الأساليب الحالية في التوجيه، مما قد يشير إلى وجود مشاكل في وضوح الأهداف، ضعف في الدعم المقدم، أو نقص في الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف.

من هنا نستنتج أن الغالبية العظمى من الأفراد يعتقدون أن أسلوب توجيه الرئيس له تأثير إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعكس نجاحًا في استراتيجيات القيادة المتبعة. ومع ذلك، يجب أخذ الآراء المتباينة في الاعتبار. قد يكون من المفيد للرئيس أن يعمل على مراجعة استراتيجيات التوجيه وتعزيز فعالية التواصل والدعم لضمان تحقيق النجاح المؤسسي بشكل كامل.

جدول رقم 20: يمثل إتاحة القائد مجال الإبداع والتطوير في ميدان تخصص الإداريين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 20 مدى إتاحة القائد مجال الإبداع والتطوير في ميدان تخصص الإداريين. تشير البيانات إلى أن 74% من الأفراد يعتقدون أن القائد يتيح بالفعل مجال

الإبداع والتطوير في مجال تخصصهم. تعكس هذه النسبة الكبيرة اعترافًا بأن القائد يدعم ويشجع المبادرات الفردية والجماعية التي تعزز من قدرة الإداريين على تقديم أفكار جديدة وتحقيق تحسينات مستمرة. هذا النوع من الدعم يمكن أن يشمل توفير الموارد اللازمة، تشجيع الابتكار، وإعطاء الفرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم وتجربة أساليب جديدة في عملهم.

في المقابل، 26% من الأفراد يرون أن القائد لا يتيح مجال الإبداع والتطوير في ميدان تخصصهم. هذه النسبة تعكس وجود جزء من المشاركين الذين يشعرون بعدم وجود دعم كافٍ للابتكار والتطوير. قد يكون ذلك ناتجًا عن قيود في السياسات أو نقص في التشجيع والموارد المخصصة للإبداع، مما قد يعيق تقدم الموظفين ويقلل من فرص تحسين الأداء والتطوير المهني.

بناءً على هذه النتائج، يبدو أن الغالبية العظمى من الأفراد تقدر دعم القائد للإبداع والتطوير، مما يشير إلى بيئة عمل تشجع الابتكار والنمو المهني. ومع ذلك، وجود نسبة من المشاركين الذين لا يشعرون بهذه الإتاحة يشير إلى ضرورة تحسين السياسات والممارسات المتعلقة بدعم الإبداع. قد يكون من المفيد للقائد أن يواصل تعزيز الفرص التي تتيح للموظفين الابتكار وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

المحور الثالث: واقع الخدمة العمومية في مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي**وزو****جدول رقم 21: يمثل كيفية تقديم الخدمات**

الاجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ميدانيا	21	42%
إداريا	27	54%
أخرى	2	4%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم 21 كيفية تقديم الخدمات داخل المؤسسة، ويُبرز توزيعًا ملحوظًا في الأساليب المستخدمة. وفقًا للبيانات، يُعدّ 54% من الأفراد أن الخدمات تُقدّم إداريًا. هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين يعتقدون أن الأسلوب الإداري هو الطريقة الرئيسية لتقديم الخدمات، حيث يتم تنظيم وتنسيق العمليات من خلال الإجراءات الإدارية الرسمية. هذه الطريقة قد تشمل استخدام الأنظمة الإدارية والموظفين في المكاتب لتنسيق وتوفير الخدمات بكفاءة، مما يعزز من فعالية وجودة الخدمة المقدمة.

من جهة أخرى، 42% من المشاركين يرون أن الخدمات تُقدّم ميدانيًا. تعكس هذه النسبة الكبيرة تفضيلًا أو اعترافًا بأن تقديم الخدمات يتم بشكل مباشر في الميدان، حيث يكون هناك تفاعل مباشر مع العملاء وتنفيذ فعلي للخدمات في أماكنها. هذا الأسلوب يمكن أن يساهم في توفير استجابة أسرع وأكثر فعالية لاحتياجات العملاء، مما يعزز من تجربة العميل وبيّح التعامل الفوري مع أي قضايا قد تطرأ.

أما 4% من المشاركين فيرون أن هناك أساليب أخرى لتقديم الخدمات، مما يعكس وجود طرق غير تقليدية قد لا تندرج تحت الفئتين السابقتين. قد تتضمن هذه الأساليب تقنيات أو استراتيجيات مبتكرة لم تُدرج في الطرق الإدارية أو الميدانية، مما يشير إلى تنوع في طرق تقديم الخدمات وتوجه نحو الابتكار.

نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على الأساليب الإدارية في تقديم خدماتها، مع الاعتراف بأهمية الأساليب الميدانية في تلبية احتياجات العملاء بشكل مباشر. النسبة الصغيرة التي تشير إلى أساليب أخرى تبرز وجود تنوع واستعداد لتبني استراتيجيات جديدة. تعزيز الاستخدام الفعال لكلا الأسلوبين الإداري والميداني، فضلاً عن الاستكشاف المستمر لطرق جديدة، يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء.

الجدول رقم 22: يمثل أبرز أوقات تقديم الخدمات

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
14%	07	موسمية
6%	03	طارئة
76%	38	مناسبتية
76%	38	على مدار السنة
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 22 كيفية توزيع أوقات تقديم الخدمات في المؤسسة، مشيراً إلى الأنماط المختلفة التي تحدد توقيت تقديم هذه الخدمات. تُظهر البيانات أن 76% من الأفراد يعتبرون أن الخدمات تُقدّم مناسبتياً. هذه النسبة الكبيرة تعكس اعتماد المؤسسة على تقديم خدماتها في أوقات معينة تتطلب تلبية احتياجات خاصة أو تنظيم فعاليات ومناسبات معينة. هذا

النمط يُبرز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الزمنية وضمن تقديم الخدمات في الأوقات التي تكون فيها أكثر أهمية وفعالية.

بالتوازي مع ذلك، يُظهر **76%** آخرون أن تقديم الخدمات يتم على مدار السنة. هذا يعني أن المؤسسة تحافظ على استمرارية تقديم خدماتها طوال العام دون انقطاع، مما يعكس التزامًا قويًا بتلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر. التوافر الدائم للخدمات يعزز من موثوقية المؤسسة ويضمن عدم تأثر جودة الخدمة بمواسم أو أوقات محددة.

من جهة أخرى، تُظهر النسبة الأقل **14%** أن الخدمات تُقدّم موسميًا. هذه النسبة تشير إلى أن بعض الخدمات قد تكون مرتبطة بفترات معينة من السنة، مما يعكس وجود طلبات موسمية أو احتياجات خاصة خلال أوقات معينة من العام. تقديم الخدمات وفقًا للمواسم يمكن أن يكون ضروريًا لتلبية الطلبات المتزايدة أو الخاصة في تلك الفترات.

أما **6%** من المشاركين فيرون أن تقديم الخدمات يكون طارئًا. تعكس هذه النسبة الصغيرة أن هناك حالات غير متوقعة قد تتطلب تقديم الخدمات في أوقات طارئة. يتطلب ذلك من المؤسسة أن تكون جاهزة للتعامل مع الأزمات أو الطلبات المفاجئة بكفاءة وفعالية.

يتضح أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على تقديم الخدمات في أوقات مناسبة وعلى مدار السنة، مما يعكس استراتيجيات مرنة وفعالة في تلبية احتياجات العملاء. النسب الأصغر المتعلقة بالتقديم الموسمي أو الطارئ تبرز أهمية الاستعداد والتكيف مع الظروف المختلفة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة في جميع الأوقات.

جدول رقم 23: يمثل تمييز الخدمات

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
28%	49	نعم
2%	1	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 23 توزيع آراء المشاركين حول تمييز الخدمات التي تقدمها المؤسسة. تُظهر البيانات أن 28% من الأفراد يرون أن هناك تمييزاً في الخدمات المقدمة. تعكس هذه النسبة أن مجموعة من المشاركين تعتقد أن المؤسسة تميز بين خدماتها بطريقة ما، قد تشمل تقديم مستوى جودة مختلف أو تخصيص موارد معينة لبعض الخدمات. هذا التمييز يمكن أن يكون نتيجة لاستراتيجيات موجهة لتحسين تجربة العملاء، تقديم خدمات مخصصة لاحتياجات معينة، أو تقديم خدمات ذات قيمة إضافية للعملاء المميزين.

من ناحية أخرى، 2% فقط من المشاركين يعتقدون أنه لا يوجد تمييز في الخدمات المقدمة. هذه النسبة الصغيرة تشير إلى أن القليل من المشاركين يشعرون بعدم وجود فروق واضحة بين الخدمات المقدمة، مما قد يعكس توحيداً في تقديم الخدمات أو عدم وضوح الفروقات بين مستويات الخدمة المختلفة.

نستنتج أن الغالبية العظمى من الأفراد لا يرون تمييزاً واضحاً في الخدمات، مما يشير إلى أن المؤسسة قد تحتاج إلى مراجعة استراتيجياتها لضمان وضوح الفروقات في الخدمات المقدمة. تحسين التمييز في الخدمات قد يسهم في تعزيز رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى تحسين التنافسية والابتكار في تقديم الخدمات.

جدول رقم 24: يمثل العوائق التي تواجه الإداريين مع الجمهور أثناء تقديم الخدمة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
48%	24	عدم الاستجابة
26%	13	عدم توفر الإمكانيات
26%	13	الطرق غير مناسبة
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 24 العوائق التي يواجهها الإداريون عند التعامل مع الجمهور أثناء تقديم الخدمة. تُظهر البيانات أن 48% من الأفراد يعتقدون أن عدم الاستجابة من الجمهور هو أحد أكبر العوائق وهذه النسبة الكبيرة تعكس تحدياً رئيسياً يتمثل في عدم تفاعل الجمهور بشكل مناسب أو تأخرهم في الاستجابة، مما يمكن أن يؤثر على جودة الخدمة وفعالية التعامل مع الطلبات أو الاستفسارات.

فيما يتعلق بالعوائق الأخرى، يُعتبر عدم توفر الإمكانيات والطرق غير المناسبة من القضايا البارزة، حيث يشير 26% من المشاركين إلى كل منهما كعائق رئيسي، عدم توفر الإمكانيات قد يتضمن نقصاً في الموارد أو الأدوات اللازمة لتقديم الخدمة بكفاءة، بينما الطرق غير المناسبة قد تعكس مشاكل في الأساليب أو الإجراءات المستخدمة في التعامل مع الجمهور.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن مشكلة عدم الاستجابة من الجمهور تُعدّ العائق الأكبر الذي يؤثر على تقديم الخدمة، مما يشير إلى ضرورة تحسين استراتيجيات التفاعل والتواصل

مع العملاء. من المهم أيضًا معالجة قضايا نقص الإمكانيات والطرق غير المناسبة من خلال تحسين الموارد والإجراءات لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفعالة.

جدول رقم 25: يمثل المشاكل المهنية التي تعترض الإداريين في تقديم الخدمات العمومية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
52%	26	قص التأطير
12%	6	سوء تقديم الخدمة
20%	10	ضعف المتابعة والتنسيق
16%	8	قلة الخبرة والتكوين
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 25 المشكلات المهنية التي تعترض الإداريين في تقديم الخدمات العمومية، حيث يبرز توزيع المشكلات التي تؤثر على جودة الأداء في هذا المجال. تشير البيانات إلى أن 52% من الأفراد يعتبرون أن قص التأطير هو التحدي الأكبر. هذه النسبة الكبيرة تعكس تأثير نقص التأطير أو الإشراف المناسب على فعالية تقديم الخدمات. يتجلى هذا النقص في غياب التوجيه الكافي أو الدعم الإداري، مما يمكن أن يؤدي إلى تراجع في جودة الخدمة وكفاءة الأداء. ضعف التأطير يمكن أن يسبب عدم وضوح المهام، قلة التنسيق، وفقدان الاتجاه العام، مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

في المقابل، يُعتبر ضعف المتابعة والتنسيق من المشاكل الملحوظة بنسبة 20%. هذا العائق يعكس ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة أو بين الإداريين والعملاء، مما يمكن أن يؤدي إلى تأخير في تقديم الخدمات أو عدم تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال. ضعف

المتابعة يمكن أن يسبب تكرار الأخطاء، زيادة الوقت اللازم لحل المشكلات، وانخفاض فعالية الإجراءات المتبعة.

أما قلة الخبرة والتكوين، فهي مشكلة يراها 16% من المشاركين. نقص الخبرة أو التدريب الكافي قد يؤثر بشكل كبير على قدرة الإداريين على أداء مهامهم بكفاءة، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة. الخبرة والتكوين الضروريين هما عنصران أساسيان لضمان أن الإداريين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التحديات بشكل فعال.

أخيراً، يُعتبر سوء تقديم الخدمة من المشكلات التي تواجه 12% من الأفراد. هذا يشير إلى وجود حالات لا تلبي فيها الخدمات احتياجات العملاء بشكل صحيح أو تكون دون المستوى المطلوب. يمكن أن يكون سوء تقديم الخدمة نتيجة لمجموعة من العوامل، بما في ذلك نقص التدريب أو ضعف الإجراءات.

نستنتج أن تحسين التأطير والتوجيه هو العنصر الأكثر أهمية لتحسين جودة الخدمات العمومية. من الضروري أيضاً التركيز على تعزيز المتابعة والتنسيق، زيادة الخبرة والتكوين، ومعالجة مشكلات سوء تقديم الخدمة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة وفعالة.

الجدول رقم 26: يمثل مدى ملائمة الخدمات مع احتياجات المواطنين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
70%	35	متميزة
28%	14	متوسطة
2%	1	ضعيفة
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 26 مدى ملاءمة الخدمات المقدمة مع احتياجات المواطنين، ويُبرز توزيع الآراء حول هذا الموضوع بشكل دقيق. تُظهر البيانات أن 70% من الأفراد يعتبرون أن الخدمات المقدمة هي متميزة. هذه النسبة الكبيرة تعكس تقديرًا عاليًا لجودة الخدمات التي توفرها المؤسسة، مما يدل على قدرتها الكبيرة على تلبية احتياجات المواطنين بشكل فعال ومتفوق. يُشير هذا إلى نجاح المؤسسة في تقديم خدمات تتناسب بشكل ممتاز مع توقعات ومتطلبات العملاء، مما يعزز من رضاهم وثقتهم في المؤسسة.

من ناحية أخرى، يعتقد 28% من المشاركين أن الخدمات هي متوسطة. تعكس هذه النسبة وجود بعض المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل. رغم أن هذه الخدمات قد تكون جيدة بشكل عام، إلا أن هناك بعض جوانبها التي يمكن تعزيزها لرفع مستوى الرضا والفعالية. هذا يشير إلى الحاجة لمزيد من التقييم والتطوير لتحسين جودة الخدمة بشكل متواصل.

أما 2% فقط من الأفراد يرون أن الخدمات المقدمة هي ضعيفة. تعكس هذه النسبة الصغيرة أن قلة من المشاركين يشعرون بأن الخدمات لا تلبية احتياجاتهم بشكل كافٍ. هذا يشير إلى وجود بعض الحالات التي تتطلب اهتماماً خاصاً ومراجعة دقيقة للتعرف على أسباب ضعف الخدمة ومعالجتها.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة في تقديم خدمات تتسم بالتميز، مما يبرز نجاحها في تلبية احتياجات المواطنين بشكل رئيسي. ومع ذلك، لا بد من التركيز على معالجة المجالات التي تم تصنيفها كمتوسطة والعمل على تحسينها لضمان تلبية احتياجات جميع العملاء بشكل مثالي. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تحديد أسباب تصنيف بعض الخدمات كضعيفة ومعالجتها لتحسين مستوى الرضا وتعزيز جودة الخدمة بشكل عام.

جدول رقم 27: يمثل مراعاة الخدمات المقدمة للمواطنين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
94%	47	نعم
6%	3	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 27 مدى مراعاة الخدمات المقدمة لاحتياجات المواطنين، حيث تكشف البيانات أن 94% من المشاركين يرون أن الخدمات المقدمة مراعية بشكل كبير لاحتياجاتهم. هذه النسبة العالية تعكس نجاحًا واضحًا في تقديم خدمات تتماشى مع توقعات ومتطلبات المواطنين، مما يشير إلى أن المؤسسة تبذل جهودًا كبيرة لضمان تلبية احتياجات عملائها بشكل فعال وملائم. هذا التقدير الإيجابي يعزز من ثقة المواطنين في المؤسسة ويعكس فعالية استراتيجياتها في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

في المقابل، يُشير 6% من المشاركين إلى أن الخدمات المقدمة لا تراعى احتياجات المواطنين بشكل كافٍ. على الرغم من أن هذه النسبة صغيرة، إلا أنها تعكس وجود بعض الفجوات التي قد تحتاج إلى معالجة. قد تشير هذه الآراء إلى مجالات معينة قد لا تكون قد لاقَت الاهتمام الكافي أو تحتاج إلى تحسين لضمان تلبية جميع الاحتياجات بشكل شامل.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن المؤسسة تحقق نجاحًا ملحوظًا في مراعاة احتياجات المواطنين، وهو ما يشير إلى قدرتها على تقديم خدمات تلبية توقعات معظم العملاء. ومع ذلك، ينبغي أن تُعطى الأولوية لمعالجة النقاط التي أشار إليها القليل من المشاركين، بهدف تحسين الخدمة وتلبية جميع الاحتياجات بشكل أكثر شمولًا. يعكس هذا التباين أهمية

الاستمرار في تقييم جودة الخدمة وتطويرها بما يتماشى مع احتياجات المواطنين لضمان أعلى مستويات الرضا والكفاءة.

جدول رقم 28: يمثل تقييم الخدمة المقدمة للجمهور

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
72%	36	خدمة رفيعة
26%	13	خدمة متوسطة
2%	1	خدمة بطيئة
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 28 تقييم الخدمة المقدمة للجمهور، حيث تبرز النتائج تبايناً ملحوظاً في تقييم جودة الخدمة. تشير البيانات إلى أن 72% من المشاركين يعتبرون أن الخدمة المقدمة هي خدمة رفيعة، مما يدل على تقديرهم العالي لمستوى الخدمة الذي يتلقونه. هذه النسبة الكبيرة تعكس نجاح المؤسسة في تقديم خدمات تتميز بالكفاءة والاحترافية، ويعزز من رضا الجمهور وثقته في جودة الخدمات المقدمة. يعكس التقييم الإيجابي التزام المؤسسة بتلبية احتياجات عملائها بشكل يتجاوز التوقعات.

من جهة أخرى، 26% من المشاركين يرون أن الخدمة هي متوسطة. تعكس هذه النسبة وجود بعض التباين في تقييم جودة الخدمة، حيث يشعر جزء من الجمهور أن الخدمة المقدمة لا تصل إلى المستوى الرفيع ولكنه لا يزال مقبولة، هذا التقييم المتوسط يشير إلى وجود جوانب قد تكون بحاجة إلى تحسين لتعزيز مستوى الجودة وتلبية كافة توقعات العملاء بشكل أفضل.

أما 2% فقط من المشاركين يعتبرون أن الخدمة هي بطيئة. تعكس هذه النسبة الصغيرة وجود حالات نادرة يشعر فيها بعض الأفراد بأن الخدمة تأخرت بشكل ملحوظ. قد يكون هذا التقييم ناتجاً عن مشاكل محددة أو حالات فردية تتعلق بسرعة الخدمة، مما يشير إلى الحاجة للتعامل مع أي قضايا تتعلق بالكفاءة الزمنية لتحسين أداء الخدمة.

نستخلص أن المؤسسة تحقق أداءً ممتازاً في تقديم خدمات رفيعة وفقاً لتقييم غالبية الجمهور، مما يعزز من سمعتها الإيجابية. ومع ذلك، يظل هناك مجال للتحسين في الخدمات المتوسطة والتعامل مع أي قضايا تتعلق بالخدمة البطيئة لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا والفعالية في تقديم الخدمات.

جدول رقم 29: يمثل كيفية سير الخدمة العمومية في مديرية اتصالات الجزائر

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
بشكل جيد	47	94%
بشكل سيء	3	6%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم 29 كيفية سير الخدمة العمومية في مديرية اتصالات الجزائر بناءً على تقييم المشاركين. تظهر البيانات أن 94% من الأفراد يرون أن سير الخدمة يتم بشكل جيد. تعكس هذه النسبة الكبيرة رضا الغالبية العظمى عن جودة وكفاءة الخدمات المقدمة، مما يشير إلى أن مديرية اتصالات الجزائر قادرة على إدارة وتنفيذ خدماتها بفعالية تامة، وتلبية توقعات المواطنين بشكل يتسم بالنجاح.

من ناحية أخرى، يُشير 6% من المشاركين إلى أن سير الخدمة يتم بشكل سيء. تعكس هذه النسبة الصغيرة وجود بعض المشكلات أو العقبات التي تؤثر على جودة الخدمة بالنسبة

لبعض الأفراد. هذه الآراء تشير إلى الحاجة لمراجعة وتحسين بعض جوانب الخدمة التي قد تكون غير مرضية للبعض، لضمان تلبية احتياجات الجميع بشكل أكثر شمولاً.

استناداً إلى هذه النتائج، يتضح أن مديرية اتصالات الجزائر تحقق أداءً جيداً في تقديم خدماتها العمومية، حيث تحصل على تقدير إيجابي من الغالبية العظمى من المشاركين، ومع ذلك، من الضروري أن تُعطى الأولوية لمعالجة أي مشكلات تسببت في تقييم الخدمة بشكل سيء لضمان تحسين مستوى الخدمة بشكل عام، وزيادة رضا جميع المستفيدين.

المحور الرابع: دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بمديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو:

جدول رقم 30: يمثل إمكانية وجود شبكة اتصال فعالة تساعد على تحسين الخدمة العمومية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
08%	49	نعم
2%	1	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 30 مدى تأثير وجود شبكة اتصال فعالة على تحسين الخدمة العمومية في مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو. تشير البيانات إلى أن 98% من المشاركين يعتقدون أن وجود شبكة اتصال فعالة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمة. هذه النسبة الكبيرة تعكس إيماناً واسعاً بأهمية تحسين قنوات الاتصال كعامل رئيسي في تعزيز فعالية وكفاءة الخدمة المقدمة. إن توفر شبكة اتصال فعالة يمكن أن يسهم في تحسين التنسيق بين الفرق وضمان استجابة أسرع لاحتياجات المواطنين.

في المقابل، يُشير 2% من المشاركين إلى أن تحسين شبكة الاتصال قد لا يكون له تأثير ملحوظ على تحسين الخدمة العمومية. تشير هذه النسبة الصغيرة إلى وجود بعض الآراء التي تعتبر أن عوامل أخرى قد تكون أكثر أهمية في تحسين الخدمة، مما يستدعي النظر في جوانب إضافية قد تؤثر على جودة الخدمة بشكل شامل.

يتضح أن هناك توافقاً واسعاً بين المشاركين على أن تعزيز شبكة الاتصال يعد خطوة حاسمة نحو تحسين الخدمة العمومية. ومع ذلك، يجب أيضاً أخذ العوامل الأخرى في الاعتبار لضمان تحقيق تحسينات متكاملة في تقديم الخدمات.

جدول رقم 31: يمثل إمكانية تحديد القائد الإداري هدف ثابت لمؤسسته من أجل تحسين الخدمة العمومية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
82%	41	يحدد
18%	9	لا يحدد
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم 31 مدى قدرة القائد الإداري على تحديد أهداف ثابتة لمؤسسته بهدف تحسين الخدمة العمومية، وتشير النتائج إلى أن 82% من المشاركين يؤكدون أن القائد الإداري يقوم بالفعل بتحديد أهداف واضحة وثابتة. تعكس هذه النسبة العالية فهماً مشتركاً لأهمية وجود أهداف محددة كجزء من استراتيجية تحسين الخدمة. تحديد الأهداف يمكن أن يساهم في توجيه الجهود وتحديد المسارات المناسبة لتحقيق تحسينات ملموسة في جودة الخدمة المقدمة.

من جهة أخرى، 18% من المشاركين يشعرون أن القائد الإداري لا يحدد أهدافاً ثابتة لمؤسسته. تعكس هذه النسبة الصغيرة بعض الانتقادات أو الشكوك حول وضوح الأهداف أو استراتيجيات التخطيط، مما قد يشير إلى وجود فجوات في تحديد الأهداف التي قد تؤثر على فعالية جهود تحسين الخدمة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن وجود أهداف محددة يلعب دوراً كبيراً في تحسين الخدمة العمومية وفقاً لمعظم المشاركين. ومع ذلك، من المهم أيضاً النظر في الآراء الأقلية ومعالجة أي قضايا تتعلق بتحديد الأهداف لضمان تحقيق تحسينات شاملة وفعالة في جودة الخدمات المقدمة.

جدول رقم 32: يمثل آليات تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية تقديم الخدمة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
20%	10	تقييم المهارات المعرفية
24%	12	تقييم النتائج
20%	10	تقييم مستوى الأداء
36%	18	تقييم الجودة الشاملة
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم 32 آليات تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية تقديم الخدمة، موضحاً كيفية تقييمه من قبل المشاركين وتظهر البيانات أن 36% من المشاركين يعتبرون أن تقييم الجودة الشاملة هو الآلية الأكثر أهمية في قياس أداء القائد. هذا يعكس تفضيلاً واضحاً للتركيز على الأداء الكلي والخدمات الشاملة التي يقدمها القائد، حيث توفر هذه الطريقة تقيماً متكاملًا يعكس فعالية القائد في تحسين جودة الخدمة.

بالإضافة إلى ذلك، يُشير 24% من المشاركين إلى أهمية تقييم النتائج كمعيار أساسي لتقييم القائد. هذا التقييم يركز على النتائج النهائية التي يحققها القائد، مما يبرز أهمية الأهداف المحددة والإنجازات التي تساهم في تحسين الخدمة.

من جانب آخر، يعتقد 20% من المشاركين أن تقييم المهارات المعرفية وتقييم مستوى الأداء لهما دور كبير في تقييم القائد. تعكس هذه النسبة التركيز على القدرات الفردية والقيم المهنية، وكذلك الأداء اليومي في سياق تقديم الخدمة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن هناك تنوعاً في أساليب تقييم أداء القائد، حيث تبرز أهمية تقييم الجودة الشاملة كأداة رئيسية. في الوقت نفسه، تبقى المعايير الأخرى مثل تقييم النتائج والمهارات المعرفية ومستوى الأداء ذات قيمة أيضاً، مما يشير إلى ضرورة استخدام منهجية تقييم شاملة لضمان تحقيق تحسينات فعّالة في تقديم الخدمة.

جدول رقم 33: يمثل كيفية تعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية تقديم الخدمة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
44%	22	الاستعمال الفعال
30%	15	تشجيع التنوع
26%	13	التنسيق بين كل الآراء
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم 33 كيفية تعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية تقديم الخدمة حيث تُظهر النتائج أن 44% من المشاركين يرون أن القائد يتعامل مع التنوع والاختلاف في الآراء من خلال الاستعمال الفعال. يشير هذا إلى أن القائد يركز على

استخدام الأفكار والآراء المتنوعة بطرق فعالة لتحقيق تحسينات ملموسة في الخدمة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستفادة من مجموعة متنوعة من وجهات النظر.

فيما يخص **تشجيع التنوع**، يُشير **30%** من المشاركين إلى أن القائد يعمل على تعزيز بيئة شاملة تدعم التفاعل بين الأفراد ذوي الخلفيات المختلفة. هذا يبرز أهمية خلق بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار وتقديم وجهات نظر متنوعة، مما قد يساهم في تقديم خدمات أكثر تلبية لاحتياجات المواطنين.

أما **26%** من المشاركين فيرون أن القائد يقوم بـ **التنسيق بين كل الآراء**، مما يعني أن القائد يركز على تنظيم وتجميع الأفكار المختلفة لضمان أنها تُؤخذ بعين الاعتبار بشكل منظم ومتوازن. هذا الأسلوب يساعد في دمج مختلف الآراء بطريقة تعزز فعالية الخدمة.

نستنتج أن القائد يتبنى استراتيجيات متعددة للتعامل مع التنوع والاختلاف في الآراء، حيث يُظهر الاستعمال الفعال للأفكار والتنوع والقدرة على التشجيع، بجانب التنسيق الجيد بين الآراء. يشير هذا إلى أن القائد يسعى لتحقيق توازن بين الاستفادة من التنوع وتعزيز التكامل بين مختلف وجهات النظر لضمان تحسين جودة الخدمة.

جدول رقم 34: يمثل الأساليب القيادية التي يعتمد عليها القائد بالمؤسسة في

تحسين الخدمة العمومية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
24%	12	أسلوب حاسم
66%	33	أسلوب لين
10%	5	أسلوب فوضوي
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم 34 الأساليب القيادية التي يعتمد عليها القائد في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة وتُظهر النتائج أن **66%** من المشاركين يعتقدون أن القائد يتبع أسلوبًا لنا يشير هذا إلى أن القائد يركز على التخطيط والتنظيم واستخدام استراتيجيات مدروسة لتحسين الخدمة، مما يعكس اهتمامه بتطبيق منهجيات واضحة ومدروسة لضمان تحقيق نتائج فعّالة ومستدامة.

في المقابل، يُشير **24%** من المشاركين إلى أن القائد يعتمد على أسلوب حاسم في القيادة. هذا الأسلوب يتسم بالقدرة على اتخاذ قرارات حازمة وسريعة، مما يمكن أن يكون مفيدًا في الحالات التي تتطلب استجابة سريعة وتحركًا فعّالًا لتحسين الخدمة.

أما **10%** من المشاركين فيرون أن القائد يتبع أسلوبًا فوضويًا، والذي قد يُعبر عن نقص في التنظيم أو التوجيه الواضح. هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى تحديات في تحسين الخدمة نظرًا لعدم وجود توجهات واضحة ومحددة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن القائد يفضل استخدام أسلوب لين في تحسين الخدمة العمومية، مما يعكس توجهًا نحو التخطيط الدقيق والتنفيذ المنظم. في الوقت نفسه، تبقى الأساليب الأخرى مثل الحسم والفوضوية جزءًا من الممارسات القيادية، مما يستدعي النظر في كيفية تحسين التكامل بين الأساليب المختلفة لتحقيق أفضل نتائج في تقديم الخدمة.

جدول رقم 35: يمثل الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في عملية تقديم الخدمة العمومية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
86%	43	نعم
14%	7	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول اعلاه الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في عملية تقديم الخدمة العمومية وتُظهر النتائج أن 86% من المشاركين يؤكدون أن هناك استراتيجية اتصالية فعّالة يتم اتباعها في عملية تقديم الخدمة العمومية. تعكس هذه النسبة الكبيرة أن المؤسسة تعير أهمية كبيرة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات اتصال مدروسة تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة، مما يساهم في تعزيز التفاعل الفعّال بين المؤسسة والمواطنين.

في المقابل، 14% من المشاركين يشيرون إلى عدم وجود استراتيجية اتصالية واضحة. هذه النسبة قد تدل على وجود بعض القصور في التخطيط أو التنفيذ في هذا الجانب، مما يمكن أن يؤثر على فعالية التواصل وتقديم الخدمة.

منه في الأخير نستنتج أن وجود استراتيجية اتصالية مدروسة ومطبقة بشكل فعّال يعتبر أمراً حيوياً لتحسين الخدمة العمومية. ومع ذلك، من الضروري معالجة النقاط التي أشار إليها الأقلية لضمان تطوير استراتيجيات اتصال قوية وشاملة تلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية وتساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

جدول رقم 36: إذا كانت الإجابة بنعم:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
18%	9	استراتيجية الاعلام
12%	6	استراتيجية الاقناع
40%	20	استراتيجية بناء الاجماع
16%	8	استراتيجية الحوار
86%	43	المجموع

يبين الجدول رقم 36 الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبعها المؤسسة في عملية تقديم الخدمة العمومية، حيث تمثل البيانات التي قدمت من 43 مشاركًا أكدوا وجود استراتيجية اتصالية متنوعة. تصدرت استراتيجية بناء الإجماع بوضوح، حيث اختارها 40% من المشاركين كأحد الأساليب الرئيسية المتبعة. يشير هذا إلى أن المؤسسة تركز بشكل كبير على تحقيق توافق واسع بين الأطراف المعنية، مما يعزز من التعاون ويسهم في تحسين جودة الخدمة من خلال الوصول إلى توافق شامل في الأهداف والقرارات.

من جهة أخرى، تُظهر النتائج أن 18% من المشاركين يعتبرون استراتيجية الإعلام من الاستراتيجيات الأساسية. هذا يشير إلى أهمية استخدام المؤسسة للتواصل الواسع والمباشر لزيادة الوعي وتعزيز المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة، مما يساهم في تحسين فهم الجمهور وإقبالهم على الخدمات.

كما يُعزى 16% من المشاركين إلى استراتيجية الحوار، مما يبرز أهمية التواصل المباشر والمفتوح مع الجمهور. هذا الأسلوب يعزز من فعالية التفاعل و يتيح تبادل الآراء وحل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

أخيراً، يُشير 12% من المشاركين إلى أن استراتيجية الإقناع تُعتبر من الاستراتيجيات المستخدمة. تعكس هذه النسبة استخدام أساليب إقناع وتأثير لتوجيه الجمهور وزيادة تقديرهم للخدمات المقدمة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن المؤسسة تعتمد على مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات الاتصالية لتحسين تقديم الخدمة العمومية. تظل استراتيجية بناء الإجماع الأكثر تأثيراً، بينما تعزز استراتيجيات الإعلام والحوار والإقناع من فعالية التواصل والتفاعل مع الجمهور.

جدول رقم 37: يمثل تقييم الخدمة العمومية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
86%	43	نعم
14%	7	لا
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم 37 تقييم الخدمة العمومية المقدمة من قبل المؤسسة، حيث تظهر النتائج أن 86% من المشاركين يقيمون الخدمة العمومية بـ نعم. تشير هذه النسبة الكبيرة إلى أن الغالبية العظمى من الأفراد يشعرون بالرضا عن جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، مما يعكس نجاحها في تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق معايير الجودة المنشودة. يمكن تفسير هذا الرضا الواسع على أنه نتيجة لجهود فعّالة في تحسين الخدمات وتطبيق استراتيجيات ناجحة في تلبية توقعات الجمهور.

من ناحية أخرى، يظهر 14% من المشاركين تقييماً سلبياً أو عدم رضا عن الخدمة المقدمة. هذه النسبة الصغيرة قد تشير إلى وجود بعض المشكلات أو النواقص التي تؤثر

على تجربة بعض الأفراد، مما يستدعي الانتباه والتعامل مع هذه القضايا لتحسين جوانب الخدمة التي لم ترق إلى مستوى توقعاتهم.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن المؤسسة قد نجحت في تحقيق رضا عام بشأن جودة الخدمة العمومية، إلا أنه من الضروري الاستمرار في العمل على تحسين وتطوير الجوانب التي لم تلق استحساناً كاملاً. يتطلب الأمر التركيز على معالجة القضايا التي أشار إليها الأقلية، وتعزيز الجهود لضمان تقديم خدمة عمومية متميزة تلبى احتياجات وتوقعات جميع المواطنين بشكل مستدام.

جدول رقم 38: يمثل الأمور التي يتم مراعاتها عند تقديم الخدمة العمومية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
42%	21	يركز على الأولويات
32%	16	يطلب العون من ذوي الخبرة
26%	13	يفكر في الموقف على المدى القريب والبعيد
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 42% من المشاركين يركزون على الأولويات كأحد الجوانب الأساسية عند تقديم الخدمة. هذا يشير إلى أن تحديد الأولويات يُعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على كفاءة وفعالية تقديم الخدمة، حيث يساعد في توجيه الموارد والجهود نحو القضايا الأكثر أهمية وتأثيراً.

فيما يخص 32% من المشاركين، فهم يفضلون طلب العون من ذوي الخبرة. هذه النسبة تعكس أهمية الاستفادة من الخبرات المتخصصة في تحسين جودة الخدمة وضمان معالجة

المشكلات بفعالية. استشارة الخبراء يمكن أن تعزز من قدرة المؤسسة على تقديم خدمة متميزة وتفادي الأخطاء.

أما 26% من المشاركين، فيأخذون بعين الاعتبار التفكير في الموقف على المدى القريب والبعيد. يشير هذا إلى أهمية النظر إلى تأثيرات قرارات تقديم الخدمة ليس فقط في الوقت الحالي، بل أيضًا في المستقبل، لضمان استدامة وتحسين الخدمة على المدى الطويل.

ومن خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا أن المؤسسة تأخذ في اعتبارها مجموعة متنوعة من العوامل عند تقديم الخدمة العمومية، بما في ذلك تحديد الأولويات، الاستفادة من الخبرات المتخصصة، والتفكير الاستراتيجي على المدى القريب والبعيد. تعزيز هذه الجوانب يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمة وضمان تلبية احتياجات المواطنين بفعالية وكفاءة.

جدول رقم 39: يمثل تأثير شخصية القائد الإداري في تقديم الخدمة العمومية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
90%	45	إلى حد كبير
10%	5	إلى حد أدنى
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم 39 تأثير شخصية القائد الإداري في تقديم الخدمة العمومية، حيث تُظهر النتائج أن 90% من المشاركين يعتقدون أن تأثير شخصية القائد على تقديم الخدمة العمومية هو إلى حد كبير. تعكس هذه النسبة الكبيرة أن شخصية القائد تلعب دورًا حيويًا في جودة وفعالية الخدمات المقدمة، مما يشير إلى أن الصفات الشخصية والقدرات القيادية للقائد تؤثر بشكل كبير على كيفية تقديم الخدمة ورضا المواطنين عنها.

في المقابل، يعتقد **10%** من المشاركين أن تأثير شخصية القائد هو إلى حد أدنى. يشير هذا إلى أن هذه النسبة الأقل ترى أن شخصية القائد قد لا تكون لها تأثير كبير على تقديم الخدمة، وقد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر.

وفي الأخير نستنتج من خلال هذه الاحصائيات أن هناك توافقًا واسعًا على أن شخصية القائد الإداري لها تأثير كبير على جودة تقديم الخدمة العمومية. يمكن تفسير ذلك بأن القائد الذي يتمتع بصفات قيادية قوية وقدرات شخصية فعّالة يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا المواطنين. وفي الوقت نفسه، من المهم النظر في العوامل الأخرى التي قد تلعب دورًا في تقديم الخدمة لضمان تحقيق أفضل النتائج.

جدول رقم 40: يمثل المشاكل والمعوقات التي يواجهها القائد الإداري بالمؤسسة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
72%	16	اختلاف الآراء
32%	16	عدم احترام العمال لآراء بعضهم البعض
36%	18	تصفية الحسابات الشخصية
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم 40 المشاكل والمعوقات التي يواجهها القائد الإداري بالمؤسسة، حيث تُظهر النتائج أن **72%** من المشاركين يعتبرون **اختلاف الآراء** من أبرز المشكلات التي يواجهها القائد الإداري. تعكس هذه النسبة الكبيرة أن التنوع في الآراء داخل المؤسسة يمكن أن يكون مصدرًا كبيرًا للتحديات، مما قد يؤثر على عملية اتخاذ القرار والتعاون بين الأفراد.

كما يرى 32% من المشاركين أن عدم احترام العمال لآراء بعضهم البعض يمثل معوقاً هاماً. يشير هذا إلى أن غياب الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين يمكن أن يؤدي إلى توتر العلاقات وصعوبة في تحقيق التفاهم والتعاون المطلوب.

أما 36% من المشاركين فيعتبرون تصفية الحسابات الشخصية كأحد المشاكل التي تؤثر على أداء القائد الإداري. يشير هذا إلى أن وجود صراعات شخصية قد يعيق العمل الجماعي ويؤثر على فعالية القيادة وجودة الأداء.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن القائد الإداري يواجه مجموعة متنوعة من المشاكل التي تتضمن اختلاف الآراء، عدم احترام الآراء، وتصفية الحسابات الشخصية. من المهم التعامل مع هذه المشكلات بفعالية من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، تحسين التواصل، والعمل على حل النزاعات الشخصية لضمان بيئة عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية.

2-2 التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

جدول رقم 41: يبين علاقة متغير الأقدمية في تدخل القيادة الإدارية في كل شيء

المجموع		لا		نعم		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	نسبة	تكرار	أقل من 5 سنوات
%10	5	%33,33	1	%8,51	4	
%46	23	%33,33	1	%46,50	22	من 5 إلى 10 سنوات
%44	22	%33,33	1	%44,68	21	أكثر من 10
%100	50	%6	3	%94	47	المجموع

يبين الجدول رقم 41 العلاقة بين الأقدمية وتدخل القيادة الإدارية في كافة جوانب العمل، حيث تسلط البيانات الضوء على تباين ملحوظ في مستوى تدخل القيادة بناءً على سنوات الأقدمية للموظفين. النتائج تكشف أن 94% من المشاركين يشعرون بأن القيادة تتدخل بشكل شامل في جميع جوانب العمل، بينما فقط 6% يرون أن تدخل القيادة ليس بنفس المستوى من الشمولية.

فيما يخص الأفراد ذوو الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات تمثل هذه الفئة نسبة 46.50% من المشاركين الذين يشعرون بتدخل القيادة في جميع جوانب العمل. تعكس هذه النسبة العالية أن الأفراد في هذه الفترة الحاسمة من مسيرتهم المهنية يشعرون بوجود تدخل ملحوظ من القيادة. قد يكون هذا التدخل ناتجاً عن الحاجة إلى ضمان تحقيق التناسق والفعالية خلال فترة يعتبر فيها الأفراد في مرحلة النمو والتطور المهني. من المحتمل أن القيادة تسعى لتوجيه هؤلاء الأفراد بدقة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز أدائهم في هذا الوقت الحساس.

أما الأفراد ذوو الأقدمية أكثر من 10 سنوات فتشكل هذه الفئة نسبة 44.68% من المشاركين الذين يرون أن القيادة تتدخل بشكل شامل في العمل. يشير ذلك إلى أن القادة لا يقتصرون على التدخل مع الأفراد الجدد أو ذوي الأقدمية المتوسطة، بل يستمرون في التدخل أيضاً مع الأفراد ذوي الخبرة الطويلة. قد يكون هذا التدخل متعلقاً بالحفاظ على استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. حتى مع الأفراد ذوي الخبرة الطويلة، قد تسعى القيادة لضمان توافق أعمالهم مع أهداف المؤسسة وإدارتها بفعالية.

والأفراد ذوو الأقدمية أقل من 5 سنوات 8.51% من هؤلاء الأفراد يشعرون بتدخل القيادة بشكل شامل. تعكس هذه النسبة الأقل أن القادة قد يكونون أكثر تردداً في التدخل بشكل مكثف مع الأفراد الجدد، مما قد يعكس رغبة في منحهم مساحة للتعلم والنمو. قد يكون الهدف من هذا النهج هو تمكين الأفراد الجدد من التكيف مع بيئة العمل وتطوير مهاراتهم بشكل تدريجي دون الضغط الناتج عن تدخلات مكثفة من القيادة.

بناءً على هذه النتائج، يظهر أن تدخل القيادة الإدارية يتباين بناءً على سنوات الأقدمية، حيث يكون التدخل أكثر وضوحاً مع الأفراد ذوي الأقدمية المتوسطة والطويلة مقارنة بالأفراد الجدد. هذا التفاوت يعكس استراتيجية القيادة التي تتكيف مع احتياجات الموظفين بناءً على مستوى خبرتهم، مما يساهم في تحقيق التوازن بين توجيه الأفراد وتعزيز قدرتهم على النمو والتطور.

جدول رقم 42: يبين علاقة متغير السن وتحكم القائد في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر

المجموع		بشكل سيء		بشكل جيد		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	من 20 إلى 30 سنة
%16	8	%14,28	1	%16,27	7	من 20 إلى 30 سنة
%52	26	%28,57	2	%55,81	24	من 30 إلى 40 سنة
%32	16	%57,14	4	%27,90	12	من 40 إلى 50 سنة
%100	50	%14	7	%86	43	المجموع

يبين الجدول رقم 42 العلاقة بين متغير السن ومدى تحكم القائد في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر. تشير النتائج إلى تباين واضح في آراء الموظفين حول مدى كفاءة القيادة الإدارية، وذلك بناءً على الفئات العمرية المختلفة. إجمالاً، يعتقد 86% من المشاركين أن القائد يدير المؤسسة بشكل جيد، بينما يرى 14% أن التسيير يتم بشكل سيء.

عند تحليل النتائج حسب الفئات العمرية، نجد أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تشكل نسبة صغيرة من العينة، حيث يرى 16.27% من الأفراد في هذه الفئة أن القائد يدير المؤسسة بشكل جيد، بينما يعتقد 14.28% أن الأداء سيء. هذا التفاوت الطفيف قد يعكس نظرة الشباب الأقل خبرة في العمل التنظيمي وتقييمهم للإدارة بناءً على توقعاتهم الشخصية.

أما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، التي تشكل 52% من العينة، فإن 55.81% من أفراد هذه الفئة يرون أن القائد يدير المؤسسة بشكل جيد، بينما 28.57% منهم يرون أن التسيير يتم بشكل سيء. هذه النسبة المرتفعة من الرضا قد تشير إلى أن الأفراد في هذه

المرحلة العمرية يملكون خبرة كافية لتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي ويميلون إلى قبول القيادة التي تساهم في تحقيق الاستقرار والنتائج المؤسسية الإيجابية.

وفيما يتعلق بالفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، التي تشكل 32% من العينة، يرى 27.90% من الأفراد أن القائد يدير المؤسسة بشكل جيد، في حين يرى 57.14% أن التسيير يتم بشكل سيء. قد يشير هذا إلى أن الأفراد الأكثر خبرة يملكون توقعات أعلى من القيادة ويرون أن هناك مجالاً أكبر للتحسين في الأداء الإداري، خاصة فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

من خلال تحليل هذه النتائج، يمكن القول إن تقييم القيادة يختلف بشكل واضح باختلاف الفئة العمرية، حيث يميل الأفراد الأصغر سناً إلى تقييم أكثر إيجابية، بينما يميل الأفراد الأكبر سناً إلى انتقاد الأداء الإداري بناءً على خبرتهم الطويلة في العمل.

جدول رقم 43: يبين علاقة متغير المستوى التعليمي في الطريقة التي يتخذ بها القائد قراراته في المؤسسة

المجموع		يعطي الحرية		يتخذ قراراته		الإجابة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
2%	1	0%	0	7,14%	1	متوسط
8%	4	5,55%	2	14,28%	2	ثانوي
90%	45	94,44%	34	78,57%	11	جامعي
100%	50	72%	36	28%	14	المجموع

يبين الجدول رقم 43 العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والطريقة التي يتخذ بها القائد قراراته في المؤسسة. من خلال البيانات المتوفرة، يمكن ملاحظة تأثير المستوى التعليمي

على مدى تحكم القائد في اتخاذ القرارات، حيث يتضح أن القائد يميل إما لاتخاذ القرارات بشكل مباشر أو منح الحرية لموظفيه بناءً على مستوى تعليمهم.

الفئة التي تمتلك مستوى تعليمي متوسط تمثل نسبة 2% من العينة الكلية، حيث نجد أن 7.14% من هؤلاء يرون أن القائد يتخذ قراراته بنفسه دون منح الحرية، في حين لم تظهر أي نسبة تشير إلى منح القائد حرية التصرف لأفراد هذه الفئة. قد يعود هذا إلى حاجة الأفراد في هذه الفئة لمزيد من التوجيه والإرشاد، مما يجعل القائد أكثر ميلاً لاتخاذ القرارات بنفسه.

أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي، فإنهم يشكلون 8% من العينة. في هذه الفئة، يعتقد 14.28% أن القائد يتخذ القرارات بنفسه، بينما 5.55% منهم يرون أن القائد يمنحهم الحرية في اتخاذ القرارات. هذا التفاوت يعكس أن القائد قد يكون أكثر انفتاحاً على منح الحرية للأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي مقارنةً بالأفراد ذوي التعليم المتوسط، ولكنه لا يزال متحفظاً في بعض الأحيان بشأن اتخاذ القرار بنفسه.

أما الفئة الجامعية، التي تمثل 90% من العينة، فهي الأكثر تمتعاً بالحرية في اتخاذ القرارات. حيث يرى 78.57% من هذه الفئة أن القائد يتخذ قراراته بنفسه، بينما يرى 94.44% أن القائد يمنحهم حرية اتخاذ القرارات. هذا يشير إلى أن القادة يميلون إلى منح الموظفين ذوي التعليم العالي استقلالية أكبر في العمل، مما يعزز الشعور بالثقة والقدرة على التصرف بحرية.

بشكل عام، يوضح الجدول أن هناك علاقة واضحة بين المستوى التعليمي والطريقة التي يتخذ بها القائد قراراته. فكلما زاد مستوى التعليم، زادت احتمالية منح القائد حرية اتخاذ القرارات للموظفين، مما يعكس مدى اعتماد القيادة على الكفاءات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد المؤهلين لاتخاذ القرارات بشكل مستقل.

جدول رقم 44: يبين علاقة متغير الجنس في المقدمات المقدمة للمواطنين

المجموع		لا		نعم		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%50	25	%66,66	2	%48,93	23	ذكر
%50	25	%33,33	1	%51,06	24	أنثى
%100	50	%6	3	%94	47	المجموع

يبين الجدول رقم 44 العلاقة بين متغير الجنس وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث تم تحليل البيانات لفئتي الذكور والإناث. يُظهر الجدول أن كلا الجنسين يساهمان بشكل متساوٍ تقريباً في تقديم الخدمات، حيث يمثل الذكور 50% من العينة، والإناث النسبة نفسها، أي 50%.

عند تحليل جودة تقديم الخدمة بين الذكور، نجد أن 48.93% من الذكور يرون أن الخدمات المقدمة للمواطنين تتم بشكل جيد وفعال. هذا يشير إلى أن حوالي نصف الذكور يشعرون برضا عن جودة الخدمات التي يقدمونها. ومع ذلك، نجد أن 66.66% من الذكور الذين يرون أن الخدمات لا تُقدّم على النحو المطلوب يعبرون عن وجود خلل في تقديمها، ما يعني أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين رؤية الذكور للأداء الجيد وغير الجيد.

أما بالنسبة لفئة الإناث، نجد أن 51.06% منهن يعتبرن أن الخدمات المقدمة فعّالة وتتم بجودة عالية، وهي نسبة أعلى بقليل من نسبة الذكور في نفس السياق. من جهة أخرى، نجد أن 33.33% من الإناث يعتقدن أن الخدمات المقدمة ليست على المستوى المطلوب، وهي نسبة أقل من الذكور الذين يرون أن هناك قصوراً.

بشكل عام، يتضح من النتائج أن 94% من المشاركين، سواء ذكور أو إناث، يرون أن الخدمات المقدمة للمواطنين تتم بجودة جيدة. هذه النسبة العالية تعكس رضا عاماً بين موظفي المؤسسة على جودة الخدمات التي يقدمونها. وعلى النقيض من ذلك، فإن 6% فقط من المشاركين أشاروا إلى وجود بعض المشكلات في تقديم الخدمة، وهي نسبة صغيرة تعكس وجود بعض التحديات التي قد تواجه المؤسسة في تحسين أدائها.

هذه النتائج توضح أن جنس الموظف ليس له تأثير كبير على جودة تقديم الخدمات، حيث تظهر البيانات تقارباً كبيراً بين الإناث والذكور من حيث رؤيتهم لجودة الخدمة التي يقدمونها، مما يعكس توازناً وتساوياً في الأداء بين الجنسين.

جدول رقم 45: يبين علاقة متغير السن وتحسين جودة الخدمة العمومية

المجموع		لا يحدد		يحدد		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
16%	8	14,28%	1	16,27%	7	من 20 إلى 30 سنة
48%	24	14,28%	1	48,93%	23	من 30 إلى 40 سنة
36%	18	71,42%	5	27,25%	13	ن 40 إلى 50 سنة
100%	50	14%	7	86%	43	المجموع

يبين الجدول رقم 45 تأثير متغير السن على قدرة القائد الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تحديد أهداف ثابتة. يُظهر الجدول أن هناك تبايناً في آراء المشاركين من مختلف الفئات العمرية حول قدرة القائد على تحديد أهداف واضحة لتحسين الخدمة.

نبدأ بالفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، حيث يشكل هؤلاء المشاركون نسبة 16% من العينة الإجمالية. من هذه الفئة، أشار 16.27% إلى أن القائد يحدد أهدافاً ثابتة لتحسين جودة الخدمة، بينما 14.28% يرون أن القائد لا يقوم بذلك. هذا التفاوت يعكس وجود تباين طفيف في وجهات النظر بين الشباب فيما يتعلق بقدرة القائد على تحديد الأهداف.

الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل نسبة كبيرة من المشاركين، حيث بلغت نسبتهم 48%. من هؤلاء، يرى 48.93% أن القائد يحدد أهدافاً ثابتة لتحسين جودة الخدمة، بينما 14.28% من هذه الفئة العمرية لا يتفقون مع هذا الرأي. هذه النسبة العالية من التأييد تعكس ثقة كبيرة من هذه الفئة بقدرة القائد على تحسين الأداء وتحديد أهداف استراتيجية تسهم في تحسين جودة الخدمة العمومية.

أما الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، فتشكل نسبة 36% من المشاركين. من هذه الفئة، يعتقد 27.25% أن القائد يحدد أهدافاً ثابتة لتحسين جودة الخدمة، بينما 71.42% يرون أن القائد لا يحدد أهدافاً واضحة. هذه النسبة الكبيرة من عدم الرضا تُظهر وجود تحديات حقيقية تواجه الأفراد في هذه الفئة العمرية بخصوص طريقة الإدارة وتحديد الأهداف.

بالنظر إلى النتائج الكلية، نجد أن 86% من إجمالي العينة يؤكدون أن القائد يحدد أهدافاً ثابتة لتحسين جودة الخدمة العمومية، في حين أن 14% فقط يرون عكس ذلك. تُظهر هذه النسب أن هناك إجماعاً واسعاً حول فعالية القائد في تحديد أهداف واضحة بين غالبية الفئات العمرية، باستثناء بعض الأفراد الأكبر سناً الذين ربما لديهم توقعات أعلى من القيادة أو يواجهون تحديات مرتبطة بتجاربهم المهنية الأطول.

تُبرز هذه النتائج أن تحديد الأهداف يعتبر عنصراً أساسياً لتحسين جودة الخدمة العمومية، حيث تُظهر النسب المرتفعة من الرضا الثقة في قدرة القيادة على تحقيق تقدم مستمر في

هذا المجال. ومع ذلك، يبقى من المهم مراعاة بعض الفوارق في الرضا بين الفئات العمرية المختلفة، والتي قد تتطلب من القادة التركيز على تعزيز التواصل والاستماع إلى توقعات الموظفين ذوي الخبرة الأكبر.

الجدول رقم 46: يبين علاقة متغير المستوى التعليمي في اتباع القائد استراتيجية اتصالية في تقديم الخدمة العمومية

المجموع		لا		نعم		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%2	1	%0	0	%2,22	1	متوسط
%8	4	%20	1	%6,66	3	ثانوي
%90	45	%80	4	%91,11	41	جامعي
%100	50	%10	5	%90	45	المجموع

يبين الجدول رقم 46 العلاقة بين متغير المستوى التعليمي واتباع القائد لاستراتيجية اتصالية في تقديم الخدمة العمومية، حيث تظهر البيانات أن 90% من المشاركين يعتقدون أن القائد يعتمد على استراتيجية اتصالية، مقابل 10% فقط يرون أن القائد لا يتبع هذه الاستراتيجية.

عند تقسيم النتائج حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن الأفراد ذوي التعليم الجامعي يشكلون النسبة الأكبر، حيث يرى 91.11% منهم أن القائد يعتمد استراتيجية اتصالية في تقديم الخدمة العمومية، في حين أن 8% فقط من ذوي التعليم الجامعي يرون أن القائد لا يتبع هذه الاستراتيجية. يعكس ذلك وعياً أكبر بأهمية استخدام الاستراتيجيات الاتصالية بين الأفراد ذوي التعليم العالي، حيث قد يكون لديهم فهم أعمق للتقنيات والأساليب التي يمكن أن تسهم في تحسين التواصل وتقديم الخدمة.

أما بالنسبة للأفراد الذين يحملون مستوى تعليمياً ثانوياً، فإن 6.66% منهم يرون أن القائد يتبع استراتيجية اتصالية، بينما 20% من هذه الفئة يعتقدون أن القائد لا يعتمد عليها. هذا التباين في النسب قد يشير إلى نقص في الوعي بأهمية الاستراتيجيات الاتصالية أو تطبيقها الفعلي بين بعض الأفراد في هذه الفئة التعليمية.

فيما يتعلق بالأفراد ذوي التعليم المتوسط، تشير البيانات إلى أن 2.22% فقط منهم يرون أن القائد يتبع استراتيجية اتصالية في تقديم الخدمة العمومية، ولم تسجل أي نسبة تشير إلى أن القائد لا يعتمد على هذه الاستراتيجية في هذه الفئة. هذا العدد المحدود من المشاركين في هذه الفئة قد يجعل من الصعب تقديم تحليل شامل حول وجهات نظرهم، لكن يمكن أن يعكس عدم الارتباط الوثيق بين التعليم المتوسط وفهم الاستراتيجيات الاتصالية.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن الأفراد ذوي التعليم العالي هم الأكثر تقديرًا لأهمية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين جودة الخدمات العمومية، بينما يقل هذا الوعي بين الأفراد ذوي التعليم الثانوي والمتوسط.

الجدول رقم 47: يبين علاقة متغير السن في مساهمة القائد في نمو وزيادة الإنتاج في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
16%	8	22,22%	2	14,63%	6	من 20 إلى 30 سنة
46%	2	22,22%	2	51,21%	21	من 30 إلى 40 سنة
38%	19	55,55%	5	34,14%	14	من 40 إلى 50 سنة
100%	50	18%	9	82%	41	المجموع

يبين الجدول رقم 47 العلاقة بين متغير السن ومساهمة القائد في نمو وزيادة الإنتاج في المؤسسة. من خلال التحليل، يتضح أن 82% من المشاركين يرون أن القائد يلعب دوراً إيجابياً في تعزيز النمو وزيادة الإنتاج، بينما يعبر 18% فقط عن عدم رضاهم بشأن مساهمة القائد في هذا الجانب.

عند تفصيل النتائج بناءً على الفئات العمرية، نجد أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تشكل النسبة الأكبر من الذين يعتقدون أن القائد يساهم في زيادة الإنتاج، حيث سجلت هذه الفئة نسبة 51.21%. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن الأفراد في هذه المرحلة العمرية قد يكونون أكثر تأثراً أو أكثر تفاعلاً مع سياسات القائد، مما يعزز من قدرتهم على تقييم مساهمة القائد في تحسين الأداء والإنتاجية.

فيما يتعلق بالفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، فقد كانت النسبة التي تعتقد أن القائد يساهم في النمو وزيادة الإنتاج 34.14%. رغم أن هذه النسبة تعكس اعترافاً كبيراً بدور القائد، فإنها أقل مقارنة بالفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة. قد يشير هذا إلى أن تأثير القائد على الإنتاج قد يتأثر بعوامل مثل التغيرات في الاستراتيجيات أو التحديات التي تواجهها القيادة في هذه المرحلة العمرية.

أما الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، فتأتي في نهاية القائمة من حيث الاعتراف بمساهمة القائد في نمو الإنتاج، حيث بلغت النسبة 14.63%. هذه النسبة المنخفضة قد تكون نتيجة لعدم الخبرة الكافية أو قصر مدة تعاملهم مع القائد، مما يجعل تأثير القائد على الإنتاج أقل وضوحاً بالنسبة لهم.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تقييم مساهمة القائد في زيادة الإنتاج يختلف بشكل كبير بناءً على فئة العمر، حيث تبين أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة هي

الأكثر اعترافاً بدور القائد في تحسين الأداء، بينما تتباين وجهات النظر بين الفئات العمرية الأخرى.

الجدول رقم 48: يبين علاقة متغير الأقدمية في مختلف أوقات تقديم الخدمة

المجموع	على مدار السنة		مناسبة		طارئة		موسمية		الإجابة		
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار			
	%10	5	%10,52	4	%0	0	%0	0	%14,28	1	أقل من 5 سنوات
	%48	24	%30	19	%33,33	1	%33,33	1	%42,85	3	من 5 إلى 10 سنوات
	%42	21	%39,47	15	33,33%	1	%66,66	2	42,85%	3	أكثر من 10 سنوات
	%100	50	%76	38	%4	2	%6	3	%14	7	المجموع

يبين الجدول رقم 48 العلاقة بين متغير الأقدمية وأوقات تقديم الخدمة في المؤسسة. تبرز النتائج التأثير الملحوظ للأقدمية على أنماط تقديم الخدمة التي يختبرها الأفراد.

أولاً، بالنسبة للأفراد ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات، فإن نسبة 14.28% منهم يعتقدون أن الخدمة تُقدّم بشكل موسمي، بينما لا يوجد أي منهم يشير إلى تقديم الخدمة بشكل طارئ.

بالنسبة للخدمات المناسبة، لم يُلاحظ أي فرد من هذه الفئة ذلك، ولكن 10.52% من هؤلاء الأفراد يعتبرون أن الخدمة تُقدّم على مدار السنة. هذه النتائج تعكس أن الأفراد الجدد قد يكون لديهم خبرة محدودة في تنوع أوقات تقديم الخدمة، مما قد يعكس التركيز على نمط تقديم الخدمة المنتظم.

ثانياً، بالنسبة للأفراد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، فإن 42.85% منهم يرون أن الخدمة تُقدّم بشكل موسمي، و33.33% يعتقدون أن الخدمة تُقدّم بشكل طارئ أو مناسب، بينما 30% يشيرون إلى تقديم الخدمة على مدار السنة. تعكس هذه النسب أن الأفراد في هذه الفئة يشهدون تنوعاً أكبر في أوقات تقديم الخدمة، مما يدل على زيادة خبرتهم وتجربتهم في التعامل مع أنماط مختلفة.

أخيراً، بالنسبة للأفراد ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات، فإن 42.85% منهم يعتقدون أن الخدمة تُقدّم بشكل موسمي، و66.66% يرون أن الخدمة تُقدّم بشكل طارئ، بينما 39.47% يعتبرون أن الخدمة تُقدّم على مدار السنة. يشير هذا إلى أن الأفراد ذوي الأقدمية الطويلة يتمتعون بخبرة واسعة في التعامل مع تنوع أوقات تقديم الخدمة، وقد يكون هذا ناتجاً عن التغيرات في استراتيجيات تقديم الخدمة على مدى السنوات.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الأقدمية لها تأثير كبير على تجربة الأفراد لأنماط تقديم الخدمة. الأفراد ذوو الأقدمية الأطول يميلون إلى رؤية تنوع أكبر في أوقات تقديم الخدمة، في حين أن الأفراد الجدد يميلون إلى رؤية نمط تقديم خدمة أقل تنوعاً.

جدول رقم 49: يبين علاقة متغير الأقدمية في تقييم القائد في تقديم الخدمة العمومية

المجموع		لا		نعم		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%16	8	%33,33	2	%13,63	6	أقل من 5 سنوات
%48	24	%0	0	%54,54	24	من 5 إلى 10 سنوات
%36	18	%66,66	4	%31,81	14	أكثر من 10 سنوات
%100	50	%12	6	%88	44	المجموع

يبين الجدول رقم 49 العلاقة بين متغير الأقدمية وتقييم القائد في تقديم الخدمة العمومية. تعكس النتائج تنوعاً في تقييم الأفراد لقائدهم بناءً على سنوات الأقدمية لديهم، مما يسلط الضوء على تأثير الخبرة الطويلة والقصيرة على الانطباع حول فعالية القيادة.

أولاً، بالنسبة للأفراد ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات، نجد أن %13.63 منهم يرون أن القائد يقدم الخدمة العمومية بشكل جيد، بينما %33.33 منهم يشعرون بأن القائد لا يحقق هذا المستوى من الفعالية. تشير هذه النسب إلى أن الأفراد الجدد قد لا يكون لديهم بعد تجربة كافية لتقييم فعالية القائد بشكل إيجابي، مما قد يعكس بعض التحديات في التكيف مع أساليب القيادة أو انتظارهم لتحسين الأداء.

ثانياً، بالنسبة للأفراد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، يلاحظ أن 54.54% منهم يعتقدون أن القائد يقدم الخدمة بشكل فعال، بينما لم يسجل أي فرد من هذه الفئة عدم فعالية القائد. هذه النتائج تعكس أن الأفراد في هذه الفئة العمرية المتوسطة يتمتعون بفرصة أفضل لتقييم أداء القائد بشكل إيجابي، ربما بسبب تعمق تجربتهم وفهمهم للأساليب القيادية خلال هذه الفترة الحاسمة من مسيرتهم المهنية.

أخيراً، بالنسبة للأفراد ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات، نجد أن 31.81% منهم يرون أن القائد يقدم الخدمة بشكل جيد، بينما 66.66% يشعرون بأن القائد لا يحقق هذا المستوى من الفعالية. هذه النسب تشير إلى أن الأفراد ذوي الأقدمية الطويلة قد يكون لديهم توقعات أعلى حول فعالية القيادة، أو قد يكونون أكثر انتقاداً في تقييمهم بسبب تجربتهم الواسعة ودرجة معرفتهم العالية بمستوى القيادة.

بناءً على هذه البيانات، يظهر أن تقييم الأفراد للقائد في تقديم الخدمة العمومية يتباين بشكل ملحوظ بناءً على سنوات الأقدمية، حيث يختلف الانطباع حول فعالية القيادة بين الأفراد الجدد والأفراد ذوي الأقدمية المتوسطة والطويلة.

جدول رقم 50: يبين علاقة متغير الجنس في تأثير شخصية القائد الإداري في تقديم الخدمة العمومية

المجموع		إلى حد أدنى		إلى حد كبير		الإجابة
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
50%	25	25%	1	52,17%	24	ذكر
50%	25	6%	3	47,82%	22	أنثى
100%	50	8%	4	92%	46	المجموع

يبين الجدول رقم 50 العلاقة بين متغير الجنس وتأثير شخصية القائد الإداري في تقديم الخدمة العمومية، حيث يسلط الضوء على كيفية تقييم الذكور والإناث لتأثير القائد على جودة الخدمة.

تشير البيانات إلى أن 52.17% من الذكور يعتقدون أن شخصية القائد لها تأثير كبير على تقديم الخدمة العمومية، في حين يرى 25% منهم أن التأثير يكون إلى حد أدنى. هذه النسب تعكس تصورات الذكور حول الدور المهم الذي تلعبه الشخصية القيادية في تحسين جودة الخدمة وتوجيه العمل بشكل فعال. كما يعكس هذا التفاوت أن غالبية الذكور تشعر بأن القائد يلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء الخدمة العمومية.

من ناحية أخرى، ترى 47.82% من الإناث أن تأثير شخصية القائد على الخدمة العمومية يكون إلى حد كبير، بينما 6% فقط يشعرون أن التأثير يكون إلى حد أدنى. على الرغم من أن النسبة الأكبر من الإناث تعتقد بأن تأثير القائد كبير، فإن نسبة الإناث التي ترى تأثيرًا أقل تكون أقل بكثير مقارنة بالذكور. هذا يشير إلى إدراك عام بين الإناث أيضًا لأهمية القيادة الشخصية في تحسين جودة الخدمة، على الرغم من أن هذه النسبة أقل قليلاً مقارنة بالذكور.

بناءً على هذه البيانات، يظهر أن الغالبية العظمى من المشاركين، بنسبة 92%، يعتقدون أن شخصية القائد الإداري تؤثر بشكل كبير على تقديم الخدمة العمومية. بينما يرى 8% فقط أن التأثير يكون إلى حد أدنى. تبرز هذه النتائج أهمية دور القائد في تحسين جودة الخدمة، بغض النظر عن الجنس، مما يشير إلى توافق واسع النطاق في تقدير تأثير القيادة على الأداء والخدمة المقدمة.

3 عرض النتائج:

3-1 النتائج في ضوء محاور الدراسة

نتائج متغيرات الدراسة

- إن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث بنسبة 50% لكل من الذكور والإناث، هذا التساوي يعكس تمثيلا متوازيا بين الجنسين ونستنتج أن قيادة المؤسسة تتبنى سياسة شاملة في التوظيف بين الجنسين.
- إن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة حيث تشكل 48% من العينة وهذا يشير أن الموظفين الإداريين في مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو ينتمون إلى هذه الفئة.
- إن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم 90% وهو ما يعكس معظم الموظفين الإداريين بمديرية اتصالات الجزائر هم من حملة الشهادة الجامعية ونستنتج أن التعليم العالي يلعب دورا مهما في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة.
- إن توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة هي التي عملت فيها لأكثر من 10 سنوات بنسبة 46% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة لتحقيق الاستقرار في تقديم الخدمة.

➤ نتائج المحور الأول: طبيعة القيادة الإدارية في المديرية العملياتية

لاتصالات الجزائر بتيزي وزو

- إن تدخل القيادة في مديرية اتصالات الجزائر بتيزي وزو هو عنصر أساسي ومؤثر في بيئة العمل، فقد أشار 92% من أفراد العينة إلى وجود تدخل قيادي فعال.

- إن القيادة الإدارية في مديرية اتصالات الجزائر له بشكل عام تأثير إيجابي على الأداء والفعالية بنسبة 80%، حيث من المهم أن يتمتع القائد بقدرة على التوازن بين توجيه العمل وتوفير الحرية.
- إن القائد في مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو يتبع نهجا مرنا في اتخاذ القرارات مع منح حرية كبيرة للموظفين بنسبة 98% وهذا الأسلوب يعزز الابتكار والمبادرة الشخصية.
- إن أسلوب توجيه الرئيس يلعب دورا حيويا في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 74% وهذه النسبة الكبيرة تشير إلى أن التوجيه الفعال من قبل الرئيس يساهم في تحقيق النتائج المرجوة.

➤ نتائج المحور الثاني: واقع الخدمة العمومية بالمديرية العملياتية بولاية

تيزي وزو

- إن مشكلة عدم الاستجابة من الجمهور يعد العائق الأكبر الذي يؤثر على تقديم الخدمة بنسبة 48% مما يشير إلى ضرورة تحسين استراتيجيات التفاعل والتواصل مع العملاء.
- إن التأطير والتوجيه هو العنصر الأكثر أهمية لتحسين جودة الخدمات العمومية بنسبة 52%.
- إن مديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو تحقق أداءا جيدا في تقديم الخدمات العمومية حيث تحصل على تقدير إيجابي من الغالبية العظمى من المشاركين بنسبة 94%.

➤ المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

بمديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو

- إن القائد يفضل استخدام أسلوب لين في تحسين الخدمة العمومية مما يعكس توجهها نحو التخطيط الدقيق والتنفيذ المنظم.
- إن 86% من المشاركين يؤكدون أن هناك استراتيجية اتصالية فعالة يتم اتباعها في عملية تقديم الخدمة العمومية.
- إن شخصية القائد الإداري لها تأثير كبير على جودة تقديم الخدمة العمومية بنسبة 90% وهذا ما يفسر بأن القائد الذي يتمتع بصفات قيادية يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا الموظفين.

3-2 النتائج العامة للدراسة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات المطروقة والتي كانت قيد البحث عنها ومن ثم تحقيق الأهداف، تمكنا من خلال البحث النظري والميداني على حد سواء من الإجابة على التساؤلات المطروقة في معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو، ويظهر ذلك من خلال النتائج التالية:

- يعتمد القائد بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو على النمط الديمقراطي الذي يساهم في تعزيز التفاوت والمشاركة بين الموظفين، وتحسين جودة الخدمة من خلال جمع وجهات النظر المختلفة وزيادة رضا العاملين وولائهم للمؤسسة وتحفيزهم على الابتكار والإبداع والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع روح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة والتنمية ويحقق استخدام هذا النمط مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

- هناك مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في القائد الناجح من أجل ضمان السير الناجح للمؤسسة، فيجب على القائد الإداري أن يتمتع بروح المشاركة الإيجابية في التعامل مع الجماعة، وقوة التحمل والتي تعتبر ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء مهمة مطلوبة، والشعور بالسلطة، إذ تعتبر هذه الأخيرة أمانة في عنق الرئيس وليس له الحق بتدميرها أو احتقارها والتحلي بصفة التواضع واحترام الآخرين.
- هناك عدد من المعوقات التي تواجه القائد الإداري في عملية تقديم الخدمة والتي تحول دون أدائها على الوجه الأكمل وهذا ما يؤثر بدوره على الإدارة، حيث نقص المواد المالية والبشرية وعدم توفر الإمكانيات اللازمة والمطلوبة يؤثر على جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى عدم استجابة المواطنين والمتعاملين مع هذه المديرية وذلك لمعرفتهم المحدودة بالقوانين وعدم احترامهم لها، ونجد أيضا عدم احترام العمال لبعضهم البعض في بعض المواقف وهذا يعتبر حاجز ومشكلة يواجهها القائد الإداري خلال عملية تقديم الخدمة العمومية.

خاتمة

تقاس الأعمال مهما تنوعت واختلفت بالنتائج المحققة، والعملية القيادية كغيرها من النشاطات والوظائف الإدارية، تقاس بنتائجها المحققة خاصة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المسطرة، ويرتبط ذلك بقدرتها على جلب اهتمام التابعين والعاملين واستشارة همهم ودافعيتهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، من خلال المساهمة في تحسين الخدمة، ورفع مستويات الأداء لأعلى مستوى ممكن بالتوازي مع ضبط السلوك الانحرافي للعاملين والتابعين الذي بإمكانه تحقيق الأهداف، ولأجل ذلك يتطلب من المعنيين في أي قطاع العناية بموضوع القيادة الإدارية أشد الاهتمام أساء هذه الوظيفة لمن تتوفر لديهم القدرة و الكفاءة القيادية، كون أن أي نجاح لأي مؤسسة وتقدمها وتطورها مهما اختلف نشاطها، وتطبيقها يرتبط بكفاءة الهيئة القيادية لديها، وعلى العكس من ذلك فجميع مظاهر الفشل في تحقيق الأهداف وعدم قدرتها في تحقيق النجاح والاستمرارية وتقديم خدمة ذات جودة رفيعة يرجع لعدم كفاءة هيئات القيادة الإدارية لديها. وفي هذا المعنى يشير النبي محمد صلى الله عليه وسلم بقوله: «إذا ضيقت الأمانة فانتظر الساعة» قيل كيف اضاعتها يا رسول الله، قال: "إذا إسند الأمر لغير أهله فانتظر الساعة."

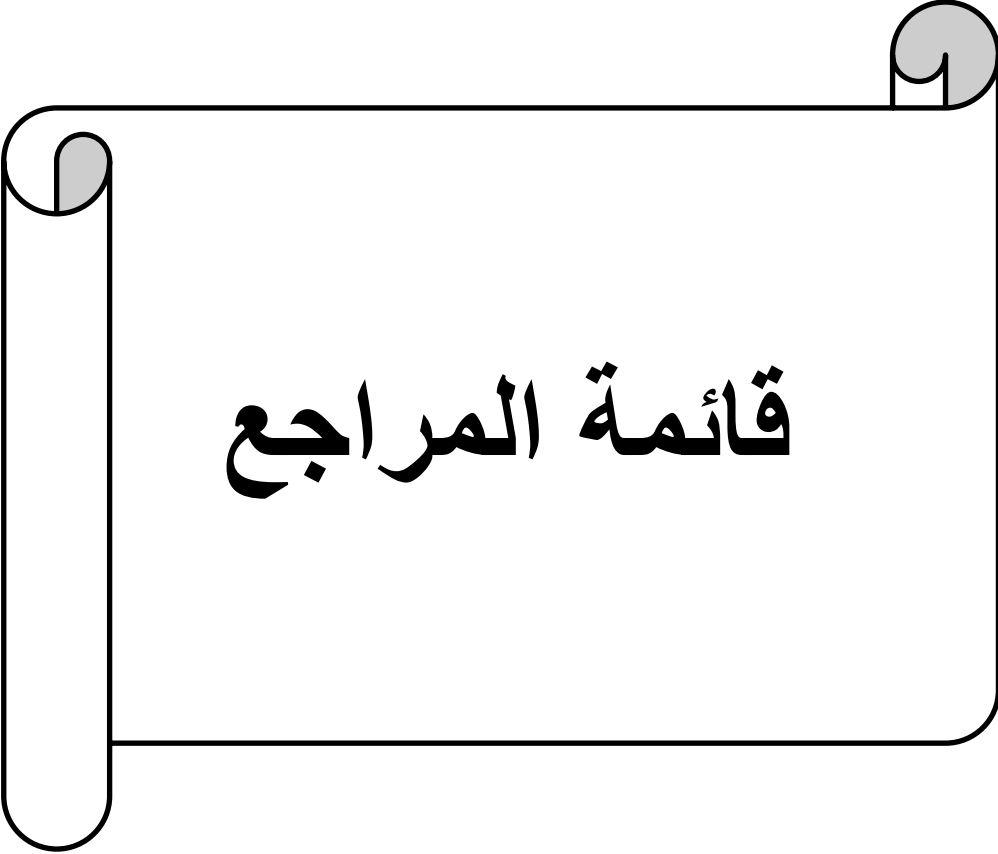
ومن هذا الأساس فبقاء واستمرار ونجاح المؤسسات مرتبط بتعيين قيادتها الإدارية من ذوي الكفاءة المتوفرة في المجتمع أو الجماعة، حتى وإن تطلب الأمر تكوين وتدريب من تتوفر لديهم بعض السمات القيادية. وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية. ويتوقف دور القيادة الإدارية كما رأينا في دراستنا سواء من الجانب النظري أو من جانب النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، على قدرتها على إثارة دافعية العمال وحماسهم للعمل بنشاط يساهم في رفع وتحسين الخدمة العمومية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال قدرتها ومهارتها في اختيار

الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع نوعية وطبيعة شخصية العاملين والتابعين والمواقف والظروف المحيطة بالعمل.

ومن فعالية القيادة الإدارية لإثارة دافعية العمال وتحسين مستوى الأداء لديهم، الاهتمام بعملية التحفيز ولا لم يكن للعملية القيادية أي أثر، فالعمال تزداد دافعتهم للعمل واستجابته للتوجيهات والأوامر بقدر المقابل الذي يحصل عليه، بالإضافة إلى توفير الظروف والبيئة المناسبة للعمال وتوفير الوسائل وأدوات العمل الجيدة والصالحة مما يجعل العمال في أريحية للعمل.

توصيات ومقترحات الدراسة

- تحسين نوعية المقدمة للجمهور والاهتمام بمستوى تكوين الموظفين وتعيينهم حسب كفاءتهم وتطوير ثقافتهم المصرفية.
- على المؤسسات الجزائرية ان تختار قادة يتصفون بالديمقراطية كمشروع مستقبلي.
- على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية تيزي وزو ان تقوم بجلب افراد ذوي خبرات ومستويات علمية عالية لأنهم يمثلون اهم مورد لإنجاح المؤسسة من خلال تفعيل القيادة الإدارية.
- تطوير وتنمية القيادة الإدارية القادرة على خلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التغيير وانجاح المؤسسة.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تقديم فرص للعمال لإعطاء اقتراحاتهم.
- تهيئة مناخ جيد يساعد على الابداع والابتكار، وذلك لتحسين الخدمة.
- إعطاء فرص للموظفين لإظهار طاقتهم فهذا يؤدي الى خلق روح في نفوس الموظفين روح المبادرة.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. العربية

1- القواميس والمعاجم

- بن هادية علي وآخرون، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، د.ط، الجزائر، 1991.
- الثويحي سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2006.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر، 2004.
- المرتضي الزبيدي محمد، تاج العروس من جواهر القاموس، منشورات مكتبة الحياة، د.ط، بيروت، 1982.
- مصلى أحمد صالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، ط1، السعودية، 1999.

2- الكتب

- أبو النصر مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، ط1، 2007.
- أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2007.
- بسيوني عبد الله عبد الغني، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، بيروت، 1992.
- بن مرسل أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1997.
- بو فجلة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، ط2، وهران، الجزائر، 2004.
- بو مرزوق زين الدين، الخدمة العمومية بين التطبيقات النصوص القانونية والواقع، دار الكتاب العربي، ط1، الجزائر، 2004.
- بوحوش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر، ط2، الجزائر، 2008.

- بوحوش عمار، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1999.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2003.
- الجوهري محمد وآخرون، طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر، 1997.
- حسون توفيق، فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، ط5، دمشق، سوريا، 1996.
- خليفة محمد البدوي الصافي، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، الإسكندرية.
- الخيري أسامة، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- درويش عبد الكريم، تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، د.ط، القاهرة، 1975.
- روبالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.
- شاستر برنارد، وظائف الرؤساء، ترجمة: كمال دسوقي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1956.
- شريف إسماعيل، أساسيات حول التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.
- عاطف زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، عمان، 2011.
- عبد الحافظ محمد، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2009.
- عبد الفتاح محمد سعيد، الإدارة العامة، الدار الجامعية، ط1، بيروت، 1992.
- عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، دار الشروق، د.ط، الأردن، عمان، 2009.
- العطية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003.

- عكاشة محمود فتحي، محمد شفيق زكي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1997.
- فجري مراد فيصل، الإدارة - الأسس والنظريات والوظائف-، ط1، دار مجد بلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1982.
- فهمي مصطفى أبوزيد، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2003.
- القحطاني سالم سعيد، القيادة الإدارية -التحول نحو نموذج القيادة العالمي-، مكتبة المتنبى للنشر والتوزيع، ط4، الرياض، 2021.
- قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010.
- قنديلجي عامر إبراهيم، السمراي إيمان، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2009.
- قوارية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- كامل محمد، أساليب البحث العلمي، دار العلمية والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- كنعان نواف، قيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، إصدار السابع، عمان.
- كورتر فريد وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- ماجيرسون شارلز، قيادة الفريق -دليل النجاح لنظم قيادة العريق-، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، د.ط، الرياض، 2005.
- ماهر محمد صالح حسن، القيادة -أساسيات ونظريات ومفاهيم-، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.
- مجيد جاسم، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، 2005.
- محمد حسين، جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي -مدخل بناء المهارات-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.

- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- مرسلي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، جامعة الجزائر، 2005.
- مسعود حسين، البحث العلمي وقواعده -إجراءاته ومناهجه-، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2018.
- نجم عبود نجم، القيادة -إدارة الابتكار-، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2012.
- النعيمي محمد عبد العال وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للنشر، ط2، لبنان، 1979.
- 3- المجالات**
- بن سالم العامري أحمد، "الرؤية القيادية في المنظمات المعاصرة"، مجلة رسالة معهد الإدارة، العدد 24، 2000.
- بوعمامة العربي، رقاد حليلة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية -رهانات ترشيد الخدمة العمومية-"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014.
- زيدان سعيد، بن طرمور عبد العزيز، "معوقات وآليات تحسين الخدمة العمومية بالجزائر في الفترة 2013/2014"، مجلة دفاتر السياسة القانون، العدد 02، 2021.
- سنوسي علي، "تقديم مناخ الاستثمار ومدى مساهمة القطاع الخاص في التنمية بالجزائر"، مداخلة مقدمة خلال الملتقى الدولي حول تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المسيلة، 28/29 أكتوبر 2014.

- فراكيس الحبيب، "القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 09، 2017.
- لعمرى محمد، "الآليات المستحدثة في تسيير الخدمة العمومية وتفعيل الدور الاقتصادي للبلدية كوحدة إقليمية"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الخامس، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ماي 2018.

4- الأطروحات والمذكرات

• أطروحات الدكتوراه

- برانيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية -دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر-، أطروحة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2008/2007.
- سكري هيبة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات -دراسة ميدانية لاتحاد تعاونيات الحبوب الجافة بحسين داي-، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية: (تخصص إدارة الموارد البشرية)، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، سنة 2020/2019.

• مذكرات الماجستير

- أسابع صباح، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل-، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديموغرافية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.

- سعد الحلبي نهى، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين -دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، مذكرة الماجستير في الحقوق، فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2008/2007.
- طلال عبد المالك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: (تخصص الديمقراطية والرشادة)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.

● مذكرات الماستر

- بخالد صالح، آليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة لمصلحة البيوميتريّة لبلدية ولاد إبراهيم، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017.
- جلاط سعيد، جلاي حسيبة، القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي -دراسة ميدانية لفئة من العمال في جامعة ابن خلدون-، مذكرة الماستر (تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.
- حامدي معمر النور، بن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة-، مذكرة الماستر في العلوم السياسية: (تخصص إدارة الموارد البشرية)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018/2017.

- حمريط سيهام، تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة الماستر في الحقوق: (تخصص قانون إداري)، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015
- دخيرة إسحاق، دغمان سارة، الخدمات العمومية والإدارة المحلية ورهان الجودة في الجزائر، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي، قالمة، 2015/2014.
- رقيب سليمة، ناجمي أسماء، الإطار القانوني لتقديم الخدمة العمومية في ضوء التشريع الجزائري، مذكرة الماستر في الحقوق: (تخصص في القانون الإداري)، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2022/2021.
- زريط فتيحة، دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية لعينة من عمال بلدية بن سرور-، مذكرة الماستر في العلوم السياسية: (تخصص إدارة وحكومة محلية)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.
- فرطاس أميرة، رزقي إكرام، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2019.
- قوادري عائشة، شيروف سارة، دور الاتصال الخارجي في تحسين الخدمة العمومية -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017/2016.

5- أوراق علمية (ملتقيات/مدخلات)

- براق محمد، حوتيه عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.

- سنوسي علي، "تقديم مناخ الاستثمار ومدى مساهمة القطاع الخاص في التنمية بالجزائر"، مداخلة مقدمة خلال الملتقى الدولي حول تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، المسيلة، 28/29 أكتوبر 2014.

6- القوانين

- المرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 04/07/1988 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 06/07/1988.

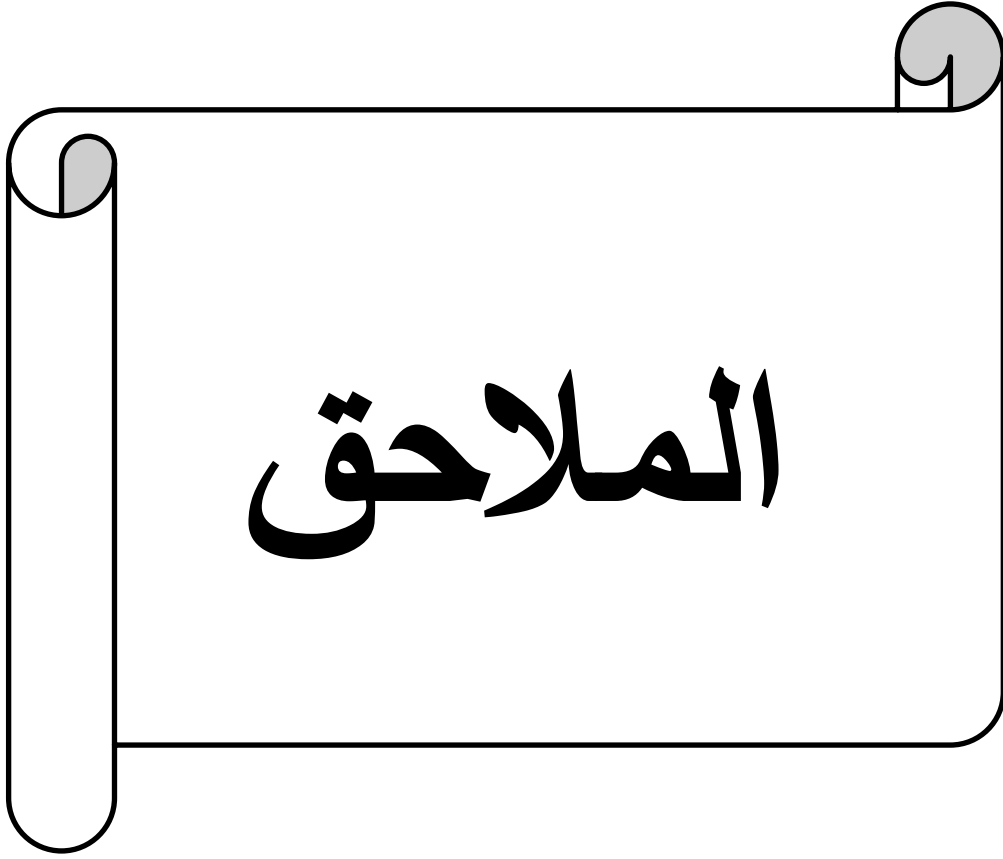
7- الأنترنت (مواقع إلكترونية)

- زهيري سارة، أهداف الخدمة العامة، مقال منشور عبر الموقع الإلكتروني التالي: www.thanawya.com/vb/showthread.php?T=151411، الدخول إلى الموقع 20:02، 10/06/2024.

- المنارة للاستشارات، الاستبيان تعريفه وأهميته في البحث العلمي، مقال منشور عبر الموقع الإلكتروني التالي: www.manaraa.com، الدخول إلى 27-05-2024، على الساعة 13:30.

8- الأجنبية

- Leonardo -d- white, introduction to study of public, Ed introduction Ed.
- Leila Metali, "Le marketing des services publics, Fondements et spécificités", Maaref Revue académique N°= 21, Université Bouira, 06/2016.



جامعة مولود معمري - تامدة - بتيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



فرع علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

استمارة الاستبيان حول موضوع:

دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

-دراسة مسحية لعينة من العمال الإداريين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو-

نحن طالبة فرع علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي بصدد القيام بمشروع عمل لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: " دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية"، نطلب منكم مساعدتنا بإجاباتكم الصريحة حتى نتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة في البحث، ونتعهدكم بأن معلوماتكم سوف تكون سرية ولا نستعملها إلا لغرض علمي فقط.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الأستاذة:

- مرزوق مليسة.

- خالفي نصيرة.

- منوار ذهبية.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-السن:

من 20 سنة إلى 30 سنة

من 30 سنة إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

4- ماهي مدة عملك بالمؤسسة؟

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: طبيعة القيادة الإدارية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

بولاية تيزي وزو.

5-هل ترى أن القيادة الإدارية لها دخل في كل شيء بالمديرية العملياتية لاتصالات

الجزائر بتيزي وزو؟

نعم

لا

6- هل ترى أن هذا التدخل له أثر؟

إيجابي

سلبي

7- هل تحس أن القائد في المؤسسة يتحكم في تسييرها؟

بشكل جيّد

بشكل سيئ

8- إذا كان الجواب "بشكل جيد"، هل يرجع ذلك إلى:

طبيعة شخصيته

إلى كونه من أبناء المؤسسة

قدرته في العمل وعلاقته مع الموظفين

- أخرى أذكرها:

.....
.....

9- هل تشعر أن طبيعة علاقتك بالقائد؟

مفتوحة

مغلقة

10- هل حرص القائد على إنجاز المهام في وقتها يؤثر على رضاك في العمل؟

دائما

أحيانا

نادرا

11- ماهي الطريقة التي يتخذ بها قائدك قراراته في المؤسسة؟

يتخذ قراراته لوحده ويضغط على العاملين

يعطي الحرية لمؤوسيه ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في

اتخاذ القرارات

12- كيف ترى المهارات التي يتمتع بها قائدك؟

يتقن مهارات عالية أفضل من مؤوسيه

مهارات مساوية لمهارات مؤوسيه

مهارات أقل من مهارات مؤوسيه

13- إذا كان جوابك "أن قائدك يتمتع بمهارات عالية"، فهل تحصلت منه على

بعض المهارات؟

نعم

لا

14- ما هو النمط القيادي السائد في مؤسستكم؟

النمط الأوتوقراطي

النمط الديمقراطي

النمط الحرّ

15- هل عدم انضباط القائد يؤثر على التزامك في العمل؟

نعم

لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم"، لماذا؟

.....

.....

16- هل يستعمل قائدك وسائل معينة لتحفيزك على أداء عملك بكفاءة؟

نعم

لا

- إذا كان جوابك "نعم"، فإلى ماذا يعود ذلك؟

لأنه متخصص في الميدان

لأنه صارم في قراراته

لأنه يعمل بروح الفريق

كلّ ما سبق

17- في رأيك هل ساهم قائدك في نمو وزيادة الإنتاج في المؤسسة؟

نعم

لا

18- هل أسلوب توجيه الرئيس لك يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم

لا

- إذا كانت الإجابة "بلا"، لماذا؟

.....
.....

19- هل يتيح لك القائد مجال للإبداع والتطوير في ميدان تخصصك؟

نعم

لا

المحور الثالث: واقع الخدمة العمومية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

بولاية تيزي وزو.

20- ما هي أبرز الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

.....
.....
.....

21- كيف يتم تقديم خدماتكم؟

ميدانيا

إداريا

أخرى

22- ما هي أبرز أوقات تقديم الخدمات العمومية؟

موسمية

طارئة

مناسبة

على مدار السنة

23- هل تسعى المؤسسة لتمييز خدماتها؟

نعم

لا

24- ما هي مختلف العوائق التي تواجهكم مع الجمهور أثناء تقديم الخدمات العمومية؟

- عدم الاستجابة
- عدم توفر الإمكانيات
- الطرق غير مناسبة

- أخرى، أذكرها:

.....

.....

25- ما هي المشاكل المهنية التي تفترض تقديمكم للخدمات العمومية؟

- نقص التأطير
- سوء تقديم الخدمة
- ضعف المتابعة والتنسيق
- قلة الخبرة والتكوين

26- ما مدى ملائمة الخدمات لاحتياجات المواطنين؟

- متميزة
- متوسطة
- ضعيفة

27- هل الخدمات المقدمة تراعي ثقافة المجتمع؟

- نعم
- لا

28- ما تقييمكم للخدمة المقدمة للجمهور؟

خدمة ذات جودة رفيعة

خدمة متوسطة السرعة

خدمة بطيئة

29- كيف تسير الخدمة العمومية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر؟

بشكل جيد

بشكل سيء

المحور الرابع: دور القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية

بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.

30- في رأيك، هل القيادة الإدارية الناجحة لها شبكة اتصال فعالة تساعد على

تحسين الخدمة العمومية؟

نعم

لا

31- هل القائد الإداري يحدّد هدف ثابت لمؤسسته من أجل تحسين جودة الخدمة

العمومية؟

يحدّد

لا يحدّد

32- ما هي آليات تقدير أو تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية تقديم الخدمة؟

تقييم المهارات المعرفية

تقييم النتائج

تقييم مستوى الأداء

تقييم الجودة الشاملة

33- كيف يتعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية تقديم الخدمة؟

الاستماع الفعّال

تشجيع التنوّع

التنسيق بين كل الآراء للخروج بالرأي المناسب

34- ما هي الأساليب القيادية التي يعتمد عليها القائد بمؤسستكم في تحسين

الخدمة العمومية؟

أسلوب حاسم

أسلوب ليّن

أسلوب فوضوي

35- هل يتبع القائد بمؤسستكم استراتيجية اتصالية معينة في عملية تقديم الخدمة

العمومية؟

نعم

لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم"، فما هي طبيعة هذه الاستراتيجية؟

استراتيجية الإعلام

استراتيجية الإقناع

استراتيجية بناء الإجماع حول القرارات المتخذة

استراتيجية الحوار

36- هل يقوم القائد بتقييم الخدمة العمومية؟

نعم

لا

37- هل تعتقد أن القائد الإداري بمؤسستكم عند تقديم الخدمة يراعي أمور مثل:

يركز على الأولويات

يطلب العون من ذوي الخبرة

يفكر في الموقف على المدى القريب والبعيد

38- إلى أي حدّ يمكن أن تؤثر شخصية القائد الإداري في تقديم الخدمة العمومية؟

إلى حدّ كبير

إلى حدّ أدنى

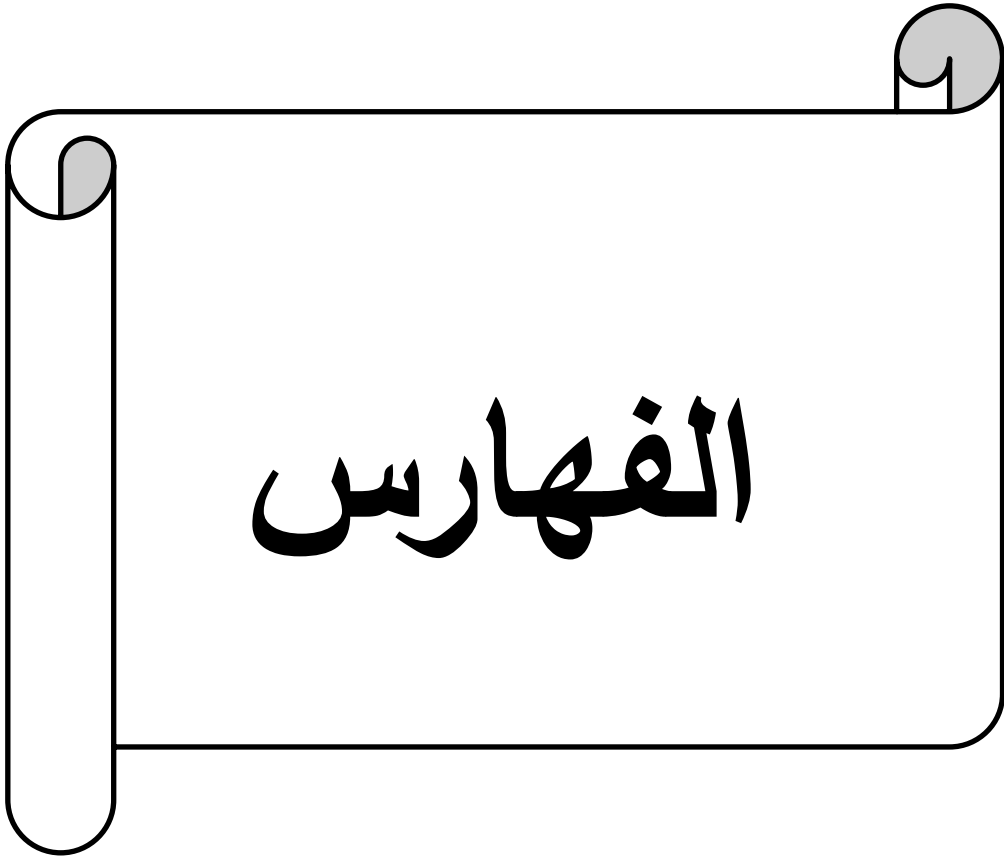
39- ما هي المشاكل والمعوقات التي يواجهها القائد الإداري بمؤسستكم خلال

عملية تقديم الخدمة العمومية؟

اختلاف الآراء

عدم احترام العمّال لآراء بعضهم البعض

تصفية الحسابات الشخصية



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
-	ملخص الدراسة
أ-ج	مقدمة
الإطار المنهجي	
7-6	1- الإشكالية وتساؤلاتها
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أسباب اختيار الموضوع
9-8	4- أهداف الدراسة
9	5- أهمية الدراسة
10-9	6- نوع الدراسة
11-10	7- منهج الدراسة
13-11	8- أدوات جمع البيانات
13	9- مجتمع البحث
14-13	10- عينة الدراسة
15-14	11- حدود الدراسة
17-15	12- الخلفية النظرية
24-17	13- مفاهيم ومصطلحات

32-24	14- الدراسات السابقة
الإطار النظري:	
36	تمهيد الفصل الأول
37	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية.
38-37	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.
39-38	المبحث الثاني: أهمية القيادة الإدارية.
42-39	المبحث الثالث: صفات ومهارات القائد الإداري.
46-43	المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية.
48-46	المبحث الخامس: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية.
49	خلاصة الفصل الأول
52	تمهيد الفصل الثاني
53	الفصل الثاني: ماهية الخدمة العمومية.
55-53	المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية.
56-55	المبحث الثاني: مبادئ الخدمة العمومية.
59-57	المبحث الثالث: أنواع الخدمة العمومية.
62-59	المبحث الرابع: مشكلات الخدمة العمومية.
63-62	المبحث الخامس: خصائص الخدمة العمومية.
64	خلاصة الفصل الثالث
67	تمهيد الفصل الثالث
68	الفصل الثالث: القيادة الإدارية والخدمة العمومية.
72-68	المبحث الأول: أساليب القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.
75-72	المبحث الثاني: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمات.

77-76	المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية.
78-77	المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية.
79	خلاصة الفصل الثالث
الإطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتعلقة الدراسة الميدانية لعينة من إداريين بمديرية اتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.	
81	تمهيد
-82	01- بطاقة فنية حول المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو.
82	1- التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو
83-82	2- خدمات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو
83	3- أهداف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو
84	4- الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تيزي وزو
85	02- التحليل الكمي والكيفي للجداول
133-85	1- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
149-134	2- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
150	03- عرض النتائج
152-150	النتائج في ضوء محاور الدراسة
153-152	النتائج العامة

155-154	خاتمة
165-158	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
41	يمثل صفات القائد.	01
42	يمثل مهارات القائد.	02
46	يمثل أنماط القيادة الإدارية.	03
56	يمثل مبادئ الخدمة العمومية.	04
59	يوضح أنواع الخدمة العمومية.	05
61	يوضح المشكلات الخدمة العمومية.	06

فهرس الجداول

1- فهرس الجداول البسيطة

رقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	85
02	توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير السن	86
03	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير مستوى التعليمي	87
04	توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير المدة الأقدمية بالمؤسسة	88
05	يمثل تدخل القيادة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	90
06	يمثل أثر تدخل القيادة الإدارية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	91
07	يمثل مدى تحكم القائد في المؤسسة في المؤسسة	92
08	يمثل سبب فعالية تحكم القائد	93
09	يمثل طبيعة علاقة الإداريين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	94
10	يمثل تأثير القائد في انجاز العمل على الإداريين	95
11	يمثل الطريقة التي يتخذ بها القائد قراراته في المؤسسة	97
12	يمثل المهارات التي يتمتع بها القائد	98
13	إذا كانت الإجابة ان القائد يتمتع بمهارات عالية	99
14	يمثل النمط القيادي السائد في المديرية	101
15	يمثل تأثير انضباط القائد على التزام الإداريين في العمل	102
16	يمثل استعمال القائد وسائل معينة لتحفيز الإداريين على أداء العمل بكفاءة	103

104	يمثل العوامل التي تساهم في استخدام القائد للوسائل التحفيزية	17
106	يمثل مساهمة القائد في نمو وزيادة الإنتاج في المؤسسة	18
107	يمثل أسلوب توجيه الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة	19
108	يمثل إتاحة القائد مجال الإبداع والتطوير في ميدان تخصص الإداريين	20
110	يمثل كيفية تقديم الخدمات	21
111	يمثل أبرز أوقات تقديم الخدمات	22
113	يمثل تمييز الخدمات	23
114	يمثل العوائق التي تواجه الإداريين مع الجمهور أثناء تقديم الخدمة	24
115	يمثل المشاكل المهنية التي تعترض الإداريين في تقديم الخدمات العمومية	25
116	يمثل مدى ملائمة الخدمات مع احتياجات المواطنين	26
118	يمثل مراعاة الخدمات المقدمة للمواطنين	27
119	يمثل تقييم الخدمة المقدمة للجمهور	28
120	يمثل كيفية سير الخدمة العمومية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	29
121	يمثل إمكانية وجود شبكة اتصال فعالة تساعد على تحسين الخدمة العمومية	30
122	يمثل إمكانية تحديد القائد الإداري هدف ثابت لمؤسسته من أجل تحسين الخدمة العمومية	31
123	يمثل آليات تقييم أداء القائد وكفاءته في عملية تقديم الخدمة	32
124	يمثل كيفية تعامل القائد مع التنوع والاختلاف في الآراء خلال عملية تقديم الخدمة	33
125	يمثل الأساليب القيادية التي يعتمد عليها القائد بالمؤسسة في تحسين الخدمة العمومية	34
127	يمثل الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في عملية تقديم الخدمة	35

	العمومية	
128	إذا كانت الإجابة بنعم	36
129	يمثل تقييم الخدمة العمومية	37
130	يمثل الأمور التي يتم مراعاتها عند تقديم الخدمة العمومية	38
131	يمثل تأثير شخصية القائد الإداري في تقديم الخدمة العمومية	39
132	يمثل المشاكل والمعوقات التي يواجهها القائد الإداري بالمؤسسة	40

2- فهرس الجداول المركبة

الصفحة	العنوان	رقم
134	يبين العلاقة متغير الأقدمية في تدخل القيادة الإدارية في كل شيء	41
136	يبين العلاقة متغير السن وتحكم القائد في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر	42
137	يبين العلاقة متغير المستوى التعليمي في الطريقة التي يتخذ بها القائد قراراته في المؤسسة	43
139	يبين العلاقة متغير الجنس في المقدمات المقدمة للمواطنين	44
140	يبين العلاقة متغير السن وتحسين جودة الخدمة العمومية	45
142	يبين العلاقة متغير المستوى التعليمي في إتباع القائد استراتيجية اتصالية في تقديم الخدمة العمومية	46
143	يبين العلاقة متغير السن في مساهمة القائد في نمو وزيادة الإنتاج في المؤسسة	47
145	يبين العلاقة متغير الأقدمية في مختلف أوقات تقديم الخدمة	48
147	يبين العلاقة متغير الأقدمية في تقييم القائد الخدمة العمومية	49
148	يبين العلاقة متغير الجنس في تأثير شخصية القائد الإداري في تقديم الخدمة العمومية	50