

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



## دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة الخدمائية

دراسة مسحية على عينة من العمال بالمجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصالات تنظيمية

تحية إشرافه الأستاذة:

فروجة موساوي

من إعداد الطالبين:

نسرين كاشي

إيدير قاسيمي

السنة الدراسية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

أبدأ قبل كل شيء بحمد الله صاحب الفضل الكبير، ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد والشكر بعد الرضا على توفيقى في إتمام هذا العمل والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وصحبه والتابعين

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة السيدة مساوي فروجة ،  
و إلى جميع أساتذتي في طور الماستر دون استثناء  
وإلى جميع عمال المكتبة الجامعية الذين ارفعونا في إنجاز هذه المذكرة

تأطيرا ونصحا وتدريسا

الى أستاذتي المحترمة مساوي فروجة التي أشرفت على مذكرتي و  
لم تبخل بنصائحها .

إلى جميع زملائنا وزميلاتنا في الدراسة دون استثناء.

# الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما تعالى بعد بسم الله  
الرحمان الرحيم  
و أخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما "  
ربياني  
"صغيرا....."

إلى من سهرت الليالي لأنام .... وتعبت السنين لأرتاح  
وضحت بالكثير ولا ازال الت .... لأنجح..... إلى رمز الصبر  
والعطاء

إلى منبع الحنان والوفاء ..... أمي الغالية.....  
إلى مدرسة حياتي.... التي علمتني كيف أخوض طريق -  
حياتي

إلى أعز الناس..... والدي الغالي رحمه الله  
إلى جدي الغالي جدتي الغالية اللذان ربياني و اخوالي و  
خالاتي الاعزة

إلى كل أصدقائي وزملائي في الدراسة والعمل دون إستثناء

نسرين

# الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم و صحبه و  
من ولاة، الحمد لله

الذي هدانا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا.

فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهداءها و تقديمها في أحلى طبق :

الى التي حملتني وهنا على وهن، و قاست و تألمت الألمي، الى من رعتني بعطفها

و حنانها، الى أول كلمة نطقت بها شفقتني

أمي الحبيبة رحمها الله و أسكنها فسيح جناته

الى الذي عمل وكد وجد فقاسى ثم غلب حتى وصلت الى هدفي هذا، الى الذي علمني

بسلوكه خصالا أعتز بها في حياتي

والدي العزيز

الى جدتي العزيزة، المصباح التي لا تبخل إمدادي بالنور، و كافة أفراد العائلة " أخوالي

و خالاتي الأعزة"

الذين كانوا يدعموني معنويا و يسندوني

الى من كانوا الشموع التي تضيئ حياتي و شاركوني تفاصيل الحياة و أمضيت معهم

أسعد الأوقات الى "إخوتي الأعزاء" أمال، ذهبية، محمد و كافة أفراد العائلة.

الى أعز الأصدقاء على قلبي

"الى من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلبي"

# خطة الدراسة

## مقدمة

### الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية و تساؤلات الدراسة.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة.
- 6- منهج الدراسة و أدواته.
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة.
- 8- تحديد المفاهيم و المصطلحات.
- 9- الدراسات السابقة.

### الإطار النظري

#### الفصل الأول : التأطير النظري لمفهوم الاستراتيجية الاتصالية.

#### تمهيد

- المبحث الأول : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية.
- المبحث الثاني : أنواع الاستراتيجية الاتصالية.
- المبحث الثالث : أهداف الاستراتيجية الاتصالية.
- المبحث الرابع : أهمية الاستراتيجية الاتصالية.
- المبحث الخامس : مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية.
- المبحث السادس : أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال.
- المبحث السابع : معوقات الاستراتيجية الاتصالية.

#### خلاصة الفصل

## الفصل الثاني : ماهية الخدمة العمومية

### تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الخدمة العمومية.

المبحث الثاني : أنواع الخدمات العمومية.

المبحث الثالث : خصائص الخدمة العمومية.

المبحث الرابع : مبادئ الخدمة العمومية.

المبحث الخامس : نظم الخدمة العمومية.

المبحث السادس : مشكلات الخدمة العمومية.

### خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : تحسين الخدمة العمومية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي

### تمهيد

المبحث الأول : إصلاح الخدمة العمومية.

المبحث الثاني : دواعي تحسين الخدمة العمومية.

المبحث الثالث : التزامات المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية.

المبحث الرابع : خطوات العملية الاستراتيجية للإصلاح الإداري للخدمة العمومية.

المبحث الخامس : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين الخدمة العمومية.

### خلاصة الفصل

## الإطار التطبيقي

### الفصل الرابع

#### عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

#### تمهيد

- 1- نبذة لمقر الولاية (المجلس الشعبي الولائي)
- 2- الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي
- 3- الاتصال او الاستراتيجية المتبناة بالمجلس الشعبي الولائي
- 4- المقابلات و التعليق عليها
- 5- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
- 6- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
- 7- النتائج الجزئية للدراسة
- 8- النتائج العامة للدراسة
- 9- التوصيات و الاقتراحات

#### خلاصة الدراسة

## ملخص الدراسة:

### ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في المؤسسة الخدمانية عامة وفي المجلس الشعبي الولائي خاصة، حيث أصبح موضوع تحسين الخدمة العمومية محل اهتمام متزايد، وذلك نظرا للتطورات التي عرفته الإدارة العمومية فقد أصبحت منشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها، فالتطور الكبير الحاصل في مجال الاستراتيجية الاتصالية والذي إمتد تأثيره إلى كافة جوانب الحياة العامة، أحدث تغييرا جوهريا في شكل الإدارات والأجهزة الحكومية وعلاقتها مع بعضها البعض ومع المواطن والتي تستهدف أساسا إلى تحسين علاقة الإدارة بالمواطن من خلال تسهيل عملية الاتصال وتقديم احسن الخدمات في احسن الظروف إليهم، وقد انطلقت دراستنا الحالية من إشكالية مفادها ما دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بالمجلس الشعبي الولائي؟

ولدراسة هذه الاشكالية قمنا بطرح أهم التساؤلات التالية:

- ما ماهية الاستراتيجية الاتصالية؟
- ما هي الأنواع الاستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي الولائي؟
- كيف تساهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عليها في المجلس الشعبي الولائي في تحسين الخدمة العمومية؟
- كيف ساهمت الاستراتيجية الاتصالية في تقريب ادارة المجلس الشعبي الولائي بالمواطنين؟
- ماهي المعوقات الاتصالية التي تعيق ادارة الخدمات العمومية؟

أما المنهج المتبع في هذه الدراسة فيتمثل في المنهج المسحي كونه الأنسب والأفضل لجمع المعلومات والبيانات حول دراستنا والاعتماد على المقاربة الكمية في دراستنا الحالية من أجل الوصول إلى نتائج مصداقية كبيرة.

أما أدوات الدراسة فتتمثل في استمارة استبيان وهي كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات بالإضافة إلى أداة مدعمة ومساعدة لدراستنا الحالية ألا وهي المقابلة.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أهم النتائج:

1- إن واقع استخدام الإستراتيجية الاتصالية داخل المجلس الشعبي الولائي نحظى بالاهتمام باعتبارها العمود الفقري للمجلس الشعبي الولائي ويؤدي دورا رئيسيا في إحداث التحولات لدى إدارة المنظمات والمؤسسات وتطوير المجال الاداري.

2- تساهم الإستراتيجية الاتصالية في تقريب الادارة من المواطن والحصول على الخدمات عالية المستوى وتستجيب لاحتياجات المواطنين عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفعالية والكفاءة.

3- الاستراتيجية الاتصالية هي أهم آليات تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لها نظرا لما تحققه من ارتياح ورضى على مستوى إشباع حاجاته العامة.

4- تقوم الإستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي بالمزج بين كل الاستراتيجيات الاتصالية لضمان نجاح العملية الاتصالية وفي تحقيق جودة وتحسين الخدمات.

5- تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في تقديم الخدمات لمواطنيها وذلك في تبسيط الاجراءات وريح الكثير من الوقت سواء في انجاز الوظائف أو الحصول عليها.

:

## الكلمات المفتاحية :

-الإستراتيجية الإتصالية - الخدمة العمومية - المؤسسة الخدماتية .

## **- Summary of the study in english**

This STUDY AIMS TO IDENTIFY THE ROLE OF COMMUNICATION STRATEGY IN IMPROVING THE PUBLIC SERVICE IN THE PUBLIC SERVICE INSTITUTION AND IN THE STATE PEOPLE'S ASSEMBLY PARTICULAR , AS THE ISSUE OF IMPROVING THE PUBLIC SERVICE HAS BECOME OF INCREASING INTEREST DUE TO THE DEVELOPMENTS THE THE PUBLIC ADMINISTRATION HAS KNOWN AND HAS BECOME PREOCCUPIED WITH SATISFYING THE BENEFICIARIES OF ITS SERVICE IN THE FIELD OF COMMUNICATION STRATEGY , WHOSE INFLUENCE EXTENDED TO ALL ASPECTS OF PUBLIC LIFE IT BROUGHT ABOUT A FUNDAMENTAL CHANGE IN THE FORM OF GOVERNMENTS DEPARTMENTS AND AGENCIES AND THEIR RELATIONSHIP WITH EACH OTHER AND WITH THE CITIZEN,IT MADE A FONDAMENTAL CHANGE IN THE FORM OF GOVERNMENT AND AGENCIES ,AND THEIR RALTIONSHIP WITH EACH OTHER AND THE CITIZEN

AND OUR CURRENT STUDY STARTED FROM THE PROBLEM OF WHAT IS THE ROLE OF COMMUNICATION STRATEGY IN IMPROVING PUBLIC SRVICE IN STATE PEOPLE'S ASSEMBLY MUNICIPALYTY ?

To study this problem we raised the following most important question ?

What is the communication strategy ?

What is the communcation strategu used by the state people's asselbly ?

How do the communications messages used by the state people's assembly to improving public service ?

What is the relationship between worker's awarness of the importnace and role of the communication strategyin improving the public service ?

:

How to use the communication strategy to solve and answer citizen's problems ?

What are the communication obstacles that hinder the management of public services in the state people's assembly

Through our study ,we have reached the most important results :

The reality of using communication strategy within state people's assembly is receiving attention as is the backbone of state people's assembly and plays an important and major role bringing about scientific transformations in the administrative field

Communication strategy contributes to bringing the administration closer to the citizen and obtaining high-level services and responding to the needs of citizens by creating effective and efficient public institutions

Communication strategy is the most important mechanism for developing the citizen's relationship with the administration and improving to them in view of the level satisfaction and satisfaction he achieves at the level of satisfying his public needs by providing modern public services

Communication strategy in state people's assembly combines all kinds of communication strategy to ensure the success of the communication process and achieving quality and improving services provided to citizens

Communication strategy contributes to improving public service in providing services to its citizens by simplifying procedures and earning a lot of time ,whether in the completion of these jobs and works of obtaining them

:

## فهرس الدراسة

كلمة الشكر

اهداء

خطة الدراسة

ملخص الدراسة

.....مقدمة

### الاطار المنهجي: إشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.....
- 2- التساؤلات الفرعية.....
- 3- أسباب اختيار الموضوع.....
- 4- أهمية الدراسة.....
- 5- أهداف الدراسة.....
- 6- منهج الدراسة وأدواته.....
- 7- مجتمع الدراسة.....
- 8- عينة الدراسة.....
- 9- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
- 10- الدراسات السابقة.....

## الاطار النظري

### الفصل الأول: ماهية الاستراتيجية الاتصالية

- .....تمهيد الفصل
- .....المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
- .....المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجية الاتصالية
- .....المبحث الثالث: أهداف الاستراتيجية الاتصالية
- .....المبحث الرابع: أهمية الاستراتيجية الاتصالية
- .....المبحث الخامس: مراحل تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية
- .....المبحث السادس: أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصالية
- .....المبحث السابع: معوقات الاستراتيجية الاتصالية
- .....خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: ماهية الخدمة العمومية

- .....المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية
- .....المبحث الثاني: أنواع الخدمة العمومية
- .....المبحث الثالث: خصائص الخدمة العمومية
- .....المبحث الرابع: مبادئ الخدمة العمومية
- .....المبحث الخامس: نظم الخدمة العمومية

المبحث السادس: مشكلات الخدمة العمومية.....

..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية

..... تمهيد الفصل

..... المبحث الأول: اصلاح الخدمة العمومية

..... المبحث الثاني: دواعي تحسين الخدمة العمومية

..... المبحث الثالث: التزامات المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية

..... المبحث الرابع: خطوات العملية الاستراتيجية لإصلاح الاداري للخدمة العمومية

..... المبحث الخامس: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الخدمة العمومية

### الإطار التطبيقي

#### الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الكمية والكيفية للدراسة

..... تمهيد

..... 1-لمحة عن المجلس الشعبي الولائي

..... 2-الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي

..... 3-مجتمع البحث وعينته

..... 4-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

..... 4-1- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

..... 5-عرض المقابلات والتعليق عليها

.....6- عرض نتائج الدراسة.....

.....6-1- عرض النتائج الجزئية للدراسة.....

.....6-2- عرض النتائج العامة للدراسة.....

.....خلاصة الدراسة.....

.....التوصيات والاقتراحات.....

قائمة المراجع

الملاحق

## مقدمة:

شهدت المؤسسات والمنظمات على إختلافها تطورات سريعة وغير مسبوقه في كافة مناحيها، أبرز هذه التطورات هي اعتمادها على الاستراتيجية الاتصالية وأيضاً الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي، حيث ساهمت الاستراتيجية الاتصالية في أحداث تغيير جذري في طريقة الادارة وتحديث أنظمتها وأساليبها وآلية العمل والتخطيط في بيئة العمل فهي تعتب من العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق لأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعتبر عامل دعم لها فهي تعتبر فن ادارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب وأيضاً لشكل جديد من الأشكال الجديدة من أجل تسريع عملية التخطيط والتنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع بما ذلك أسباب الاتصال بين العاملين وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية، لذلك نجد أغلب المنظمات والتنظيمات اليوم توجهت إلى الاهتمام بالاستراتيجية الاتصالية كوسيلة ضرورية في تحسين الخدمة العمومية.

وبالنظر إلى الاهتمام المتزايد في الجزائر بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة المجلس الشعبي الولائي فهو من بين أهم الخلايا الادارية في تطوير أدائها وعصرنتها وتغيير واقع الخدمة العمومية على مستواها بما يخلق أثراً ايجابياً على ثقة المواطن بالإدارة.

ومن بين هذه المنظمات نجد المجلس الشعبي الولائي من بين المؤسسات العمومية التي تسعى إلى التخلص من الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات ذلك من خلال الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تقنية وبروز نمط الاستراتيجية الاتصالية هذا الأخير كان له تأثير داخل المرافق العمومية وعلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين.

فالمجلس الشعبي الولائي يعتبر الجهاز الأساسي في الولاية لكونه يشكل الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية باعتباره هيئة المداولة على مستوى الولاية، ويعتبر الوحدة الأساسية للحكم الوسيط بين المواطن والحكومة بمهمة تقديم خدمات عمومية بحكم قربها من المواطن ودرايتها الدقيقة بمطالبه واحتياجاته، من حيث حجم هذه الخدمات ونوعيتها تجسيدا لخصوصيات المناطق وضمان مشاركة المواطنين في عملية ادارة شؤونهم ونظرا للدور الهام الذي أصبحت تؤديه الاستراتيجية الاتصالية حيث تعتبر الوسيلة لتحسين الخدمات العمومية فالمجلس الشعبي الولائي يحكم علاقته المباشرة بالمواطن وتمثلها للحكومة تقوم بأعباء كبيرة حيث تعمل على توفير خدمات عمومية محلية للمواطن والزامية تأمينها لهم.

فالاهتمام المتزايد لتحسين الخدمة العمومية على مستوى الادارة العمومية من خلال بنية تحتية معلوماتية إلى جانب عصرنة إدارتها باعتبارها الاستراتيجية الاتصالية كمحاولة منها لتحسين الخدمة العمومية خاصة وأنها توفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات للمواطن وتحقيق حاجاته.

واخترنا المجلس الشعبي الولائي نموذجا للوقوف على معرفة دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية، والوقوف على خصائص الاستراتيجية الاتصالية وأهم الأساليب والوسائل الاتصالية التي يعتمدها المجلس الشعبي الولائي، والتعرف على أبرز المعوقات التي تواجه العمال من خلال استخدامهم للاستراتيجية الاتصالية، تأتي دراسة هذا الموضوع في سياق الكشف عن طبيعة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المجلس الشعبي الولائي.

ولقد تناولنا في ذات الموضوع خطة بحث شملت الاطار المنهجي وفيه قدمنا إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، ومنج الدراسة وأدواته، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما الاطار النظري فقد شمل ثلاثة فصول على الشكل التالي:

الفصل الأول تحت عنوان ماهية الاستراتيجية الاتصالية، تطرقنا من خلاله بعد التمهيد إلى مفهوم الاستراتيجية الاتصالية أنواع وأهداف وأهمية الاستراتيجية الاتصالية، مراحل تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية، أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية، معوقات الاستراتيجية الاتصالية، خلاصة الفصل.

الفصل الثاني تحت عنوان ماهية الخدمة العمومية بعد التمهيد تطرقنا إلى مفهوم، أنواع خصائص، مبادئ، نظم، مشكلات الخدمة العمومية، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث تحت عنوان دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية، تطرقنا من خلاله بعد التمهيد إلى اصلاح الخدمة العمومية، دواعي تحسين الخدمة العمومية، التزامات المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية، خطوات الاستراتيجية للإصلاح الاداري للخدمة العمومية والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الخدمة العمومية، خلاصة الفصل.

الاطار التطبيقي تحت عنوان عرض وتحليل البيانات الكمية والكيفية للدراسة حيث قمنا بتقسيمه إلى (6) عناصر، بعد التمهيد له حيث تطرقنا إلى تعريف ولمحة عن الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي، مجتمع البحث وخصائصه التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، عرض المقابلات والتعليق عليها، عرض نتائج الدراسة، عرض النتائج الجزئية والنتائج العامة للدراسة، بالإضافة إلى خلاصة الدراسة، التوصيات والاقتراحات والملاحق، وفهرس المحتويات وفهرس الجداول البسيطة والمركبة.

الإطار المنهجي

إشكالية الدراسة

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية و تساؤلات الدراسة.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة.
- 6- منهج الدراسة و أدواته.
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة.
- 8- تحديد المفاهيم و المصطلحات.
- 9- الدراسات السابقة.

### الإشكالية:

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية للتواصل في حياتنا بصفة عامة وفي طبيعة تعاملاتنا بصفة خاصة، إذ لا يمكن لأي كان الاستغناء عنه لأنه العصب التليد لكل نظام أو هيئة اجتماعية وهو مطلب لابد من توفره حتى نصل إلى تحقيق أهدافنا، كما أن الاتصال هو شريان الحياة داخل المؤسسات باختلاف أنشطتها ومجالاتها سواء كانت خدمية، اقتصادية، ثقافية.....

ولهذا أدركت المؤسسات أهميته البالغة نظرا للعلاقة الرابطة بينه وبين فعاليته ومدى قدرته على الزيادة في الإنتاج وتحسينه وتقديم أفضل الخدمات، خاصة إذا كانت العملية الاتصالية عملية منظمة ومتناسقة ومدروسة فهي تبلوره في لب إستراتيجيتها فتحوله عاملا ضروريا يساهم في الحفاظ على الصورة الإيجابية للمؤسسة تجاه جماهيرها. وكما هو معلوم يعد الاتصال أبرز الوسائل الرئيسية التي يتواصل بها الفرد من أجل أن يستقي بها معلوماته، فهو لم يعد فقط أداة لنقل المعلومات، بل أصبح أداة لتكوين مواقف الأفراد وآرائهم وتنظيم الصورة وغرسها في أذهان الجماهير.

ومن هنا استوعبت المؤسسات مدى أهمية وضع إستراتيجية اتصال منظمة ومحددة في جميع مستويات المؤسسة، باعتبارها مجموعة من القرارات الرشيدة والمترابطة قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم وأدوارهم داخليا وخارجيا. وتقوم الإدارة بجميع المهام المنوطة بها لغرض التحسين من صورتها أو خلق صورة ذهنية طيبة لها أمام جماهيرها الداخلية والخارجية، وباعتبار أن المؤسسات الناجحة تسعى إلى التعرف على رغبات الجمهور وكسب ثقته وتأييده، لأنه هو من سيقوم بتنفيذ السياسات التي ترسمها، أو أنها لا يمكن أن تحقق نجاحا إذا كانت بعيدة عن الجمهور أو عزلت نفسها عنه، فإن هذا كله لا يكون إلا من

خلال بناء وتطبيق إستراتيجية اتصال فعالة مخططة ومدروسة تعتمد عليها هذه المؤسسات من أجل التحسين من خدماتها أمام جماهيرها.

حيث تعتبر إستراتيجية الاتصال الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع على بناء إستراتيجية اتصال بين جميع مستوياتها، فهي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة العمومية الخدماتية. من أجل تحقيق الأهداف المسطرة فهي أداة للتلاحم والاستمرارية حيث أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

ولأن تداول مصطلح تحسين الخدمة العمومية في العديد من المواضيع وخاصة في الخطابات السياسية والدراسات المتعددة لرجال الفكر والقانون وحتى في مجال الاقتصاد بالنسبة للمؤسسة العمومية والخاصة، يعتبر مطلب لدى كل الشعوب ويزداد الطلب عليها كلما تطورت معيشة الفرد، فأهمية تحسين الخدمة العمومية والمكانة البارزة التي توليها معظم الدول والهيئات الدولية والوطنية، هذا ما جعل الجزائر وخاصة السلطات العمومية بدورها تعطيها قسط كبير من الاهتمام في كل من الجوانب التشريعية والهيكلية والتنظيمية وإنشاء المرافق العمومية، التي تسعى من خلالها إلى تقديم أحسن خدمة عمومية وراحة أكبر للمواطن وتلبية جميع مطالبه.

فإستراتيجية الاتصال تمثل الصورة القائمة أو القابلة للتحسين والتي توضع من مختلف مصالح المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر، وتعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة العمومية في الجزائر. إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين وتغيرات

وديناميكية محيط المؤسسة، جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية ومراقبة تنفيذ المشاريع بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا، فهو يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة مقابلة مع الأطراف المعنية وذات ارتباط هام بها كالإدارة والمتعاملين معها.

وهذا قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم، وتحسين أداء المؤسسة العمومية الخدماتية في الجزائر من خلال تطبيق إستراتيجية اتصال فعالة.

ومن مجموع هذه المؤسسات اخترنا المجلس الشعبي الولائي كنموذج لما هو عليه حال إعداد وتطبيق وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات الخدماتية لموضوع دراستنا والذي استدعى طرح التساؤل الجوهرى التالي، و منه سنحاول حلال دراستنا البحث في الدور الذي تلعبه الإستراتيجية الإتصالية و منه طرحنا :

ما هو دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة الخدماتية؟

### 2/ الأسئلة الفرعية :

و تنفرع من السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية :

- ما ماهية الإستراتيجية الاتصالية؟
- ما هي الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف المجلس الشعبي الولائي؟
- كيف تساهم الرسائل الاتصالية التي تستخدمها في المجلس الشعبي الولائي في تحسين الخدمة العمومية؟
- ما هي العلاقة بين إدراك العمال لأهمية ودور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية والمتغيرات التالية : (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية)

- كيف تستخدم الإستراتيجية الاتصالية بالمجلس الشعبي الولائي لحل مشاكل المواطن والإجابة عن انشغالاتهم؟
- ما هي المعوقات الاتصالية التي تعيق إدارة الخدمات العمومية في المجلس الشعبي الولائي؟

### 3/ أسباب اختيار الموضوع :

هي الانطلاقة أو الركائز التي جعلتنا نهتم بدراسة هذا الموضوع البالغ الأهمية وهو الإستراتيجية الاتصالية وتحسين الخدمات العمومية.

ولم يكن اختيارنا لهذا الموضوع عشوائيا بل كان نتيجة الدراسة الإستطلاعية وعلى أساس المبررات التالية:

#### • أسباب ذاتية:

✓ اهتمامنا بالإستراتيجية الاتصالية والتي تدرج ضمن مواضيع الساعة وأيضا حرصنا على مواكبة مثل هذه التطورات ومحاولتنا التعرف أكثر بالموضوع نتيجة شغفنا الشخصي به.

✓ الرغبة الشخصية في معرفة مدى نجاح وفعالية الإستراتيجية الاتصالية ودورها في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة خدماتية.

✓ محاولة إثراء معلوماتنا الخاصة حول موضوع الإستراتيجية الاتصالية.

✓ رغبتنا في اكتساب خبرة شخصية نتفعلنا وتفيدنا في الحياة العملية والمهنية في مجال

الاتصال.

#### • أسباب موضوعية:

✓ قلة الدراسات في المكتبة الجامعية في مجال الاتصال والإستراتيجية الاتصالية رغم

أهميتها خاصة مع التطورات والمنافسة التي تشهدها المؤسسات لمواكبة التطور التكنولوجي.

- ✓ إضافة بحث علمي جديد للبحوث العلمية حول كيفية إستخدام الإستراتيجية الاتصالية لتحسين الخدمة العمومية والتي قد تستفيد منها الباحثين والدارسون في أبحاثهم.
- ✓ إدراكنا لأهمية استخدام الإستراتيجية الاتصالية في الوقت الحالي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدماتية بصفة خاصة لما لها من خصائص.
- ✓ عدم استيعاب المؤسسات الجزائرية لأهمية الإستراتيجية الاتصالية نظرا لوجود التشابه الكبير بين مفهومها والمفاهيم المقاربة لها كالتخطيط الإستراتيجي وإستراتيجية التنويع، كما أنها تقوم بالخلط بين نشاط الاتصال والعلاقات العامة.
- ✓ أهمية الموضوع في وقتنا الراهن خاصة مع ما يشهده العالم من تطورات وتقنيات سريعة في المؤسسات وما ستوفره الإستراتيجية الاتصالية من مزايا للمؤسسات و خدمات جليلة للمؤسسة من جهة و جمهورها الداخلي و الخارجي من جهة أخرى .

#### 4 / أهداف الدراسة:

- لا يمكن لأي باحث أن ينطلق في معالجة مشكلة معينة دون أن تكون له مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها من الدراسة ومن بين أهم هذه الأهداف نجد ما يلي:
- ✓ البحث في دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية وأهم الخطط الاتصالية التي يعتمد عليها المجلس الشعبي الولائي.
- ✓ التعرف على نوع الإستراتيجية الاتصالية المستخدمة من قبل المجلس الشعبي الولائي لربح ثقة جمهورها وإقناعهم بخدماتهم.
- ✓ التعرف على مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في تحسين أداء العمال مما يسمح بتحسين خدمات المؤسسة.
- ✓ محاولة التعرف على استخدام الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة لحل مشاكل المواطن والإجابة عن انشغالاتهم.

- ✓ إبراز العلاقة بين إدراك أهمية استخدام الإستراتيجية الاتصالية بالمتغيرات التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي.
- ✓ التعرف على موقف الإدارة العليا من فعالية الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة.
- ✓ تحديد الإستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي الولائي لتحسين أداء العاملين فيها.
- ✓ إبراز صعوبات أو معوقات استخدام الإستراتيجية الاتصالية التي تعيق على أداء العاملين بالمجلس الشعبي الولائي.

### 5/ أهمية الدراسة:

لكل دراسة أهمية ويمكن تفصيلها في النقاط التالية:

- المساهمة في تحسين الخدمة العمومية وتوفير المعلومات ليكون حافزا لهم ولضمان التسيير الفعال للمؤسسة.
- الحاجة إلى نشر الوعي بأهمية الإستراتيجية الاتصالية وأساليبها وأنماطها المختلفة وتصحيح بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض المسؤولين عن الاتصال داخل المؤسسة.
- تتقدم هذه الدراسة للمكتبة الجامعية ليستفيد منها الطلبة والباحين وحتى المسؤولين وذلك من خلال تزويدها بمرجع علم مهم حول موضوع الإستراتيجية الاتصالية وعلاقته في تحسين الخدمة العمومية.
- تكمن أهمية الدراسة في توفير قسط من المعلومات والبيانات عن دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة خدماتية وتسلط الضوء على مدى استخدام هذه الإستراتيجية ودراسة الواقع الفعلي لإستخدام هذه الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الخدماتية وفي المجلس الشعبي الولائي كميدان الدراسة ولهذا سنحاول الكشف عن الدور الذي تؤديه الإستراتيجية الاتصالية ومعرفة التقنيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها كما

أنها في الفترة الحالي أصبح من الضروري الإهتمام بالاتصال في المؤسسة لأنها جزأ لايتجزأ من مبادئ تقدم وعصرنة أي مؤسسة.

- تتمثل أهمية الدراسة كذلك في الإشارة للدور الإيجابي الذي نقوم به المؤسسة الخدماتية بصفة عامة والجلس الشعبي الولائي بوجه الخصوص والذي تناول تأثير هذه الإستراتيجية على أداء العاملين فيها ومدى مساهمتها ف تحسين الخدمة العمومية.
- الدراسة تشير إلى أهم إيجابيات الإستراتيجية الاتصالية ف المؤسسة الخدماتية حث تشكل هذه الإستراتيجية إحدى العناصر الأساسية الت تمنح المؤسسة الخدماتية فرصة لتحسين الخدمة العمومية للمواطن من خلال الإعتماد على الوسائل الاتصالية المختلفة.

### 6/ نوع الدراسة:

تندرج دراستنا ضمن البحوث الوصفية التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيفيا وكما يقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل وبإختصار فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها<sup>1</sup>

فتنتمي دراستنا إلى البحوث الوصفية لأن مثل هذه الدراسات تتلائم مع طبيعة موضوع هذا البحث الذي يهدف إلى معرفة كيفية استخدام فئة الموظفين لإستراتيجية الاتصالية وما تحققة من تحسينات الخدمة والحاجة الضرورية للمواطن وكذلك وصف الظاهرة بدقة لكشف العلاقة بين متغيراتها، والعلاقة بين استخدام الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي وتحسين أداء العاملين بها. كما استهدف إلى وصف المواقف والظواهر والاحداث و جميع الحقائق الدقيقة عليها والظاهرة هنا هي دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي.

<sup>1</sup> - مروان عيد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 40.

### • منهج الدراسة

لإنجاز أي بحث علمي يحتاج إلى المنهج الذي سيسير عليه للوصول إلى نتائج فالمنهج متغير اساسي في كل بحث.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث تكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للأخرين حيث تكون بها عارفين.<sup>1</sup> كما يعرف المهج بصفة عامة على انه الترتيب الصئب للعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة و البرهنة عليها.<sup>2</sup>

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي وهو من ابرز المناهج الميستخدمة في البحوث الاعلامية للحصول على البيانات و المعلومات التي تستهدف الظاهرة العلمية ذاتها ويعرف بانه مجموعة من الظواهر،..... موضوع البحث تضم عدد من المفردات المكونة لمجتمع البحث والمدة الزمنية ، الكافة بهدف تكوين القاعدة الأساسية من البيانات و المعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها.<sup>3</sup>

فينقسم المنهج المسحي من ناحية مجتمع البحث الى نوعين ، المسح الشامل و المسح بالعينة نظرا للعدد الكبير للموظفين الذي سيتلزم الدراسة الجزئية للمفردات عن طريق العينة ، حيث سنحاول دراسة دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية باستخدام المنهج المسحي عن طريق طرح مجموعة من الاسالة لمجموعة من افراد البحث أي الموظفين حول استخدام الايتراتيجية الاتصالية والتحسينات المحققة للخدمة العمومية للمواطن، والحاجات الضرورية للفرد، ولقد فرضت علينا هذه الدراسة الاعتماد على منهج

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بدوي:مناهج البحث العلمي،ط3، وكالة المطبوعات، شارع فهد سالم، الكويت، 1977،ص 04.

<sup>2</sup>-عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث في العلوم الانسانية ، ط 2، دار النمر ، دمشق، 1977، ص 01

<sup>3</sup> - سعد سليمان المشهدان :مناهج البحث الاعلامي، ط 1، دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة الجمهورية، 2017، ص 163.

المسح حيث سنقوم بمسح عينة آراء عمال المجلس الشعبي الولائي للتعرف على دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية حسب وجهة نظر العمال

### ب- ادوات الدراسة:

لكل بحث علمي ادوات يعتمد عليها وتعمل هذه الوسائل التقنية على مد الباحث بمادة ثرية تكسب بحثه عمقا وتكسب الباحث نفسه التصاوص وتفاعلا مع بحثه.

ويتم جمع البيانات والمعلومات ، وفق المنهج المسحي بالوسائل المتعارف عليها مثل المقابلة الشخصية ، الاستبيان، وثائق المنشورات النهجية والحكومية وغيرها...

### 1-الاستمارة :

تعرف الاستمارة بانها اسلوب لجمع البيانات التي تهدف الى استشارة الافراد المبحوثين بطريقة منهجية مقننة لتقديم حقائق وآراء وافكار معينة في اطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة واهدافها.<sup>1</sup>

حيث اتمدنا على الاستمارة كونها تتمتع بإمكانية جمع المعلومات بطريقة منهجية فالاستمارة بمفهومها العام هي قائمة تتضمن مجموعة من الاسئلة معدة بدقة ترسل الى عدد من افراد المجتمع الذي يكونون العينة الخاصة بالبحث.<sup>2</sup>

كما تعرف كذلك انها وسيلة هامة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الاسئلة تطرح بأية وسيلة على مجموعة من الافراد ويحييون عليها ثم يتولى الباحثين تحليلها واشتقاق مالها من بيانات ويمكن الاتصال المباشر بين الباحثين تحليلها واشتقاق مالها

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الاعلام ، الطلبة الاولى، عالم الكتاب، القاهرة، 1993، ص 191.  
<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد ابراهيم: اسس البحث العلمي ، ط 1، مكتبة الاشعاع ، الاسكندرية، 1996، ص 123.

من بيانات ويتمكن الاتصال المباشر بين الباحثين و الافراد او يرسل بالبريد ، وتكون البيانات عادة سرية و يجوز استخدامها الا للبحث العلمي.<sup>1</sup>

لهذا استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسية في دراستنا كونها تساعدنا على جمع المعلومات من جمع افراد العينة ووفرت لنا الوقت و الجهد ومن حيث تصنيف البيانات وتبويبها وتهدف الأستمارات بعدما قمنا بربط الاشكالية و التسائلات الى معارف دور الاستراتيجية الاتصالية كفي تحسين الخدمة العمومية للمواطن.

وكما تعتبر من افضل الطرق المستخدمة في جمع البسانات حست تتكون استمارتنا من خلال الاسالة المطروحة في الإستمارة وهي نوعين من الأسئلة:

أ- الأسئلة المغلقة : اين تكون الاجابة مغلقة بمعنى نعم او لا فقط و الا يكون حر في الإجابة

ب-الأسئلة المفتوحة : اما هنا فتكون الاجابة فيها حرة تحتوي على الأسئلة يعين فيها المشارك بطريقة ولغة خاصة كما هو الحال في أسئلة المقابلة التي تم تحكيمها من قبل أستاذ بوضابة و أستاذة بن عمارة .

حيث اعتمدنا في استمارتنا على اسالة موجهة لعمال المجلس الشعبي الولائي فشملت على أسئلة مغلقة و اخرى مفتوحة وتتكون من محاور متمثلة في :

- المحور الاول: البيانات الشخصية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي  
الاقدمية )

- المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي

- المحور الثالث: طبيعة الخدمة في المجلس الشعبي الولائي.

<sup>1</sup>- اسماعيل عبد الفاتح عبد الكافي : معجم مصطلحات عصر العولمة ، مصطلحات عصر العولمة، مصطلحات سياسية اقتصادية اجتماعية، اعلامية، ( د. ط )، المكتبة الإلكترونية للنشر و التوزيع، تونس 2003.

- المحور الرابع: دور الأستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي.

و تتضمن عادة الإستمارة: الورقة المرفقة بالإستمارة، البيانات الشخصية ، أسئلة الإستبيان، وحاولنا قدر الامكان ان تكون أسئلة الإستبيان مركزة و واضحة ، قصد المحافظة على وحدة الموضوع و أهدافه الأساسية ، و كذا توجيه المبحوث وإعطائه الإجابة السهلة .

### - المقابلة:

تعرف على لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة للأشخاص المستجدين وجها لوجه ، و يقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الإستثمارات<sup>1</sup>.

كما تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية كما تستخدم البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستثمارية أو الوثائق و السجلات الإدارية و التقارير و تجرى المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث و يشترط أن يكون الحوار منظما من طرف الباحث<sup>2</sup>.

المقابلة المقننة: وهي التي يبنها الباحث على مجموعة من الضوابط التي تخدم الباحث .

القابلة الغير مقننة: هي التي يبنها الباحث فيها يفتح الباحث مجال البحوث للتحدث بكل تلقائية من الخطوط العريضة للموضوع دون أية ضوابط .

<sup>1</sup> - يحي مصطفى عليان و آخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص102.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، (د.ط)، دار المعرفة، القاهرة، 1980، ص339.

ولقد إستخدمنا في دراستنا المقابلة المقننة مع موظف الإتصالات من أجل التعرف على دور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي و التعرف على كيفية استخدام هذه الإستراتيجيات الإتصالية و مدى إسهامها في تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن .

### 7/ مجتمع البحث:

ينبغي أن تتضمن الخطة بيانات عن مجتمع البحث و يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها ، سواء كانت هذه المفردات بشرا أم مؤسسة أو أنشطة تربوية و غير ذلك .<sup>1</sup>

في سياق إتمام البناء المنهجي للعمل ولكي يكون البحث مقبولاً للإنجاز كان إلزامية علينا تحديد مجتمع البحث الذي سوف تجرى عليه الدراسة التطبيقية و الذي يتناسب بطبيعة الحال مع موضوع هذه الدراسة المتمثلة في " دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة خدماتية " دراسة وصفية مسحية على عينة من عمال المجلس الشعبي الولائي، أما مجتمع بحثنا فيشمل جميع العمال بالمجلس الشعبي الولائي.

### 8/ عينة الدراسة:

تعتبر دراسة العينات من الدراسات الأساسية في بحوث الإعلام و الاتصال، لأن الباحث يعتمد في إجراء دراسته على اختيار عينات تمثل مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، تعرف العينة على أنها جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الصديق بخوش: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،(د.ط)، دار الهدى الجزائر، ص 186.

<sup>2</sup> - سامي طابع، مقدمة في مناهج البحث ، ( د.ط) ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر، 2004، 196.

والعينية أيضا هي جمع البيانات من جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الاصيلي، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي<sup>1</sup>.

لقد اعتمدنا على الاختيار العشوائي المنتظم لمفردات العينة بالمجتمع المدروس، فقد قمنا باختيار العينة وهي من العمال والبالغ عددها (50) مفردة والمنتشرة عبر المجلس .

من اجل البحث في دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية، وقد وقع اختيارنا على العينة العشوائية المنتظمة فهي نوع من العينات الذي يستخدم عند دراسة المجتمعات المتجانسة والتي لا تتباين مفرداتها كثيرا ويسمى بالأئمة المنتظمة لانتظام المسافات بين المفردات المختارة من مجتمع الدراسة، ويتم عادة اختيار العينة من خلال حصر مفردات المجتمع الدراسة الاصيلي ثم يعطى كل فرد رقما متسلسلا، بعدها يتم قسمة عدد مفردات مجتمع البحث على حجم العينة المطلوبة فينتج الرقم الذي سيحصل بين كل مفردة يتم اختيارها في عينة الدراسة والمفردة التي تليها، وعادة يتم اختيار المفردة الاولى عشوائيا.

واختارنا هذه العينة بسبب العدد الكبير من الموظفين الذي يتواجد في المجلس الشعبي الولائي. وصعوبة تحديدنا واختيارنا لمجتمع البحث، فقصدنا هذه العينة باختيارها بطريقة عشوائية منتظمة لاختيار مجموعة من بين عمال مؤسسة المجلس الشعبي الولائي.

### 09/تحديد المفاهيم والمصطلحات:

المفاهيم مسألة ضرورية في البحث العلمي حيث أنها توضح الغموض لدى القارئ، وقد حددت مفاهيم الدراسة فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الاعلام ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1997، ص 16.

1- دور : le rôle :

**لغة:** هي مجموعة الأنشطة المتوقعة من قبل الفرد في عمل أو موقع وظيفي معين داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يعتبر أيضا نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة وموقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقها الآخرون كما يصفها الشخص نفسه.<sup>2</sup>

**اصطلاحا:** هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المركز الإجتماعي الذي يشغله كما يعرف بأنه مجموعة الأفعال التي يقوم به الفرد أو يؤكد احتلاله المركز.<sup>3</sup>

وهو أيضا: مجموعة النماذج الاجتماعية بمكانة معينة وتحتوي على مواقف وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة.<sup>4</sup>

**إجرائيا:** مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أغراض معينة في مؤسسة معينة ويعني في دراستنا مجموعة المهام التي تقوم بها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، (د.ط)، دار علم المكتب الحديث، مصر، 2000، ص47.

<sup>2</sup> - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، (دط) دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص391.

<sup>3</sup> - انور محمد علي، دور التربية في التغيير الاجتماعي، مجلة العلوم الاسلامية، المجلد السادس، العدد12، 2012، ص07.

<sup>4</sup> - هناء عاشور، القنوات الفضائية الإخبارية ودورها في تدعيم حرية التعبير، قناة النهار الجزائرية نموذجا: رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص إعلام واتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014، ص24 .

## 2- مفهوم الاستراتيجية la stratégie:

لغة:

جاءت كلمة الاستراتيجية من الكلمة الإغريقية statos والتي تعني army أي الجيش والجزء الثاني again ومعناه talead أي القيادة.

Strategies في أثينا القديمة والتي تعني القائد المنتخب وهي وظيفة اناأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509 قبل الميلاد).<sup>1</sup>

اصطلاحا:

وتعني انها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي الجزء الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الاسلوب وهي مكان أو موقع او منظور.<sup>2</sup>

وقد عرفها سعيد محمد المصري بأنها خطة رئيسية يتحدد بموجبها المسار الذي يجب أن تسير عليه النشأة وأنشطتها المختلفة خلال فترة زمنية تمتد من الآن إلى تاريخ معين في المستقبل من أجل تحقيق هدف محدد أو أهداف محددة لها ذات البعد الزمني وتم تحديدها بجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي.<sup>3</sup>

كما عرفها براون واوكونور brawn and O'Conor الاستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق الرسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب . جلويك وجاش

<sup>1</sup> - روبرت ابنتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص28.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصهيدكي، استراتيجيات التسويق"مدخل كمي تحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص18.

<sup>3</sup> - سعيد محمد الصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002، ص190.

glueck and jauch : هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة ترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.<sup>1</sup>

أما dructer فقد عرف الاستراتيجية على أنها تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الأمر ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.<sup>2</sup>

### إجرائيا:

هي عبارة عن تخطيط منظم يقوم بتسيير النشاطات والمهام داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة الخارجية، أما الاستراتيجية بدراستنا هذه هي الخطط والتدابير التي تعتمد عليها الشركة الوطنية. لتحديد أهدافها ومحاولة الوصول لتحقيقها.

### 3-الاتصال : la communication

#### لغة:

الاتصال في اللغة العربية هو الوصل بين شيئين أي علاقة الشيء بالشيء<sup>3</sup>.

في القواميس العربية هي كلمة مشتقة من مصدر قصد الذي يعني أساسا الوصلة وبلوغ الغاية.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد مجيب ادريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص30.

<sup>2</sup> - بم محمد بن ابراهيم بن عمر الشرازي الفيروز الابدي ، القاموس المحيط، الجزء الرابع ، دار القلم للملادين ، بيروت ، ص 64.

<sup>3</sup> - فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2003 ، ص 22.

إن الكلمة communication يرجع أصل كلمة اتصال المترجمة عن الإنجليزية communicat التي تعني المشترك وفعلها commun ومعناها communis اللاتينية يذيع أو يشيع<sup>1</sup>.

### اصطلاحاً:

مفهوم الاتصال ليس مفهوماً حديثاً في علم الاجتماع فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة تشارلز كولي Coly وجون ديوب J.dEwey وكانوا يركزون على أنه عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس، وقد وضعت عدة تعريفات للاتصال في إطار علم الاجتماع حيث يرى عالم الاجتماع تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيك الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان<sup>2</sup>.

تعريف كارل هولاند Carl Holland الاتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد الذي يقوم بنقل المثير وغالبا ما تكون رموز شفوية لتعديل سلوك الأفراد الآخرين.

الاتصال هو اطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها. وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها.

ويرى علماء النفس والاجتماع أن الاتصال بصفة إجمالية: " عملية تبادل المعاني فيها طرفين مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي الشخصي وهو اتصال بدائي، وأن وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنهم يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجمعي أو الجماهيري وهو الاتصال المتطور.

<sup>1</sup>- فضيل دليو ، الاتصال نظرياته ووسائله ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص15.

### إجراءيا:

هو عملية يتم فيها نقل المعلومات من شخص لآخر من خلال استخدام وسيلة، ويكون الاتصال إما رسمي أو غير رسمي مع وجود رد فعل من خلال رأي أو إشارات.

أيضا الاتصال هو عملية محددة يتم فيها ارسال أو نقل أو تصوير المعلومات والبيانات والموز والإشارات والنظر والمهارات من طرف أو اكثر إلى طرف آخر أو أطراف أخرى بواسطة رسالة لفظية أو غير لفظية، وبذلك يبقى مفهوم الاتصال عند الباحثين قاصرا عن تحقيق دوره في إحداث التفاعل والمشاركة الحية من أجل التغيير أو التعديل في أنماط السلوك وفي الأداء لأنه أحادي الجانب، وهناك من يرى أنه عملية تفاعل وتقاوم ومشاركة حية بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق هدف تسعى عملية الاتصال إلى تكوينه واستمراره.

مفهوم الاستراتيجية الاتصالية: la stratégie de communication

### 4-الاستراتيجية الاتصالية:

هي المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط او طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل.

كما تعرف الإستراتيجية الإتصالية على أنها الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتوج أو الخدمة، وتتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع والزبون المحتمل، والاتصال غير المباشر كالاشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتوج والسوق هنا اللذان يقومان بتحديد الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة.

### إجراءات:

هي مجموعة من الخطط الاتصالية التي ترسم سياسة المؤسسة والتي تطمح لتحقيق أهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والامكانيات المتاحة وتنفيذ هذا الخطط لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمجلس الشعبي الولائي كنموذج

### 5- تحسين:

#### لغة:

اسم مبني على تفعيل وهو تحسين الشيء أي يعمله يستحسن الشيء أي بعده حسنا، كما يعرف فعل التحسين على أنه حسن الشيء جعله حسنا وزينه وأحسن الشيء اتقنه وأحسن إليه أعطى فوق ما وجب عليه وأحسن ضد أساء.

#### اصطلاحا:

إن المعني الاصطلاحي بأنه فلسفة إدارية تقوم على تطوير العمليات والأنشطة بالآلات والافراد والطرق الانتاج بشكل مستمر وتعني أيضا الجديد والاحسن لضمان الاستمرار والبقاء.

### إجراءات:

هي الجهود المبذولة لتطوير وتنمية الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو والتي تسعى لتحقيق حاجات الأفراد أو المواطن.

6-الخدمة العمومية:

الخدمة:

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف للخدمة، وتعددت بناء على ذلك التعريف التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية.

فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: " الخدمة تقدم في شكل ابسطه، أو منافع تعرض في البيع او تقدم مرتبطة مع بيع السلع.

تعريف الخدمة:

تعريف 1: هي نشاط أو منفعة بيديها طرف لآخر وتتسم أساسا بأنها غير ملموسة ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية ويعرف البعض الخدمة على أنها النشاط غير الملموس الذي يقدم للمنفعة ويهدف إلى إشباع حاجات ورغباته.

تعريف 2: يعرفها كولتر ارسترونغ بأنها: " نشاط أو منفعة يقدمها طرف الى اخر وتكون على أساس غير ملموس ولا يترتب عليها أي ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرحبا بمنتج مادي او لا يكون.

الخدمة العمومية:

اصطلاحا:

تعرف انها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع

هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين.

### إجراءات:

هي تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين من خلال تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد والمواطنين أو مجموعة الأنشطة التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي لصالح الناس والمواطنين.

### المؤسسة الخدماتية:

### اصطلاحا:

هي تنظيم إنتاجي خدماتي يستخدم عدد كبير من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية خدماتية، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد وتهدف المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الريح عن طريق مختلف العمليات الخدماتية.

### إجراءات:

هي المؤسسة التي تقدم خدمات للمواطن غرضها في تحسين خدماتها للمتعاملين معها بتقديم خدمات أنية لهم وتساعد في تقريب المواطن من هذه المكاتب الإدارية وتحقيق منفعة عامة باستخدام استراتيجيات الاتصال الحديثة ومختلفها.

### 10/الدراسات السابقة :

#### الدراسة الأولى :

دراسة للباحثين حمزة عليلي و أمينة عياد بعنوان الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية و هي دراسة ميدانية بشركة التأمين و إعادة التأمين La caar و الجدير بالذكر أن هذه المذكرة هي مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال.

حيث تناول الباحثان في إشكالية دراستهما المشكل المتعلق بالاستراتيجية الاتصالية التي تتبناها شركة التأمين بولاية الجزائر العاصمة و التي تخضع للتخطيط من قبل الفرع الرئيسي و هو ما يؤثر على أداء بعض الوحدات و الوكالات في تعاملها مع زبائنها كما أن الاستراتيجية العامة للتأمين تعتبر أحد العناصر الفاعلة في الاستراتيجية الاتصالية او الخطط الاستراتيجية التي تتبناها. و قد قام الباحثان بطرح التساؤل التالي : ما هي الاستراتيجية الاتصالية المتبناة من قبل شركة التأمين ؟ و ما مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها ؟

و توصلا الى النتائج التالية نذكر منها :

- أن الاتصال الأكثر استعمالا في الشركة هو الاتصال الرسمي لأنها الوسيلة الرسمية للتعامل مع الإدارة.
- في بعض الأحيان يلجأ الموظفون و العمال الى استعمال الاتصال الغير الرسمي في الحصول على المعلومة من خلال الأحاديث الثنائية او في وقت الوجبات و هذا راجع الى سيطرة المديرين و المسؤولين على المعلومات.
- ضعف كفاءة المختصين في الاتصال الأمر الذي لا يمنح مؤسسة التأمين فرص لتقوية و تنمية علاقاتها مع متعاملها ، لذلك لأن نقص الخبرة ينقص من استقطاب المستهلكين و المتعاملين معها .

نقد و فق الباحثان في معالجة موضوعهما ووصلا الى عمق دراستهما من خلال ما قاما به من ملاحظات على الشركة التي طبقا عليها دراستهما إلا أن هناك البعض من علامات الاستفهام حول الإطار المنهجي فلا يوجد ترتيب منطقي كما هو تعارف عليه في الإطار المنهجي للدراسات العلمية.\*

### أوجه التشابه :

أن الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة هو الاتصال الرسمي لأنها الوسيلة الرسمية للتعامل مع الإدارة بالموازاة نفسها مع دراستنا.

أن بالنسبة للمتغير الأول للدراسة ( الاستراتيجية الاتصالية ) هو نفس متغيرنا للدراسة.

من خلال الدراسة نلاحظ تناسب المؤسسة الخدمائية مع مؤسستنا التي هي بصدد دراستنا.

### أوجه الاختلاف :

نقص الاتصال بين المكلفين به سواء داخل او خارج المؤسسة

احتكار المعلومات من طرف المؤطرين بالإدارة.

عدم الأخذ بعين الاعتبار بآراء و اقتراحات الموظفين من طرف المدير، حتى لو كانت مجدية و في خدمة المؤسسة خوفا من الوقوع في المشاكل يتحمل مسؤوليتها بالدرجة الأولى.

---

\* علي حمة، عياد أمينة، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل درجة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، 2016 .

### الدراسة الثانية :

بن حمودة رنده، زياد وفاء، بنوة فاطمة الزهراء، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة حالة البريد و المواصلات، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 .

أصبح للاتصال دور كبير في جميع مناحي الحياة و بات ضرورة ملحة فمن خلاله يتم التفاعل الإنساني، ما جعله يتخطى حدود الزمان و المكان فاخترق مجال المؤسسات خاصة العمومية منها و لذلك يجب تبني استراتيجية اتصال صحيحة لبلوغ أهداف هذه المؤسسة العمومية، و عليه كان التساؤل المطروح لمعالجة هذه الإشكالية كالتالي :

- ما هو دور استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية ؟

### أوجه التشابه :

الكشف عن استراتيجيات الاتصال المعتمد عليها داخل المؤسسة العمومية الخدماتية.

تحسين واقع الاتصال او خلق استراتيجية داخل المؤسسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي لملائمته و طبيعة دراستها و اعتمدت في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة بالموازاة نفسها مع دراستنا ( اعتمدنا أيضا في دراستنا على دراسة الحالة ) \* .

---

\* بن حمودة رنده، زياد وفاء، بنوة فاطمة الزهراء، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة حالة البريد و المواصلات، تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014

### أوجه الاختلاف :

في هذه الدراسة الاستراتيجية تمارس و لكن بطريقة غير مباشرة.  
تساعد استراتيجية الاتصال الموظفين على فهم و توضيح المعلومات بطريقة خاطئة.  
الاتصال داخل المؤسسة غير فعال و لا يساهم في تحسين أداء الموظفين.

# الإطار النظري

## الفصل الأول

### التأطير النظري لمفهوم الاستراتيجية الاتصالية

#### تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الثاني : أنواع الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الثالث : أهداف الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الرابع : أهمية الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الخامس : مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث السادس : أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال.

المبحث السابع : معوقات الاستراتيجية الاتصالية.

#### خلاصة الفصل

## تمهيد :

يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي، فظاهرة المجتمع البشري في أساسها هي ظاهرة اتصالية بحتة، فهي تساهل أغراض المجتمع البشري من ناحية وتحقق الهدف الإنساني من التجمع من ناحية أخرى، فالاتصال وسيلة لتحقيق التناغم والاندماج الجمعي بين الأفراد والمجتمع، ولو ال الاتصال لما نمت المجتمعات من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية والحضارية، ومع تطور المدينة والدولة وتطورت أساليب التخطيط للاتصال وفنونه وعلومه حتى وصلت لى ما يعرف باستراتيجية الاتصال، والتي أصبحت الأساس الذي تقوم عليه العلاقات السياسية والتجارية والاقتصادية والثقافية بين الأفراد و المنظمات على حد سواء، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف جوانب استراتيجية الاتصال وذلك من خلال عدة مباحث التي تناولنا فيها، تعريف استراتيجية.

## مفهوم الاستراتيجية الاتصالية :

هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام، و استراتيجية الاتصال هي عبارة عن نسق منظم و مبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة...) تهدف إلى السماح المتلقي بإتخاذ القرار فيما بعد و يعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلقاة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم .<sup>1</sup>

و يمكن تعريف استراتيجية الاتصال على أن عبارة عن خطوات عملية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا .

ويعرف "فيليب كوتلر" الاستراتيجية الاتصالية على أنها: أسلوب المؤسسة بأن تدع و تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة ك مجال للاستثمار .<sup>2</sup>

وهناك من يرى بأن استراتيجية الاتصال عبارة عن مجهود فكري منظم وهادف، يهدف إلى السيطرة على الفرص والقيود الخارجية، كما أن استراتيجية الاتصال تشير إلى أن وضع السياسات والتوجيهات لمختلف النشاطات والمعلومات المتسقة داخل المنظمة، وبين مختلف المنظمات، كما أن تعمل على فهم الجماهير الرئيسية من أجل الحصول على الظروف

<sup>1</sup> محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط 1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005، ص 105 .

<sup>2</sup> Philipekoder, **marketing management** 7, edition, paris, 1999, p34.

المواتية لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال استخدام برامج منسقة و خطط تحقق مصالح المؤسسة .<sup>1</sup>

وتعتبر استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعتبر عامل دعم لها فإن التطورات المتسارعة لها في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين ونظرا للخصائص التي تميزت تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءا من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الاستراتيجية.

واستراتيجية الاتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب كما يجب توفر مبادئ أساسية لتكون مقبولة من طرف المنظمة .

استراتيجية الاتصال تعني تقرير الكيفية التي يستجيب بها النظام الرأسمالي لحاجات البيئة والتي تبرز استمراره في الحصول على الموارد من هذه البيئة التي يتعامل معها لأنه الهدف<sup>1</sup> هو إحداث التوافق بين النظام الاتصالي وبيئته .<sup>2</sup>

من خلال كل ما سبق ذكره نستنتج بأن مجمل التعاريف سالفة الذكر اتفقت على أن استراتيجية الاتصال هي ذلك المجهود الفكري الذي يعمل على تحديد تقرير مختلف الطرق والإجراءات التنفيذية، والتي من خلالها يستطيع أن يحقق النظام الاتصالي دوره الاستراتيجي المتكامل، وذلك بالتعامل مع مختلف التغيرات المستقبلية من خلال تسخير مختلف الموارد الاتصالية والمالية داخل إطار الأغراض والأولويات التي تخدم المؤسسة والجمهور، و

<sup>1</sup>– Unarticle de l encyclopedie libre, <http://en.wikipedia.org,ategie-comminication.consulte> le 30/10/2011.

<sup>2</sup>–ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 2 .

لتحقيق غايات وأهداف متكاملة مع مراعاة القيم والإيديولوجيات التي يسير عليها المجتمع للحصول على النتائج المرجوة<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: أنواع الاستراتيجية الاتصالية

### 1. استراتيجية الاتصال الداخلي

يمكن تعريف الاستراتيجية الداخلية على أنها فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تلبية العالقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة من جهة أخرى فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها، وثقافتها وقيمها، وحقل وأيضاً وسائلها تعرف بأنها: نقل ونشر المعلومات و المعرفة بين المواطنين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي و المؤسسي<sup>2</sup>

ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلية نجد :

. إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية .

. ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها .

. توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية .

. خلق درجة من التفاعل الإنساني والاجتماعي بين المرسل والمستقبل .

. تحسين سي العمل داخل المؤسسة، وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين

العاملين .

<sup>1</sup> -محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 150 .

<sup>2</sup> -ناصر دلدي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية و تطبيقية)، مرجع ذكره ، ص 27

. تمكين الاتصالات الجيدة للعامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه مما يساهم في تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة .

إن هذه الأهداف ترتبط ارتباط وثيق بكافة أهداف الاستراتيجية الاتصالية العامة للمؤسسة ،حيث أن استراتيجية الاتصال الداخلي تساعد على تحقيق التفوق التنافسي والميزة التنافسية المرغوبة .<sup>1</sup>

## 2. استراتيجية الاتصال الخارجي :

إن استراتيجية الاتصال الخارجي هي عبارة عن برنامج متكامل ومسطر من حيث الأساليب ووسائل الاتصال، وهي أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر التسويقي لأنها تعتبر أحد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع والخدمات، حيث تهدف إلى تعريف الجمهور المستهدف بالمؤسسة ومنتجاتها ومحاولة التأثير على آراءهم لجعلهم يفضلونها على المؤسسات المنافسة الأخرى<sup>2</sup>.

كما تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي بأنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج. ومن أهداف استراتيجية الاتصال الخارجية ما يلي:

. تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.

. بناء سمعة طيبة تساهم في جذب المستثمرين .

. المشاركة في تنمية المجتمع المحلي .

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة(اتصالات معلومات .القرارات)،مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة، (دس)، ص 132.

<sup>2</sup> Francis Merlin, **B2 Bstrategie de comminication** é édition, organisation, France,2000, p

. بناء معرفة عن المستثمرين، و خلق عائلات التعاون بين المؤسسة و مؤسسات أخرى .  
الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية .

. ابرام الاتفاقيات المعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة .

. تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها .

. إيصال صورة إيجابية عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية بنا يتحقق زيادة الوعي بأعمال و واجبات المؤسسة والتحديات التي تواجهها<sup>1</sup> .

### 3- استراتيجية الحوار :

تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المجلس، و أخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، و يتم اشراك الجمهور في عملية صنع القرار.

تسمى هذه الاستراتيجية : استراتيجية التيسير، حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور و تفاعله في صنع سياستها ، و تحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fqne llyng uye thonh. **La communication un stratégie organisation l'entreprise**, les edition economica, paris 1991, p 72

<sup>2</sup> علي، حمزة، عياد، أمينة، (الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية ) مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، 2016 ، ص 147.

#### 4- استراتيجية الإقناع :

هي الاستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان و الدعاية، يسعى المجلس الشعبي الولائي من خلال هذه الاستراتيجية الى التغيير المقصود في معارف و اتجاهات و سلوكيات جمهور معين.<sup>1</sup>

#### المبحث الثالث :الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال :

- . تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين .
- . تشجيع كل موقف من نشأته تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي .
- . تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة
- .. إعداد الموظفين ألي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما .
- . تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيعة العمل و أخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا .
- . تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة .
- . تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم .
- . تحقيق بيئة معرفية اتصالية أكثر شمولا على الصعيدين الداخلي والخارجي .

<sup>1</sup>قابلي،حياة، (استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة)،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،الجزائري،2007، ص 25 - 26.

. المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وخارجها، ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب .

. توفير معلومات وبيانات وإحصائيات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستدامة .

. زيادة التنسيق والتعاون بين الجهات الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق الأمور المشتركة<sup>1</sup> .

#### المبحث الرابع : أهمية الاستراتيجية الاتصالية :

1/ تحقيق أفضل انجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

2/ تعطي الخطة الاستراتيجية أهداف و توجيهات واضحة للمستقبل.

3/ التعرف على العوامل الخارجية و الداخلية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.

4/ تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، و تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

5/ تنظم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.

6/ تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء ، أو التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة فعاليات المنظمة.

<sup>1</sup>.توماس وهلين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، الإدارة العامة للبحوث، الرياضي، 1990، ص

7/ إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفوة.

8/ توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.

9/ القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

10/ المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

11/ تساعد في التفكير بعيد الأمد.

12/ الاقتصاد في استخدام الموارد، لان الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم و لتحقيق الأهداف.

13/ أهداف الاستراتيجية تكون واضحة و دقيقة و مدروسة ، و هذا يساعد على توجيه جهود المنشأة باتجاه الصحيح.<sup>1</sup>

14/ تقلل من حالات المخاطرة و عدم التأكد.

15/ تمكن الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخا المنظمة.

16/ تفيد الاستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في إعداد الاستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.

17/ تساعد الاستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن قيط، الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، 2012-2013، ص ص48- 49 .

<sup>2</sup> بن قيط ، الجودي، نفس المرجع، ص ص48- 49

**المبحث الخامس : مراحل تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية :**

إن عملية تنفيذ استراتيجية الاتصال تكون عادة في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات وفي حالة ما إذا كانت هناك انزلاقات خلال عملية التنفيذ يمكن إعداد خطط اتصالية سنوية، وذلك بتحديد العناصر اللازمة لتطبيق الاستراتيجية و متابعتها، ابتداء من الأهداف و المستهدفين والوسائل الاتصالية والخلايا الاتصالية والوسطاء والتواريخ، وكذلك الميزانية المالية ومختلف التكاليف والقيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية .

وعملية تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية عادة تكتن تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة و من أجل تنفيذ استراتيجية الاتصال يجب المرور بالمراحل التالية:

**1/ تحديد رزنامة العمل**

يمكن تنفيذ استراتيجية الاتصال بالاعتماد على عنصرين أساسيين هما، تحديد التواريخ تنفيذ الإجراءات المتخذة في الخطة الاتصالية والمراد إنجازها في المشروع الاتصالي تحديد مختلف مراحل مخطط العمل من أجل تحضيرها في الأوقات المحددة للتنفيذ في الوقت المحدد وتجدر الإشارة أنه عند تحديد الرزنامة يجب أن أخذ بعين الاعتبار كل من :

أ . **المتطلبات الداخلية:** توفر المصدرين للرسائل، قنوات بثها، المستقبلين بها .

ب . **المتطلبات الخارجية:** الأهداف الخاصة بالمؤسسة، توفر الوسائل التقنية والتحقق الفعلي، البث .

ج . **المتطلبات الحالية:** حملات الاتصال الخارجي، الجو الداخلي للمنظمة، نتائج المنظمة .

## 2/ تحديد الميزانية :

من الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها برنامج الاتصال، فكل منظمة تعد خطة اتصالية عليها التفكير سنويا في برنامج نشاطها من خلال إعداد ميزانيتها، وهذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل سنويا، لذلك فالميزانية التقديرية للاتصال عبارة عن تعبير رقمي لنشاط الاتصال المستقبلي في المنظمة على المدى القريب، المتوسط، البعيد.<sup>1</sup>

ومن أجل تحديد الميزانية الكلية الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية هناك أربع طرق رئيسية لتحديدها و هي من أهم الطرق المستعملة في الوقت الحالي وهي :

أ . طريقة إعتداد المؤسسة على الموارد المتاحة .

ب . طريقة النسبة المئوية من رقم الأعمال المرتقب.

ج . طريقة تحديد ميزانية الاتصال انطلاقا من ميزانية المنافسة .

د . طريقة إعتداد المؤسسة على الأهداف والإمكانات اللازمة.<sup>2</sup>

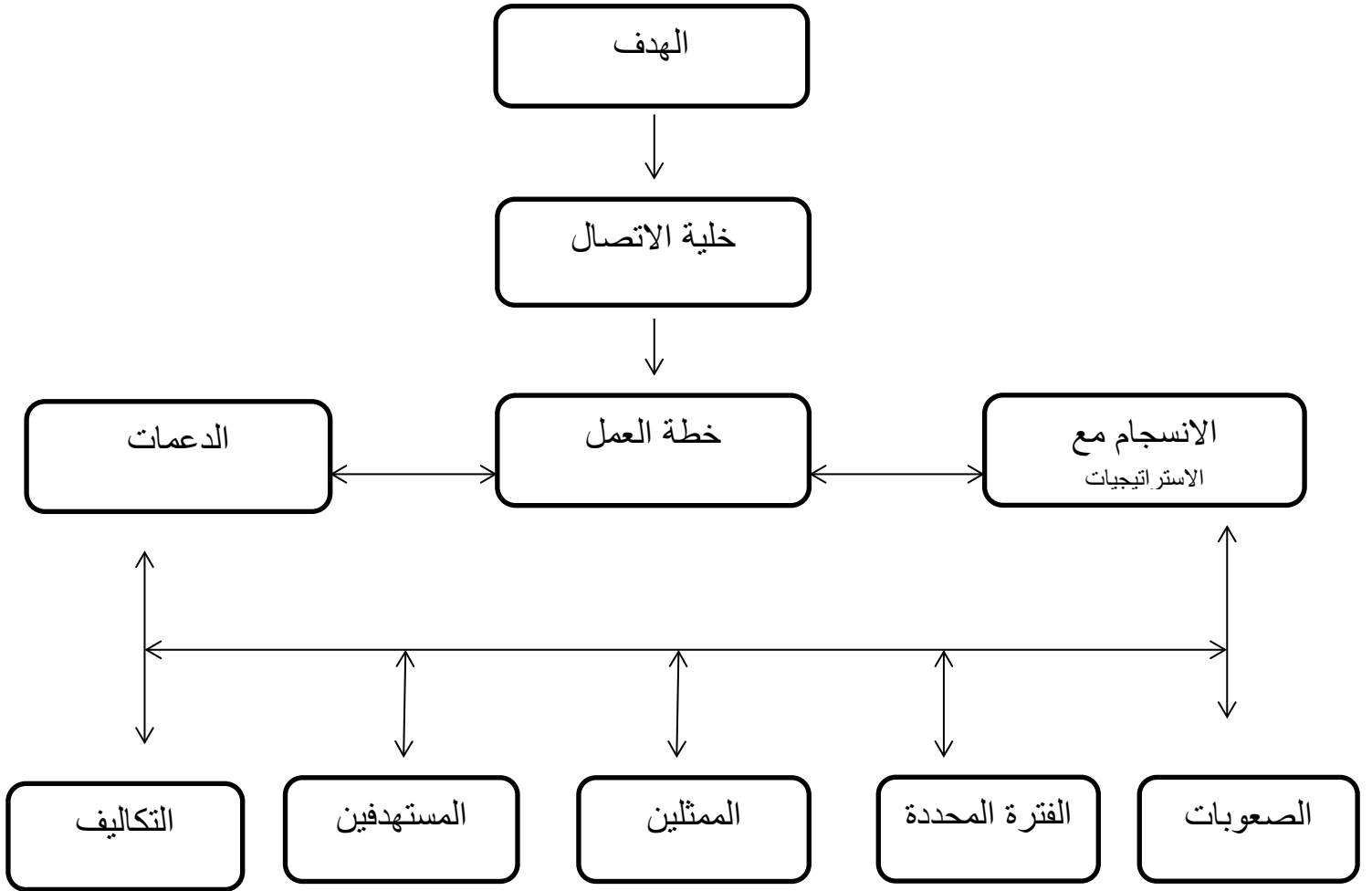
## 3/ تحضير مشروع خطة العمل :

تعد خطة العمل من طرف فريق العمل المكلف بقيادة هذه الخطة و الذي يدعى بفريق القيادة بإتفاق مع المديرية العامة، حيث يتم إعدادها بإثبات متتابع لفرضيات العمل مع الأخذ في الحسبان التفاعلات بين مختلف مكوناته، أهدافه، أولوياته، والشكل التالي يوضح كيفية إعداد خطة العمل .

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاتصالية(دراسة تنظيمية و تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، 2004، ص ص 81-82

<sup>2</sup>- Thierry libeart, **plan de communication dunod**, paris, 2003, p 159

شكل رقم 01 :يوضح عناصر إعداد خطة العمل الاتصالية<sup>1</sup>.



المصدر : قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة(حالة الشركة الوطنية لإنجاز الخدمات)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 45.

ويمثل الشكل الموضح سابقا ركيزة خطة الاتصال وهي تعرف تبعا لتغير أهداف الاتصال من جهة والدارسة الاجتماعية الثقافية من جهة أخرى، وهي مهمة خصوصا في الحفاظ على الحلقات الرسمية للاتصال .

<sup>1</sup> قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة(حالة الشركة الوطنية لإنجاز الخدمات)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 45.

**4/ تسيير خطة الاتصال :**

تسيير خطة عمل الاتصال كتسيير كل المشاريع تتطلب وضائع وسائل تسيير و مساعدة في إتخاذ القرار حيث يسير مخطط الاتصال حسب منهجية نقدية وذبك لتحديد مختلف الخطوات الضرورية لنجاح المخطط الاتصالي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف ونتائج الدراسة، إن تسيير مخطط الاتصال يفترض توغر وسائل مناسبة لتقييم وضعية الاتصال و هذه الوسائل تتمثل في :

أ . مؤشرات النتائج . سبر الآراء . الملاحظة بالمشاركة . قياس المناخ الاجتماعي السائد .

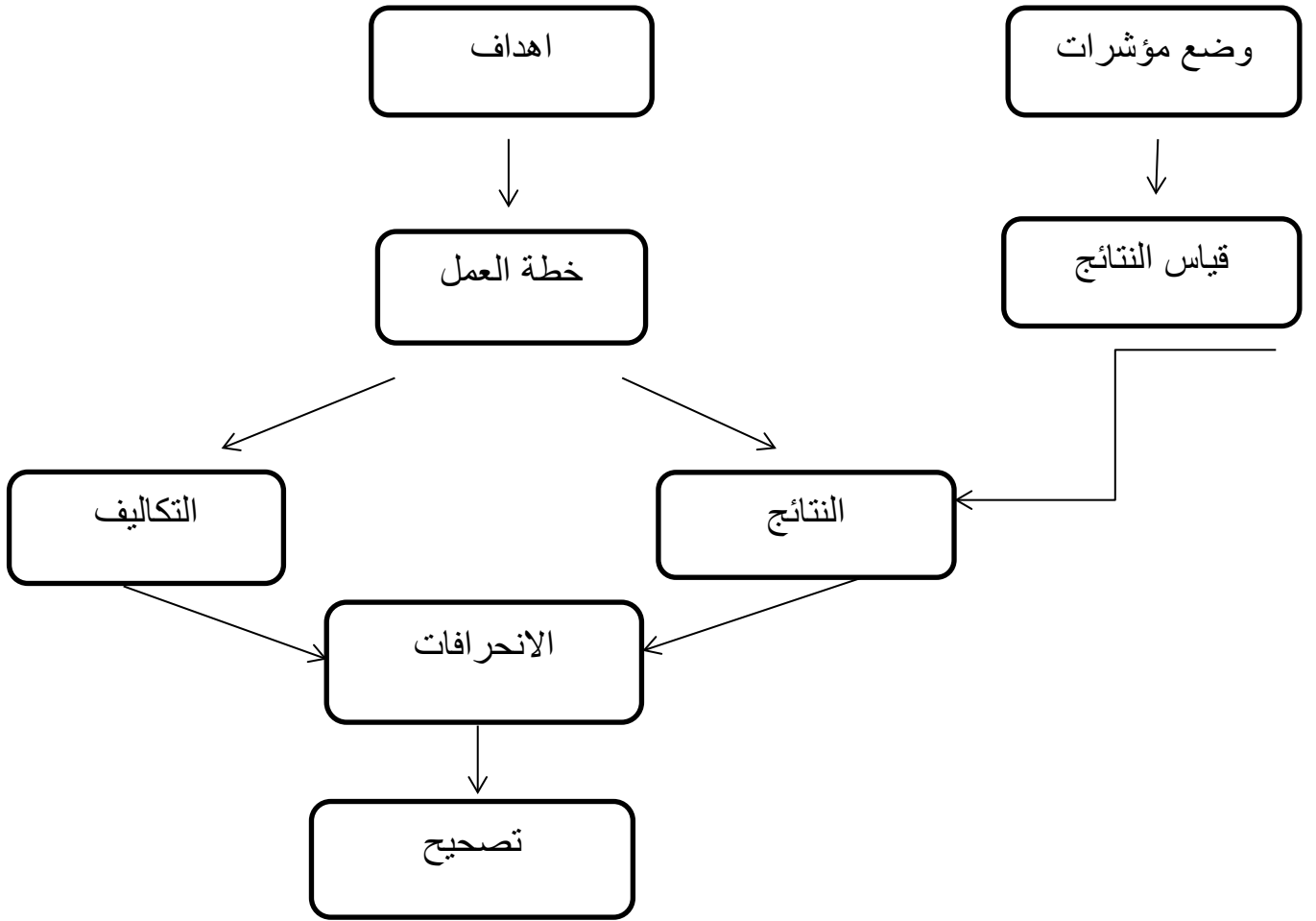
ب . لوحة القيادة .

**5/ تقييم خطة العملية الاتصالية**

تعتبر تقييم خطة الاتصال مسألة ضرورية لسببين هما: تحديد ماهي الأنشطة التي حققت الغرض منها، تقييم الوقت والإمكانيات المستمرة في مثل هذه الأنشطة .والشكل التالي يوضح تقييم عملية استراتيجية الاتصال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قبائلي حياة ، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة(حالة الشركة الوطنية لإنجاز الخدمات)، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007 ،نفس المرجع السابق ،ص 124.

شكل رقم 02 :يوضح تقييم خطة العمل الاتصالية .



المصدر : فضيل دليو، اتصال المؤسسة مفاهيمه نظرياته ووسائله، (د ط)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 86.

إن عملية تقييم الخطة الاتصالية تعد من أهم المراحل التي تحدد مدى نجاح الاستراتيجية الاتصالية، وذلك كونها تمكن من التعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والتي كان ينبغي الوصول إليها .<sup>1</sup>

#### المبحث السادس :أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال :

<sup>1</sup>فضيل دليو، اتصال المؤسسة مفاهيمه نظرياته ووسائله،(د ط) دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص ص

إن إعداد استراتيجيات اتصالية يتم بالاعتماد على العديد من الأساليب العلمية، ومناهج أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال نجد مايلي :

أ . أساليب التنبؤ والتحليل: تهدف الأساليب في الوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتحديات وتهديدات خلال فترة زمنية مستقبلية التي يحددها المخططون، وذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها و رسائلها بناء على ما تصل إليه التنبؤات التي تعتمد على النتائج التي تصل إليها هذه الأساليب، ويستخدم هذا الأسلوب في تحليل النظام الاتصالي ووسائله ومؤسسته وفي تحليل الحاجات البيئية وإمكاناتها، وكذلك تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون معها وفي تحليل التي تعيق أو تقيد تطور النظام الاتصالي وهذا يعني تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية .

### 1. أساليب التحليل: من بين هذه الأساليب نجد :

. أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها: وهو الأكثر توافقا لمتطلبات التخطيط لاستراتيجية الاتصال وترجع أهميته كونه يختص في تحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدراتها، كما يعمل على تقييم عناصر النظام، الاتصالي ووسائله وقد ارته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون ومتخذوا القرار الاستراتيجي، سواء فيما يتعلق بالنواحي النباتية والبشرية، إن هذا الأسلوب يعتبر شكال من أشكال معالجة المعلومات ومن خلال هذه المعلومات التي يوفرها الأسلوب التحليلي يمكن تحديد واقع النظام الاتصالي وإمكاناته وقدراته، ونقاط ضعفه وقوته وهذا 1 يؤدي إلى إلزام المخططين بالإمكانيات المتوفرة لهم حول النظام الاتصالي ودرجاته .<sup>1</sup>

### 2. أساليب التنبؤ: هذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتطور الأوضاع المستقبلية

للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته وتسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق ومن أهم أساليب التنبؤ نجد مايلي :

<sup>1</sup>محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005، ص 138

. أسلوب التنبؤ الذاتي: هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء الخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية محدودة .

. أسلوب التنبؤ الإحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى الاحتمالات والاتجاهات المستقبلية المطلوبة، و يمكن أن يغطي هذا الأسلوب فترات زمنية طويلة سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ويربط بينها برسوم بيانية .

. أسلوب التنبؤ التفسيري: أيضا من الأساليب الكمية يعتمد على نماذج بحوث علمية لأحداث تصور مصطلح للأوضاع المستقبلية، لكي يتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية من أجل التعرف على كيفية التعامل معها .

. أسلوب النظم: يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية و مع العناصر البيئية من ناحية أخرى .

. أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: متشائم . متفائل . معتدل، ولكل سيناريو احتمالاته ويكون المعتدل هو القاعدة أنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة

. أسلوب تحليل الأثر المتداخل: هذا أسلوب نوعي وهو عبارة عن محاولة لاكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل .<sup>1</sup>

ب . أساليب الخيارات الاستراتيجية وإتخاذ القرار: إن هذه الأساليب تبحث بصورة أساسية الإجابة على السؤال: كيف نواجه ما سوف يحدث؟ ويعتمد المخططون في بنائهم

<sup>1</sup>محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، نفس المرجع السابق، ص 139 .

للقواعد الأساسية للاتصال على خيارات عديدة تقوم على نظريات الاتصال ذاته و الاجتماع و الاقتصاد و النفس و الإدارة و المستمدة من الخبرات السابقة و من خلال هذه الخيارات الاستراتيجية حولوا الفروض الجامدة لهذه النظريات إلى أفعال مادية يفترض أنها سوف تحقق الأغراض المستهدفة، وذلك من خلال بناء السيناريوهات و التصورات المصطنعة و الاعتماد على أساليب الحوار و النقاش عن طريق القيام بورشات عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة سياسة معينة أو خطة معينة و على الرغم من أهمية هذه الأساليب إلا أنها ال تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط لاستراتيجية الاتصال، وإنما يجب القيام باختيار واحدة من هذه الأساليب بما يتناسب و الأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية للمجتمع و قد يضطر إلى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب للوصول إلى ما هو مناسب، وذلك يرجع إلى العديد .

من الاعتبارات التي تحكم الاختيار بين الأساليب، وذلك لأن لكل أسلوب قدراته و لكل أسلوب حدوده و من بين هذه الاعتبارات نجد مايلي :

. عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلية يمكن حدوث تغييرات غير متوقعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع على المستوى الدولي .

. عند تغير المدى الزمني للخطة الاستراتيجية: فإن كان التخطيط لاستراتيجية الاتصال يغطي مدة زمنية قدرها سبع سنوات، و أرت الغدرة زيادتها إلى عشر سنوات مثال: فيكون على الإدارة أن تختار أسلوب للتنبؤ تتناسب قدرته مع مدة أطول .

. تزايد الاعتماد على التنبؤ لتزايد الإيمان بأهميته، مما يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة و يكون عمل الإدارة الاستراتيجية تحديد الأنسب منها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي لاتصال، ط1، مرجع سبق ذكره ، ص 146

. مدى توفر المهارات البشرية القادرة على استخدام أساليب التنبؤ تؤدي إلى تفعيل أسلوب منها على الآخر وإلى دمج أكثر من أسلوب منها .

. إن درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ، يتطلب إحداث مقارنة بين النتائج التي حققتها الأساليب التي اعتمدت عليها الإدارة الاستراتيجية من قبل لتحديد مدى دقة كل منها وتختار من بينها الأكثر دقة لتحقيق مزيد من الثقة والدقة فما تعتمد عليه من تنبؤات مستقبلية في مواجهة التحديات والتهديدات القادمة .<sup>1</sup>

### المبحث السابع : معوقات استراتيجية الاتصال :

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي بالمستقبل وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال ومن أهم هذه المعوقات والعراقيل مايلي :

#### أ/ معوقات استراتيجية الاتصال :

يختلف الأفراد في ميولاتهم ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف عن حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه ومن هذه المعوقات نجد :

. تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى إختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

. الإدراك الانتقائي: يميل الفرد لأستمع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأراءه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و آراء .

. الانطواء: عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات .

<sup>1</sup>محمد البادي، التخطيط لاستراتيجية الاتصال، نفس المرجع السابق، ص 148

. حسب المعلومات وعدم الإدلاء بها: المبالغة في عملية الاتصال كالأفراد في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات .

. سوء العلاقات بين الأفراد: و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة .

### ب/ الحواجز التعبيرية :

تبدو هذه العراقيل نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ومن هذه العوائق نذكر :<sup>1</sup>

. **تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجه الإرسال .

. **العقبات التعبيرية:** الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى .

. **القابلية للقراءة:** من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال إستخدام اللغة السهلة .

. **التوقيت:** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط .

. **التجريد:** نقصد بها إهمال التفاصيل حيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها و ليس كما هي موجودة .

<sup>1</sup>محمود سلمان العمياني: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، (د ب)، 2002، ص 252.

## ج/ المعوقات التنظيمية:

- ان للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد و منها :
- . غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف مما يؤدي إلى تشويش الاتصالات .
  - . مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات .
  - . عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال .
  - . تعدد المستويات الإدارية الذي ينجز عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي .
  - . عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات و تضيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع الكفاءة للاتصال .
  - . القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 253.

**خلاصة :**

وخلاصة القول أن استراتيجية الاتصال لها أهمية بالغة على مستوى المؤسسات خصوصاً في ظل محيط يتميز بالتغير من خطة إلى أخرى، فالاتصال هو أحدث العلوم الاجتماعية التي تسعى للوصول إلى الآخرين، لذا فقد إرتأت المؤسسات الحديثة التركيز على بناء استراتيجيات إتصالية لجلب الجمهور إليها أينما كان وذلك بالاستناد إلى مختلف الأسس والأساليب العلمية التي تمكن من تسطير استراتيجيات إتصالية ناجحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

## الفصل الثاني

### أهمية الخدمة العمومية

#### تمهيد

- المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية
- المبحث الثاني: أنواع الخدمات العمومية
- المبحث الثالث: خصائص الخدمة العمومية
- المبحث الرابع: مبادئ الخدم العمومية
- المبحث الخامس: نظم الخدمة العمومية
- المبحث السادس: مشكلات الخدمة العمومية

#### خلاصة الفصل

## تمهيد للفصل:

تعتبر الخدمة العمومية عنصر جوهري في تحقيق التنمية و الرفاهية داخل المجتمعات المعاصرة ،فالاهتمام المتزايد في الجزائر بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية من خلال إنشاء بنية تحتية معلوماتية إلى جانب عصرنة إدارتها باعتمادها تكنولوجيا الاتصال الحديثة كمحاولة منها لتحسين جودة خدماتها، منه تحددت مصالح و طموحات المواطنين في أي دولة مهما كان مستواهم المعيشي و الاجتماعي، حيث أن كل فرد في الدولة يرغب في خدمة فعالة و بدون تكلفة و بدون جهد عن طريق الإدارة العامة و بالتالي لا تحقق له هذه الرغبة إلا إذا كانت الإدارة العامة قادرة على تحقيق تنمية الحياة العامة، و كانت قادرة على النهوض بمستوى خدماتي عالي الأداء، و من هنا ازداد اهتمام المؤسسات الخدمائية بإصلاح الخدمة العمومية و تحسين خدماتها للمواطن نظرا لدورها الكبير في الجوانب الإدارية المختلفة، و هذا الجانب المهم تعددت الدراسات المهمة بهذا المجال و تنوعت و تعمقت في دراسة كل بعد من أبعاده و قد خصصنا في هذا الفصل ستة مباحث بحث تناولنا كل من مفهوم الخدمة العمومية و أنواعها ، و خصائصها ، مبادئها و نظمها و أخيرا مشكلات الخدمة العمومية.

## المبحث الأول: مفهوم الخدمة العمومية:

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة العمومية لا بد من الإشارة إلى مفهوم الخدمة و التي تعددت تعارفها بتعدد الدارسين و الباحثين لها نذكر منها:

عرفت الخدمة بانها أي نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي الخدمة او الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة و التي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل.<sup>1</sup>

فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بانها "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك، من المؤسسة إلى الجمهور و لا يتم نقلها أو خزنها او فصلها.<sup>2</sup>

الخدمات العمومية: يوح مصطلح الخدمة العمومية لتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة و المواطنين من أجل إشباع الحاجات المختلفة من الجهات الإدارية و المؤسسات العمومية، و سنحاول ذكر بعض التعاريف لفهم هذا المصطلح كما يلي:

وفقا للقانون الإداري الفرنسي: " الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة كاستجابة لحاجة عامة و يتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة و الاستمرارية و التكيف لتحقيق الصالح العام"<sup>3</sup>

هي كل نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة تقع على كاهل الدولة عن طريق المؤسسات سواء الاقتصادية الاجتماعية أو الخدماتية... إلخ و عن طريق التدخل في الإدارة العامة.

<sup>1</sup> كورتر فريد ، " سوق الخدمات " ط1، كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2009، ص64.

<sup>2</sup> P KOTIER .B,quhois , Marketing management ,10, edition publ-union , paris,1997,p 145

<sup>3</sup> مرزاق عثمان ، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة ، ط 1 ، جسر النشر و التوزيع ن الجزائر ، 2015، ص14.

**1- مفهوم الخدمة العمومية كعملية:**

إن ما تقدمه المنظمات الحكومية من عمليات ذات طابع تكاملي تتطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات و بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة العمومية على محورين.

أ/ الأفراد: يمثل المواطن الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة مثل، دخول المريض إلى المستشفى فإن عملية العلاج تختلف الخدمات الصحية التي تجري عليه بذاته و كذلك محاكمة الأفراد و غيرها من الخدمات العامة.

ب/ الموارد: تصبح كل الموارد و الأشياء أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، فهي تجري على الأشياء و ليس الأفراد و تسمى عمليات الأشياء المملوكة مثل خدمات رخص المرور للسيارات.

ج/ المعلومات: و تسمى بعمليات تشغيل المعلومات مثل خدمات تحليل البيانات في مركز المعلومات، و عمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث و الجامعات.

**2/ مفهوم الخدمة العمومية كنظام:**

انطلاقا مما تقدمه هذه الخدمة يمكن النظر إليها كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تحوي مايلي:

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

- نظام تسليم الخدمة وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة يتم التسليم النهائي للخدمة و إيصالها للمواطن طالب الخدمة.

و مفهوم الخدمة العامة كنظام يحتوي كلمتين هما:

- خدمة عامة مرئية و متطورة لمستقبل الخدمة أي المواطن.

- خدمة عامة غير مرئية و يطلق عليها اسم جوهر الخدمة الفني غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة ف نظام الخدمة، و تعبير المكتب الخلف بالنسبة للأجزاء المرئية أو غير المنظورة.

كذلك نجد من أبرز التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية: " الدولة ليست السلطة التي تقود السيارة إنها تآزر خدمات عمومية منظمة و مراقبة من طرف الحاكمين... و من هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية على أنها " كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا و مضبوطة من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق و تنمية الترابط الاجتماعي، و هي طبيعة لا تجلها تحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين.

كما يرى البعض أن الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية.<sup>1</sup>

و تعرف هذه المصالح على أساس مجموعة من التنظيمات المخصصة لإرضاء بعض الحاجات و المصالح الفردية و الجماعة للأمة، المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة لهيكل الدولة

من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1/ الإدارة هي التي تتيح منافع لمصلحة العامة و إنها ممثلة من طرف الخدمات

العمومية.

<sup>1</sup> Jaques cherallier K ,le service public ,1 er édition, K presse universitaire de France, k 1971.p 20.21

2/ لكي تصبح الخدمة عمومية لا بد أن تتمتع الخدمة بمعياري ثنائي، فهي خدمة جهة اقتصادية (صناعية تجارية) أو إدارية، و من جهة أخرى مراقبة الدولة لها تصبح سياسية.

3/ ما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف، فأى نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية و المصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر من مصلحة عمومية.

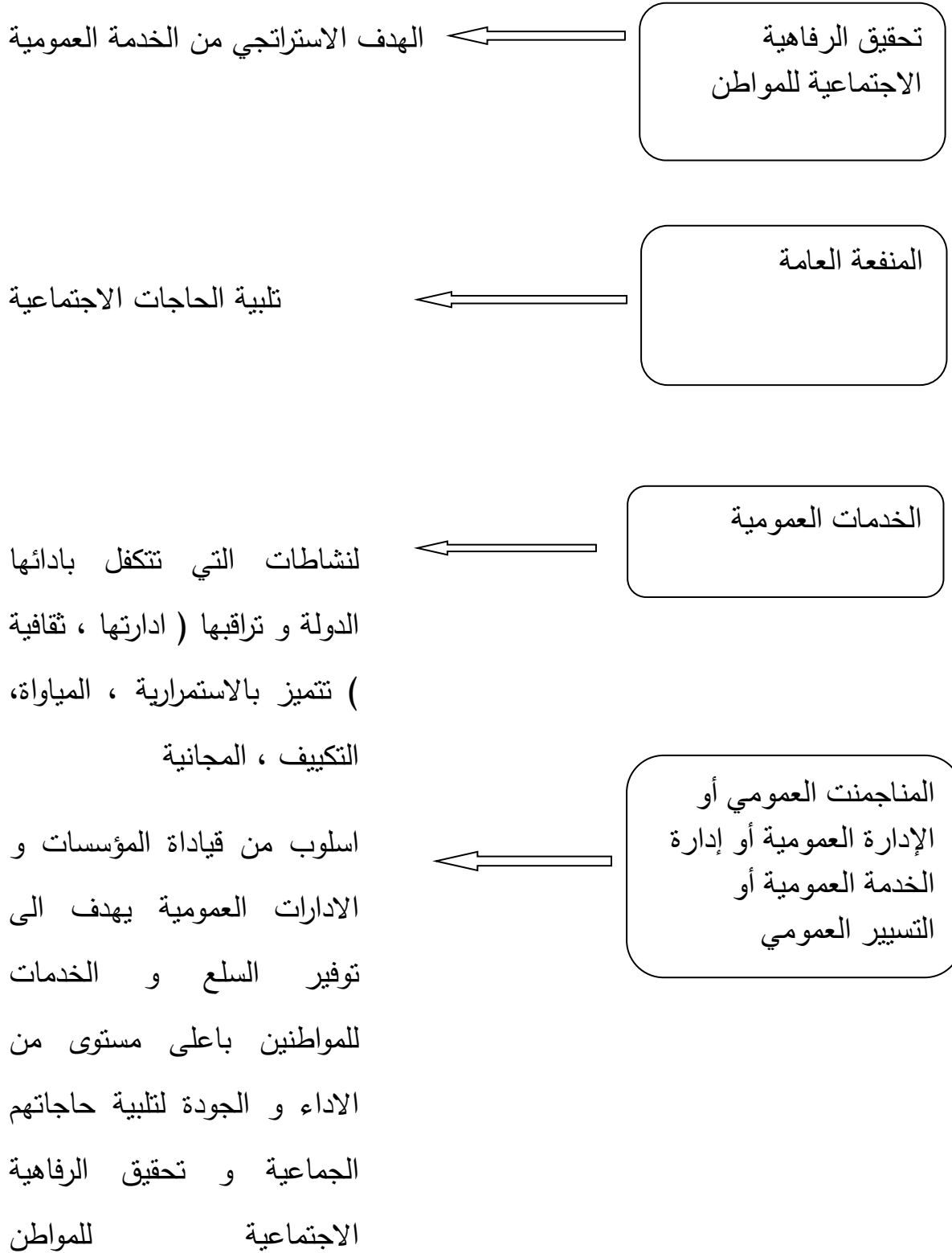
و نستنتج في الأخير أن الهدف الأساسي للخدمة العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي بل تعظيم الربح المادي الاجتماعي.<sup>1</sup>

كذلك نجد من أبرز التعاريف للخدمة العمومية كأصل عام بأنها " الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان و تأمين رفاهيته، و التي يجب توفيرها لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين" و بالتالي فإن أساس و مبرر قيام الحاكم بتقديم الخدمات العمومية عن طريق إنشاء المرافق العامة باختلاف أنواعها هو مدى حاجة المواطنين لخدمات هذه المرافق و التي تلبي حاجاتهم العامة، التي لا يمكنهم توفيرها لأنفسهم دون تدخل من الحاكم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Marie franceK Iheriteau pour quoi des entreprises public ? édition 1 er K presse universitaire de France ,1972,p 46.

<sup>2</sup> محمد الصغير ،القانون الاداري ، (د ط)، دار العلوم للنشر ، الجزائر ،2004، ص 203.

الشكل: (01) يمثل مخطط يلخص مفهوم الخدمة العمومية و بعدها الاستراتيجي:



المصدر : نور الدين الشنوفي للمناجمت العمومي .

## المبحث الثاني: أنواع الخدمات العمومية:

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية و من هذه التقسيمات نذكر مايلي:

## 1/ خدمات ضرورية لبقاء المجتمع:

و سلامته و تقدمه ، مثل الخدمات التعليمية و الصحية و هي خدمات يجب أن توفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

2/ الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع: باختلاف قطاعاته و مستوياته ( خدمات لا يمكن الاستغناء عنها ) مثل التزود بالماء ، الكهرباء ، الغاز و النقل.

و ما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة و المؤسسات العمومية و إنما أصبحت قابلة للتقدم من القطاع الخاص و تتم إدارتها على أسس تجارية ، حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

3/ خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية: يستفيد منها أفراد المجتمع ، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد و المجتمعات، و من بين نذكر مثلا المكتبات العامة، المتاحف، و المنتزهات العامة.

كما يمكن تقسيم الخدمات العامة من حيث قدرة السوق على إتباعها و تلبيةها، فهناك خدمات يستطيع نظام السوق إشباعها، (القطاع الخاص) جزئيا، أي بكميات أقل من الاحتياجات الحقيقية لأفراد المجتمع مثل خدمات النقل، الصحة، التعليم حيث يطلق عليها اقتصاديا بالخدمات الشبه العامة أو الجديرة بالإشباع، و البعض الآخر يفشل نظام السوق في إشباعها كلية، حيث أن غالبية هذه الخدمات يستحيل أو يصعب استبعاد احد أفراد المجتمع من استهلاكها مثل الأمن، العدالة، الحدائق، الطرق، و يطلق عليها بالخدمات العامة الصافية.

و في حالة العامة فإن الخدمات العامة تنقسم إلى قسمين أساسيين هما الخدمات الاقتصادية و الخدمات الاجتماعية.

1/ الخدمات العامة الاقتصادية: و هي التي يكون هدفها هو تحقيق مصلحة عامة اقتصادية مثل الإمداد بالمياه، الكهرباء، النقل العمومي و تدار على أسس إقتصادية.

2/ الخدمات العامة الاجتماعية: و هي تمثل الخدمات التي تشبع حاجات اجتماعية و هذه الأخيرة هي تلك الحاجات التي يفشل نظام السوق في إشباعها كلية، لأنها تتمتع بخصائص

### المبحث الثالث: خصائص الخدمة العمومية:

تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص:

\* الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية ، فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك لإنشاء مرافق متعددة تعني بإشباع الفرد المختلفة.

\* إن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الإنسان وصيانتة و كذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسين المستمر لنوعية الخدمة المقدمة.

\* يعتبر تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول لتقديم الخدمة العمومية، لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز و بالكيفية و الإجراءات نفسها.<sup>1</sup>

\* تقديم الخدمات العمومية تضمنه هيئات عمومية أو من تفوضه ذلك.

\* الخدمات العمومية كباقي الخدمات الغير ملموسة ، حيث لا يستطيع المستفيد تفحصها أو لمسها ، و عليه يلجأ إلى استخدام طرق أخرى للحكم على جودتها كسؤال

<sup>1</sup> عمار بوضياف،"الوجيز في القانون افداري"،ط3،جسور للنشر و التوزيع،الجزائر2013،ص399.

أصدقائه أو البحث في التجهيزات و لأجهزة المستخدمة و أساليب الاتصال و طرق التعامل مع الجماهير...إلخ.

\* الترابط بين الخدمة و الاستفادة منها أي يجب أن يكون المستفيد حاضرا وقت إنتاجها كي يستفيد منها، و هنا تنشأ عملية الترابط و التلازم بين الخدمة و استهلاكها.

\* اختلاف جودة الخدمات و هذا مرتبط بعوامل نفسية و أخرى بيئية ترتبط بظروف العمل.

\* اغلب الخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية أي أنها موجودة في سوق الاحتكار الكامل،(عارض وحيد و طالبين متعددين) مثل احتكار الكهرباء و الغاز في الجزائر من طرف sonal gaz .

\* الخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة فقط بل بعلاقات مع زبائن الكثرة.

\* خدمات دائمة و مستمرة و ير منتظمة.

خدمات تناسبية و احتياجات و رغبات الجمهور.

\* ترابط ارتباطا وثيقا بمستوى التقدم و التحضر في كل دولة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عبد القادر" تسويق السياسة و الخدمات" ط2،المؤسسة الجامعية للدراسات، النشر و التوزيع،لبنان،2007،ص81.

## المبحث الرابع: مبادئ الخدم العمومية:

ترتكز عملية تسيير الخدمات العمومية على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1/ مبدأ الاستمرارية: من الناحية النظرية نجد أن مبدأ الاستمرارية للخدمة العمومية يركز على المصلحة العامة التي تعتبر ضرورية لإنشاء خصوصية المؤسسة الإدارية و إرساء شرعيتها على أساس متين، و على إشباع حاجات المواطنين و من واجب الدولة ضمان السير المنتظم للخدمة العمومية و هذا يعني ضرورة الحفاظ على الحد الأدنى في اداء بعض نشاطات الخدمات العمومية في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي.

2/ مبدأ المساواة: يقوم هذا المبدأ على أساس التزام الجهات القائمة بالمرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي.

و يستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير و المواثيق العالمية و إعلانات الحقوق التي تقتضي بالمساواة أمام القانون و بذلك أما المرافق العمومية فهذا المبدأ لا يتعلق بسير المرافق فقط بل هو قاعدة تحكم القانون بصفة عامة، فالمساواة أمام المرافق هي نتيجة للمبدأ العام و الذي يمثل حفظ حقوق الإنسان.

3/ مبدأ التطور: يسمح المبدأ بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي و التقدم التكنولوجي من جهة و احتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

<sup>1</sup> مريزق عدمان " التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة" (د.ط) جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص 17.

4/ مبدأ المجانية النسبية: امتداد لمبدأ المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل) يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول عليها مجانيا للجميع ، مثلا خدمة الصحة و الأمن و غيرها، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة و مستوى دخل المستفيد ، بحيث تتعدد التسعيرات و تتدرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل ، الحصول على الخدمة العمومية بمقابل ، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية و التجارية ، كالسكن، التأمين السياحة و الترفيه و غيرها و يكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

5/ مبدأ الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين ، لأنها تعتبر ضرورية في اغلب الأحيان، و من ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين و السماح لهم بالوصول إليها بشروط موائمة لقدراتهم و مستويات معيشتهم.

6/ مبدأ الفعالية: الخدمة العمومية في الأنشطة العمومية التي ثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال الغير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير الصحة ، الأمن و شق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في إيجاد التوازن الجهوي و الحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى و عليه فغن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة و تنمية هذه المناطق أكثر فعالية.<sup>1</sup>

7/ مبدأ التضامن: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين ، تتولى الدولة قيادته و تجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر و

<sup>1</sup> مريزق عدمان "التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة" ، نفس المرجع السابق، 2005، ص

الحرمان، بالإسهام في تقليص الفوارق بين الموظفين بسبب التدخل أو الإعاقة الصحية و المادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاث أصناف وفق مبدأ التضامن الاجتماعي و المتمثلة في:

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية و مالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر و التهميش (الفئات المعوزة)

- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي و الشعور بالمواطنة.

- مهام تهدف إلى الإسهام في تشجيع الاستعمال الفعال و العادل للموارد المشتركة.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: نظم الخدمة العمومية:

يمكن تقسيم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين نظام الخدمة العامة المفتوحة و نظام الخدمة العامة المغلقة كما نذكرها كمايلي:<sup>2</sup>

#### 1/ نظام الخدمة العامة المفتوحة:

حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل مهمة مجتمعية، يتم إعداد الفرد لها و يتفرغ لممارستها طول حياته المليية، و تقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية) حيث يتم

<sup>1</sup> مريزق عدمان " التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة " ، نفس المرجع السابق، 2005، ص 19.

<sup>2</sup> كنزة بلقاسم ، صيرينة بوقلوذة ، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الادارية داخل المؤسسة الخدمائية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال وعلاقات عامة ، اشراف الدكتور نوال وبار ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2016، ص 34.

تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

و ما هو جدير بالذكر هو أن منظمات الخدمة العامة قبل توظيف الأفراد تقوم بتحديد الشروط الواجب توفرها في المرشحين للوظائف العامة، إلى جانب إجراء مقارنة بين الوظائف المتشابهة ، بهدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات و التضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص سمي (كتيب المهام).

#### 1-1: البساطة: إذ يظهر ذلك من خلال:

- لا تبذل المنظمة جهداً في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل نفقات هذا الإعداد.

- لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه بنفسه)، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي:

- تصنيف الوظائف و تقييمها و الإبقاء على هذا التقويم صالحاً على الدوام.

- تقديم دراسات حول الرواتب و مقارنتها بالرواتب التي تمنحها المؤسسات الخاصة، و التأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة.

2-1- مرونة النظام: تترجم حرية الإدارة في التخلي، و إلغاء الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة، كما يعطي هذا النظام هامش حرية للموظف لكي يبحث على وظيفة أخرى تتناسب مع ميوله، أو تضمن له عائداً أكبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عجوة علي ، العلاقات العامة و الصورة الذهنية ( ط ، 2) ، عالم الكتب و النشر و التوزيع ، مصر 2001 ، ص 122.

## 3-1- اقتصادية النظام: تتبع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

- التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، حق الاستفادة من العناصر المتخصصة التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، و بذلك تجنب الإدارة التزامات الإعداد و التدريب.

- عنصر الانفتاح على المجتمع، و عدم تميز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى أما عيوب النظام المفتوح للخدمة العامة فتكمن في أنه يتطلب العمل بالمنظمات العامة نظام ما، و ذهنية خاصة، و مهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تشمل مختلف التخصصات، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين، تضمن توفيرهم للمنظمة العامة، و بالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور، يتبادل الخبرات في إطار كتكامل مع القطاع العام، بهدف نقل الخبرة و تنمية المهارات.<sup>1</sup>

2/ نظام الخدمة العامة المقفلة: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل، و استمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية و تنمية القدرات، و اكتشاف الاستعدادات كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية على عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات، و يرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين كالتالي:

2-1- قانون الموظفين: هو مجموعة قواعد محددة لأوضاع مختلف العاملين في المنظمات الحكومية، تجعلهم يتميزون عن الموظفين في القطاعات الأخرى، فقانون الموظفين ينطوي على قواعد خاصة، تتعلق بالتعيين، المعاملة المالية و الإجازات و المنافع المادية و المعنوية المختلفة، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات و الواجبات العامة لكل

<sup>1</sup>مكاوي حسان عماد ، الإتصال و نظرياته المعاصرة ، (ط2)، الدار المصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001، ص134

موظف، و مختلف الإجراءات الجزئية الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

2-2- حياة وظيفية متميزة: إذا كان النظام المفتوح للخدمة العامة يتم التحاق الفرد فيه من أجل شغل وظيفة محددة ، فإن النظام المقفل يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة ادارة على استخدام عامل ، استنادا إلى العديد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة و ما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة، يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات و هي:<sup>1</sup>

- رعاية الموظفين و تنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور و الالتزام بالمصلحة العامة.

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة و تفهم أهدافها.

الإعداد و التدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية ، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل ، نظام التعليم السائد.

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف و الترقيات و العلاقات، مما يضيف التعقيد في الهياكل الإدارية.

- إشكالات قياس حجم الإنتاجية و مقارنتها بين القطاع العام و الخاص (إنتاجية الموظف).

<sup>1</sup>شبية ، شوان علي ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيقية ، (د ، ط) الدار المعرفية للنشر ، مصر 2008،ص

- كثرة الحقوق و الامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول و الإشكالية و القضاء على عناصر التجديد و الابتكار، مع إشكالات الرواتب و إمكانية استقطابها للكفاءات و الخيرات التي تحتاجها الإدارة.

و تمثل إدارة شؤون الأفراد نموذجا آخر لنظام الخدمة المقفلة، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا، هو منحه صفة الموظف العام للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية (التعليم، الصحة، الأمن)، ومع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة شملت صفة الموظف العام العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي، و تختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات، دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

#### المبحث السادس: مشكلات الخدمة العمومية:

تتمثل مشكلات الخدمة العمومية في:<sup>1</sup>

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول و تعقيد الإجراءات و العمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة واسعة.
- انتشار الرشوة بين الكثير من موظفين على استخدام الرشوة و الحصول على الخدمة أو الاقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

<sup>1</sup>قاسمي ناصر ، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية ) ، (د، ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية،

- غياب الاتصال بين الإدارة و المنظمات الخدمة العمومية و بين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية و بين ما يتوقع المواطنين نحو هذه الخدمات.
- افتقار الابتكار و التطوير الناتج عن السياسات المخططة و المدروسة للتغيير في عمليات و إجراءات إنتاج و تقديم الخدمة للجمهور .
- الغياب الكامل للبحوث و الدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية و عدم الاهتمام بالاستفادة مثل هذه البحوث و الدراسات التي تتوفر بشكل كبير في المؤسسات و المنظمات الأكاديمية و البحثية.
- ضعف نظم المتابعة و التقييم للخدمات العامة و تحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين و التشريعات المنظمة لها.
- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج و تقديم الخدمات العامة و ذلك إما بسبب الإهمال و اللامبالاة ، أو عدم الخبرة و الدراية أو بسبب السرقات.
- افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة و التي يقصد بها نظافة و جاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة خاصة المستشفيات، و سوء مظهر المكاتب و العديد من العاملين.
- تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل و العلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة، الأمر الذي كان له انعكاساته الشبه الحادة على العاملين في هذه الوحدات ، وعلى قيم العمل و على مستوى أداء الخدمة العمومية.

- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مرزيق شعبان، "مشكلات الخدمة العمومية"، (د ط)، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 165.

**خلاصة الفصل:**

يحتل قطاع الخدمات أهمية لا تقل عن غيره من القطاعات، يعود ذلك إلى تطور المجتمعات و زيادة الطلب على الخدمة بجميع أنواعها لا سيما الخدمات المقدمة من طرف الهيئات و المنظمات العمومية، التي يطلق عليها خدمات عامة، هذه الأخيرة تقدم وفق لمبادئ و أسس تميزها عن غيره، إذ لا يجب أن يخضع تقديم الخدمة العامة إلى الاستمرارية ، المساواة و الموائمة و بالنظر إلى تطور حاجات المواطن و رأس المال الخاص أصبحت بعض الخدمات العامة قابلة للتقدم من طرف منظمات خاصة، فالخدمة العمومية تتميز بمجموعة من الخصائص و المبادئ تسعى المؤسسات العمومية من خلالها إلى تحقيق المنفعة العامة باعتبارها نشاط ذو طبيعة غير ملموسة عن طريق العديد من الآليات مرورا بمراحل متنوعة و ذلك لتحسين الخدمة المقدمة

## الفصل الثالث

### تحسين الخدمة العمومية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي

#### تمهيد

المبحث الاول : اصلاح الخدمة العمومية

المبحث الثاني : دواعي تحسين الخدمة العمومية

المبحث الثالث : التزامات المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية

المبحث الرابع : خطوات العملية الاستراتيجية للإصلاح الاداري للخدمة العمومية

المبحث الخامس : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الخدمة العمومية

#### خلاصة الفصل

**تمهيد :**

سنحاول في هذا المبحث التعرض لتحسين الخدمة العمومية، وذلك من خلال التطرق، لخمسة مباحث، المبحث الأول إصلاح الخدمة العمومية، والمبحث الثاني دواعي تحسين الخدمة العمومية، والمبحث الثالث التزامات الخدمة العمومية، والرابع الخطوات العملية الاستراتيجية الإصلاح الإداري للخدمة العمومية في الجزائر ، اما بالنسبة للمبحث الخامس تخصص لعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين الخدمة العمومية .

## المبحث الاول: إصلاح الخدمة العمومية

وفي هذا المطلب تم التطرق إلى مفهوم الإصلاح الإداري للمرافق العمومية، وتعريف لإصلاح الإداري، والخطوات العملية استراتيجية الإصلاح الإداري للخدمة العمومية في الجزائر، وسنحاول التطرق إليه كالتالي :

## مفهوم الإصلاح الإداري للمرافق العمومية

إن الإصلاح هو إحداث تغييرات مستمرة في هيكل تنظيم الدولة، والإدارة بذلك جزء من الدولة، وإصلاح الإدارة جزء من عمليات التغيير التي تشمل كافة هياكل التنظيم إلى جانب مجالات أخرى يشملها التغيير كالاقتصادي والاجتماعي والسياسي والفكري .

فالإصلاح الإداري يجب أن نتبنى على مبدأ التجربة والخطأ وتغيير النظرة بين الصواب والخطأ ونحو التنظيم الإداري من فترة لأخرى<sup>1</sup>.

يختلف مفهوم إصلاح الإداري عن بقية المفاهيم والمداخل الأخرى بأنه الأسلوب الأكثر رزانة من غيره من الأساليب في سبيل تحقيق تغيير تنظيم جهاز الدولة.<sup>2</sup>

فالإصلاح الإداري كحركية ورؤية جديدة يعيد النظر في الأشكال القائمة للجهاز الإداري للدولة ويفرض صيغا جديدة لهذه الأجهزة، حيث يستهدف أساسا تنظيم هذه الأخيرة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية، من خلال التغيير الشامل في القيم السائدة في التنظيم .

<sup>1</sup> عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، رسالة ماجستير، تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014-2015 ص67.

<sup>2</sup> ضريفي نادية. "تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة"، أطروحة دكتوراه قانون عام فرع الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2013، ص89

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية الإصلاح الإداري ترتبط بخاصتين أساسيتين هما :

- أن لإصلاح الإدارية عملية شاملة وليست جزئية، وإذا كان هناك إصلاح جزئي يكون في الإطار الشامل للإصلاح الإداري.

- أن لإصلاح الإدارية عملية مستمرة مع استمرار العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه حيث تكشف هذه العملية الكثير من المشاكل قبل تراكمها أو بما لا يعوق عملية، ورقابة لإصلاح.

### المبحث الثاني: دواعي تحسين الخدمة العمومية

تحتل الإدارة العمومية مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي وتتميز بأنها أقرب الإدارات من المواطن وهي نابعة من صميم الشعب<sup>1</sup> ، الأمر الذي يجعل من كافة السياسات والمخططات - المراد تجسيدها في مجال تحسين الخدمة العمومية- ينصرف اهتمامها الأول إلى تجسيد ذلك على مستوى الإدارة المحلية، فالتحسين لا ينبغي أن ينحصر في الجانب الفوقي أو المركزي للدولة فحسب مما يسبب عدم جدوى في تقديم الخدمات المحلية وتنفيذ المشاريع والسياسات الإصلاحية<sup>2</sup> ، ويمكن حصر أهم دواعي تحسين الخدمة العمومية فيما يلي:

<sup>1</sup> - بومدين طاشمة. " الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المجلة في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد26، جوان 2010، ص 27 .

<sup>2</sup> - محمد صلاح عبد البديع السيد، " ، نظام الإدارة المحلية في مصر ، ط" 1 ، دار النهضة العربية، مصر، 1996 ،ص86.

**أولاً: دواعي فنية :**

ترتكز عملية تحسين الخدمة العمومية بداية على العملية الفنية التي يتم بموجبها توزيع المهام والاختصاصات بين الإدارات المركزية والإدارات المحلية، وهو ما ينعكس في الجزائر مثلاً من خلال اتجاه إرادة السلطات العمومية نحو تعزيز دور الجماعات المحلية والتحقيق من الأعباء على السلطة المركزية<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن إعادة توزيع المهام يشكل ضرورة لقيام الإدارات المحلية بتحسين نوعية خدماتها لتكون في مستوى تطلعات الاتجاهات السياسية في الدولة.

**ثانياً: دواعي عملية**

إن مواكبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية وزيادة المخترعات والتغير في جميع مناحي الحياة، كل ذلك يستوجب إدخال العديد من الإصلاحات والتحسينات اللازمة على مستوى الهيئات المحلية لتحقيق قدر من الكفاءة الإدارية التي تسمح لها بتوفير أحسن الخدمات للمواطنين وبأيسر السبل ولأكبر عدد منهم<sup>2</sup>.

**ثالثاً: دواعي اجتماعية**

تتمثل الأسباب الاجتماعية الداعية إلى تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الزيادة الكبيرة في عدد السكان والذي يستتبع بالضرورة توسعاً في طلب الخدمات العامة وارتفاع تكاليف إنجازها وبالنظر إلى أن الوظيفة الإدارية في الجماعات المحلية تمارس من قبل مجالس وهيئات قريبة من المشاكل التي قد تعترض عمليات تقديم الخدمة بما

<sup>1</sup> - عمار بوضياف. "تسيير المجالس الشعبية البلدية ومقتضيات الحكم الراشد-عرض تجربة الجزائر -"، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر الثالث والثلاثون لمنتدى الفكر المعاصر حول: الحكم الرشيد-رهانات وتحديات المغرب الغربي-، ط1، منشورات مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات وسفارة هولندا بنونس، جويلية 2011، ص112.

<sup>2</sup> - خالد سمار الزعبي. "تشكيل المجالس المحلية وأثاره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية"، ط3 مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص46.

يجعلها الأقدر على فهمها وتقدير ظروفها، الأمر الذي يحتم عليها إدخال الإصلاحات والتحسينات اللازمة على أساليب وإجراءات تقديمها للخدمات العمومية بما يحقق الجودة في الأداء الإداري ويفتح الطريق أمام انفتاح الإنسان و العيش الكريم في جو يسوده الهدوء و الاطمئنان.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التزامات المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية الخدمة العمومية

ينبغي أن تؤدي في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية باحترام الالتزامات التالية:<sup>2</sup>

#### 1. احترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية

⊗ يجب أن نحترم الإدارة العمومية حقوق الإنسان لاسيما كرامة الأشخاص وسلامتهم .

⊗ تقدم خدمات المرفق العام طبقا للقوانين والنظم الوطنية .

⊗ تتخذ الإدارة العمومية قراراتها في إطار القانون.

#### 2. الاستفادة من خدمات المرفق العام

⊗ تنظم الإدارة العمومية المرفق العام بطريقة تضمن لمستعمليه الحصول على

خدمات مناسبة ومسيرة.

⊗ يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرافق العام وعدم التمييز

بين المستعملين في القوانين والنظم الوطنية للدولة .

<sup>1</sup> سليمان السعيد. "الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع"، مداخلة مقدمة بمناسبة اليوم الدراسي حول: الخدمة العمومية في الجزائر - دوافع وآفاق ، -كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2015، ص6.

<sup>2</sup> عطار نادية. "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام -التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه"، رسالة ماجستير، تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014- 2015، ص25 .

⊗ تسهل الإدارة العمومية على توفير شروط إدارة عمومية جواريه تسمح بتوفير خدمات ملائمة وميسرة لمختلف الفئات السكانية.

### 3. الحصول على المعلومات :<sup>1</sup>

⊗ تضع الإدارة العمومية في متناول مستعملي المرفق العام، كل المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المتصلة بخدمات المرفق العام .

⊗ تعلم الإدارة العمومية الموطن بكل قرار يعنيه وتبين الأسباب والظروف الطعن المتاحة له في حالة التراجع .

⊗ تصميم الوثائق الإدارية العمومية الموجهة لمستعملي المرافق العام في لغة سهلة ومفهومة.

### 4 . خدمات فعالة وذات جودة عالية .

⊗ تضمن الإدارة العمومية خدمات ذات جودة عالية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

⊗ تسهر الإدارة العمومية على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام والنوعية الخدمات المقدمة للجمهور .

⊗ يتعين على الإدارة العمومية تحديد آجال تنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على احترامها.

⊗ تسهر الإدارة العمومية على تكييف خدماتها مع تطور احتياجات ا تمع ومستعملي المرفق العام.

<sup>1</sup> عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام ، نفس المرجع السابق، ص ص 26 . 27.

⊞ تتخذ الإدارة العمومية الإجراءات اللازمة لإرساء الثقة بين الأعوان العموميين ومستعملي المرفق العام والحفاظ عليها .

### 5. عصرنة المرفق العام من المؤسسات والإدارات العمومية .

⊞ تسهر الإدارة العمومية على إدخال تقنيات مبتكرة وملائمة في أداء خدماتها .

⊞ تشجع الإدارة العمومية على استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تحسين خدماتها.

⊞ تقوم الإدارة العمومية بإقامة شبك وحيد، إذا كان ذلك يتماشى وطبيعة الخدمات التي توفرها.

⊞ تعمل الإدارة العمومية على تبسيط الإجراءات وتخفيف الشكليات المتعلقة بالخدمات.

### المبحث الرابع: الخطوات العملية الاستراتيجية للإصلاح الإداري للخدمة العمومية

يتطلب تحسين الخدمات العمومية أن يعي الجميع ان هذا النشاط هو مسؤولية الجميع وبحاجة إلى وعي محكم وتخطيط، ومن خلال إطلاع الجهات المعنية للإصلاح بكل ما وضعه الباحثون وذوب الاختصاص في هذا المجال لكون الإصلاح الإداري هو مجموعة من العمليات المستمرة والمرتبطة فيما بينها، وهذا التحقيق تنمية في الجهاز الإداري، مع الرفع من مستوى تقديم الخدمات داخل الإدارة العمومية، وهذا ما سعت إليه الجزائر من خلال اتخاذها خطوات عملية لتطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري من خلال وضع محاور رئيسية للإصلاح الإداري في الخدمة العمومية وبعد هذا الوضع المتردي اتجهت الدولة الجزائرية ومع إلحاح من الراي العام أدى هذا إلى ضرورة مواجهة الفساد وخلق وإنشاء هيئات تقوم بقيادة مسار الإصلاح وكذا وضع إجراءات قانونية من طرف السلطة الجزائرية منذ سنة 2000 لضمان نجاح سياسة الإصلاح ومن ثم التخلص من الأوضاع السلبية التي

أصابت الجهاز الإداري والنهوض به مع تحقيق تنمية شاملة وتجسيد هذا من خلال الورشات الكبرى للإصلاح التي قدمها الرئيس منذ استلامه الحكم سنة 1999، ولقد ركز الإصلاح على أربع محاور رئيسية<sup>1</sup>:

### أولاً: إصلاح هياكل الدولة ومهامها .

قد تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها وهي هيئة استشارية لدى رئاسة الجمهورية، وقد تم تعيين أعضاء ذوي كفاءات ومؤهلات عالية كما زودها بإمكانية الحصول على كل المعلومات الكفيلة في مساعدتها على العمل.

حتى إن استدعى الأمر دعوة خبير أو مستشار للاستفادة منه يهدف إصلاح هياكل الدولة ومهامها إلى إقامة علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن ولاسيما على مستوى إعادة الثقة بينهما تعميق المسار الديمقراطي، وكذلك تحقيق دولة القانون، وتأمين الحريات العمومية والمصالح العامة وضمان الدفاع والأمن الوطني إضافة إلى التماسك الاجتماعي والوحدة الوطنية.

### ثانياً: استرجاع الثقة بين الإدارة و المواطن .

العمل على خلق ثقافة جديدة للمرفق العام، كذا ترسيخها في ذهنيات المواطنين فلقد أكدت الحكومة ضرورة التزامها بمايلي:

حق المواطن في الأمن والسكينة والمحيط السليم وحقه في الإعلام وشفافيته أعمال الإدارة والحماية من أي تجاوز في استعمال السلطة.

⊗ تحسين وتبسيط الشكليات والإجراءات الإدارية .

⊗ حق الانتفاع والمساواة أمام المرفق العام .

<sup>1</sup>مصالح رئيس الحكومة، برنامج الحكومة، جويلية 2002، ص 27.

⊞ العمل على تحديث وسائل الإدارات والهيئات العمومية ومناهج عملها ولا سيما عن طريق انجاز شبكة معلوماتية داخلية وحكومية .

ثالثا: ترشيد الاتفاق العمومي .

بإدخال تحسينات على نظام المالية العمومي، ودعم الشفافية وحسن الاتفاق والاستعانة لموارد أخرى غير موارد الميزانية بالإضافة إلى الشطب الفعال للقوانين والمراقبة المالية العمومية<sup>1</sup> .

رابعا: تحديد الإدارة الإقليمية وتطويرها :

خامسا: الاستخدام الأمثل لتقنيات الجديدة للإعلام والاتصال أو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية

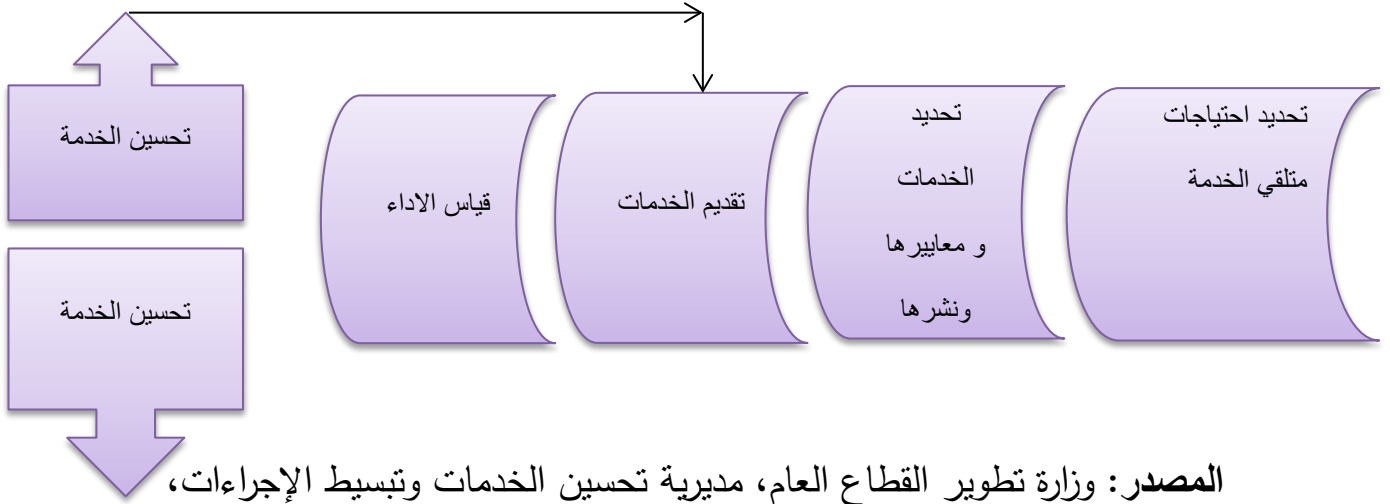
⊞ آلات الكومبيوتر في الجزائر .

⊞ الشبكة العامة للاتصال .

⊞ إنشاء الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري

<sup>1</sup> وزارة العدل، اصلاح العدالة الحصيلة والآفاق، فيفري 2005، ص 23

الشكل رقم 05: مراحل نظام تحسين الخدمات الحكومية



المصدر: وزارة تطوير القطاع العام، مديرية تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات،

الدليل الإرشادي لأدوات تحسين الخدمات الحكومية، الأردن، 2010، ص 5.

المبحث الخامس: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والخدمة العمومية .

إن إدخال مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتقديم الخدمة العمومية أصبح يقدم تحسينات هامة على شكل وطريقة تلك الخدمات مما ينتج عنه تطوير المهام والأنشطة المقدمة من طرف المرافق العمومية، ويساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة .

- يمكن التخطيط الاستراتيجي من حل المشاكل التي تواجه المؤسسة العمومية من خلال عملية الاستشراف.

- يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من تقليل في تكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي تساهم بشكل فعال في تحسين الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup>بن قيط الجودي : إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الإتصال ، الجزائر ، 2012، ص126.

- يمكن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.
- يمكن المؤسسة التخطيط الاستراتيجي من الحصول على الوسائل والتقنيات الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية ولهذا تحسن الخدمة.
- يمكن المؤسسة التخطيط الاستراتيجي من إعداد برامج لموظفيها حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الخدمة.

**خلاصة الفصل :**

تعتبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، وباعتبار أن المرفق العمومي هي الوسيلة الوحيدة لتنفيذ الخدمة العمومية، وإضافة إلى المبادئ والمميزات وأنواع الخدمة العمومية، وهذا أثر بشكل كبير على نوعية الخدمات العمومية وبالتالي التعرض إلى معيقات أثناء تنفيذ الخدمة، وهذا مما جعل من الإدارة إلى السعي إلى تحسين الخدمة العمومية من أجل تقادي هذه العراقيل .

وأمام تدني مستوى الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، فقد بادرت الحكومة الجزائرية في تطوير المرافق العامة وتحسين الخدمة العمومية، من خلال عدة إصلاحات.

# الأطار التطبيقي

## الفصل الرابع

### معرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

#### تمهيد

- 1- نبذة لمقر الولاية (المجلس الشعبي الولائي)
- 2- الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي
- 3- الاتصال او الاستراتيجية المتبناة بالمجلس الشعبي الولائي
- 4- المقابلات و التعليق عليها
- 5- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
- 6- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
- 7- النتائج الجزئية للدراسة
- 8- النتائج العامة للدراسة
- 9- التوصيات و الاقتراحات

#### خلاصة الدراسة

**1- نبذة لمقر الولاية ( المجلس الشعبي الولائي ) :**

يدفع العنوان الى امكانية القول ان مفهوم المجلس الشعبي الولائي باعتباره جهاز مداولة يخضع في مجمله للقانون المنظم له من خلال قانون الولاية المتضمن نصوص و قواعد قانونية تعرف المجلس الشعبي الولائي وسنتناوله بالتفصيل من خلال المواد القانونية في ظل التشريع الجزائري .

**-مفهوم المجلس الشعبي الولائي**

ان الكلام عن التعريف المانع الجامع للمجلس الشعبي الولائي يحيل الى جملة من التعاريف في التشريع الجزائري الذي تكلم عن المجلس الشعبي الولائي كجهاز مداولة الى جانبه الهيئة التنفيذية ( الوالي ) التي تسهر على السير الحسن للولاية و المجلس الشعبي الولائي في ظل التشريع بالنصوص الدستورية.

دستور : 1963 دستور : 1976 دستور: 1989 دستور : 1996 و تعديل دستور :

2008

دستور : 2016 و النصوص المتعلقة بالولاية 1969 . 90- 09 - 12 - 07 .

**-تعريف المجلس الشعبي الولائي في مختلف الدساتير الجزائرية**

في الدساتير الجزائرية فدستور 1963 تبنى اللامركزية الاقليمية لكنه لم يشر الى الولاية بل اكتفى بالإشارة الى البلدية وحدها كقاعدة للجماعات المحلية.

اما بالرجوع الى دستور 1976 فقد نصت المادة السابعة منه على ان " : المجلس الشعبي هو المؤسسة القاعدية للدولة و الاطار الذي يتم فيه التعبير عن الارادة الشعبية ، وتحقق فيه الديمقراطية .

كما انه القاعدة الاساسية للامركزية و لمساهمة الجماهير الشعبية في تسيير الشؤون العمومية على جميع المستويات".

اما المادة الثامنة منه فقد نصت على انه " : تمثل المجالس الشعبية المنتخبة بحكم محتواها البشري القوى الاجتماعية للثورة "

اما بالنسبة لدستور 1989 الذي جاء في ظروف اتسمت ببداة الاصلاحات السياسية و الاقتصادية ، حيث تم فيه تبني الاتجاه الليبرالي و نظام التعددية الحزبية، وهنا كانت اولى الانتخابات المحلية التعددية منذ الاستقلال على مستوى المجلس الشعبي الولائي، فقد اعتبر المجلس المنتخب الاطارالذي يعبر من خلاله الشعب ارادته و يراقب عمل السلطات العمومية .<sup>1</sup>

و عن دستور 1996 المعدل في 2016 فقد نص في مادته 15 على ان :

" المجلس المنتخب هو الاطار الذي يعبر فيه الشعب عن ارادته و يراقب عمل السلطات العمومية" اما المادة 16 منه فقد نصت على ان "الجماعات الاقليمية للدولة هي البلدية و الولاية ، البلدية هي الجماعة القاعدية كما اكدت المادة 17 على ذلك بنصها ان : المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ".<sup>2</sup>

يعتبر المجلس الشعبي الولائي الجهاز الاساسي في الولاية لكونه يشكل الاسلوب الامثل للقيادة الجماعية باعتباره هيئة المداولة على مستوى الولاية . من اجل ذلك خصه المشرع الجزائري بجملة من النصوص القانونية تعزيزا لتشكيلته المنتخبة من جهة و تحديدا لصلاحياته من جهة ثانية . يعالج المجلس كل شؤون الولاية التابعة لاختصاصه قانونا

<sup>1</sup>دستور 1989 الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 18 / 89 المؤرخ في 1989 / 02 / 28 ، ج ر عدد 9 المؤرخة في 1989 / 03 / 01.

<sup>2</sup> دستور 1996 المعدل بموجب القانون 01 / 16 المؤرخ في 6 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري، جريدة رسمية عدد 14 المؤرخة في 7 مارس 2016.

بواسطة مختلف اللجان الدائمة و يتخذ قراراته بموجب مداولة. و يعقد المجلس اربع دورات عادية كل سنة طبقا لنظامه الداخلي. و لا يتوانى في عقد الدورات الاستثنائية لدراسة القضايا المستعجلة التي تهم الولاية او تكوين اللجان الفرعية التي تساهم بكل فعالية في تغطية القضايا العاجلة و المستجدات ، و في غالب الاحيان يتمكن المجلس الشعبي الولائي من القيام بكل مهامه على اكمل وجه نتيجة للمستوى الفكري و الثقافي للمحتوى البشري الذي يتكون منه.

### - تشكيلة المجلس الشعبي الولائي

يقوم المجلس الشعبي الولائي على تركيبة ثرية تسهر على السير الحسن و المستمر لهذه المجالس، و كذلك تكون النخبة التي تهدف من خلال ايجادها في هذا المجلس تطوير الحياة اليومية للمحليين و احترام حقوق الاخرين في سياق القانون و تطبيقه

### - مدة عضوية المجلس الشعبي الولائي

ينتخب المجلس الشعبي الولائي لعهدة مدتها 5 سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة، تجرى الانتخابات في ظرف الاشهر الثلاثة التي تسبق انقضاء العهدة الجارية غير ان العهدة الجارية تمدد تلقائيا في حالة تطبيق التدابير المنصوص عليها في المواد 104 و 107 و 110 من الدستور .<sup>1</sup>

و كذلك لا ينسى المشرع الجزائري الى الاشارة على فئة المحرومين من الترشح لانتخابات المجالس الشعبية الوطنية، و هذا بغية الحفاظ على النزاهة و الشفافية للانتخابات و الاقتراع، لان استبعاد هذه الفئات هو ركيزة داعمة لحياة الادارة اولا و الانتخابات ثانيا.

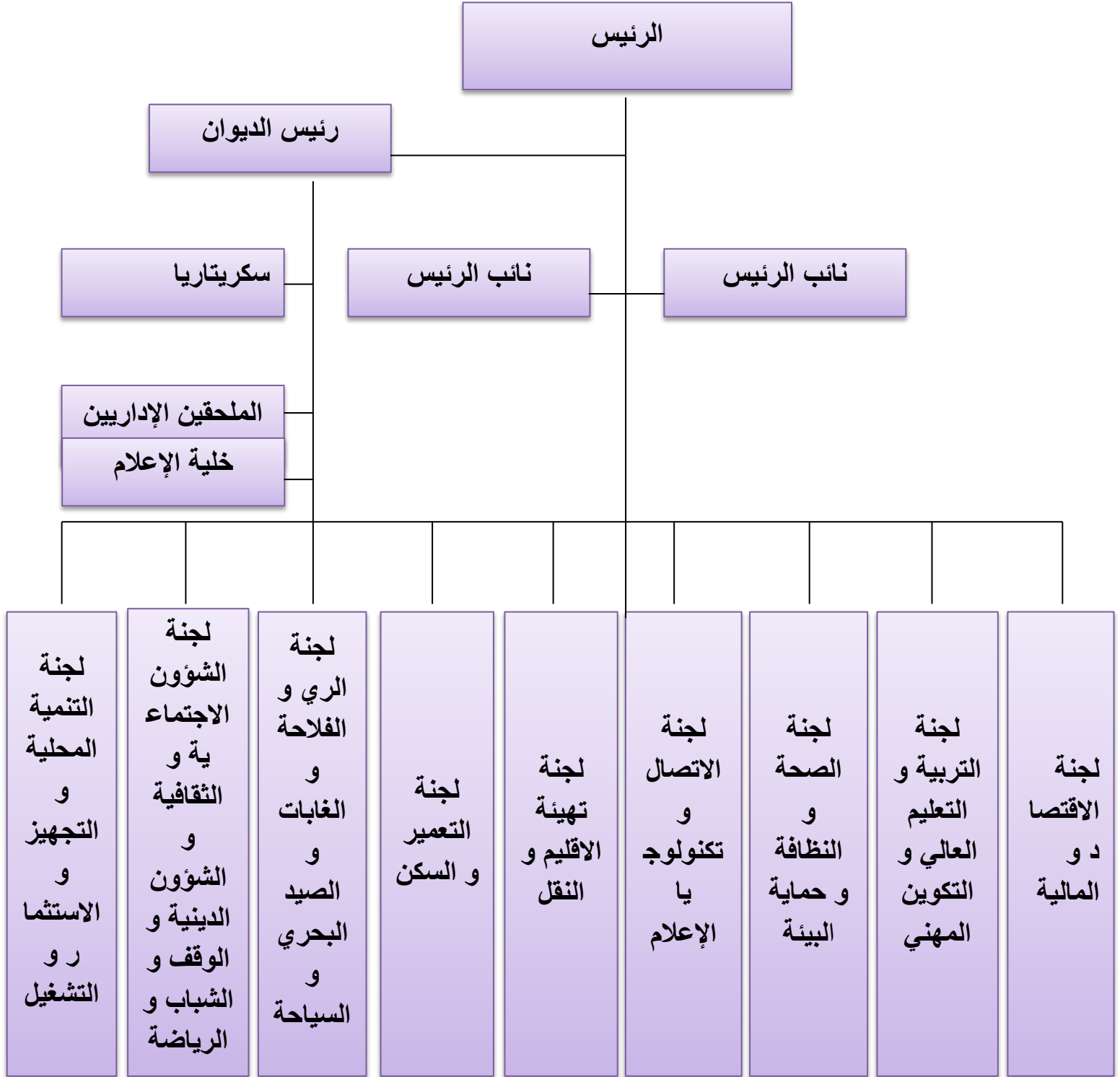
<sup>1</sup> الدستور الجزائري ، المتعلق بقانون الانتخابات 10-16 من القانون العضوي المادة 65

و قد حصر القانون 16-10 في المادة 83 انه يعتبر غير قابلين للانتخاب خلال ممارسة وظائفهم و لمدة سنة بعد التوقف عن العمل في دائرة الاختصاص حيث يمارسون او سبق لهم مارسوا فيها وظائفهم :

- الوالي
- الوالي المنتدب
- رئيس الدائرة
- الامين العام للولاية
- المفتش العام للولاية
- عضو المجلس التنفيذي للولاية
- القاضي
- افراد الجيش الوطني الشعبي
- موظف اسلاك الامن
- امين خزينة الولاية
- المراقب المالي للولاية
- الامين العام للبلدية
- رئيس مصلحة ادارة الولاية و بمديرية<sup>1</sup>
- تنفيذية.

<sup>1</sup> الدستور الجزائري،المتعلق بقانون الانتخابات10-16 من القانون العضوي، المادة83

2- الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي :



مخطط يمثل الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي

المصدر :وثائق المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو

## 3- الاتصال او الاستراتيجية المتبناة للمجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي

وزو :

من بين الاستراتيجيات المتبناة في المجلس الشعبي الولائي نجد :

## 1 - استراتيجيات إقناعية مرتبطة بالرسالة الاتصالية و تمثل أسس نظرية لمخططي

ومصممي البرامج الاتصالية في صياغة قواعد عامة تزيد من فعالية تنفيذ هذه البرامج.

فالاتصال الفعال لا يتوقف على مجرد نشر رسالة معينة، وإنما يمثل عملية متكاملة

تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة. و هذه الرسالة يجب أن تجذب

انتباه هذه الجماهير فيفهمونها ويصدقونها ويستجيبون لها بالطريقة التي يريدها القائم

بالبرنامج الاتصالية .

•وتقوم هذه الاستراتيجيات على فرضية مؤداها : أنه يصعب استخدام استراتيجية

واحدة للاتصال في المجلس الشعبي لولاية تيزي وزو ، وأنه لا توجد استراتيجية مثلى . وإنما

يمكن استخدام الاستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي.

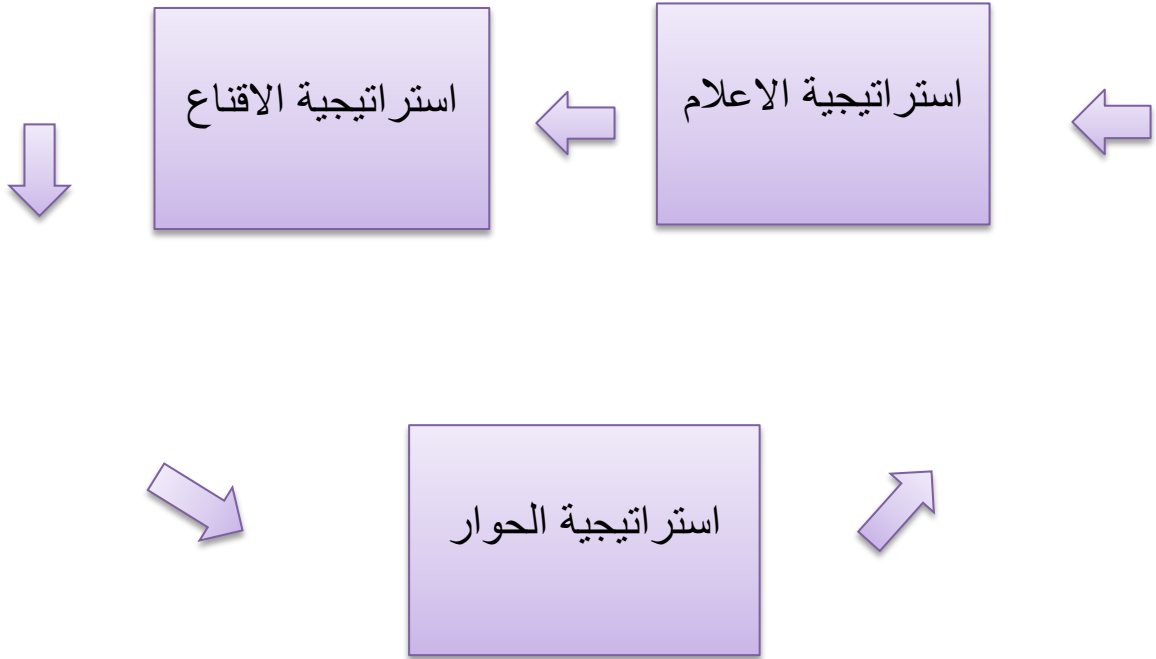
• وبالموازات معه قام "رولر" بوضع نموذج ، والذي أطلق عليه : النموذج الموقفي

لاستراتيجيات الاتصال . حيث يمكن استخدام استراتيجية معينة في موقف محدد ، أو

استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عليي حمزة: الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الإتصال ، الجزائر ، 2016 ، ص104.

### استراتيجيات الاتصال في المجلس الشعبي الولائي



#### (أ) استراتيجية الإعلام:

• **التعريف :** تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات .

• ومن أمثلة ذلك : البيانات الصحفية ، ومطبوعات المجلس الشعبي الولائي .  
• في اتجاه اتصالي واحد .

• **المضمون الاتصالي :** يعبر عن رؤى المجلس ويحمل دلالات تعكس وجهة نظرها لوحدھا .

• **نوع الجمهور :** جمهوراً مدرّكاً يبحث عن المعلومات .

• **الأساس النظري:** نظريات وسائل الاتصال ، ونظريات التأثير ، وكذلك في

النموذجين الأول والثاني من نماذج "جرونج"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عليي حمزة: الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة الخدمائية ، مرجع سبق ذكره ، ص105

### (ب) استراتيجية الإقناع :

- **التعريف:** هي الاستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية.
- يسعى المجلس الشعبي الولائي من خلال هذه الاستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين .
- في اتجاه اتصالي واحد .
- **والمضمون الاتصالي :** يعبر عن رؤى كل من المجلس الشعبي الولائي وال جماهير ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين .
- **نوع الجمهور :** عادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط .
- **الأساس النظري :** يكمن الأساس النظري لهذه الاستراتيجية في نظريات الإعلان والدعاية والنظريات النفسية.

### (ج) استراتيجية الحوار :

- **التعريف :** تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المجلس ، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار . ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار .
- تسمى هذه الاستراتيجية : استراتيجية التيسير ، حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها ، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية .
- اتجاه الاتصال :**الاتصال في اتجاهين .
- والمضمون الاتصالي :** يعبر عن رؤى كل من المنظمة وال جماهير ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين .
- من أمثلتها :مناقشات العلاقات العامة ،المناقشات الفكرية حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها ، وكيفية الاستجابة لها .

### **نوع الجمهور :** عادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عليي حمزة: الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية ، مرجع سبق ذكره ، ص106

المقابلات و التعليق عليها :

المقابلة الأولى :

### مقابلة مع المكلف بالاتصال في المجلس الشعبي الولائي

السيد طايب حسين

1- ما هي الجهة المكلفة بالاتصال في مؤسستكم ؟

أوضح لنا السيد طايب حسين بأن الجهة المكلفة بالاتصال هي قسم الاتصال و هم الذين يتكفون بما يخص الاتصال فقط.

2- ماهي أنواع الاستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسستكم ؟

أجابنا بأنهم هم كل من استراتيجية الاتصال الداخلي، استراتيجية الحوار و النقاش، أيضا هم الأكثر استخداما في المؤسسة لأنها تساهم و تساعد في التخطيط للمشاريع و الحل للمشاكل التي تواجهها و تساعدنا للنقاش الصحيح و التوصل لحل ما او التخطيط الناجح.

3- ما هي أبرز الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي ؟

أجابنا باقتراح عروض و خدمات و أيضا حلول لمشاكل فيما يخص اختصاصات المجلس و لاسيما المتعلقة بما يلي : - التربية و التعليم و التكوين المهني - الاقتصاد و المالية - الصحة و النظافة و حماية البيئة - الاتصال و تكنولوجيا الإعلام - تهيئة الإقليم و النقل - التعمير و السكن - الري و الفلاحة - الصيد البحري و السياحة - الشؤون الاجتماعية و الثقافية - الشؤون الدينية - الرياضة و الشباب.

4 - ما هي طبيعة الخطط التي تعتمدونها في الاستراتيجية الاتصالية ؟

أجابنا أن في أغلب الأحيان طبيعة الخطط التي تعتمد عليها هي الخطط المتوسطة الأجل إلا في حين التعرض لمشاكل و معوقات كبيرة يمكن التطرق للخطط الطويلة الأجل لإيجاد حل مناسب.

5 - ما هو الغرض لاستخدامكم لشبكة الأنترنت في مؤسستكم ؟

تبادل الملفات بين العمال عن طريق البريد الإلكتروني أي باستخدام الأنترنت كونها أيضا وسيلة للتواصل و تبادل المعلومات بين الأفراد و المؤسسات و عقد الاجتماعات عن بعد و أيضا انشاء تبادل الآراء أو بحث موضوع ذو اهتمام مشترك بين مجموعة المستفيدين.

6 - كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تقريب الإدارة من المواطن ؟

أوضح لنا بأنه بإنجاز الأعمال في مختلف الإدارات و التي تأتي من طبيعة التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال حيث تم توظيفها داخل البلدية لتجعل نموذجا فعالا لإنتاج و تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن و الوصول اليه بسهولة و الاستفادة منها و التي تؤدي تقريب الإدارة من المواطن بغرض تلبية سائر احتياجاته.

7 - كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمات العمومية ؟

ساهمت الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمات العمومية في مختلف مجالات الحياة و ساهمت في تحسينها على أرض الواقع عن طريق تقريب الإدارة من المواطن و تقليص الضغوط على مستوى حل المشاكل و التخطيط الجيد لحسن سير الخدمة.

8 - ما هو نمط التغيير الذي حدث في مؤسستكم بعد الاعتماد على الاستراتيجية

الاتصالية ؟

يكن نمط التغيير بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية داخل المجلس الشعبي الولائي في تفعيل الاتصال الداخلي أيضا سرعة أداء العمل و تحسين من نوعية العمل و الأهم تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

9 - ما هو واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مؤسساتكم ؟

أصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة بشكل مباشر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد في كل المجالات بما فيها المال الإداري و الذي يتمثل نوعا من الاستجابة للتوجهات الأكاديمية و التي تحول العمل الإداري داخل البلدية في ظلها من النمط التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية و الإجراءات الروتينية الى النمط الإلكتروني الديناميكي الذي ينفذ بسرعة عالية و دقة متناهية و سرعة الاستجابة و التي تحقق الرضا العام للمستفيدين مع المواطنين و مؤسسات الأعمال.

10 - ما هي أنواع تكنولوجيا الاتصال الأكثر استخداما بمؤسساتكم ؟

الهاتف : لقد حدثت تطورات كثيرة على هذا الجهاز حيث ادخلت اليه الوسائل الإلكترونية المتطورة لتسهيل نقل المعلومات و سهولة تواصل العاملين فيما بينهم دون تنقل. نجد أيضا

الفاكس : جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص و الوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي كما نجد أيضا الحاسوب و شبكات الاتصال و الأنترنت.

11 - ما هي التجديدات التي أحدثتها الاستراتيجية الاتصالية داخل المجلس الشعبي

الولائي ؟

نجد التجديدات التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال داخل المجلس الشعبي الولائي هي التحول من الشكل الورقي الى الشكل الإلكتروني و الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدل من الصادر و الوارد، اختصار الوقت و سرعة انجاز العملية الاتصالية و سهولتها، تسهيل سير الإجراءات الإدارية و تقريب الإدارة من المواطن أكثر.

12 - ماهي المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند استخدام الاستراتيجية

الاتصالية ؟

مرة أخرى أوضح لنا بأن هناك معوقات تعيق استخدامنا لاستراتيجية الاتصالية في بعض الأحيان تكمن في قلة الإمكانيات التي توفر سيرها الحسن أيضا عدم التحكم فيها جيدا أي عدم معرفة الوقت المناسب لاستخدامها.

### التعليق على المقابلة الأولى :

من خلال هذه المقابلة التي قمنا بها لاحظنا من خلال الأجوبة أن الاستراتيجية الاتصالية لها دور مهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال العمل على تلبية الاحتياجات الضرورية للمواطن، وكذا كسب ثقة المواطنين و كذلك استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لعب دور مهم في تحسين استخدام هذه الاستراتيجية الاتصالية فاستخدامه جيد في الواقع الملموس.

أما فيما يخص أنواع الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة عليها فهم يركزون في المرتبة الأولى على الاستراتيجية الداخلية و استراتيجية الحوار و النقاش للسير الحسن و للتخطيط الجيد نظرا لأهمية الاستراتيجية الاتصالية في خدمة المواطن وتقريبه للإدارة و لاحظنا أيضا من خلال الأجوبة أنهم يعتمدون على خطط متوسطة الأجل للاستراتيجية الاتصالية.

تطرقنا أيضا لخدمات المجلس الشعبي الولائي في مختلف اختصاصاته مثل الشؤون الاجتماعية، التربية و التعليم، البيئة، التهيئة العمرانية ، الاقتصاد...إلخ و لاحظنا أهمية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين هذه الخدمات العمومية من خلال تقريب الإدارة من المواطن و تقليص الضغوط على مستوى حل المشاكل و التخطيط الجيد لحسن سير الخدمة.

و كذلك أهمية الاستراتيجية الاتصالية في تقريب الإدارة من المواطن من خلال انجاز الأعمال في مختلف الإدارات و التي تعتبر من التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصال

حيث عند توظيفها تساعد في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن و الوصول اليها بسهولة و التي تؤدي الى تقريب الإدارة من المواطن بغرض تلبية حاجياته.

أما فيما يتعلق بوسائل و التقنيات المستخدمة في المجلس الشعبي الولائي فإنها يستخدم الحاسوب، الهاتف، الفاكس، و شبكة الاتصال (الأنترنت) كما نجد الغرض من استخدام الأنترنت فهو تبادل الملفات بين العمال عن طريق البريد الإلكتروني كما أنها وسيلة للتواصل و تبادل المعلومات وعقد الاجتماعات عن بعد و ذلك يعد من أسباب تحسين الخدمة العمومية للمواطن و تقديم خدمات من الطريقة التقليدية الى الطريقة الإلكترونية مما أدت الى توفير الجهد و الوقت و تقليص الإجراءات.

كما لاحظنا مساهمة هذه التكنولوجيا في تحسين و رفع أداء العمل داخل المجلس الشعبي الولائي وصولا الى تقديم الخدمة بشكل أسرع و بجودة عالية، وكذا لاحظنا تطبيق الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة أخذت تجديداً مما أدى الى تحسين الخدمة العمومية تجمعها في سهولة العملية الاتصالية و كذا تفعيل الاتصال الداخلي و تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن و أيضا تطوير القطاع، توجيه المواطن و الإجابة على استفساره حول مسألة ما رغم بعد الصعوبات التي تواجههم لكنهم تغلبوا عليها.

لاحظنا أيضا أن الاستراتيجية الاتصالية تساهم في تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن من خلال اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن، توضيح القرارات الإدارية و شرح تفاصيلها و كذا تلبية احتياجاتهم مما ينتج راحة المواطنين و خدمات مريحة و مقبولة.

التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) : توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس :

النسبة	التكرار	الإجابة
54 %	27	ذكر
46 %	23	انثى
100 %	50	المجموع

يوضح لنا الجدول توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس الذي يبين فيه اختلاف طفيف في حجم الذكور 54% والإناث 46 % لكل نوع والسبب يعود لكون هدفنا في الدراسة هو معرفة رأي العمال ذكورا أم إناثا في نوع الاستراتيجية الاتصالية المعتمد عليها و دورها في تحسين الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي لذلك لم نراعي التوازن عن إختيار نوع الجنس.

الجدول رقم (02) : توزيع مفردات العينة حسب متغير السن :

النسبة	التكرار	الاجابة
24 %	12	20 سنة – 29 سنة
38 %	19	30 سنة – 39 سنة
4 %	2	40 سنة – 49 سنة
34 %	17	50 سنة فما فوق
100 %	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة البحث حسب متغيرات السن، و تمثل الفئة العمرية من 30 سنة الى 39 سنة فئة الشباب كأكبر نسبة ب 38% من نسبة المبحوثين ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة 34% وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الكبار سنا لما يملكونه من معلومات و خبرات في هذا المجال، ثم تعد الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم بين 20 بين و 29 سنة بنسبة 24 % وهم فئة الشباب و ايضا على الفئة التي تملك اقدمية في العمل مما يؤهلها للاعتماد عليها في تحسين الخدمة العمومية ، و في الاخير نجد الفئة العمرية من 40 سنة الى 49 سنة و هم من فئة الكهول و تعتبر الفئة الاقل سنا في المؤسسة بنسبة 4% وهي فئة جاءت لتكسب بعض الخبرات و من ثم التقاعد.

**الجدول رقم (03) : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي .**

النسبة	التكرار	الاجابة
4 %	2	ابتدائي
8 %	4	متوسط
32 %	16	ثانوي
56 %	28	جامعي
100 %	50	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد ذات المستوى التعليمي المرتفع أي الجامعيين بنسبة تقدر ب 56 % فالمجلس الشعبي الولائي بحكم نوعية العمل تحتاج الى عمال ذوي المستويات التعليمية العليا يمتلكون المعرفة و مهارة انجاز الاعمال بنجاح داخل المؤسسة،

ثم تليه نسبة الثانويين ب 32 % في حين بلغت نسبة المتوسط 8 % و من خلال هذه النسب نجد انه يعود ضعفها الى استخدام هذه الفئة من العمال في الأعمال مثل موظف استقبال.

و في الأخير نجد أن نسبة الابتدائي ضئيلة بنسبة 4 % فيتضح ان المؤسسة تعتمد على العمال ذوي كفاءات و مستويات عالية.

**الجدول رقم (04) : توزيع مفردات العينة حسب متغير الاقدمية.**

النسبة	التكرار	الاجابة
44 %	22	اقل من 5 سنوات
36 %	18	من 5 الى 10 سنوات
20 %	10	اكثر من 10 سنوات
100 %	50	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية، فنجد ان اعلى نسبة من العمال هم من لديهم اقل من 5 سنوات بنسبة 44 % و هم من فئة الشباب، ثم تليها 36 % من 5 الى 10 سنوات و هي من فئة الكهول و هم من المستوى الجامعي وهي الفئة التي تعتمد عليها المؤسسة و هذا بسبب مستواهم التعليمي و أيضا الخبرة و الكفاءة التي يتميز بها، و في الاخير بنسبة 20 % و هم اكثر من 10 سنوات و هي الفئة التي لديها الكفاءة و الخبرة اكثر في المؤسسة و تسعى لتعليمها للفئات الاخرى.

**المحور الثاني : الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي**

**جدول رقم (05) : يبين وجود جهة مكلفة بالاتصال داخل المجلس الشعبي الولائي .**

النسبة	التكرار	الاجابة
% 100	50	نعم
% 0	0	لا
% 100	50	المجموع

يبين الجدول ان النسبة الكبيرة من افراد العينة يرون ان هناك جهة مكلفة بالاتصال في المجلس الشعبي الولائي بالإجابة بنعم بنسبة 50% الا انه هناك نسبة منعدمة 0% اجابوا "بلا" و هذا يعود لعدم تحديد بعدم وجود جهة مكلفة بالاتصال في الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي.

**الجدول رقم (06) : يبين الجهة المكلفة بالاتصال داخل المجلس الشعبي الولائي .**

النسبة	التكرار	الاجابة
% 16	8	قسم الاتصال
% 56	28	خلية الاتصال
% 28	14	مكتب العلاقات العامة
% 100	50	المجموع

يوضح الجدول أن 56 % من العمال يرون أن الجهة المكلفة بالاتصال في المجلس الشعبي الولائي هي خلية الاتصال لارتباطه مباشرة بمكتب الرئيس الذي يصدر منه الأوامر و التعليمات ثم تليه نسبة 28 % لمكتب العلاقات العامة بجميع الشؤون العامة للمجلس، و

في الأخير تليه نسبة 16 % رغم وجود المكتب في المؤسسة مع تأكيد نسبة من العمال ذلك و هذا قد يعود لعدم فهم مفهوم قسم الاتصال كما ينبغي.

الجدول رقم (07) : يبين الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي الولاى.

النسبة	التكرار	الاجابة
19,43 %	41	الهاتف
13,27 %	28	الفاكس
17,53 %	37	عن طريق الانترنت
12,79 %	27	التقارير
9 %	19	المراسلات
9,95 %	21	اللوحات الاعلانية
18 %	38	الاجتماعات و الندوات
100 %	211	المجموع

يشير الجدول أعلاه الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي الولاى حسب رأي العمال فنجد أن الهاتف 19,43 % و الاجتماعات و الندوات ب18 % لسرعة انتقال المعلومات و تداولها بين العمال، ثم تليه الانترنت ب17,53 % و الفاكس ب 3,27 %

و هذا لسهولة استخدامها، ثم تليه التقارير بنسبة 12,79 % ، و في الأخير نجد اللوحات الاعلانية بنسبة 9,95 % و المراسلات ب 9 % و هي نسبة قليلة و يعود ذلك الى عدم سرعة وصولها و ايضا إهمالها و عدم قراءتها.

**الجدول رقم (08) : يبين تعريفات الاستراتيجية الاتصالية.**

النسبة	التكرار	الاجابة
3,07 %	2	تخطيط
24,61 %	16	تنظيم
4,61 %	3	التسيير الملائم
20 %	13	تحديد الاهداف
4,61 %	3	اعداد مراحل
43,07 %	28	اختيار انسب الوسائل والاساليب الاتصالية
100 %	65	المجموع

توضح الأرقام في الجدول أعلاه أن التعريف الأكثر استخداما للاستراتيجية الاتصالية منقبل العمال في المجلس الشعبي الولائي هو اختيار انسب الوسائل و الاساليب الاتصالية بنسبة 43,07 % و ذلك لاختلاف الوسائل و الاساليب الاتصالية و تنوعها ثم يليها التنظيم بنسبة 24,61 % لتحكم الاستراتيجية الاتصالية للتنظيم المحكم للشؤون الخاصة بها.

و تليها تحديد الأهداف ب20 % لارتباط الاستراتيجية الاتصالية بالمجلس الشعبي الولائي بعنصر تحديد الأهداف كعنصر فعال لها، و الاخير نجد التسيير الملائم و اعداد

المراحل كليهما بنسبة 4,61 % و من ثم يليها التخطيط بنسبة 3,07 % و هي نسبة ضئيلة نظرا لانتهاج المجلس الشعبي الولائي لسلسلة التسلسل الهرمي في المجلس.

و منه نستنتج أن عمال المجلس الشعبي الولائي لتييزي وزو إختارو الوسائل الإتصالية التي يرونها مناسبة و الأنسب لتنفيذ مهامهم و تحسين الخدمة العمومية .

**الجدول رقم (09) : يبين أهداف المجلس الشعبي الولائي من خلال وضع استراتيجية اتصالية.**

النسبة	التكرار	الاجابة
63,63 %	35	تحقيق التنسيق بين الانشطة و المصالح
5,45 %	3	التعرف على الافاق المستقبلية للمؤسسة
25,45 %	14	الانخراط في تحقيق اهداف المؤسسة
5,45 %	3	غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة
100 %	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين اكدوا ان الهدف الرئيسي من خلال وضع استراتيجية اتصالية هو تحقيق التنسيق بين الانشطة و المصالح بنسبة 63,63 % من خلال التنسيق مع مختلف الانشطة و المصالح المتنوعة و المتعددة في المجلس الشعبي الولائي، و تليه نسبة 25,45 % الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انخراط المتعاملين و عامة الناس لتحقيق أهداف المجلس و في حين نجد نسبة ضئيلة من التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة و نسبة غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة بـ 5,45 %

جدول رقم (10) : يبين قيام المؤسسة بدورات تكوين حول تقنيات و اساليب

الاتصال.

النسبة	التكرار	الاجابة
% 1,88	1	بصفة يومية
% 5,66	3	اسبوعية
% 20,75	11	شهرية
% 54,71	29	سنوية
% 16,98	9	منعدمة
% 100	53	المجموع

يبين الجدول أن معظم العمال اجابوا أن قيام المؤسسة بدورات تكوين حول تقنيات و اساليب الاتصال هو بصفة سنوية بنسبة 54,71 % و هذا يدل أن المجلس الشعبي الولائي يلي أهمية كبيرة في اعداد دورات تكوين كل سنة حول تقنيات و اساليب الاتصال، و تليه دورات التكوين بصفة شهرية بنسبة 20,75 % ، ومن ثم هناك من يقولون من المبحوثين ان قيام دورات تكوينية في المجلس بنسبة 16,98 % و في الأخير نجد نسبة كل من القيام بها بصفة اسبوعية ب5,66 % و بصفة يومية ب1,88 % و هي تعد نسبة ضئيلة نظرا لعدم قدرة المجلس على القيام بدورات تكوينية حول تقنيات و أساليب الإتصال بصفة دائمة نظرا لتعدد انشغالات المجلس وبالموازات مع اكتظاظ برنامج اعماله لخدمة المواطن.

الجدول رقم (11) : يبين نوع الاستراتيجية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي  
الولائي.

النسبة	التكرار	الاجابة
5,71 %	4	استراتيجية الاتصال الداخلي
24,28 %	17	استراتيجية الاتصال الخارجي
12,85 %	9	استراتيجية الاعلام
34,28 %	24	استراتيجية الحوار
22,85 %	16	استراتيجية الاقناع
100 %	70	المجموع

نلاحظ من خلال الأرقام في الجدول ان 34,28 % من العمال يرون ان نوع الاستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي الولائي هي استراتيجية الحوار، ثم تليه استراتيجية الاتصال الخارجي بنسبة 24,28 % بالنسبة للجمهور الخارجي لعرض خدماته حسب متطلبات جمهورها ، و هناك من يرى ان استراتيجية الاقناع بنسبة 22,85 % و استراتيجية الاعلام ب 12,85 % لانهما تساهمان في سرعة تمرير المعلومات والتعليمات و الأوامر و نجد استراتيجية الاتصال الداخلي بنسبة 5,71 %.

الجدول رقم (12) : يبين الاهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال.

النسبة	التكرار	الاجابة
18,96 %	11	تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل
58,62 %	34	توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة
22,41 %	13	تحقيق اهداف المؤسسة
100 %	58	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان غالبية المبحوثين اكدوا ان الهدف العام التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال هو توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة بنسبة 58,62 % من خلال تقديم الكم الهائل من المعلومات و البيانات الازمة التي تساعد صانع القرار السليم و الملائم للازدهار و التطور و لتحقيق التنمية، و تليه نسبة 22,41 % لتحقيق اهدف المؤسسة المتمثلة في تنفيذ محتوى برامج أعمالها لتنفيذ محتوى استراتيجيتها الخاصة بها، و في الأخير نجد نسبة 18,96 % من المبحوثين يرون ان الهدف العام من الاستراتيجية الاتصالية هو تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و

اقتراحاتهم لنحسين الخدمة او طريقة العمل لأن باختلاف اراءهم وافكارهم تمكنهم من التعدد في الأساليب و الأسس الاتصالية.

الجدول رقم (13) : يبين مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية بالمجلس الشعبي الولائي.

الاجابة	التكرار	النسبة
تحديد رزنامة العمل	17	% 22,36
تحديد الميزانية	11	% 14,47
تسيير خطة الاتصال	18	% 23,68
تحضير مشروع خطة العمل	19	% 25
تقييم خطة العملية الاتصالية	11	% 14,47
المجموع	76	% 100

يوضح الجدول من خلال معطياته ان 25 % من المبحوثين اكدوا ان من بين مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية بالمجلس الشعبي الولائي تعتمد على تحضير مشروع خطة العمل و يعود ذلك لدراستها و انتهاجها لسياسة و خطة محكمة للعمل بها في المجلس، و من ثليه نسبة تسيير خطة الاتصال بـ 23,68 % و المتمثلة في التحكم في خطة الاتصال وتسييرها بطريقة ممنهجة داخل المجلس ، و ثليه نسبة 22,36 % المتمثلة في تحديد رزنامة العمل خاصة بعمل المجلس المضمنة جدول وبرامج أعمالها يوميا و بطريقة مدروسة داخل المجلس الشعبي الولائي، و فيما تساوت نسبة اللذين اكدوا ان مراحل اعداد الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة تتمثل في تحديد الميزانية و تقييم خطة العملية الاتصالية بنسبة 14,47 % و يعود ذلك لاعتقادهم بان مؤسستهم يجب ان تعتمد

اكثر على تحضير مشروع خطة العمل لتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المجلس الشعبي الولائي.

الجدول رقم (14) : يبين الجهة المكلفة بإعداد مشروع خطة عمل الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي.

الاجابة	التكرار	النسبة
الإدارة العليا	17	62,69 %
المديرية العامة	12	23,07 %
المكلف بالاتصال	15	28,84 %
العمال	0	0 %
مكتب العلاقات العامة	6	11,53 %
مكتب التسويق	0	0 %
المجلس	2	3,84 %
المجموع	52	99,97 %

يوضح الجدول من خلال معطياته ان 62,69 % من المبحوثين اكدوا ان الإدارة العليا هي من تقوم بإعداد مشروع خطة عمل الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي، كما هناك 28,84 % نسبة منهم اكدوا ان المكلف بالاتصال هو من يقوم بإعداد مشروع خطة عمل الاستراتيجية الاتصالية في المجلس و تليه المديرية العامة بنسبة 23,07% و هناك من يرى ان مكتب العلاقات العامة بنسبة 11,53 % حيث عدم وجود مكاتب العلاقات العامة داخل المجلس الشعبي الولائي يعد من بين العوامل الأساسية لذلك، و نجد المجلس بنسبة 3,84 % و يعود ذلك لانشغالات المجلس ببرنامج أعماله، و

في الأخير نجد انعدام نسبة كل من العمال و مكتب التسويق ب 0 % فيتضح لنا ان المجلس الشعبي الولائي يعتمد على العمال ذو الكفاءات ومستويات في الادارة العليا من جهة من خلال عدم توفر مكاتب التسويق بالنسبة للمجلس الشعبي الولائي من جهة اخرى.

**الجدول رقم (15) : يبين بمن يتصل عمال المجلس الشعبي الولائي في حالة مواجهتهم لمشكل او استشارة في امر معين.**

النسبة	التكرار	الإجابة
62 %	31	فورا برئيسك أثناء أوقات العمل
8 %	4	تلتقي برئيسك خارج المؤسسة
30 %	15	او عن طريق شخص وسيط
100 %	50	المجموع

يوضح الجدول ان في حالة مواجهة العمال لمشكل او استشارة في امر معين فإن نسبة 62 % من المبحوثين اكدوا بأنه الاتصال بالرئيس أثناء أوقات العمل و ذلك لحل المشكلة المتعلقة بالعمل و استشارة في شؤون العمل الخاصة و في اطار الصلاحيات الخاصة الممنوحة في المجلس ومن ثم تليه نسبة 30 % المتمثلة بالاتصال عن طريق شخص وسيط في العمل من خلال اقبال مضمون الرسالة عن طريقه في اطار مراعاة التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي للمجلس، و في الأخير نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين ترى ان الاتصال بالرئيس خارج أوقات العمل لحل المشاكل او الاستشارة في امر معين ب 8 % وهذا يعود لعدم توفير الجو الملائم لذلك او الخروج عن الأهداف المسطرة في المجلس الشعبي الولائي.

الجدول رقم (16) : يبين طبيعة الخطط التي يعتمدونها العمال في الاستراتيجية

الاتصالية.

النسبة	التكرار	الإجابة
18 %	9	طويلة الأجل
74 %	37	متوسطة الأجل
8 %	4	صغيرة الأجل
100 %	50	المجموع

يوضح الجدول من خلال معطياته أن 74 % من المبحوثين أكدوا أن المجلس الشعبي الولائي يعتمد على استراتيجية اتصالية متوسطة المدى و يعود ذلك لكون المجلس يحسن في نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين في وقت متوسط، في حين نجد نسبة 18 % من المبحوثين من قالوا أنها تعتمد على استراتيجية اتصالية طويلة الأجل و يعود ذلك لاعتقادهم بأن مؤسستهم يجب عليها أن تعتمد أكثر على الاستراتيجية الاتصالية طويلة الأجل و في الأخير نجد نسبة 8 % من المبحوثين ممن قالوا أنها يجب أن تعتمد على استراتيجية اتصالية صغيرة الأجل لاعتقادهم بأنها يجب أن تعتمد عليها لتحسين الخدمة العمومية المقدمة في المجلس الشعبي الولائي بصفة دائمة و دورية باستمرار .

الجدول رقم (17) : يبين مدى وجود معوقات اتصالية اثناء القيام بالعمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
56 %	28	نعم
44 %	22	لا
100 %	50	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أي بنسبة 56 % يوضحون أنهم تعترضهم معوقات اتصالية أثناء القيام بعملهم و هذا يعود لسبب أن ليس لديهم كفاءة و خبرة كافية تمكنهم من تجنب هذه المعوقات في حين نجد 44 % من العمال أجابوا "بلا" لأنهم من الفئة التي لديها مناصب عالية في المجلس و لديها الخبرة و الأقدمية الكافية في تفادي المعوقات الاتصالية و التحكم فيها.

الجدول رقم (18) : يبين المعوقات الاتصالية التي تعترض العمال اثناء القيام

بالعمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
16,66 %	6	تنظيمية
58,33 %	21	لغوية
25 %	9	تقنية
100 %	36	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة يرون أن المعوقات اللغوية من المعوقات الاتصالية التي يواجهونها عند إعدادهم للاستراتيجية الاتصالية بنسبة 58,33 % و تليه المعوقات التقنية بنسبة 25 % و يعود ذلك لانتهاج نفس الأساليب التقنية التقليدية و

أيضا يعود لعدم استخدام طرق و تقنيات حديثة و متطورة، و هناك من يرى أن المعوقات التنظيمية بنسبة 16,66 % و يعود ذلك الى اختلالات في الأمور التنظيمية داخل المجلس الشعبي الولائي.

### المحور الثالث : طبيعة الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي

#### الجدول رقم (19) : يبين مفهوم الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي

النسبة	التكرار	الإجابة
% 54,54	30	خدمة عامة تجمع بين الإدارة العامة الحكومية و المواطنين
% 7,27	4	الحاجات الضرورية لحماية حياة الانسان و تأمين رفاهيته
% 38,18	21	نشاط متعلق بالمصلحة العامة و السهر على ضمانها
% 0	0	مجموعة غير متجانسة من الخدمات المنظمة من طرف الدولة
% 100	35	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن 54,54 % من العمال عرفوا الخدمة العمومية أنها خدمة عامة تجمع بين الإدارة العامة الحكومية و المواطنين و يليه نشاط متعلق بالمصلحة العامة و السهر على ضمانها بنسبة 38,18 % و هذا ما تحدده تعاريف الباحثين و تعرف أيضا بنشاط المصلحة العامة و تليه الحاجات الضرورية لحماية حياة الإنسان و تأمين رفاهيته بنسبة 7,27 % وذلك ما يتجسد في السهر على حماية ممتلكات المواطنين و في الاخير نجد مجموعة غير متجانسة من الخدمات المنظمة من طرف الدولة بنسبة منعدمة أي 0 % .

و من خلال هذه النتائج نرى أن المبحوثين لديهم فكرة على مفهوم الخدمة العمومية.

**الجدول رقم (20) : يبين أسس اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة.**

النسبة	التكرار	الإجابة
24,27 %	25	الاقتراب من المواطن المحلي
11,65 %	12	ربط الانظمة الداخلية للمجلس الشعبي الولائي بواجهة الأنترنت
21,35 %	22	تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة و تقليص اجال الانتظار
8,73 %	9	تسهيل معاملات الافراد و إعادة هيكلة الاجزاء
33,98 %	35	تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين
100 %	103	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين يعد السبب الأول في استخدام الطرق الحديثة بنسبة تقدر 33, 98 % يليه في المرتبة الثانية الاقتراب من المواطن المحلي بنسبة تقدر ب 24, 27 % و في المرتبة الثالثة نجد تقليل الضغوط على مستوى شبابيك الخدمة و تقليص اجال الانتظار بنسبة تقدر 21,35 % ، ثم تليه ربط الأنظمة الداخلية للمجلس الشعبي الولائي بواجهة الأنترنت بنسبة تقدر 11, 65 % ، في الأخير تسهيل معاملات الأفراد و اعادة هيكلة الأجزاء بنسبة تقدر 8,73 % .

من خلال البيانات الرقمية يظهر بأن السبب الرئيسي في استخدام الطرق الحديثة هو تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين و ذلك من خلال ما تحققه من ارتياح و رضا على مستوى حاجاته العامة بتقديم احسن الخدمات العمومية بأبسط الطرق.

**الجدول رقم(21) : يبين أبرز الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي.**

النسبة	التكرار	الإجابة
9,90 %	11	استخراج الوثائق الإدارية للمواطنين دون عناء التنقل
27,02 %	30	تسجيل شكاوي و انشغالات المواطنين
18,91 %	21	الاستقبال الجيد للمواطنين
3,60 %	4	حملات توعوية و تحسيسية
12,61 %	14	تعزيز دور الولاية كجماعة محلية
27,92 %	31	تحقيق رضا المواطن و ارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها
100 %	111	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر ب 27,92 % من اجابات المبحوثين، تحقيق رضا المواطن و ارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها بعدها تسجيل شكاوي و انشغالات المواطنين بنسبة تقدر ب 27, 02 % ثم تليه الاستقبال الجيد للمواطنين بنسبة تقدر ب 18,91 % بعده يأتي تعزيز دور الولاية كجماعة محلية بنسبة تقدر ب 12,61

% بعدها استخراج الوثائق الإدارية للمواطنين دون عناء التنقل بنسبة 9,90 % ، و في الأخير حملات توعوية و تحسيسية بنسبة 3,60 % .

من خلال البيانات الرقمية نستخلص أن تحقيق رضا المواطن و ارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها تأتي في صدارة اجابات المبحوثين ،لأنه يعتبر الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه موظفي المجلس الشعبي الولايتي وزو لتحقيق رضاهم .

**الجدول رقم (22) : يبين الهدف من الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولايتي للمواطنين.**

النسبة	التكرار	الإجابة
% 28,57	28	كسب ثقة المواطنين
% 31,63	31	تحقيق المنفعة العامة وتلبية رغبات المواطنين
% 13,26	13	زيادة الوعي بأهمية أنشطة المجلس الشعبي الولايتي
% 8,16	8	تحسين صورة المؤسسة عند المواطن
% 18,36	18	توطيد العلاقات بين الأفراد و المؤسسة
% 100	98	المجموع

يؤكد أغلبية المبحوثين بأن تحقيق المنفعة العامة لتلبية رغبات المواطنين هدف من أهداف التي تقدمها البلدية للمواطنين، و هي أعلى نسبة تقدر ب 31,63 % ثم يليه كسب ثقة المواطنين بنسبة تقدر 28,57 % و في المرتبة الثالثة تأتي توطيد العلاقات بين

الأفراد و المؤسسة بنسبة 18,36 % و يليه زيادة الوعي بأهمية أنشطة البلدية تقدر ب 13,26 %، حتى نجد 8,16 % من اجمالي اجابات المبحوثين تحسين صورة المؤسسة عند المواطن.

يتضح من خلال البيانات الرقمية أن أغلبية المبحوثين يؤكدون هدف الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي هي تحقيق المنفعة العامة و تلبية رغبات المواطنين خاصة أن المرافق العامة هي وسيلة من وسائل تحقيق المصالح العامة في نطاق وظيفة الدولة حيث بواسطة موظفيها يتم تحقيق أهداف الوظيفة الإدارية من اجل اشباع الحاجات العامة المادية و المعنوية للمواطنين بانتظام، و ذلك بتقديم خدمات عامة دون تمييز بينهم مما يؤدي الى كسب ثقة المواطنين و توطيد العلاقة بين الإدارة و المواطن.

**الجدول رقم (23) : يبين مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتحسين الخدمة**

**العمومية.**

النسبة	التكرار	الإجابة
90%	45	نعم
10 %	5	لا
100 %	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن 90 % من اجابات المبحوثين يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتحسين الخدمة العمومية ثم نجد 10 % من اجمالي المبحوثين ينفون ضرورة تكنولوجيا الاتصال لتحسين الخدمة العمومية.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أن أغلبية المبحوثين يستخدمون تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتحسين الخدمة العمومية حيث تقوم بتحسين مستوى الخدمات من خلال

السير الحسن للمؤسسة و هذا دليل على رغبة العاملين داخل المجلس الشعبي الولائي في مسايرة التطور لأن العالم في تغير و تطور كما أنه يؤدي لتسهيل التواصل مع المستجندات.

**الجدول رقم (24) : يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين**

**الخدمة العمومية حسب أفراد العينة .**

النسبة	التكرار	الإجابة
36,47 %	31	السرعة والدقة عند تقديم الخدمات العمومية
31,76 %	27	تقريب الإدارة من المواطن ووصول الأفراد للخدمات العمومية
15,29 %	13	تسهيل الإجراءات و التقليل من العمليات الإضافية
16,47 %	14	اختصار الوقت و اجتناب تعطيل مصالح المواطنين
100 %	85	المجموع

يوضح الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن استخدام و سائل التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال السرعة و الدقة عند تقديم الخدمات العمومية بنسبة تقدر ب 36,47 % بالإضافة الى تقريب الإدارة من المواطن ووصول الأفراد للخدمات العمومية بنسبة تقدر ب 31,76 % و في المرتبة الثالثة اختصار الوقت و اجتناب تعطيل مصالح المواطنين بنسبة تقدر ب 16,47 % و في الأخير تسهيل

الإجراءات و التقليل من العمليات الإضافية في المرتبة الأخيرة نسبة تقدر 15,29 % من نسبة المبحوثين.

من خلال البيانات الرقمية يتضح حسب اجابات المبحوثين بأن استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين جودة الخدمة من خلال السرعة و الدقة في بعض الخدمات منه تتمثل في تحقيق العبء عن المواطنين من حيث الجهد و المال و الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة و اجتناب تعطيل مصالح المواطنين، و ما تقدمه من تحسين الخدمة العمومية كما يقوم بتقريب الإدارة من المواطن.

**الجدول رقم (25) : يبين المشاكل المهنية التي تعترض تقديم الخدمات العمومية.**

النسبة	التكرار	الإجابة
10,81 %	8	سوء تقديم الخدمة
29,72 %	22	قلة الابتكار
21,62 %	16	قلة الخبرة و التكوين
37,83 %	28	ضعف المتابعة و التنسيق
100 %	74	المجموع

يؤكد أغلبية المبحوثين بأن المشاكل المهنية التي تعترض لتقديم الخدمة العمومية هي ضعف المتابعة و التنسيق بنسبة تقدر ب 37,38 % ثم يليه قلة الخبرة و التكوين بنسبة تقدر 21,62 % ثم نجد قلة الابتكار بنسبة تقدر ب 29,72 % و في الأخير نجد سوء تقديم الخدمة بنسبة 10,81 % .

من خلال البيانات الرقمية نجد بأن ضعف المتابعة و التنسيق تأتي في المقام الأول من المشاكل المهنية التي تعترض لتقديم الخدمة العمومية ، فنظام المراقبة و التقييم يسعى

الى تحسين الأداء و اثبات فعالية المنظمة و كفاءتها و خضوعها للمسألة و شفافيتها ،  
 فيمارس التنسيق دورا هاما في تحقيق أهداف الإدارة العامة و انجازها بأعلى من الفعالية و  
 هذا ما تفقده ، كما نجد أيضا نقص الخبرة و التكوين لأنه لا توجد خبرة و إقامة تدريبات  
 تكوينية حول استعمال التقنيات الحديثة فيعتبر أيضا مشكل مهني يعترض لتقديم الخدمات  
 العمومية.

الجدول رقم (26) : يبين دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية

بالمجلس الشعبي الولائي.

النسبة	التكرار	الإجابة
32,63 %	31	تطوير القطاع و تقريبه للمواطن
28,42 %	27	تمكين المواطن من الحصول على الإجابة المباشرة و السريعة
12,63 %	12	توجيه المواطن والإجابة على استفساره حول مسألة ما
26,31 %	25	تحسين نوعية الخدمة
100 %	95	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن تطوير القطاع وتقريبه  
 للمواطن تساهم في تحسين الخدمة العمومية بنسبة تقدر بـ 32,63 % ثم تليه تمكين  
 المواطن من الحصول على الإجابة المباشرة و السريعة بنسبة تقدر بـ 28,42 % ثم نجد  
 تحسين نوعية الخدمات بنسبة تقدر بـ 26,31 % ، و في الأخير توجيه المواطن و

الإجابة عن استفساره حول مسألة ما في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر ب 12,63 % من اجمالي المبحوثين.

من خلال البيانات الرقمية يتضح لنا أن تطوير القطاع و تقريبه للمواطن و تمكينه من الحصول على الإجابة المباشرة و السريعة يأتيان في المركز الأول و الثاني على التوالي و هي من أسباب طبيعية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية من خلال اختصار الوقت في تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية و ذلك بتبسيط الإجراءات و التقليل من كلفتها و اعطاء خدمة أكثر جودة بالإضافة الى الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة و المقدمة للمواطن.

**الجدول رقم (27) : يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحسين العلاقة بين**

**الإدارة و المواطن.**

النسبة	التكرار	الإجابة
46,59 %	41	اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن
21,59 %	19	تقريب وجهات النظر بين الإدارة والمواطن
19,31 %	17	توضيح القرارات الإدارية و شرح تفاصيلها
3,40 %	3	إتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الإدارة
9,09 %	8	إتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات الإدارة
100 %	88	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن طبيعة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن في اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن بنسبة تقدر 46,59 % تليها تقريبا وجهات النظر بين الإدارة و المواطن بنسبة 21,59 % و 19,31 % من أفراد العينة في توضيح القرارات الإدارية و شرح تفاصيلها ، بعدها نجد إتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات الإدارة بنسبة تقدر ب 9,09 % و في الأخير إتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الإدارة بنسبة تقدر 3,40 % .

و منه نستنتج من خلال اجابات المبحوثين أن اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن تأتي في المرتبة الأولى وهذا راجع لكونها آلية هامة في بناء و ترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية مما يحقق سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين و يرفع من مستوى الخدمة العمومية و يقربها من المواطن.

**الجدول رقم (28) : يبين تقريبا التكنولوجيا الحديثة بين الإدارة من المواطن.**

النسبة	التكرار	الإجابة
94 %	47	نعم
6 %	3	لا
100 %	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم في تقريبا الإدارة بالمواطن و هو توضحه نسبة 94 % في حين نسبة قليلة منهم يرون أنها لا تساهم في تقريبا الإدارة من المواطن و تقدر هذه النسبة ب 06 %

و منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تقرب الإدارة من المواطن على اعتبار أن المجلس الشعبي الولائي يعد من أهم الجوار التي يقصدها

المواطن بغرض تلبية احتياجاته و تساهم التقنيات الحديثة في مجال تقييم الخدمات العمومية المقدمة للمواطن بما يضمن فعالية و حسن أداء العمال و بالتالي تقرب المواطن أكثر من المجلس الشعبي الولائي.

الجدول رقم (29) : يبين كيفية تقرب تكنولوجيا الاتصال الحديثة بين الإدارة

والمواطن.

النسبة	التكرار	الإجابة
% 28,84	30	تحقيق أفضل الخدمات للمواطن
% 20,19	21	توفير الجهد والوقت لجميع المستخدمين من الخدمات
% 21,15	22	تسهيل الاتصال مع المواطن
% 11,53	12	سرعة وصول المعلومات للمواطن
% 18,26	19	الاستماع لمشاكل المواطن و انشغالاته
% 100	104	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن تحقيق أفضل الخدمات للمواطن قد ساهمت بشكل كبير في تقرب الإدارة من المواطن و هذا ما تؤكدته النسبة % 28,84 ثم نجد تسهيل الاتصال مع المواطن بنسبة تقدر ب % 21,15 بعدها نجد

توفير الجهد و الوقت لجمع المستفيدين من الخدمات بنسبة تقدر ب 20,19 % و في الأخير نجد سرعة وصول المعلومات للمواطن بنسبة تقدر 11,53 %

من خلال البيانات الرقمية يؤكد أغلبية المبحوثين أن تحقيق أفضل الخدمات للمواطن احتلت الحيز الأكبر في طبيعة تقرب الإدارة من المواطن، و ذلك بتحقيق الإجراءات الإدارية على المواطن و تقليص الوثائق، منه يوفر الجهد و الوقت لجميع مستفيدين الخدمات و كنسبة قليلة تذكر الاستماع لمشاكل المواطن و انشغالاته.

**الجدول رقم (30) : يبين مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي.**

النسبة	التكرار	الإجابة
88 %	44	نعم
12 %	6	لا
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول يؤكد 88 % من اجمالي المبحوثين على التجديد في شكل العمل من خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة، فنجد 12 % من اجمالي المبحوثين و هي فئة قليلة جدا تنفي أن لهذه التكنولوجيا تجديد في شكل العمل.

من خلال البيانات الرقمية يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يقرون بمساهمة و سائل التكنولوجيا الحديثة في إحداث تجديدا كبيرا في شكل العمل ، اذن باعتباره شكل من أشكال التجديد الذي يمس خاصة العملية الاتصالية و الذي يبنى دعم الاتصال بالمحيط الخارجي، و قد استفاد المجلس الشعبي الولائي من الفرص التي أتاحتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في ميدان التسيير و التنظيم و ذلك بتبسيط الاجراءات و تعميم الخدمات الإدارية الإلكترونية و ما تتسم من مرونة و سرعة في نقل و استقبال المعلومات و البيانات.

الجدول رقم (31) : يبين كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي.

النسبة	التكرار	الإجابة
41,17 %	35	تحول من الشكل الورقي الى الشكل الإلكتروني
23,52 %	20	سهولة العملية الاتصالية
9,41 %	8	تقريب الإدارة من المواطن أكثر
25,88 %	22	تسهيل سير الإجراءات الإدارية
100 %	85	المجموع

يتضح من خلال الجدول بأن تحول من الشكل الورقي الى الشكل الإلكتروني يأتي في المرتبة الأولى بنسبة تقدر ب 41,17 % ثم تأتي في المرتبة الثانية تسهيل سير الإجراءات الإدارية بنسبة 25,88 % من اجابات المبحوثين و في المرتبة الثالثة نجد سهولة العملية الاتصالية بنسبة 23,52 % ، و في الأخير نجد تقريب الإدارة من المواطن أكثر بنسبة 9,41 % من اجابات المبحوثين.

من خلال البيانات الرقمية يتضح لنا بأن التحول من الشكل الورقي الى الشكل الإلكتروني يأتي في المقام الأول منه يؤدي الى كسب الثقة بين المنظمات العامة و المواطنين ومن ثم الوصول الى السرعة في انجاز و تقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد و الوقت و التكلفة كما يؤدي ايضا الى حل مشاكل الطابور، ثم تليه تسهيل الإجراءات الإدارية مما يؤدي الى سرعة الاستجابة لحاجات الأفراد و الاهتمام بالمواطن.

الجدول رقم (32) : يبين نمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد الاعتماد على هذه الاستراتيجية الاتصالية.

النسبة	التكرار	الإجابة
% 11,86	14	تفعيل الاتصال الداخلي
% 11,86	14	تفعيل الاتصال الخارجي
% 13,55	16	ريح الوقت والتكاليف
% 11,86	14	تحسين نوعية العمل
% 27,11	32	سرعة أداء العمل
% 23,72	28	تحسين نوعية الخدمات
% 100	118	المجموع

يؤكد أغلبية المبحوثين بأن سرعة أداء العمل نمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة 27,11 % ثم تليه تحسين نوعية الخدمات بنسبة تقدر ب 23,72 % ثم نجد ربح الوقت و التكاليف بنسبة 13,55 % بعدها تأتي في الأخير تحسين نوعية العمل و تفعيل الاتصال الداخلي و تفعيل الاتصال الخارجي بنفس النسبة التي تقدر ب 11,86 % .

من خلال البيانات الرقمية يتضح بأن سرعة أداء العمل في صدارة اجابات المبحوثين، حيث انها تؤدي دورا كبيرا في تحديث و تطوير المؤسسة و الارتقاء بأدائها و تحسين ظروف العمل و بها تحسن مختلف العمليات التي تتم داخل المؤسسة و اختصار الوقت و الجهد و التكلفة.

الجدول رقم(33) : يبين اعتماد المجلس الشعبي الولائي على الأنترنت لخدمة المواطن.

النسبة	التكرار	الإجابة
% 91,83	45	نعم
% 8,16	4	لا
% 100	49	المجموع

يتضح من خلال الجدول بأن 91,83 % من اجابات المبحوثين ذكروا أنهم يعتمدون على الأنترنت لخدمة المواطن في حين أن 8,16 % من اجابات المبحوثين لا يعتمدون على الأنترنت في خدمة المواطن.

من خلال البيانات الرقمية يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين يعتمدون على الأنترنت في خدمة المواطن لتسهيل الخدمة مع المواطنين أيضا توعيتهم و توجيههم عند عرض خدماتها أيضا تتيح لهم الفرصة لعرض آرائهم و اقتراحاتهم.

الجدول رقم (34) : يبين استخدام المجلس الشعبي الولائي للأنترنيت لخدمة

المواطن.

النسبة	التكرار	الإجابة
7,14 %	6	للتعريف بالمؤسسة
40 %	34	لعرض خدماتها
21,17 %	18	لاستقبال آراءهم واقتراحاتهم
30,58 %	26	توعيتهم و توجيههم
100 %	84	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول استخدام المجلس الشعبي الولائي للأنترنيت بأن عرض خدماتها تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 40 % من اجابات المبحوثين ثم تأتي في المرتبة الثانية توعيتهم و توجيههم بنسبة 30,58 % و في المرتبة الثالثة نجد استقبال آراءهم واقتراحاتهم بنسبة 21,17 % و في الأخير تأتي للتعريف بالمؤسسة بنسبة 7,14 % .

من خلال البيانات الرقمية نستخلص بأن سبب لعرض خدماتها يأتي في صدارة اجابات المبحوثين و ذلك من خلال معرفة المواطن بجميع الخدمات لاستقبال آراءهم واقتراحاتهم و كذا التعريف بالمجلس الشعبي الولائي و بجميع مهامها و خدماته.

الجدول رقم (35) : يبين المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند الإعداد للإستراتيجية الاتصالية.

النسبة	التكرار	الإجابة
% 48,61	35	قلة الإمكانيات المادية
% 19,44	14	تهديد امن المعلومات
% 1,76	1	المخاطر الصحية على العاملين
% 25,88	22	عدم التحكم فيها جيدا
% 100	72	المجموع

نلاحظ من خلا الجدول أن أفراد العينة يواجهون معوقات اتصالية من خلال استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، وذلك ما توضحه نسبة 48,61 % من المبحوثين اختاروا الاحتمال الأول قلة الإمكانيات تليها نسبة 25,88 % من المبحوثين في عدم التحكم فيها جيدا في حين 19,44 % تهديد أمن المعلومات و في الأخير المخاطر الصحية على العاملين بنسبة 1,76 % .

منه يتضح لنا أن قلة الإمكانيات المادية يحتل المركز الأول من اجابات المبحوثين و هذا راجع الى صعوبات من الناحية المادية حيث تعاني المؤسسة من نقص مادي مما يصعب عليهم اقتناء الوسائل التكنولوجية و بالتالي صعوبة استخدامها.

2-التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة :

جدول رقم (36) : يبين علاقة متغيرات الدراسة بهدف الاستراتيجية الاتصالية

المعتمدة في المجلس الشعبي الولائي

المجموع	غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة		الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة		التعرف على الأفاق المستقبلية		تحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح		الإجابة المتغيرات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
54 %	27	66,66 %	2	83,33 %	10	50 %	1	2,42%	14	ذكر
46 %	23	33,33 %	2	16,66 %	2	50 %	1	57,5 %	19	أنثى
10 %	50	100%	3	100 %	12	100 %	2	100 %	33	المجموع
24 %	12	33,33 %	1	25 %	3	0 %	0	24,24 %	8	20 سنة - 29 سنة
38 %	19	0 %	0	0 %	0	50 %	1	54,54 %	18	30 سنة - 39 سنة
4 %	2	33,33 %	0	0 %	0	0 %	0	3,03 %	1	40 سنة - 49 سنة

34 %	17	33,33	1	% 75	9	%50	1	18,18	6	50 سنة ما فوق
%10 0	50	%100	3	%100	12	100%	2	%100	33	المجموع
04 %	2	% 0	0	% 0	0	50 %	1	%3,03	1	ابتدائي
% 08	4	% 0	0	8,33	1	%50	1	%6,06	2	متوسط
% 32	16	% 0	0	%50	6	% 0	0	30,30	10	ثانوي
% 56	28	%100	3	41,66	5	% 0	0	60,60	20	جامعي
%10 0	50	%100	3	%100	12	%100	2	%100	33	المجموع
44 %	18	33,33	1	66,66	8	% 0	0	39,39	13	اقل من 5 سنوات
% 36	18	33,33	1	16,66	2	%50	1	42,42	14	من 5 الى 10 سنوات
%20	10	33,33	1	16,66	2	%50	1	18,18	6	أكثر من 10سنوات
%10 0	50	%100	3	%100	12	%100	2	%100	33	المجموع

## التحليل :

يوضح الجدول العلاقة بين متغيرات الدراسة و هدف الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المجلس الشعبي الولائي، و حسب نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية الذكور يرون أن الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 83,33 % من بين الأساسيات التي تهدف إليها الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المجلس الشعبي الولائي ثم تليها نسبة 66,66 % الذين يرون أن غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة و نسبة 50 % يرون أن التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة، كما نجد نسبة 42,42 % من الذكور يرون تحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح من بين أهداف الاستراتيجية الاتصالية.

أما بالنسبة للإناث فعكس الذكور فأغليبتهم يرون أنها تهدف الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة هي تحقيق التنسيق بين الأنشطة والمصالح بنسبة 57, 57 % و تليه نسبة 50 % من التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة ثم تليها نسبة 33, 33 % و هي غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة، و في الأخير نجد نسبة 16, 66 % اللواتي يرون أن الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة.

و من خلال هذه البيانات نستنتج أن متغير الجنس أن الذكور يرون أن الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي تهدف الى الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة أما الإناث يرون أن تحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح و نجد أن هناك تباين في الإجابات و هذا لعدم اعتماد المؤسسة على استراتيجية ثابتة.

أما متغير السن فتبين بيانات الجدول أن الفئة العمرية بين 20 سنة الى 29 سنة المقدره نسبتهم 33,33 % أجابوا بغلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة، وتليه نسبة 25 % أجابوا الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة ثم تليه نسبة 24,24 % تتمثل في تحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح فيما نجد نسبة منعدمة من التعرف على الأفاق

المستقبلية للمؤسسة، أما بالنسبة للفئة من 30 سنة الى 39 سنة فقدرت اعلى نسبة 50 %  
أجابوا التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة ثم تليه نسبة 54,54 % للذين أجابوا على  
تحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح و من ثم تليه نسبة منعدمة لكل من الانخراط في  
تحقيق أهداف المؤسسة و غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة، أما  
بالنسبة للفئة 40 سنة الى 49 سنة فأعلى نسبة كانت غلق الأبواب أمام الشائعات بنسبة  
33,33 % وتليه نسبة 3, 03 % لتحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح و من ثم نسب  
منعدمة لكل من التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة و الانخراط في تحقيق اهداف  
المؤسسة، أما بالنسبة للفئة 50 سنة ما فوق فأعلى نسبة كانت الانخراط في تحقيق اهداف  
المؤسسة بنسبة 75 % و تليه نسبة 50 % التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة و تليه  
33, 33 % لغلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة و من ثم تليه في الأخير  
نسبة 18, 18 % لتحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح  
و منه نستنتج أن كل أفراد العينة المتراوحة بين 20 سنة الى 29 سنة و 40 سنة الى 49  
سنة يرون أن الهدف من الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي هي غلق  
الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة و يعود ذلك الى أن هذه الفئة من العمال لديها  
المعرفة في مجال الاستراتيجية لكونهم الفئة الكبيرة في المؤسسة.  
أما فيما يتعلق المستوى التعليمي فان نسبة 50 % من العمال من الذين لديهم مستوى  
ابتدائي أجابوا التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة ثم تليه 3, 03 % لنفس الفئة على  
تحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح، اما بالنسبة للذين لديهم مستوى متوسط أجابوا على  
التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة بنسبة 50 % ، بالنسبة للثانوي فقد أجاب 50 %  
على الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة أما 30, 30 % على تحقيق التنسيق بين  
الأنشطة و المصالح، ثم يليه المستوى الجامعي حيث قدرت أعلى نسبة ب 60,60 %

لتحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح، ثم 41,66 % للانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة.

ونستنتج من خلال الجدول المستوى التعليمي ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المجلس الشعبي الولائي تهدف حسب رأي العمال التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة لمستوى ابتدائي و متوسط مقارنة مع باقي المستويات التي ترى الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح بالنسبة للمستوى الجامعي من هنا نجد ان كلما اختلف المستوى التعليمي لأفراد زادت قدراتهم على تحديد أهداف الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المجلس الشعبي الولائي ن خلال تكوينهم الدراسي.

و أخيرا فيما يتعلق بالأقدمية بالنسبة للفئة الأولى و التي تتمثل في اقل من 5 سنوات فلقد بلغت نسبة 66, 66 % للعمال الذين أجابوا الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة ثم تليه نسبة 39, 39 % لتحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح ثم 33, 33 % لغلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة ثم تليه نسبة منعدمة 0 % للتعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة، ثم تليه الفئة الثانية من 5 الى 10 سنوات قدرت أعلى نسبة ب 50 % للتعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة ثم تليه نسبة 42,42 % لتحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح ثم تليه 33, 33 % لغلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة و من ثم تليه نسبة 66, 66 % الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة، و في الأخير فئة أكثر من 10 سنوات فنسبة 50 % بالنسبة للتعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة و نسبة 33, 33 % لغلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة و 18, 18 % لتحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح ثم تليها 66, 66 % الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة.

و في الأخير نستنتج من خلال متغير الأقدمية نجد ان فئتي من 5 الى 10 سنوات و فئة أكثر من 10 سنوات بنسبتي 50 و هي التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة و هذا راجع

الى خبرتهم في كون مشوارهم في المؤسسة يدركون ان أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية التي تهدف بدورها لهدف عام لضمان جو مستقر و متفاهم لسيرورة العمل في المؤسسة.

جدول رقم (37) : يبين علاقة المتغيرات و الأهداف العامة التي يسعى اليها

المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال.

الإجابة	تشجيع المروسين		توفير معلومات و		تحقيق أهداف		المجموع
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	
الإجابة	تقديم أفكارهم و	اقتراحاتهم لتحسين الخدمة	بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة...	أهداف المؤسسة			
المتغيرات	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	
ذكر	21	53,84%	4	60%	32	52,45%	
أنثى	6	46,15%	9	40%	29	47,54%	
المجموع	13	100%	13	100%	61	100%	
02 سنة - 29 سنة	4	30,76%	4	22,85%	16	26,22%	
30 سنة - 39 سنة	5	30,46%	5	28,57%	20	32,78%	

40 سنة - 49 سنة	0	% 0	3	% 8,57	2	15,38	5	%08,11
50 سنة وما فوق	4	%30,76	14	% 40	2	15,38	20	%32,78
المجموع	13	% 100	35	% 100	13	100 %	61	% 100
ابتدائي	2	%15,38	1	%2 ,85	0	% 0	3	%4,91
متوسط	0	0	3	% 8,57	4	30,76	7	%11,47
ثانوي	2	%15,38	16	%45,71	2	15,38	20	%32,78
جامعي	9	%69,23	15	%42,85	7	53,84	31	50,81
المجموع	13	% 100	35	% 100	13	%100	61	% 100
اقل من 5 سنوات	4	%30,76	16	45,71	4	30,76	24	%39,34
من 5 الى 10 سنوات	4	%30,76	12	34,28	1	%7,69	17	%27,86
أكثر من 10 سنوات	5	%38,46	7	% 20	8	61,53	20	%32,78
المجموع	13	% 100	35	100	13	%100	61	% 100

## التحليل :

يوضح الجدول أعلاه الأهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال بالنسبة للذكور توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة بنسبة 60 % و تليه نسبة 53,84 % لتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل ثم 30,76 % لتحقيق أهداف المؤسسة، اما فئة الإناث نجد ان اعلى نسبة هي 69,23 % لتحقيق أهداف المؤسسة ثم تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل بنسبة 46,15 % و في الأخير توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة.

نستنتج من خلال متغير الجنس ان الأهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال بالنسبة للذكور و ذلك من خلال توفير معلومات وبيانات تمكن صانع القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة، اما الإناث فيعتبرون ان تحقيق أهداف المؤسسة من بين الأهداف التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال.

و نلاحظ من خلال السن ان فئة ( 20 - 29 سنة ) يرون ان كل من تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل و تحقيق أهداف المؤسسة بنسبتي 30, 76 % و تليه نسبة 22,85 % لتوفير معلومات وبيانات تمكن صانع القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة، اما فئة ( 30 - 39 سنة ) ( 38,46 % يوضح من خلاله النسبة لكلتي تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم تحسين الخدمة او طريقة العمل و تحقيق أهداف المؤسسة و تليه نسبة 22,85

% لتوفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة ، وتليه فئة ( 40 - 49 ) فأعلى نسبة هي 15,38 % لتحقيق أهداف المؤسسة و تليه نسبة 8,57 % لتوفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة و تليه نسبة منعدمة 0 % لتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل، و في الأخرى 50 سنة فما فوق فنجد أعلى نسبة هي 40 % يوضح مدى توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة و تليها 30,76 تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل و في الأخير نسبة 15,38 % لتحقيق أهداف المؤسسة.

نستنتج من خلال متغير السن ان أعلى كانت ليوضح الأهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال بتوفير المعلومات و البيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستدامة للفئة 50 سنة فما فوق و يعود ذلك لكون هذه الفئة لديها الخبرة و الإبداع و لذلك نجد الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق أهدافها التي تم رسمها لنجاح و استمرارية المؤسسة.

فأما المستوى التعليمي فنجد أن مستوى ابتدائي أجابوا بنسبة 15,38 % أجابوا تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل و تليه نسبة 2,85 % توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة و تليه نسبة 0 % لتحقيق أهداف المؤسسة أما متوسط أجابوا بنسبة 30, 76 % لتحقيق أهداف المؤسسة و تليه 8, 57 % توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية

الشاملة و المستدامة أما ثانوي 47,71 % أجاوبا بتوفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة و تليه 15,38 % لكل من تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل و تحقيق أهداف المؤسسة أما جامعي فنجد 69,23 % يوضح مدى تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل و تليه 53,84 % لتحقيق أهداف المؤسسة ثم تليه في الأخير 42, 85 % توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة.

نستنتج من خلال المعطيات أن الإجابة تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل هي أعلى نسبة عند الجامعيين و يعود ذلك أن عند تحديد أهداف المؤسسة يكون لكل موظف مهمة او هدف يجب ان يصل اليه ومن بينها نجد الأهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال.

و في الأخير متغير الأقدمية نجد أن فئة من نسبة اقل من 5 سنوات جاوبت على بتوفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة بنسبة 45,71 % و تليه نسبة 30,76 % لكل من تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، ثم فئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 34,28 % لتوفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة ثم تليه نسبة 30,76% تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل و 69, 7 % لتحقيق أهداف المؤسسة، و في الأخير فئة أكثر من 10 سنوات ونجد أعلى نسبة 61, 33 % يوضح تحقيق أهداف المؤسسة و تليه 46, 38 % لتشجيع

المؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة و من ثم تليه 20 % لتوفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن كل متغيرات الدراسة مهمة في الإجابة عن الأهداف التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية اتصال، و ذلك من خلال التفاوت التي لاحظناها حيث سجلنا أن أكثر الأشياء التي تساعد المؤسسة على الإدارة هي تحقيقها لتلك الأهداف العامة التي تسعى اليها.

جدول رقم (38) : يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و مساهمة الاستراتيجية

الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي.

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
8 %	4	0 %	0	09,09 %	4	متوسط
32 %	16	0 %	0	36,36 %	16	ثانوي
56 %	28	83,33 %	5	52,27 %	23	جامعي
100 %	50	100 %	6	100 %	44	المجموع
40 %	20	16,66 %	1	43,18 %	19	اقل من 5 سنوات
40 %	20	66,66 %	4	36,36 %	16	من 5 الى 10 سنوات
20 %	10	16,66 %	1	20,45 %	9	أكثر من 10 سنوات
100 %	50	100 %	6	100 %	44	المجموع

## التحليل :

يوضح الجدول مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي من خلاله يظهر أن نسبة 56,81 % من الذكور أكدوا مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمؤسسة أما 33,33 % نفوا عدم مساهمتها في التجديد و الإبداع.

أما الإناث فيرون أن الاستراتيجية الاتصالية لا تساهم في التجديد و الإبداع في طريقة تقديمها للخدمات.

نستنتج من خلال متغير الجنس وجود تباين في إجابات الذكور و الإناث رغم وجود تقارب في النسب، و يعود ذلك الى عدم وجود مكتب خاص يهتم بإدارة الاستراتيجية الاتصالية مما جعل العمال غير متأكدين من مساهمتها في التجديد و الإبداع. و نلاحظ من خلال السن ان فئة ( 20 - 29 سنة ) أجابوا ب "نعم" بنسبة 25 % و 16,66 % ب "لا" ، ثم تليه الفئة ( 30 - 39 سنة ) بالنفي بنسبة 66,66 % و الإيجاب بنسبة 34,09 % .

أما فئة ( 40 سنة - 49 سنة ) 04,54 فأجابوا بمساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع أما نسبة الذين أجابوا بالنفي فهي منعدمة 0 % ، و في الأخير الفئة 50 سنة فما فوق حيث 36,36 % أجابوا ب "نعم" أما 16,66 % أجابوا ب "لا".

نستنتج من خلال متغير السن ان معظم الفئات العمرية أكدوا مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي و يعود ذلك انه هناك فئة ترى تشير الى وجود مكتب خاص بإدارة الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي.

فأما المستوى التعليمي فنجد أن 16,66% أجابوا ب "لا" بالنسبة مستوى ابتدائي و 2,27% أجابوا ب "نعم" و تليه مستوى متوسط بنسبة 9,29 أكدوا مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي و نسبة منعدمة ب 0% ب "لا و تليه مستوى ثانوي 36,36% أكدوا مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع أما الجامعي 83,33% أجابوا بالنفي بعدم مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع وبنسبة 52,27% أجابوا بالإيجاب بمساهمتها في التجديد و الإبداع.

نستنتج من خلال المعطيات أن الفئات ابتدائي متوسط، ثانوي، جامعي وجود تباين في الإجابات و يعود ذلك الى عدم وجود مكتب خاص يهتم بإدارة الاستراتيجية الاتصالية مما جعل العمال غير متأكدين من امتلاك المؤسسة لها.

و في الأخير نجد متغير الأقدمية فنلاحظ أن الفئة اقل من 5 سنوات 43,18% أجابوا "بنعم" و 16,66% "بلا" ، أما الفئة من 5 الى 10 سنوات 66,66% أجابوا "بلا" مقابل 36,36% "بنعم" و تليه فئة أكثر من 10 سنوات حيث 20,45% أجابوا "بنعم" و 16,66% أجابوا "بلا".

نستنتج من خلال متغير الأقدمية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع، و ذلك من خلال التفاوت التي لاحظناها حيث سجلنا أن أكثر الأشياء التي تساعد المؤسسة على الإدارة هي تحقيقها لتلك الأهداف العامة ( التجديد + الإبداع ) التي تسعى اليها .

جدول رقم (39) : يبين علاقة المتغيرات و نمط التغيير الذي حدث في المجلس

الشعبي الولائي بعد استخدام الاستراتيجية الاتصالية.

المتغيرات	تفعيل الاتصال الداخلي		تفعيل الاتصال الخارجي		ربح الوقت و التكاليف		تحسين نوعية العمل		سرعة أداء العمل		تحسين نوعية الخدمات		المجموع	
	ت/ك	نسبة	ت/	نسبة	ت/	نسبة	ت/	نسبة	ت/	نسبة	ت/	نسبة		
ذكر		100	7	33,33	19	82,6	3	60	3	60	20	71,4	54	64,29
أنثى	0	0	14	66,66	4	17,39	2	40	2	40	8	28,5	30	35,71
المجموع	2	100	21	100	3	100	5	100	5	100	28	100	84	100
20سنة - 29سنة	0	0	4	19,4	5	21,73	2	40	1	20	5	17,8	17	20,24
30سنة- 39سنة	0	0	14	66,66	1	04,34	0	0	2	40	7	25	24	28,57
40سنة- 49سنة	0	0	0	0	2	08,69	0	0	0	0	0	0	2	2,38
50سنة ما فوق	2	100	3	14,28	15	63,21	3	60	2	40	16	57,1	41	48,81
المجموع	2	100	21	100	23	100	5	100	5	100	28	100	84	100

3,5 7	3	3,57	1	20	1	0	0	0	0	4,76	1	0	0	ابتدائي
7,1 4	6	7,14	2	0	0	0	0	17,38	4	0	0	0	0	متوسط
30, 95	26	7,14	2	40	2	40	2	08,69	2	76,19	16	100	2	ثانوي
58, 34	49	82,1 4	23	40	2	60	3	73,91	17	19,04	4	0	0	جامعي
100	84	100	28	100	5	100	5	100	23	100	21	100	2	المجموع
21, 43	18	21,4 2	6	20	1	20	1	26,08	6	19,04	4	0	0	اقل من 5 سنوات
48, 81	41	60,7 1	17	20	1	20	1	52,17	12	47,61	10	0	0	من 5 الى 10 سنوات
29, 76	25	17,8 5	5	60	3	60	3	21,73	5	33,33	7	100	2	أكثر من 10 سنوات
100	84	100	28	100	5	100	5	100	23	100	21	100	2	المجموع

### التحليل :

يوضح الجدول العلاقة بين متغيرات الدراسة و نمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي، و حسب نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية الذكور يرون أن تفعيل الاتصال

الداخلي بنسبة 83,33 % من بين الأساسيات التي تبين نمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي ثم تليها نسبة 82,60 % الذين يرون أن ربح الوقت و التكاليف و نسبة 71,42 % لتحسين نوعية الخدمات ، كما نجد نسبة 60 % من الذكور يرون أن كل من تحسين نوعية العمل و سرعة أداء العمل و أخيراً نجد 33,33 % لتفعيل الاتصال لخارجي.

أما بالنسبة للإناث فعكس الذكور فأغليبيتهن يرون أن تفعيل الاتصال الخارجي من بين أنماط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية بنسبة 66,66 % و تليه نسبة 40 % متساوية مع كل من تحسين نوعية العمل و سرعة أداء العمل ثم تليها نسبة 28,57 % و هي تحسين نوعية الخدمات ، و في الأخير نجد نسبة 17,39 % اللواتي يرون أن ربح الوقت و التكاليف من بين أنماط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية و من بيانات الجدول و من خلال متغير الجنس نستنتج أن الذكور يرون أن بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي فنمط التغيير الذي حدث هو تفعيل الاتصال الداخلي.

أما الإناث يرون أن تفعيل الاتصال الخارجي من بين أنماط التغيير الذي طرأ على المجلس الشعبي الولائي و نجد أن هناك تباين في الإجابات و هذا لعدم اعتماد المؤسسة على استراتيجية ثابتة.

أما متغير السن فتبين بيانات الجدول أن الفئة العمرية بين 20 سنة الى 29 سنة المقدره نسبتهم 40 %، أجابوا بتحسين نوعية العمل وتليه نسبة 73, 21 % أجابوا ربح الوقت و التكاليف ثم تليه نسبة 20 % تتمثل في سرعة أداء العمل فيما نجد نسبة 19, 0% و في الأخير نجد 17,85 % لتحسين نوعية الخدمات ، أما بالنسبة للفئة من 30 سنة الى 39 سنة فقدت اعلى نسبة 66,66 % أجابوا تفعيل الاتصال الخارجي ثم تليه نسبة

4% للذين أجابوا على سرعة أداء العمل و من ثم تليه نسبة 25 % تحسين نوعية الخدمات، و نجد نسبة 34, 04 % لريح الوقت و التكاليف و في الأخير نجد نسبة منعدمة لتحسين نوعية العمل ، أما بالنسبة للفئة 40 سنة الى 49 سنة فأعلى نسبة كانت تحسين نوعية الخدمات بنسبة 14, 57 % وتليه نسبة 69, 08 % لريح الوقت و التكاليف و من ثم نجد نسب منعدمة لكل من تفعيل الاتصال الخارجي، تحسين نوعية العمل و سرعة أداء العمل، أما بالنسبة للفئة 50 سنة ما فوق فأعلى نسبة كانت لريح الوقت و التكاليف بنسبة 21,63 % و تليه نسبة 60 % تحسين نوعية الخدمات و تليه 14,57 % لتحسين نوعية الخدمات ثم نجد 40 % سرعة أداء العمل و من ثم تليه في الأخير نسبة 14,28 % لتفعيل الاتصال الخارجي.

و منه نستنتج أن كل أفراد العينة المتراوحة بين 20 سنة الى 29 سنة و 40 سنة الى 49 سنة يرون أن الهدف من الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي هي غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة و يعود ذلك الى أن هذه الفئة من العمال لديها المعرفة في مجال الاستراتيجية لكونهم الفئة الكبيرة في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فان نسبة 20 % من العمال من الذين لديهم مستوى ابتدائي أجابوا بسرعة أداء العمال ثم تليه 4,76 % لنفس الفئة لتفعيل الاتصال الخارجي ثم تليه 3, 57 % تحسين نوعية الخدمات و في الأخير نجد نسبة منعدمة لكل من ربح الوقت و التكاليف و تحسين نوعية العمل ، اما بالنسبة للذين لديهم مستوى متوسط أجابوا على ربح الوقت و التكاليف بنسبة 38, 17 %، بالنسبة للثانوي فقد أجاب 16, 76 % تفعيل الاتصال الخارجي أما 40 % نسبي لكل من تحسين نوعية العمل و سرعة أداء العمل ثم 69, 8 % لريح الوقت و التكاليف و 14, 7 % لتحسين نوعية الخدمات، ثم يليه المستوى الجامعي حيث قدرت أعلى نسبة ب 14, 82 % لتحسين نوعية الخدمات، ثم 73,91 % لريح الوقت و التكاليف ، 60 % تحسين نوعية العمل ثم تليه نسبة 40 %

لسرعة أداء العمل و في الأخير تليه 19,04 % تفعيل الاتصال الخارجي في حين تليه نسبة منعدمة لتفعيل الاتصال الخارجي.

ونستنتج من خلال الجدول المستوى التعليمي ان الإجابات متفاوتة بالنسبة لنمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية بين سرعة أداء العمال في المستوى الابتدائي وريح الوقت و التكاليف بالنسبة لمستوى متوسط و حسب رأي العمال مع باقي المستويات التي ترى أن تفعيل الاتصال الخارجي و تحسين نوعية الخدمات بالنسبة للمستويات الأخرى فنلاحظ من خلاله ان ذلك راجع لاختلافهم لتكوينهم للمستوى الدراسي فبالتالي التباين في نمط التغيير الذي طرأ في المجلس الشعبي الولائي بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية .

و أخيرا فيما يتعلق بالأقدمية بالنسبة للفئة الأولى و التي تتمثل في اقل من 5 سنوات فلقد بلغت نسبة 26,08 % للعمال الذين أجابوا ربح الوقت والتكاليف ثم تليه نسبة 21,42 % لتحسين نوعية الخدمات ثم 20 % لكل من تحسين نوعية العمل و سرعة أداء العمل ثم تليه نسبة 19,44 % لتفعيل الاتصال الخارجي، ثم تليه الفئة الثانية من 5 الى 10 سنوات قدرت أعلى نسبة 60,71 % لتحسين نوعية الخدمات ثم تليه نسبة 52,17 % لربح الوقت و التكاليف ثم تليه 47,61 % لتفعيل الاتصال الخارجي من ثم تليه نسبي لكل من تحسين نوعية العمل و سرعة أداء العمل أما فئة أكثر من 10 سنوات فأعلى نسبة هي 60 % لكل من تحسين نوعية العمل و سرعة أداء العمل و نسبة 33,33 % لتفعيل الاتصال الخارجي و 21,73 % لربح الوقت و التكاليف ثم تليها 17,85 % لتحسين نوعية الخدمات.

و في الأخير نستنتج من خلال متغير الأقدمية نجد ان الإجابات متقاربة فيما بينها و هذا راجع الى خبرتهم في كون مشوارهم في المؤسسة يدركون أنماط مختلفة للتغيير الذي يطرأ

على المؤسسة بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية التي تهدف بدورها لهدف ضمان جو مستقر و متفاهم لسيرورة العمل في المؤسسة.

جدول رقم (40) : يبين علاقة متغيرات الدراسة و المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند الإعداد للإستراتيجية الاتصالية

المجموع		عدم التحكم فيها جيدا		المخاطر الصحية على العاملين		تهديد أمن المعلومات		قلة الإمكانيات المادية		الإجابة
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	المتغيرات
53,57	30	54,54	6	0	0	88,23	15	32,14	9	ذكر
46,42	26	45,45	5	0	0	11,76	2	67,85	19	أنثى
100	56	100	11	0	0	100	17	100	28	المجموع
25	14	27,27	3	0	0	29,41	5	21,42	6	20سنة- 29 سنة
37,5	21	18,18	2	0	0	5,88	1	64,28	18	30سنة- 39 سنة
3,57	2	18,18	2	0	0	0	0	0	0	40 سنة-

										49 سنة
33,92	19	36,36	4	0	0	64,70	11	14,28	4	50 سنة ما فوق
100	56	100	11	0	0	100	17	100	28	المجموع
7,14	4	18,18	2	0	0	0	0	7,14	2	ابتدائي
7,14	4	18,18	2	0	0	11,76	2	0	0	متوسط
30,35	17	0	0	0	0	0	0	60,71	17	ثانوي
55,35	31	63,63	7	0	0	88,23	15	32,14	9	جامعي
100	56	100	11	0	0	100	17	100	28	المجموع
46,42	26	36,36	4	0	0	29,41	5	60,71	17	اقل من 5 سنوات
32,14	18	18,18	2	0	0	70,58	12	14,28	4	من 5 الى 10 سنوات

21,42	12	45,45	5	0	0	0	0	25	7	أكثر من 10 سنوات
100	56	100	11	0	0	100	17	100	28	المجموع

### التحليل :

يوضح الجدول العلاقة بين متغيرات الدراسة و المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند استخدام استراتيجية الاتصال، و حسب نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية الذكور يرون أن تهديد أمن المعلومات بنسبة 88,23 % من بين المعوقات التي تواجه العمال عند استخدام الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي ثم تليها نسبة 54,54 % الذين يرون أن عدم التحكم في الاستراتيجية الاتصالية من بين المعوقات التي تواجهها و نسبة 32,14 % يرون أن قلة الإمكانيات المادية للمؤسسة، كما نجد نسبة 0 % للمخاطر الصحية على العاملين

أما بالنسبة للإناث فعكس الذكور فأغليبتهم يرون أن المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال هي قلة الإمكانيات المادية للمؤسسة بنسبة 65,85 % و تليه نسبة 45,45 % من عدم التحكم في الاستراتيجية الاتصالية من بين المعوقات التي تواجهها ثم تليها نسبة 11,76 % و هي تهديد أمن المعلومات ، و في الأخير نجد نسبة 0 % من عدم اللواتي يرون أن المخاطر الصحية على العاملين.

و من بيانات و من خلال متغير الجنس نستنتج أن الذكور يرون أن المعوقاتالاتصالية التي تواجه العمال في المجلس الشعبي الولائي هو تهديد أمن المعلومات أما الإناث يرون أن قلة الإمكانيات المادية للمؤسسة و نجد أن هناك تباين في الإجابات و هذا لعدم اعتماد

المؤسسة على استراتيجية ثابتة. أما متغير السن فتبين بيانات الجدول أن الفئة العمرية بين 20 سنة الى 29 سنة المقدرة نسبتهم 29,41% أجابوا بتهديد أمن المعلومات ، وتليه نسبة 27,27% أجابوا عدم التحكم في الاستراتيجية الاتصالية جيدا ثم تليه نسبة 21,42% تتمثل في قلة الإمكانيات المادية للمؤسسة فيما نجد نسبة منعدمة من المخاطر الصحية للعاملين، أما بالنسبة للفئة من 30 سنة الى 39 سنة فقدرت اعلى نسبة 64,28% أجابوا بقلّة الإمكانيات المادية للمؤسسة ثم تليه نسبة 18,18% للذين أجابوا على عدم التحكم فيا جيدا ثم تليه نسبة 5% وهي تهديد أمن المعلومات و من ثم تليه نسبة منعدمة للمخاطر الصحية على العاملين، أما بالنسبة للفئة 40 سنة الى 49 سنة فأعلى نسبة كانت 18,18% وتليه نسبة منعدمة لكل من قلة الإمكانيات المادية للمؤسسة، تهديد أمن المعلومات و المخاطر الصحية للعاملين أما فيما يتعلق بالفئة من 50 سنة فما فوق فنجد أعلى نسبة هي تهديد أمن المعلومات بنسبة 64,70% و تليه نسبة 36,36% لعدم التحكم فيا جيدا و تليه 14,28% لقلّة الإمكانيات المادية للمؤسسة و من ثم تليه في الأخير نسبة منعدمة 0% للمخاطر الصحية على العاملين

و منه نستنتج أن كل أفراد العينة المتراوحة بين 20 سنة الى 29 سنة و 50 سنة ما فوق يرون أن المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند استخدام الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي هي تهديد أمن المعلومات و يعود ذلك الى أن هذه الفئة من العمال لديها المعرفة في مجال الاستراتيجية لكونهم الفئة الكبيرة في المؤسسة. أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فان نسبة 18, 18% من العمال من الذين لديهم مستوى ابتدائي أجابوا لعدم التحكم فيا جيدا ثم تليه 7,14% لنفس الفئة لقلّة الإمكانيات المادية للمؤسسة، اما بالنسبة للذين لديهم مستوى متوسط أجابوا على عدم التحكم فيها جيدا بنسبة 18,18% ، بالنسبة للثانوي فقد أجاب 60,71% على قلة الإمكانيات المادية للمؤسسة و نجد نسب منعدمة 0% لكل من على تهديد أمن المعلومات، المخاطر

الصحية للعاملين وعدم التحكم فيا جيدا ثم يليه المستوى الجامعي حيث قدرت أعلى نسبة ب 88,23 % لتهديد أمن المعلومات ، ثم 63,63 % لعدم التحكم فيها جيدا و نجد 32,14 % لقلّة الإمكانيات المادية للمؤسسة.

ونسنتج من خلال الجدول المستوى التعليمي ان المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند استخدام الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي حسب رأي العمال عدم التحكم فيها جيدا لمستوى ابتدائي و متوسط مقارنة مع باقي المستويات التي ترى قلّة

الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للمستوى ثانوي جامعي من هنا نجد ان كلما اختلف المستوى التعليمي لأفراد زادت قدراتهم على تحديد المعوقات التي تواجههم عند استخدام الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي ن خلال تكوينهم الدراسي.

و أخيرا فيما يتعلق بالأقدمية بالنسبة للفئة الأولى و التي تتمثل في اقل من 5 سنوات فلقد بلغت نسبة 60,71 % للعمال الذين أجابوا قلّة الإمكانيات المادية للمؤسسة ثم تليه نسبة 36,36 % لعدم التحكم فيها جيدا ثم 29,41 % لتهديد أمن المعلومات ثم تليه نسبة منعدمة 0 % للمخاطر الصحية للعاملين، ثم تليه الفئة الثانية من 5 الى 10 سنوات قدرت أعلى نسبة ب 70,58 % لتهديد أمن المعلومات ثم تليه نسبة 18,18 % لعدم التحكم فيها جيدا ثم تليه 14,28 % لقلّة الإمكانيات المادية للمؤسسة من ثم تليه نسبة 0% المخاطر الصحية للعاملين و في الأخير نجد فئة أكثر من 10 سنوات فنسبة 45, 45 % بالنسبة لعدم التحكم فيها جيدا و نسبة 25 % لقلّة الإمكانيات المادية للمؤسسة و في الأخير نجد نسب منعدمة 0 % لكل من تهديد أمن المعلومات و المخاطر الصحية على العاملين. و في الأخير نستنتج من خلال متغير الأقدمية نجد أن نسب الإجابات متفاوتة و هذا راجع الى خبرتهم في كون مشوارهم في المؤسسة يدركون بوجود معوقات اتصالية تؤثر عند استخدام الاستراتيجية الاتصالية التي تهدف بدورها لهدف لضمان جو مستقر و متفاهم لسيرورة العمل في المؤسسة.

جدول رقم (41) : يبين مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقريب الإدارة:

المجموع		لا		نعم		الاجابة المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	27	%7.40	2	%92.59	25	ذكر	الجنس
%100	14	%0	0	%100	14	انثى	
%100	41	%4.87	2	%95.12	39	المجموع	
%100	15	%0	0	%100	15	29-20 سنة	السن
%100	10	%0	0	%100	10	39-30 سنة	
%100	07	%0	0	%100	7	49-40 سنة	
%100	9	%22.22	2	%77.77	7	50 فما فوق	
%100	41	%4.87	2	%95.12	39	مجموع	
%100	2	%100	2	%0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
%100	4	%0	0	%100	4	متوسط	
%100	21	%0	0	%100	21	ثانوي	
%100	14	%0	0	%100	14	جامعي	
%100	41	%4.87	2	%95.12	39	مجموع	
%100	24	%0	0	%100	24	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
%100	13	%0	0	%100	13	من 5 إلى 10 سنوات	
%100	4	%50	2	%50	2	أكثر من 10 سنوات	
%100	41	%4.87	2	%95.12	39	مجموع	

## التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) بأن الاناث يؤكدن بمدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقريب الادارة من المواطن بنسبة تقدر ب 100%، مقابل 92.59% من الذكور في تنفي مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تقريب الادارة من المواطن بنسبة 7.40% من الذكور ونسبة معدومة 0% من الاناث.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول بأن الاناث يؤكدون مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقريب الادارة من المواطن فكلما كانت الخدمة أقرب وفي أحسن الحالات كلما كان الوصول إلى المواطن أقرب وكلما زاد الأثر الايجابي في تحقيق رضاه وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها.

أما فيما يتعلق بمتغير السن نجد أكبر نسبة سجلت لدى الفئات الأولى والثانية والثالثة يؤكدون على مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقريب الادارة من المواطن بنسبة 100% كون هذه الفئات تمتاز بالوعي الفكري وذلك من خلال توفير شبكات اتصال ذات سرعة تدفق عالية وعلى رأسها شبكة الانترنت لتسهيل استفادة المواطن من خدماتها، وباعتبار تكنولوجيا الاتصال آلية فعالية لتحسين أداء الادارات العمومية وأساليب عملها ووسيلة ناجحة من بناء القدرة على بناء علاقات أفضل بين الادارة والمواطن.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنلاحظ بأن أصحاب المستوى التعليمي المتوسط والثانوي والجامعي يؤكدون مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقريب الادارة من المواطن بنسبة 100% في حين يأتي في المركز الأول المستوى التعليمي الابتدائي ينفي مساهمة هذه التكنولوجيا في تقريب الادارة من المواطن بنسبة 100% ونجد نسبة معدومة 0% لأصحاب المستوى التعليمي المتوسط والثانوي والجامعي.

منه نستنتج أن أصحاب المستوى التعليمي المتوسط، الثانوي والجامعي يؤكدون على تكنولوجيا الاتصال نظرا لاتصافهم بالتطوير والتحسين وكلما كان هناك توجها حقيقيا نحو تعميم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تغيير أساليب ووسائل تقديم الخدمات بالنظر للفوائد والمزايا التي تتيحها فكلما ساهم في تفعيل وتحسين العلاقة بين الادارة والمواطن وكلما سهلت الحياة اليومية للمواطن وكانت الادارة أقرب إليه.

أما فيما يخص الأقدمية في العمل فسجلت أعلى نسبة التي تتعلق بالتي تملك خبرة تتراوح من.... سنوات فما فوق ومن 5 إلى 10 سنوات بنفس النسبة التي تقدر ب 100% تؤكد على مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقرب الادارة من المواطن ثم تليها نسبة 50% من الذين تتراوح خبراتهم من 10 سنوات في حين نجد فئة التي تتراوح خبراتهم اكثر من 10 سنوات تنفي مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تقرب الادارة من المواطن بنسبة 50% ونسبة معدومة 0% لذوي المستويات الأخرى.

منه نستنتج أنه ذوي الخبر أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات في متغير الأقدمية في العمل يحتلون أعلى مرتبة ويؤكدون على مساهمة هذه التكنولوجيا في تقرب الادارة من المواطن فأصحاب هذه الخبرة يملكون حبرة كافية للتأقلم مع التكنولوجيا التي تعتبر من التطبيقات الحديثة ي البلدية والتي تعتبر ضرورة لتفعيل النمط الالكتروني في اجراء المعاملات وتقديم الخدمات وفي تحسين الخدمة العمومية وفي تقرب الادارة من المواطن.

جدول رقم (42) : يبين مساهمة تحسين الخدمة العمومية و علاقته بمتغيرات الدراسة :

المجموع		4		3		2		1		الاجابة المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	41	17.07	7	36.58	15	14.63	6	31.7	13	ذكر	الجنس
%100	54	31.48	17	24.07	13	11.11	6	33.3	18	انثى	
%100	95	25.26	24	29.47	28	12.63	12	32.6	31	المجموع	
%100	19	21.05	4	10.52	2	15.78	3	52.6	10	29-20 سنة	السن
%100	34	29.41	10	29.41	10	%8.82	3	32.3	11	39-30 سنة	
%100	21	33.33	7	19.04	4	19.04	4	28.5	6	49-40 سنة	
%100	21	14.28	3	57.14	12	%9.52	2	19.0	4	50 فما فوق	
%100	95	25.26	24	29.47	28	12.63	12	32.6	31	مجموع	
%100	4	%25	1	%25	1	%0	0	%50	2	ابتدائي	المستوى التعليمي
%100	8	37.5	3	%25	2	%0	0	37.5	3	متوسط	
%100	37	21.62	8	18.91	7	16.21	6	43.2	16	ثانوي	
%100	46	26.08	12	39.13	18	13.04	6	21.7	10	جامعي	
%100	95	25.26	24	29.47	28	12.63	12	32.6	31	مجموع	
%100	63	25.39	16	20.63	13	17.46	11	36.5	23	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
%100	14	35.71	5	57.14	8	%0	0	7.14	1	من 5 إلى 10	

										سنوات
%100	18	16.66	3	38.88	7	%5.55	1	38.8	7	أكثر من 10 سنوات
		%		%				%8		
%100	95	25.26	24	29.47	28	12.63	12	32.6	31	مجموع
		%		%		%		%3		

### التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن طبيعة مساهمة في تحسين الخدمة العمومية حسب متغير الجنس بأن توجيه المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 36.85% لدى الذكور مقابل 24.07% لدى الاناث، وترجع هذه النسبة العالية لدى الذكور بغية جعل المواطن على دراية بكافة المعلومات الخاصة بالمجلس الشعبي الولائي، ثم تليها في المرتبة الثانية تطوير القطاع وتقريبه من المواطن بنسبة 33.33% لدى الاناث مقابل 31.07% لدى الذكور ويرجع هذت لكون الهدف الأساسي للمجلس الشعبي الولائي هو تطوير القطاع وتقريبه للمواطن ووصوله للخدمات العمومية في اطار الاستراتيجية الاتصالية، ثم في الرتبة الثالثة نجد تحسين نوعية الخدمة بنسبة 31.48% لدى الاناث مقابل 17.07% لدى الذكور وهذا راجع لتطوير المهارات في مجال الاستراتيجية الاتصالية يهدف بالأساس إلى السرعة واختصار الوقت لتحسين جودة ونوعية تقديم الخدمات للمواطن، ونجد في الرتبة الأخيرة تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة 14.63% لدى الذكور مقابل 11.11% لدى الاناث. منه نستنتج أن أعلى نسبة سجلت لدى الاناث وهذا راجع إلى كون هذه الفئة تعمل جاهدة على توجيه واستقبال انشغالاتهم واقتراحاتهم والاستماع لمشاكل المواطنين بغية التكفل بها.

أما فيما يتعلق بمتغير السن فنجد الفئة 50 فما فوق سجلت أعلى نسبة فيما يتعلق توجيه المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة ثم يليها تطوير القطاع وتقريبه

من المواطن بنسبة 19.04 % بعدها نجد تحسين نوعية الخدمة بنسبة 14.28%، وفي الأخير توجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما بنسبة 9.52%.

أما فئة من 20 إلى 29 سنة فنجد أن تطوير القطاع وتقريبه من المواطن احتلت المرتبة الأولى لدى هذه الفئة بنسبة 52.63% ثم تليها تحسين نوعية الخدمة بنسبة 21.05%، ثم ثالثا تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة 15.78% وفي الأخير توجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما بنسبة 10.52%.

أما الفئة العمرية المتراوحة من 40 إلى 49 سنة فنجد فيها تحسين نوعية الخدمة من أعلى النسب التي تقدر ب 33.33%، ثم تليها تطوير القطاع وتقريبه من المواطن بنسبة 28.57% وفي الأخير نجد تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة، وتوجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما بنفس النسبة التي هي 19.04%.

منه نستنتج أن الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة تتميز بالوعي الفكري وتعود الفائدة إلى الحكومة التي تسعى لعصرنة إدارتها وتطوير القطاع وتحسين نوعية العمل وجودة الخدمات الادارية المقدمة للمواطن مما يؤدي إلى تقريبه الادارة من المواطن.

اما فيما يخص بمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن المستوى الابتدائي سجل أعلى نسبة في تطوير القطاع وتقريبه للمواطن بنسبة 50 % ثم تليها توجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما وتحسين نوعية الخدمة في المرتبة الثانية بنفس النسبة التي تقدر ب 25%، وفي الأخير تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة معدومة 0%، بعد المستوى التعليمي الثانوي نجد تطوير القطاع وتقريبه للمواطن بنسبة أعلى وهي 43.24% ثم تليها تحسين نوعية الخدمة بنسبة 21.62%، ثالثا توجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما بنسبة 18.91% وفي الأخير تمكين المواطن من

الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة 16.21%، ثم يليها المستوى الجامعي الذي سجلت فيه توجيه المواطن والاجابة المباشرة والسريعة نسبة 39.13%، بعدها نجد تحسين نوعية الخدمة بنسبة 26.08% ثالثا تطوير القطاع وتقريبه للمواطن بنسبة 21.73% وفي الأخير تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة 13.04%.

وفي الأخير نجد المستوى التعليمي للمتوسط سجلت فيه أعلى نسبة 37.5% والتي كانت بنفس النسبة مع تطوير القطاع وتقريبه للمواطن وتحسين نوعية الخدمة ثالثا نجد توجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما بنسبة 25% وفي الأخير تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة معدومة 0%.

ومنه نستنتج أن المستويين التعليمي الابتدائي والثانوي في المراتب الأولى هذا راجع إلى كون هذه الفئة لديهم القدرة في استيعاب أهمية الاستراتيجية الاتصالية في تطوير القطاع وتحسين نوعية وجودة الخدمات في المجلس الشعبي الولائي.

أخيرا فيما يخص متغير الأقدمية فنجد فئة الذين يمتلكون خبرة أكثر من 5 إلى 10 سنوات سجلت أعلى نسبة تقدر ب 57.41% بالنسبة توجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما بعدها يأتي تحسين نوعية الخدمة بنسبة 35.71%. ثالثا تطوير القطاع وتقريبه من المواطن بنسبة 7.14% وفي الأخير تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة معدومة 0%. ثم بعدها تأتي الفئة التي تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات سجلت في المرتبة الأولى تطوير القطاع وتقريبه من المواطن وتوجيه المواطن للإجابة على استفساره حول مسألة ما بنفس النسبة التي تقدر ب 38.88% بعدها تحسين نوعية الخدمة بنسبة 16.66% وفي الأخير تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة 5.55%. وفي الأخير نجد الفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 5 سنوات سجلت فيه تطوير القطاع وتقريبه للمواطن في المرتبة الأولى بنسبة

36.50% بعدها نجد تحسين نوعية الخدمة بنسبة 25.39%، في المرتبة الثالثة توجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما بنسبة 20.63%.

وفي الأخير نجد تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة بنسبة 17.46%.

منه نستنتج ان ذوي الخبرة أكثر من 5 إلى 10 سنوات تحتل الصدارة، والأمر الذي يعكس بدوره أن هذه الفئة اكتسبت خبرة كبيرة في مجال العمل الاداري وأن مسعى السلطات العمومية هي في تقريب الاداة من المواطن، على اعتبار أن المجلس الشعبي الولائي من بين أهم الادارات التي يقصدها المواطن بغرض تلبية سائر احتياجاته.

جدول رقم (43) : يبين مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية:

المجموع		لا		نعم		الاجابة المتغير	
النسبة	الترار	النسبة	الترار	النسبة	الترار		
100	24	%4.16	1	%95.83	23	ذكر	الجنس
%100	25	%16	4	%84	21	انثى	
%100	49	%10.20	5	%89.79	44	المجموع	
%100	11	%9.09	1	%90.90	10	29-20 سنة	السن
%100	20	%20	4	%80	16	39-30 سنة	
%100	6	%0	0	%100	6	49-40 سنة	
%100	12	%0	0	%100	12	50 فما فوق	
%100	49	%10.20	5	%85.79	44	مجموع	
%100	1	%0	0	%100	1	ابتدائي	المستوى التعليمي
%100	4	%0	0	%100	4	متوسط	
%100	17	%5.88	1	%94.11	16	ثانوي	
%100	27	%14.81	4	%85.18	23	جامعي	
%100	49	%10.20	5	%89.79	44	مجموع	
%100	20	%5	1	%95	13	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
%100	22	%0	0	%100	22	من 5 إلى 10 سنوات	
%100	7	%57.14	4	%42.85	3	أكثر من 10 سنوات	
%100	49	%10.20	5	%89.79	44	مجموع	

## التحليل :

من خلال الجدول رقم (44) الذي يوضح مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية حيث نجد حسب متغير الجنس أن الذكور سجلوا أعلى نسبة مقدرة ب 95.83% يؤكدون مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية مقابل 84% لدى الإناث، في حين تنفي مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية بنسبة 16% لدى الإناث مقابل 4.16% من الذكور.

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن الذكور يؤكدون مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية في النسبة الأعلى، وهذا راجع أن عدد أفراد الذكور أكثر من الإناث إضافة إلى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي يجذبها مقارنة بالأعمال الأخرى.

أما فيما يخص متغير السن نجد نسبة 100% بالنسبة للفئتين العمريتين الثالثة والرابعة تؤكد مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة نسبة تقدر ب 95.90%، في حين نجد أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تنفي مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة تقدر ب 20%، ثم تليها نسبة 9.09% لذوي الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة، وفي الأخير نجد نسبة معدومة 0% لذوي الفئة الثالثة والفئة الرابعة.

منه نستنتج أن أكبر نسبة سجلت لدى الفئتين العمريتين الثالثة والرابعة يؤكدون على مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية كون هذه الفئات تمتاز بالوعي الفكري وذلك من خلال توفير شبكات اتصال ذات سرعة تدفق عالية رأسها شبكة الانترنت لتسهيل استفادة المواطن من خدماتها وكذلك اتسامهم بالخبرة والتجربة الكافية.

أما فيما يخص المستوى التعليمي يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت لدى المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط يؤكدون مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية بنسبة تقدر ب 100% ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 94.11%، ثم بعد المستوى الجامعي بنسبة 85.18%، في نجد المستوى الجامعي تأتي في المركز الأول ينفي مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية بنسبة 14.81% بعد يأتي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 5.88% وفي الأخير نجد نسبة معدومة 0% لأصحاب المستوى التعليمي الابتدائي والثانوي.

نستنتج أن المستويين التعليمي الابتدائي والثانوي سجلوا أعلى نسبة والتي كانت اجابتهم ب نعم تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم في تحسين الخدمة العمومية، كون هذه الفئة لديهم القدرة على استيعاب أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتطبيقاتها في تحسين الخدمة العمومية داخل المجلس الشعبي الولائي.

أما فيما يتعلق بالأقدمية في العمل فسجلت أعلى نسبة التي تتعلق بالتي تملك خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات تؤكد على مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحسين الخدمة العمومية بنسبة تقدر ب 100% ثم تليها بنسبة متساوية أي 95% من التي تتراوح خبراتهم أقل من 5 سنوات ثم بعدها تليها فئة الأكثر من 10 سنوات تنفي مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية بنسبة 57.14% تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 5% في الأخير نجد نسبة معدومة 0% للفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات.

منه نستنتج ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات في متغير الأقدمية في العمل يختل أعلى نسبة ويؤكد على مساهمة هذه التكنولوجيا في تقريب الإدارة من المواطن فأصحاب هذه الخبرة يملكون خبرة كافية للتأقلم مع التكنولوجيا التي تعتبر من التطبيقات الحديثة في

المجلس الشعبي الولائي والتي تعتبر ضرورية لتفعيل النمط الالكتروني في اجراء المعاملات وتقديم الخدمات وفي تحسين الخدمة العمومية.

**جدول رقم (44) :** العاقبة بين متغيرات الدراسة ومساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة

في تحسين الخدمة العمومية:

المجموع		5		4		3		2		1		الاجابة المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	35	17.69 %	3	%0	0	%20.51	8	%17.94	7	%53.84	21	ذكر	الجنس
%100	49	10.20 %	5	6.12 %	3	%20.40	10	%24.48	12	%38.77	19	انثى	
%100	88	%9.09	8	3.40 %	3	%20.45	18	%21.59	19	%45.45	40	المجموع	
%100	15	13.33 %	2	6.66 %	1	%13.33	2	%6.66	1	%60	9	29-20 سنة	السن
%100	35	%8.57	3	2.85 %	1	%17.14	6	%28.57	10	%42.85	15	39-30 سنة	
%100	19	15.78 %	3	5.26 %	1	%31.57	6	%15.78	3	%31.57	6	49-40 سنة	
%100	19	%0	0	%0	0	%21.05	4	%26.31	5	%52.63	10	50 فما فوق	
%100	88	%9.09	8	3.40 %	3	%20.45	18	%21.52	19	%45.45	40	مجموع	
%100	4	%0	0	%0	0	%25	1	%50	2	%25	1	ابتدائي	المستوى التعليمي
%100	7	14.28 %	1	%0	0	%28.57	2	%28.57	2	%28.57	2	متوسط	
%100	32	%9.37	3	3.12 %	1	%25	8	%12.5	4	%50	16	ثانوي	
%100	45	%8.88	4	4.44 %	2	%15.55	7	%24.44	11	%46.66	21	جامعي	

%100	88	%9.09	8	3.40	3	%20.45	1	%21.59	19	%45.45	40	مجموع	
%100	34	11.76	4	2.94	1	%20.58	7	%8.82	3	%55.88	19	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
%100	39	10.25	4	5.12	2	%23.07	9	%20.51	8	%41.02	16	من 5 إلى 10 سنوات	
%100	15	%0	0	%0	0	%13.33	2	%53.33	8	%33.33	5	أكثر من 10 سنوات	
%100	88	%9.09	8	3.40	3	%20.45	1	%21.52	19	%45.45	40	مجموع	
				%			8						

### التحليل :

نلاحظ من خلال جدول رقم (45) أن طبيعة مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، حسب متغير الجنس أن اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن سجلت أعلى نسبة مقدرة ب 53.84% لدى الذكور مقارنة بنسبة 38.77 لدى الإناث، تليها تقريبا وجهات النظر بين الإدارة والمواطن بنسبة 24.48% لدى الإناث، مقابل 17.94 لدى الذكور، بعدها توضيح القرارات الإدارية وشرح تفاصيلها بنسبة تقدر ب 20.51% لدى الذكور، مقابل 20.40% لدى الإناث، رابعا إتاحة الفرصة للمواطن لتقييم اقتراحات الإدارة بنسبة 10.20% لدى الإناث، مقابل 7.69% لدى الذكور، وأخيرا إتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الإدارة بنسبة 6.12% لدى الإناث مقابل نسبة معدومة 0% لدى الذكور.

نستنتج أن ارتفاع فئة الذكور مقارنة بالإناث واختاروا الإجابة على احتمال اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن وهذا من شأنها إلى تلبية حاجيات مواطنيها وإشباع رغباتها وترقية وتحسين الخدمات العمومية.

أما فيما يتعلق بمتغير السن فنجد الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة سجلت أعلى نسبة مقدرة ب 60% لاطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن، تليها توضيح القرارات الإدارية وشرح تفاصيلها، وإتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات للإدارة بنفس النسبة التي تقدر ب 13.33% بعدها في المرتبة الأخيرة تقرب وجهات النظر بين الإدارة والمواطن وإتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الإدارة بنفس النسبة التي تقدر ب 6.66%.

تليها الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق فسجل اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن أعلى نسبة تقدر ب 52.63%، تليها وجهات النظر بين الإدارة والمواطن بنسبة 26.31% بعدها توضيح القرارات الإدارية وشرح تفاصيلها بنسبة 21.05% وفي الأخير إتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الإدارة، وإتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات الإدارة بنسبة معدومة 0%.

تليها الفئة العمرية من 30 سنة إلى 39 سنة حيث سجل اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن بنسبة 42.85%، تليها تقرب وجهات النظر بين الإدارة والمواطن بنسبة 28.57% ثالثا تأتي توضيح القرارات الإدارية وشرح تفاصيلها بنسبة 17.14% تليها إتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات الإدارة بنسبة 8.57%، وأخيرا إتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الإدارة بنسبة 2.85%.

أما بالنسبة للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة سجلت اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن توضيح القرارات الإدارية وشرح تفاصيلها أعلى ونفس النسبة التي تقدر ب 31.57% تليها تقرب وجهات النظر بين الإدارة والمواطن إتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات الإدارة بنفس النسبة 15.78%، وأخيرا إتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الإدارة بنسبة 5.26%.

نستنتج أن الفئة العمرية التي تتراوح من 20 إلى 29 سنة سجلت أعلى نسبة تعود إلى كون هذه الفئة تتميز بالحيوية والوعي وكون هذه الفئة لديهم القدرة في تسيير شؤون المؤسسة وذلك من خلال الاطلاع على الحاجات الأساسية للمواطن بما في ذلك تحقيق الأمن والاستقرار ولتحقيق وإشباع الحاجات الهامة والأساسية لأفراد المجتمع.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فنجد أن المستوى التعليمي الثانوي سجل نسبة عالية مقارنة بالمستويات الأخرى حيث نجد اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن بنسبة تقدر ب 50%، يليها توضيح القرارات الادارية وشرح تفاصيلها بنسبة 25% بعدها تقرب وجهات النظر بين الادارة والمواطن بنسبة 12.5%، ورابعا اتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات للإدارة بنسبة 9.37%، وأخيرا إتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الادارة بنسبة 3.12%.

يليه المستوى التعليمي الابتدائي حيث سجل تقرب وجهات النظر بين الادارة والمواطن بنسبة 50%، بعدها اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن، وتوضيح القرارات الادارية وشرح تفاصيلها بنفس النسبة التي تقدر ب 25%، وأخيرا اتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الادارة واتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات للإدارة بنسبة معدومة 0%.

يليه ذو المستوى الجامعي حيث سجل اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن بنسبة 46.66% بعدها تقرب وجهات النظر بين الادارة والمواطن بنسبة تقدر ب 24.44%، ثالثا توضيح القرارات الادارية وشرح تفاصيلها بنسبة 15.55%، وفي المرتبة الرابعة اتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات الادارة بنسبة 8.88%، وأخيرا اتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الادارة بنسبة تقدر ب 4.44%. وأخيرا المستوى التعليمي المتوسط سجل فيه اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن وتوضيح القرارات الادارية وشرح تفاصيلها، وتقريب وجهات النظر بين الادارة والمواطن نفس النسبة التي تقدر

ب 28.57%، وثالثا اتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات للإدارة بنسبة تقدر ب 14.28%، وأخيرا اتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الادارة بنسبة معدومة 0%.

منه نستنتج أن ارتفاع نسبة ذوي المستوى الثانوي واختاروا الاجابة على احتمال اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن ويعود ذلك إلى أن الهيئات الحكومية تسعى إلى الرفع من معدلات القبول والرضا لدى المستفيدين من خدماتها وتقديمها في أحسن صورة وذلك من خلال الاطلاع على حاجات ورغبات المواطن.

اما فيما يتعلق بالأقدمية فنجد ان الفئة تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات في المجلس الشعبي الولائي سجلت أعلى نسبة 55.88% على اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن، تليها توضيح القرارات الادارية وشرح تفاصيلها بنسبة 20.58%، ثالثا اتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات الادارة بنسبة 11.76%، بعدها تلي تقرب وجهات النظر بين الادارة والمواطن بنسبة 8.82%، وفي الأخير اتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الادارة بنسبة 2.94%.

أما بالنسبة لأصحاب الخبرة التي تتراوح من 10 سنوات فأكثر فسجلت تقرب وجهات النظر بين الادارة والمواطن بالنسبة التالية 53.33%، تليها اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن بنسبة 33.33%، بعدها توضيح القرارات الادارية وشرح تفاصيلها بنسبة تقدر ب 13.33%، في الأخير اتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الادارة واتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات للإدارة بنسبة معدومة 0%.

وأخيرا نجد الذين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات فنجد أنه سجل اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن بنسبة تقدر ب 41.02%، تليها توضيح القرارات الادارية وشرح تفاصيلها بنسبة تقدر ب 23.07%، بعدها تلي تقرب وجهات النظر بين الادارة والمواطن بنسبة تقدر ب 20.51% بعدها اتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات

للإدارة بنسبة تقدر ب 10.25% واخيرا اتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الادارة بنسبة 5.12%.

نستنتج أن ارتفاع نسبة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات كون غالبية الموظفين جدد عادة ما يملكون شهادات تؤهلهم إلى الاندماج إلى التحول الالكتروني مما يجعلهم الفئة المناسبة لتنفيذها بشكل أفضل وذلك بالاطلاع على الحاجات والرغبات الضرورية للمواطن عن طريق الاستراتيجية الاتصالية مما يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية وتحسين العلاقة بين الادارة والمواطن مما يجعل أيضا المواطن أقرب إلى الادارة.

**جدول رقم (45) : يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحسين**

**العلاقة بين الإدارة و المواطن .**

المجموع		6		5		4		3		2		1		الاجابة المتغير	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
الجنس	ذكر	100%	48	47.9%	23	10.41%	5	2.0%	1	12.5%	6	16.6%	8	10.41%	5
	انثى	100%	72	23.6%	17	11.11%	8	4.1%	3	22.2%	16	30.5%	2	8.33%	6
	المجموع	100%	121	33.0%	40	10.74%	13	3.3%	4	18.1%	22	24.7%	30	9.91%	12
السن	29-20 سنة	100%	22	40.9%	9	13.63%	3	9.0%	2	13.6%	3	18.1%	4	4.54%	1
	39-30 سنة	100%	47	17.0%	8	8.51%	4	4.2%	2	21.2%	10	36.1%	17	12.76%	6
	49-40 سنة	100%	27	29.6%	8	14.81%	4	0%	0	22.2%	6	18.5%	5	14.81%	4

50 فما فوق	1	4%	4	16%	3	12%	0	0%	2	8%	15	60%	25	100%
مجموع	12	9.91%	3	24.7%	22	18.1%	4	3.3%	1	10.74%	40	33.0%	121	100%
ابتدائي	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	1	20%	2	40%	5	100%
متوسط	4	33.33%	2	16.6%	2	16.6%	0	0%	0	0%	4	33.3%	12	100%
ثانوي	1	2.63%	1	28.5%	8	21.0%	0	0%	5	14.28%	13	34.2%	38	100%
جامعي	7	10.60%	1	22.7%	12	18.1%	4	6.0%	7	10.60%	21	31.8%	66	100%
مجموع	12	9.91%	3	24.7%	22	18.1%	4	3.3%	1	10.74%	40	33.0%	121	100%
أقل من 5 سنوات	6	15.38%	1	28.2%	4	10.2%	1	2.5%	4	7.69%	14	35.8%	39	100%
من 5 إلى 10 سنوات	6	10.90%	1	20%	13	23.6%	1	1.8%	6	10.90%	18	32.7%	55	100%
أكثر من 10 سنوات	0	0%	8	29.6%	5	18.5%	2	7.4%	4	14.81%	8	29.6%	27	100%
مجموع	12	9.91%	3	24.7%	22	18.1%	4	3.3%	1	10.74%	40	33.0%	121	100%

### التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) حسب متغير الجنس بأن تحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها تأتي في المرتبة الأولى بنسبة تقدر ب 47.91% لدى الذكور مقابل 23.61% من الاناث، تليها تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين بنسبة 30.55% لدى الاناث مقابل 16.66% لدى الذكور بعدها الاستقبال الجيد للمواطنين بنسبة 22.22% لدى الاناث مقابل 12.5% لدى الذكور، رابعا تعزيز دور الولاية كجماعة محلية

بنسبة 11.11% لدى الاناث مقابل 10.41% لدى الذكور، وأخيرا حملات توعية وتحسيسية بنسبة 4.16% لدى الاناث مقابل 2.08% لدى الذكور.

نستنتج من خلال الجدول بأن الذكور يؤكدون في المرتبة الأولى على أبرز الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي أنها تحقق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها بنسبة عالية وهذا من شأنها إلى تلبية حاجات مواطنيها واشباع رغباتهم وترقية وتحسين الخدمة العمومية.

أما فيما يتعلق بمتغير السن فنجد الفئة العمرية من 50 فأكثر سجلت أعلى نسبة مقدرة ب 60% بنسبة لتحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها، وتليها تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين بنسبة تقدر ب 16%، بعدها نجد الاستقبال الجيد للمواطنين نسبة تقدر ب 12% بعدها تعزيز دور الولاية كجماعة محلية بنسبة تقدر ب 8%، خامسا استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل بنسبة تقدر ب 4% وأخيرا حملات توعية وتحسيسية بنسبة معدومة % تليها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة سجلت نسبة 40.90% تحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها، تليها تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين بنسبة 18.8%، بعدها الاستقبال الجيد للمواطنين، وتعزيز دور الولاية كجماعة محلية بنفس النسبة التي تقدر ب 13.63% بعدها حملات توعية وتحسيسية نسبة تقدر 9.09%، وأخيرا استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل بنسبة تقدر ب 4.54%.

تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة سجلت أعلى نسبة مقدرة ب 36.17% بالنسبة لتسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين، تليها الاستقبال الجيد للمواطنين بنسبة تقدر ب 21.27% بعدها تحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها بنسبة 17.02% ، رابعا استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل بنسبة تقدر ب

12.76%، خامسا تعزيز دور الولاية كجامعة محلية بنسبة تقدر ب 8.51%، وأخيرا حملات توعوية وتحسيسية بنسبة 4.25%.

تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة في الأخير سجلت اعلی نسبة مقدرة ب 29.62% بنسبة لتحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها، تليها الاستقبال الجيد للمواطنين بنسبة تقدر ب 22.22%، بعدها تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين بنسبة تقدر ب 18.51% بعدها استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل وتعزيز الولاية كجماعة محلية بنفس النسبة المقدرة ب 14.81%، وأخيرا حملات توعوية وتحسيسية بنسبة معدومة 0%.

نستنتج أن الفئة العمرية التي تتراوح أكثر من 50 سنة تعود إلى كون هذه الفئة تتميز بالوعي الفكري والخبرة وكون هذه الفئة لديهم القدرة في تسيير شؤون المؤسسة وذلك من خلال تقديمهم الخدمات في أحسن الظروف وتحقيق رضا المواطنين وارتياحهم للخدمة العمومية المقدمة لهم وتسجيل شكاويهم الاستماع لهم أما بالنسبة للمستوى التعليمي فنجد أن المستوى التعليمي الابتدائي قد سجل نسبة عالية مقارنة بالمستويات الأخرى حيث نجد تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين وتحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها سجلوا نفس النسبة المقدرة ب 40% تليها تعزيز دور الولاية كجماعة محلية بنسبة تقدر ب 20% وفي الأخير استخراج الوثائق الادارية للمواطن دون عناء التنقل، الاستقبال الجيد للمواطنين، حملات توعوية وتحسيسية بنسبة معدومة 0%.

يليه المستوى التعليمي الثانوي قد سجل نسبة 34.21% بالنسبة لتحقيق رضا المواطن و ارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها، تليها تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين بنسبة تقدر ب 28.24% بعدها الاستقبال الجيد للمواطن بنسبة 21.05%، تليها تعزيز دور الولاية كجماعة محلية بنسبة 14.28%، خامسا تأتي استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل بنسبة 2.63%، وأخيرا حملات توعوية وتحسيسية بنسبة معدومة 0%.

بعدها نجد المستوى التعليمي المتوسط قد سجل نفس النسبة المقدرة ب 33.33% بالنسبة لاستخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل وتحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها، بعدها نجد تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين والاستقبال الجيد للمواطنين بنفس النسبة المقدرة ب 16.66% وأخيرا تعزيز دور الولاية كجماعة محلية وحملات توعوية وتحسيسية بنسبة معدومة 0%.

أخيرا يأتي المستوى التعليمي الجامعي قد سجل نسبة 31.81% بالنسبة لتحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها بعدها تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين بنسبة مقدرة ب 22.72%، تليها الاستقبال الجيد للمواطن بنسبة 18.18%، بعدها استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل وتعزيز دور الولاية كجماعة محلية نفس النسبة المقدرة ب 10.60% وأخيرا حملات توعوية وتحسيسية بنسبة تقدر ب 6.06%.

منه نستنتج أن المستوى التعليمي الابتدائي يحتل نسبة عالية يعود السبب كون هذه الفئة لديهم القدرة على استيعاب مشاكل المواطنين وفهمهم وهذا ما يساعد في تقديم وتحسين الخدمات العمومية في أحسن الظروف مما يساعد من تقريب الإدارة من المواطن.

أما فيما يتعلق بمتغير الأقدمية فنجد أن الفئة التي تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات سجلت أعلى نسبة 35.89% على تحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها تليها نسبة 28.20% بالنسبة لتسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين، بعدها استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل بنسبة تقدر ب 15.38%، تليها الاستقبال الجيد للمواطن بنسبة 10.25%، بعدها تأتي تعزيز دور الولاية كجماعة محلية بنسبة تقدر ب 7.69%، واخيرا حملات توعوية وتحسيسية بنسبة 2.56%.

أما بالنسبة لأصحاب الخبرة التي تتراوح من 5 إلى 10 سنوات سجلت نسبة 32.72% لتحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها، بعدها الاستقبال

الجيد للمواطن بنسبة تقدر ب 23.63%، تليها تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين بنسبة تقدر ب 20%، بعدها استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل وتعزيز دور الولاية كجماعة محلية بنفس النسبة المقدر ب 10.90%. اخيرا حملات توعوية تحسيسية بنسبة معدومة 0%.

وأخيرا نجد الذين تتراوح أقدميتهم من 10 سنوات فما فوق حيث سجلت نفس النسبة 29.62% لتحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها وتسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين، تليها الاستقبال الجيد للمواطنين بنسبة تقدر ب 18.51%، بعدها تعزيز دور الولاية كجماعة محلية بنسبة تقدر ب 14.81%، تليها حملات توعوية وتحسيسية بنسبة تقدر ب 7.40%، وأخيرا استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل بنسبة معدومة 0%.

نستنتج أن ارتفاع نسبة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات كون غالبية الموظفين جدد عادة ما يملكون شهادات تؤهلهم إلى الاندماج إلى الاستراتيجية الاتصالية مما يجعلهم الفئة المناسبة لتنفيذها وتقديم هذه الخدمات للمواطنين والاطلاع على مشاكلهم واستقبال بأحسن الأحوال وتحقيق رضاهم وارتياحهم.

## 3-نتائج الدراسة :

## 3-1- النتائج الجزئية للدراسة :

بعد التحليل الكمي و الكيفي للجداول توصلنا الى النتائج الجزئية التالية :

-نستنتج أن المجلس الشعبي الولائي لديه جهة مكلفة بالاتصال و هذا حسب 56 % من العمال يرون أن الجهة المكلفة بالاتصال في المؤسسة هي خلية الاتصال لكونه مرتبط مباشرة بمكتب الرئيس الذي يصدر منه الأوامر و التعليمات.

- من خلال دراستنا تبين لنا أن الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي الولائي هو الهاتف بنسبة 19,43% لسهولة إيصال المعلومات و التعليمات التي تنظم العمل لكافة الموظفين.

-يتبين من خلال إجابات المبحوثين 43,07 % من رأي العمال في المجلس الشعبي الولائي أن تعريف الاستراتيجية الاتصالية هو اختيار أنسب الوسائل و الأساليب الاتصالية لكونها تختلف وتنوع الأساليب الاتصالية.

-نستنتج من خلال دراستنا أن من بين أهداف المجلس الشعبي الولائي من خلال وضع استراتيجية اتصالية بنسبة 63,63 % تهدف من خلال تحقيق التنسيق بين الأنشطة و المصالح المتنوعة و المتعددة.

-يتبين من خلال دراستنا أن قيام المؤسسة بدورات تكوين حول تقنيات و أساليب الاتصال و هذا حسب 54,71 % من العمال يرون أن المؤسسة تقوم بدورات تكوين سنوية حول تقنيات و أساليب الاتصال و هذا يدل على أن المجلس الشعبي الولائي يلي أهمية كبيرة في اعداد دورات تكوين كل سنة حول تقنيات و أساليب الاتصال.

-يتبين من خلال أفراد العينة أن نوع الاستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي الولائي هي استراتيجية الحوار بنسبة قدرت 34,28 % لكون المؤسسة تعتمد على استراتيجيات تخدم المدة التي تكون فيه بحاجة الى مخطط.

-يتضح لنا من خلال دراستنا أن الأهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال بنسبة 58,62 % هي توفير معلومات و بيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أعراض التنمية الشاملة و الاستفادة.

-نستنتج من خلال دراستنا أن من بين المراحل الأساسية لإعداد الاستراتيجية الاتصالية بالمجلس الشعبي الولائي بنسبة 25 % وهي تعتمد على تحضير مشروع خطة العمل و يعود ذلك لدراستها و انتهاجها لسياسة و خطة محكمة للعمل بها في المجلس.

-يتضح لنا من خلال دراستنا لأجوبة أفراد العينة أن نسبة من العمال 62,69 % أن الإدارة العليا هي التي تقوم بإعداد مشروع خطة عمل الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي لكونها الجهة المكلفة والمسؤولة من خلال اتخاذ مجموعة القرارات في المؤسسة.

-يتبين لنا من خلال دراستنا أن في حالة مواجهة العمال لمشكل او استشارة في أمر معين في المجلس الشعبي الولائي فيتصل فوراً بالرئيس أثناء أوقات العمل بنسبة 62 % و ذلك لحل المشكلة المتعلقة بالعمل و استشارة في شؤون العمل الخاصة و في اطار الصلاحيات الممنوحة في المجلس الشعبي الولائي.

-يتبين من خلال إجابات أفراد العينة أن طبيعة الخطط التي يعتمدها العمال في الاستراتيجية الاتصالية هي خطة متوسطة الأجل بنسبة 74 % لكون المجلس يحسن في نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين على المدى المتوسط.

-نستنتج من خلال دراستنا أن المعوقات الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء القيام بالعمل هي معوقات لغوية و ذلك بنسبة 58,33 % و يعود ذلك لغياب الحوار و التنسيق مع المسؤولين مما يؤدي الى عدم التفاهم و التوصل الى القرارات المهمة.

-يتبين لنا من خلال دراستنا أن مفهوم الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي هي خدمة عامة تجمع بين الإدارة العامة الحكومية و المواطنين بنسبة 54,54 % و ذلك بالسهر على تقديم الخدمات خاصة للمواطنين لتلبية احتياجاتهم و رغباتهم.

-من خلال ما تطرقنا إليه تبين لنا أن أسس اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة هو تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بنسبة 33,98 % لسهولة إيصال الرسالة و فهم مضمونها من قبل المواطنين و ذلك من خلال ما تحققه من ارتياح و رضا على مستوى حاجاته العامة بتقديم أحسن الخدمات العمومية بأبسط الطرق.

-يتبين لنا من خلال اجابات المبحوثين من العمال أن أبرز الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي هو تحقيق رضا المواطن و ارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها بنسبة 27,92 % و ذلك من خلال السهر على تقديم أفضل الخدمات لتحقيق رضا المواطن تجاه الخدمة التي يقدمها.

-يتضح انا من خلال رأي عمال المؤسسة أن الهدف من الخدمات التي تقدمها هي تحقيق المنفعة العامة و تلبية رغبات المواطنين بنسبة 31,63 % لكونها من بين وسائل تحقيق المصالح العامة في نطاق وظيفة الدولة حيث بواسطة موظفيها يتم تحقيق أهداف الوظيفة الإدارية من أجل اشباع الحاجات العامة للمواطنين و ذلك بتقديم خدمات عامة دون تمييز بينهم مما يؤدي الى كسب ثقة المواطنين و توطيد العلاقة بين الإدارة و المواطن.

-يتضح لنا من خلال أجوبة أفراد العينة أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تساهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال السرعة و الدقة عند تقديم الخدمات العمومية بنسبة 36,47 % لكونها تساهم في تحقيق العبء على المواطنين من حيث الجهد و المال و الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة و اجتناب تعطيل مصالح المواطنين بتقريب الإدارة من المواطن.

-يتبين لنا من خلال دراستنا أن المشاكل المهنية التي تعترض لتقديم الخدمة العمومية هي ضعف المتابعة و التنسيق بنسبة 37,38 % و ذلك لكون نظام المراقبة و التقييم

يسعى الى تحسين الأداء و إثبات فعالية المنظمة و كفاءتها و خضوعها للمسألة و شفافيتها فيمارس التنسيق دورا هاما في تحقيق أهداف الإدارة العامة.

-نستنتج من خلال دراستنا أن دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بالمجلس الشعبي الولائي هو تطوير القطاع و تقريبه للمواطن و ذلك بنسبة 32,63 % و يعود ذلك لتبسيط الإجراءات و التقليل من كلفتها و إعطاء خدمة أكثر جودة بالإضافة الى الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة و المقدمة للمواطن.

-يتضح لنا من خلال دراستنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن طبيعة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن هي إطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن بنسبة 46,59 % و هذا راجع لكونها آلية هامة في بناء و ترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الإلكترونية مما يحقق سرعة الاستجابة في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين و يرفع من مستوى الخدمة العمومية و يقربها من المواطن.

-يتضح لنا من خلال أجوبة أفراد العينة أن 94 % من المبحوثين يؤكدون مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقريب الإدارة من المواطن و ذلك من خلال اعتبار المجلس الشعبي الولائي يعد من أهم الجوار التي يقصدها المواطن بغرض تلبية احتياجاته فبالنتالي مساهمة التقنيات الحديثة في مجال تقييم الخدمات العمومية المقدمة للمواطن.

-يتبين لنا أن عوامل تقريب تكنولوجيا الاتصال الحديثة بين الإدارة و المواطن هي تحقيق أفضل الخدمات للمواطن بنسبة 28,84 % و هذا بتحقيق الإجراءات الإدارية على المواطن و تقليص الوثائق منه توفير الجهد و الوقت لجميع مستفيدين الخدمات.

-يبين لنا من خلال أجوبة أفراد العينة أن 88 % يؤكدون مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي و ذلك من خلال اعتبار شكل من أشكال التجديد الذي يمس خاصة العملية الاتصالية و الذي يبنى دعم الاتصال بالمحيط الخارجي.

-يتضح لنا من خلال دراستنا أن التحول من الشكل الورقي الى الشكل الإلكتروني بنسبة 41,17 % من بين أشكال مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات ويرجع ذلك الى كسب الثقة بين المنظمات العامة و المواطنين و الوصول الى السرعة في الإنجاز و تقديم الخدمات بشكل مباشر .

-يتبين لنا من خلال دراستنا أن نمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية هما سرعة أداء العمل و تحسين نوعية الخدمات بنسب متقاربة 27,11 % و 23,72 % و يعود ذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تحديث و تطوير المؤسسة و الارتقاء بأدائها و تحسين ظروف العمل .

-يتضح لنا من خلال دراستنا أن استخدام المجلس الشعبي الولائي للأنترنت هو لعرض خدماتها بنسبة 40 % و ذلك من خلال معرفة المواطن بجميع الخدمات لاستقبال آراءهم و اقتراحاتهم و كذا التعريف بالمجلس الشعبي الولائي و بجميع مهامه و خدماته .

-نستنتج من خلال دراستنا أن المعوقات الاتصالية التي تعترض العمال عند استخدام الاستراتيجية الاتصالية هي قلة الإمكانيات المادية بنسبة 48,61 % و هذا راجع لصعوبات من الناحية المادية حيث تعاني من نقص مادي مما يصعب عليهم اقتناء الوسائل التكنولوجية الحديثة .

-يتضح لنا من خلال متغير الجنس أن الذكور بنسبة 83,33 % يرون أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المجلس الشعبي الولائي تهدف الى الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة .

-نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي 69,23 % أن الجامعيين أجابوا أن الأهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال هي تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة او طريقة العمل .

-يتضح لنا من خلال متغير الجنس حيث أن آراء الذكور بنسبة 56,81 % أجابوا بمساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي.

-نستنتج من خلال متغير المستوى التعليمي أن 82,14 % من الجامعيين أجابوا على أن نمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية تحسين نوعية الخدمات .

-يتضح لنا من خلال متغير الجنس أن آراء أغلب الذكور بنسبة 88,23 % تهديد أمن المعلومات من المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند استخدام استراتيجية الاتصال.

## 3-2- الاستنتاجات العامة :

الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال الدراسة :

- أن الوسائل الاتصالية التي يستخدمها المجلس الشعبي الولائي لتحسين الخدمة العمومية هي : الهاتف ، الاجتماعات و الندوات ، الأنترنت ، الفاكس ، و التقارير .  
- إن الاستراتيجية الاتصالية هي عملية تحديد محاور وأهداف الاتصال و تنسيق الإجراءات ذات الصلة كالرسائل الجيدة و القنوات إذا ما وضعت بشكل دقيق و مدروس من شأنها تطوير أداء المؤسسات العمومية الخدماتية و استقطاب أكثر للمواطنين وتحسين خدماتها.

- نستنتج أن المؤسسات العمومية الخدماتية تعتمد على الاستراتيجية الاتصالية متوسطة المدى، و نوع الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة هي استراتيجية الحوار .

- الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية الخدماتية في تحسين الخدمة العمومية هو الهاتف و الأنترنت كما نجد الغرض من استخدام الأنترنت هو تبادل الملفات بين العمال عن طريق البريد الإلكتروني كما أنها وسيلة للتواصل و تبادل المعلومات و عقد الاجتماعات عن بعد و ذلك يعد من أسباب تحسين الخدمة العمومية للمواطن و تقديم خدمات من الطريقة التقليدية الى الطريقة الإلكترونية مما يساهم في توفير الجهد و الوقت و تقليص الإجراءات.

- نستنتج أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من قبل المؤسسات العمومية الخدماتية هي الاستراتيجية الداخلية ، استراتيجية الحوار و استراتيجية الإقناع و ذلك للسير الحسن و التخطيط الجيد نظرا لأهمية الاستراتيجية الاتصالية في خدمة المواطن و تقريبه للإدارة.

- نستنتج أن الاستراتيجية الاتصالية لها دور مهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال العمل على تلبية الاحتياجات الضرورية للمواطن، و كذا كسب ثقة المواطنين و كذلك

استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة تلعب دور مهم في تحسين استخدام هذه الاستراتيجية الاتصالية استخداما جيدا في الواقع الملموس.

- عند إعداد الاستراتيجية الاتصالية يتكفل الموظفون بدراساتها ثم يتم إقرارها من قبل الإدارة العليا في المجلس الشعبي الولائي.

- إن للمجلس الشعبي الولائي خدمات في مختلف اختصاصاته مثل : الشؤون الاجتماعية، التربية و التعليم، البيئة، التهيئة العمرانية، الاقتصاد..... و لاحظنا أهمية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمات العمومية من خلال تقريب الإدارة من المواطن و تقليص الضغوط لحل المشاكل و التخطيط الجيد لحسن سير الخدمة.

- مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين و رفع أداء العمل داخل المجلس الشعبي الولائي وصولا الى تقديم الخدمة بشكل أسرع و بجودة عالية.

- نستنتج أن تطبيق الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة أحدثت تجديدا مما أدى الى تحسين الخدمة العمومية الذي يكمن في سهولة العملية الاتصالية وكذا تفعيل الاتصال الداخلي و تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن و أيضا تطوير القطاع، توجيه المواطن و الإجابة على استفساره حول مسألة معينة.

- نستنتج أن هناك علاقة بين إدراك العمال لأهمية و دور الاستراتيجية الاتصالية خاصة فئة الجامعيين كونهم الأكثر إدراكا و استيعابا و من خلال الإدراك المتكافئ بين أعضاء المؤسسة و فصل الإدراك الانتقائي.

- نستنتج أن الاتصال لديه مكانة مهمة في المجلس الشعبي الولائي ، و هذا لما توليه المؤسسة للاستراتيجية الاتصالية و تكيفها حسب المتغيرات البيئية.

- إن الاستراتيجية الاتصالية تساهم في تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن من خلال اطلاع الإدارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن ، توضيح القرارات الإدارية و شرح تفاصيلها و كذا تلبية احتياجاتهم ما ينتج راحة المواطنين و خدمات مريحة و مقبولة.

- الاتصال يحظى بمكانة هامة بالمجلس الشعبي الولائي و هذا ما يربطه مباشرة مع الأهداف التي يسعى إليها.
- إن المعوقات الاتصالية التي تعترض فريق العمل أثناء القيام بالعمل هي معوقات لغوية و ذلك راجع لغياب التشاور بين المسؤولين.

### الاقتراحات و التوصيات :

و بعد انتهائنا من دراستنا ووصولنا الى تحديد أهم الاستنتاجات لا يسعنا الآن إلا تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات لتستفيد منها المؤسسة المدروسة و لا ننسى الباحثين المهتمين بهذا المجال.

-العمل على إنشاء مكتب خلية اتصال و أيضا قسم خاص بإدارة تحسين الخدمة العمومية ، دراستها و مناقشتها لإيجاد الحلول.

-تشكيل فريق عمل خاص بقيادة متخصص في تحسين الخدمة العمومية و تكون لديه الكفاءة و الخبرة في مجال الاتصال.

-تزويد المؤسسة بوسائل الاتصال الجديدة لتفعيل عملية الاتصال.

- تبني في المؤسسة استراتيجية اتصالية طويلة المدى لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء.

-توظيف وسائل تكنولوجيا الاتصال الجديدة و تدريب العمال على استخدامها.

- الاعتماد على نظام مفتوح لتسهيل عملية الاتصال بين جميع أعضاء المؤسسة.

-تنظيم دورات تدريبية للعمال و تكوينهم على أساس إبراز أهمية الاتصال ووجود

استراتيجية اتصالية في المؤسسة لتسيير أنشطتها.

-الاجتماع مع العمال كل 06 أشهر على الأقل و إعطاء حرية التعبير للعمال و

الأخذ بالاعتبار بأرائهم حسب مستواهم التعليمي ، و أيضا حسب خبراتهم و ليس حسب مناصبهم في المؤسسة و إعطاء فرصة للعمال بالمساهمة في تحسين الخدمة العمومية.

-الاعتماد على الموقع الرسمي و مواقع التواصل الاجتماعي لتبليغ القرارات لضمان

## الاقتراحات و التوصيات

---

وصولها في نفس الوقت لجميع العمال.

-الاعتماد على استراتيجية الحوار و الإقناع لإبلاغ العمال، و المواطنين لتحسين

الخدمة العمومية.

-العمل على تحفيز العمال ماديا و معنويا لتشجيعهم على زيادة جهودهم لتحقيق

أهداف المؤسسة.

## خلاصة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى الدور الهام والكبير الذي تقوم به الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بمؤسسة خدماتية والمجلس الشعبي الولائي بوجه الخصوص فالاستراتيجية الاتصالية لها دور مهم في تحسين الخدمة العمومية من خلال تطوير القطاع وتقريبه من المواطن، وتوجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما والأهم تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطن وتبسيط الاجراءات وكذلك ربح الكثير من الوقت سواء في انجاز تلك الوظائف والأعمال او الحصول عليها. وفي خضم هذه التطورات العالمية لم يعد بإمكان الحكومات أن تعمل في إطار ضيق بحيث ألزم عليها مواكبة هذه التطورات الحاصلة.

يمكننا القول بأن فكرة تحسين الخدمة العمومية مثلت رهانا ومسعى لدى السلطات العمومية في الجزائر بصفة عامة وفي المجلس الشعبي الولائي بصفة خاصة على مدار السنوات الأخيرة، استجابة للمطالب الشعبية المتزايدة الناتجة على امتداد المرحلة التي عان المواطن فيها من رداءة مستوى الخدمات التي تقدمها هيئات القطاع العمومي لفترة طويلة، حتى تطبعت الادارة العمومية بكافة المظاهر للبيروقراطية الادارية، حيث الاستراتيجية الاتصالية ساهمت في تحسين الخدمة العمومية بطريقة مميزة حسب ما تطرقنا إليه من أهداف ومميزات فهي تساعد من الاقتراب من المواطن المحلي، تحقيق التنسيق بين الأنشطة والمصالح، وكذا تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التخطيط والتنسيق الملائم لتحقيقها، من خلال ما درسناه أيضا تطرقنا أيضا إلى كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تقريب الادارة من المواطن من اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطن وتقريب وجهات النظر بينم ويعد هذا من أسباب تحسين الخدمة العمومية وتقريب الادارة من المواطن.

تعد الخدمة العمومية من أهم اهتمامات الدول والحكومات الساعية لتقديم أفضل الخدمات، وهذا ما يدفعنا إلى عصرنة والتحديث المستمر للإدارة وتقريبها من المواطن، حيث يرتبط المواطن بعدة إدارات عمومية قصد قضاء حاجاته والاستفادة من الخدمات التي تقدمها.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1-باللغة العربية:

أ : الكتب :

- ابتس روبرت ، ديفيد لي،الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

- البادي محمد ، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط 1 ،دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005 .

- الصهيدكي محمود جاسم ، استراتيجيات التسويق"مدخل كمي تحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن،2010.

- العمياني محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ،دار وائل للنشر، دب، 2002 .

- الفيروز الابدي محمد بن ابراهيم بن عمر الشرازي ، القاموس المحيط، الجزء الرابع ، دار القلم للملادين ، بيروت.

- المصري أحمد محمد ، الإدارة الحديثة(اتصالات معلومات . القرارات)،مؤسسة شباب الجامعة للنشر، القاهرة.

- بخوش الصديق: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،(د.ط)، دار الهدى الجزائر.

- بدوي عبد الرحمان:مناهج البحث العلمي،ط3، وكالة المطبوعات، شارع فهد سالم، الكويت، 1977.

- دليو فضيل ، اتصال المؤسسة مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003 .

- دليو فضيل ، الاتصال نظرياته ووسائله ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،2003.

- سليمان المشهدان سعد:مناهج البحث الاعلامي، ط 1، دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة الجمهورية، 2017.

- سمار الزعبي خالد. "تشكيل المجالس المحلية وآثاره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية"، 3 ط مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.

- طابع سامي ، مقدمة في مناهج البحث ، ( د.ط ) ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، مصر، 2004.

- عبد البديع السيد محمد صلاح ، " ، نظام الإدارة المحلية في مصر ، ط " 1 ، دار النهضة العربية، مصر، 1996 .

- عبد الكافي اسماعيل عبد الفاتح: معجم مصطلحات عصر العولمة ، بمصطلحات عصر العولمة، مصطلحات سياسية اقتصادية اجتماعية، اعلامية، ( د . ط )، المكتبة الإلكترونية للنشر و التوزيع، تونس 2003.

- عبد الله العسكري عبود: منهجية البحث في العلوم الانسانية ، ط 2، دار النмир ، دمشق، 1977 .

- محمد الصري سعيد ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر،2002.

- محمد عبد الحميد، تحليل المحتوى في بحوث الاعلام ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1997.

- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، (د.ط)، دار المعرفة، القاهرة، 1980.

- محمد محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط1، دار المهندس للطباعة ،القاهرة ، 2005 .

- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان. 2000

- منصور الغالبي طاهر محسن ، وائل محمد مجيب ادريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

- مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، (د.ط)، دار علم المكتب الحديث، مصر، 2000

- يحي مصطفى عليان و آخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،<sup>1</sup> 2000

2016

-توماس وهلين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، الإدارة العامة للبحوث، الرياضي، 1990 .

-محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، (دط) دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000

-محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الاعلام ، الطلبة الاولى، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.

-مروان عبد المجيد ابراهيم: اسس البحث البحث العلمي ، ط 1، مكتبة الاشعاع ، الاسكندرية، 1996.

#### ب-المذكرات الجامعية :

- مناخ يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في القانون تخصص قانون إداري،إشراف الدكتورة مريضي نادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2016.

- بلقاسم كنزة ، صبرينة بوقلوذة، فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإعلام والاتصال وعلاقات عامة، إشراف الدكتورة نوال وسار، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016 .

- حليلي حمزة ، أمينة عباد، الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، إشراف الدكتور تيطاوني الحاج، جامعة الجيلاني بونعامة، بخميس مليانة، 2016.

- دغيش نور الهدى ، تأثير الاتصال التسويقي على جمهور المؤسسة الخدمية، مشروع مذكو مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، إشراف الأستاذ سعاد 2006.سراي، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

- رندة بن حمودة ، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، دراسة حالة البريد و المواصلات، تقرت، إشراف الأستاذ قندوز عبد القادر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2010.

- رنده بن حمودة ، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي، إشراف الدكتور قندوز عبد القادر، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2014.

- ربحانة سحنون ، واقع العلاقات العامة، في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة، إشراف عيواج عذراء، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2016.

- علي، حمزة، عياد، أمينة، (الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدمائية ) مذكرة لنيل درجة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، 2016

- كواشي شهيرة ، اسمهان يحي: واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال، إشراف نوال وسار، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي،

- يحيوي إيمان ، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدمائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، إشراف الأستاذ حمزة بوكعة، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2008.

- يحيوي إيمان ، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الخدمائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، إشراف الأستاذ حمزة بوكعة، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2017 .

- يطو سارة بن ، لمؤسسة العمومية بين الاستقلالية والوصاية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص قانون إداري، إشراف الدكتور عبد اللطيف والي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2018.

## ج-رسائل الماجستير :

- بوضياف عمار. " تسيير المجالس الشعبية البلدية ومقتضيات الحكم الراشد-عرض تجربة الجزائر -"، مداخلة مقدمة بمناسبة المؤتمر الثالث والثلاثون لمندى الفكر المعاصر حول: الحكم الرشيد-رهانات وتحديات المغرب العربي-، ط1 ،منشورات مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات وسفارة هولندا بتونس، جويلية 2011.

- بومدين طاشمة. " الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المجلة في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة عنابة، عدد26 ،جوان 2010

- خلابي بوزيد ، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص فن الإدارة العامة بإشراف الدكتور محمد بو عبد الله، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،2010.

- عاشور هناء ،القنوات الفضائية الإخبارية ودورها في تدعيم حرية التعبير، قناة النهار الجزائرية نموذجا: رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص إعلام واتصال، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014.

- عطار نادية. "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام -التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه -"، مذكرة ماجستير، تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، 2014- 2015 .

- قابلي،حياة، (استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة)،مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،الجزائري،2007.

- قيط بن ، الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ،الجزائر،201 .

د-أطروحات دكتوراه: :

-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مصالح رئيس الحكومة برنامج الحكومة، جويلية 2002.

ضريفي نادية. "تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة"، رسالة دكتوراه قانون عام فرع الدولة والمؤسسات العمومية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2013 .

ه-القوانين :

المادة 65 من القانون العضوي 16-10 المتعلق بقانون الانتخابات لمادة 83 من القانون العضوي 16-10 المتعلق بقانون الانتخابات.

-دستور 1989 الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 18 / 89 المؤرخ في 1989 / 02 / 28 ، ج ر عدد 9 المؤرخة في 1989 / 03 / 01 .

-دستور 1996 المعدل بموجب القانون 01 / 16 المؤرخ في 6 مارس 2016 المتضمن التعديل الدستوري، جريدة رسمية عدد 14 المؤرخة في 7 مارس 2016

و-المجلات :

-الجمهورية الجزائرية وزارة العدل، اصلاح العدالة الحصيلة والآفاق، فيفري 2005

-انور محمد علي، دور التربية في التغيير الاجتماعي، مجلة العلوم الاسلامية، المجلد السادس، العدد 12، 2012.

## ح-مداخلات :

- سليمان السعيد. "الخدمة العمومية المحلية بين النص والواقع"، مداخلة مقدمة بمناسبة اليوم الدراسي حول: الخدمة العمومية في الجزائر - دوافع وآفاق ، -كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2015.

## ط-باللغة الاجنبية:

- Francis Merlin, **B2 Bstrategie de communication** é edition, organisation, France,2000  
1999

-Philippekoder, **marketing management** 7, edition, paris-

-Thierry libeart, **plan de communication dunod**, paris, 2003

## ي-مواقع إلكترونية :

-Fqne llyng uye thonh. **La communication un stratégie organisation l'entreprise**, les edition economica, paris 1991

<sup>1</sup>[Http://almany.co.dictar-ar](http://almany.co.dictar-ar)

-Unartcle **de l encyclopedie libre**, <http://en.wikipedia.org>,strategie-comminication.consulte le 30/10/2011.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الانسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال

استمارة حول موضوع

**دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في مؤسسة خدماتية  
دراسة مسحية للمجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو - نموذجاً**

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الانسانية تخصص اتصال تنظيمي

لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل الحصول على بعض المعلومات التي سوف تساعدنا في بحثنا هذا مؤكداً لكم أن جميع البيانات التي سيتم الوصول إليها منكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وأن إجاباتكم على جميع فقرات الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية منكم سوف يكون لها أهميتها في إكمال هذا البحث.

كما نرجو تعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب لها، دون إغفال أي سؤال من الأسئلة المطروحة.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى الاحترام والتقدير والشكر، شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة سلفاً.

تحت اشراف:

من إعداد الطالبين:

- أ. مساوي فروجة

- كاشي نسرين

- قاسيمي إيدير

السنة الجامعية: 2020-2021

## المحور الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن: من 20 إلى 29

من 30 إلى 39

من 40 إلى 49

من 50 فما فوق

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4-الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي

5- هل هناك جهة مكلفة بالاتصال داخل المجلس الشعبي الولائي؟

نعم  لا

6- إذا كانت الاجابة بنعم ما هي هذه الجهة؟

- قسم الاتصال
- خلية الاتصال
- مكتب العلاقات العامة

7- ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداما التي تعتمد عليها الادارة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل؟

- الهاتف
- الفاكس
- عن طريق الانترنت
- التقارير
- المراسلات
- اللوحات الاعلانية
- الاجتماعات والندوات

وأخرى اذكرها.....

8- ما تعريفك للاستراتيجية الاتصالية؟

- تخطيط  - تنظيم  - التسيير الملائم  - تحديد الأهداف

- إعداد مراحل  - اختيار أنسب الوسائل والأساليب الاتصالية

9- هل تهدف الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسستكم على

- تحقيق التنسيق بين الأنشطة والمصالح
- التعرف على الأفاق المستقبلية للمؤسسة
- الانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة
- غلق الأبواب أمام الشائعات التي تواجه المؤسسة

وأخرى أذكرها.....

10- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوين حول تقنيات وأساليب الاتصال بصفة:

- يومية
- أسبوعية
- شهرية
- سنوية

11- ما نوع الاستراتيجية الاتصالية الأكثر استخداما في المجلس الشعبي الولائي؟

- استراتيجية الاتصال الداخلي
- استراتيجية الاتصال الخارجي
- استراتيجية الاعلام
- استراتيجية الحوار
- استراتيجية الاقناع

أخرى أذكرها.....

12- ما هي الأهداف العامة التي يسعى إليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه

لاستراتيجية الاتصال؟

- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الخدمة أو طريقة العمل
- توفير معلومات وبيانات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض
- التنمية الشاملة والمستدامة
- تحقيق أهداف المؤسسة

أخرى أذكرها.....

13- ما هي مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية بالملس الشعبي الولائي؟

- تحديد رزنامة العمل
- تحديد الميزانية
- تسيير خطة الاتصال
- تحضير مشروع خطة العمل
- تقييم خطة العملية الاتصالية

أخرى أذكرها.....

14- من يقوم بإعداد مشروع خطة عمل الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي؟

- الإدارة العليا
- المديرية العامة
- المكلف بالاتصال
- العمال
- مكتب العلاقات العامة
- مكتب التسويق

آخرون أذكرهم.....

15- في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل؟

- فورا برئيسك أثناء أوقات العمل
- تلتقي برئيسك خارج المؤسسة
- أو عن طريق شخص وسيط

16- ما هي طبيعة الخطط التي تعتمدونها في الاستراتيجية الاتصالية؟

- طويلة الأجل
- متوسطة الأجل

- صغيرة الأجل

17- هل تعترضك معوقات اتصالية أثناء القيام بعملك؟

نعم  لا

18- إذا كانت الاجابة بنعم فهل هذه المعوقات؟

- تنظيمية

- لغوية

- تقني

أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: طبيعة الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي

19- ما مفهومكم للخدمة العمومية؟

- خدمة عامة تجمع بين الادارة العامة الحكومية والمواطنين
- الحاجات الضرورية لحماية حياة الانسان وتأمين رفايته
- نشاط متعلق بالمصلحة العامة والسهر على ضمانها
- مجموعة غير متجانسة من الخدمات المنظمة من طرف الدولة

أخرى أذكرها.....

20- هل أسس اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة يعتمد على؟

- الاقتراب من المواطن المحلي
- ربط الأنظمة الداخلية للمجلس الشعبي الولائي بواجهة الانترنت
- تقليل الضغوط على مستوى شبائيك الخدمة وتقليص اجال الانتظار
- تسهيل معاملات الافراد وإعادة هيكلة الأجزاء
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

اخرى اذكرها.....

21- ما هي أبرز الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي؟

- استخراج الوثائق الادارية للمواطنين دون عناء التنقل
- تسجيل شكاوي وانشغالات المواطنين
- الاستقبال الجيد للمواطنين
- حملات توعوية وتحسيسية

- تعزيز دور الولاية كجامعة محلية
- تحقيق رضا المواطن وارتياحه للخدمة العمومية التي يحتاجها

أخرى أذكرها.....

22- ما الهدف من الخدمات التي تقدمها مؤسستكم للمواطنين؟

- كسب ثقة المواطنين
- تحقيق المنفعة العامة وتلبية رغبات المواطنين
- زيادة الوعي بأهمية أنشطة المجلس الشعبي الولائي
- توطيد العلاقات بين الأفراد والمؤسسة

أخرى أذكرها.....

23- هل تستخدمون تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتحسين الخدمة العمومية؟

- نعم  لا

24- إذا كانت إجابتك بنعم فهل تساهم هذه التكنولوجيا في؟

- السرعة والدقة عند تقديم الخدمات العمومية
- تقريب الإدارة من المواطن ووصول الأفراد للخدمات العمومية
- تسهيل الاجراءات والتقليل من العمليات الاضافية
- اختصار الوقت واجتناب تعطيل مصالح المواطنين

أخرى أذكرها.....

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

- سوء تقديم الخدمة

- قلة الابتكار

- قلة الخبرة والتكوين

- ضعف المتابعة والتنسيق

..... أخرى أذكرها.

المحور الرابع: دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بالمجلس الشعبي  
الولائي

26- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية؟

- تطوير القطاع وتقريبه للمواطن
- تمكين المواطن من الحصول على الاجابة المباشرة والسريعة
- توجيه المواطن والاجابة على استفساره حول مسألة ما
- تحسين نوعية الخدمة

أخرى أذكرها.....

27- هل تساهم تكنولوجيا الاتصال في تحسين العلاقة بين الادارة والمواطن من خلال؟

- اطلاع الادارة على الاحتياجات الضرورية للمواطنين
- تقريب وجهات القرارات الادارية وشرح تفاصيلها
- إتاحة الفرصة للمواطن للتعليق على خدمات الادارة
- إتاحة الفرصة للمواطن لتقديم اقتراحات الادارة

أخرى أذكرها.....

28- في رأيك هل هذه التكنولوجيا الحديثة تقرب الادارة من المواطن؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة بنعم فهل يكون ذلك من خلال؟

- تحقيق أفضل الخدمات للمواطن
- توفير الجهد والوقت لجميع المستخدمين من الخدمات

- تسهيل الاتصال مع المواطن
- سرعة وصول المعلومات للمواطن
- الاستماع لمشاكل المواطن وانشغالاته

أخرى أذكرها.....

29- هل ساهمت الاستراتيجية الاتصالية في مؤسستكم التجديد والابداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي؟

- نعم  لا

30- إذا كانت إجابتك "بنعم" هل يتمثل هذا التجديد في؟

- تحول من الشكل الورقي إلى الشكل الالكتروني
- سهولة العملية الاتصالية
- تقريب الادارة من المواطن أكثر
- تسهيل سير الاجراءات الادارية

أخرى أذكرها.....

31- ما هو نمط التغيير الذي حدث في مؤسستكم بعد الاعتماد على هذه الاستراتيجية الاتصالية؟

- تفعيل الاتصال الداخلي
- تفعيل الاتصال الخارجي
- ربح الوقت والتكاليف
- تحسين نوعية العمل
- سرعة أداء العمل

- تحسين نوعية الخدمات

أخرى أذكرها.....

32- هل يعتمد المجلس الشعبي الولائي على الانترنت لخدمة المواطن؟

نعم  لا

33- إذا كانت الإجابة "نعم" فهل تستخدمها؟

- للتعرف بالمؤسسة
- لعرض خدماتها
- لاستقبال آراءهم واقتراحاتهم
- توعيتهم وتوجيههم

أخرى أذكرها.....

34- ما هي المعوقات الاتصالية التي تواجهك عند استخدام استراتيجية الاتصال؟

- قلة الامكانيات المادية
- تهديد أمن المعلومات
- المخاطر الصحية على العاملين
- عدم التحكم فيها جيدا

أخرى أذكرها.....

35- ما هي الاقتراحات التي تقدمها استراتيجية الاتصال لتحسين الخدمة العمومية؟

# فهرس الدراسة

	كلمة الشكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
	خطة الدراسة
	مقدمة.....
	<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>
	1- إشكالية و تساؤلات الدراسة.....
	2- أسباب اختيار الموضوع.....
	3- أهداف الدراسة.....
	4- أهمية الدراسة.....
	5- نوع الدراسة.....
	6- منهج الدراسة و أدواته.....
	7- مجتمع البحث و عينة الدراسة.....
	8- تحديد المفاهيم و المصطلحات.....
	9- الدراسات السابقة.....
	<b>الإطار النظري</b>
	<b>الفصل الأول : التأطير النظري لمفهوم الاستراتيجية الاتصالية.</b>
	<b>تمهيد.....</b>
	المبحث الأول : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية.....
	المبحث الثاني : أنواع الاستراتيجية الاتصالية.....
	المبحث الثالث : أهداف الاستراتيجية الاتصالية.....
	المبحث الرابع : أهمية الاستراتيجية الاتصالية.....
	المبحث الخامس : مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية.....
	المبحث السادس : أساليب التخطيط الاستراتيجية الاتصال.....
	المبحث السابع : معوقات الاستراتيجية الاتصالية.....
	<b>خلاصة الفصل.....</b>
	<b>الفصل الثاني : ماهية الخدمة العمومية</b>
	<b>تمهيد.....</b>
	المبحث الأول : مفهوم الخدمة العمومية.....
	المبحث الثاني : أنواع الخدمات العمومية.....
	المبحث الثالث : خصائص الخدمة العمومية.....
	المبحث الرابع : مبادئ الخدمة العمومية.....

	المبحث الخامس : نظم الخدمة العمومية.....
	المبحث السادس : مشكلات الخدمة العمومية.....
	<b>خلاصة الفصل.....</b>
	<b>الفصل الثالث : تحسين الخدمة العمومية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي</b>
	<b>تمهيد.....</b>
	المبحث الأول : إصلاح الخدمة العمومية.....
	المبحث الثاني : دواعي تحسين الخدمة العمومية.....
	المبحث الثالث : التزامات المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية.....
	المبحث الرابع : خطوات العملية الاستراتيجية للإصلاح الإداري للخدمة العمومية.....
	المبحث الخامس : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين الخدمة العمومية.....
	<b>خلاصة الفصل.....</b>
	<b>الإطار التطبيقي</b>
	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة</b>
	<b>تمهيد.....</b>
	1- نبذة لمقر الولاية (المجلس الشعبي الولائي).....
	2- الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي.....
	3- الاتصال او الاستراتيجية المتبناة بالمجلس الشعبي الولائي.....
	4- المقابلات و التعليق عليها.....
	5- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة.....
	6- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة.....
	7- النتائج الجزئية للدراسة.....
	8- النتائج العامة للدراسة.....
	9- التوصيات و الاقتراحات.....
	<b>خلاصة الدراسة</b>
	<b>المراجع</b>
	<b>الملاحق</b>
	<b>الفهرس</b>
	<b>فهرس الجداول</b>
	<b>فهرس الأشكال</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	تسمية الجدول
	الجدول رقم (01): توزيع مفردات العينة حسب :توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس متغير الجنس
	الجدول رقم (02) : توزيع مفردات العينة حسب متغير السن :
	الجدول رقم (03) : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي .
	الجدول رقم (04) : توزيع مفردات العينة حسب متغير الاقدمية.
	جدول رقم (05) : يبين وجود جهة مكلفة بالاتصال داخل المجلس الشعبي الولائي .
	الجدول رقم (06) : يبين الجهة المكلفة بالاتصال داخل المجلس الشعبي الولائي .
	الجدول رقم (07) : يبين الوسائل الاتصالية الاكثر استخداما في المجلس الشعبي الولائي.
	الجدول رقم (08) : يبين تعريفات الاستراتيجية الاتصالية.
	الجدول رقم (09) : يبين أهداف المجلس الشعبي الولائي من خلال وضع استراتيجية اتصالية.
	جدول رقم (10) : يبين قيام المؤسسة بدورات تكوين حول تقنيات و اساليب الاتصال
	الجدول رقم (11) : يبين نوع الاستراتيجية الاكثر استخداما في المجلس الشعبي الولائي.
	الجدول رقم (12) : يبين الاهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال.
	الجدول رقم (13) : يبين مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية بالمجلس الشعبي الولائي.
	الجدول رقم (14) : يبين الجهة المكلفة بإعداد مشروع خطة عمل الاستراتيجية الاتصالية في المجلس الشعبي الولائي.
	الجدول رقم (15) : يبين بمن يتصل عمال المجلس الشعبي الولائي في حالة مواجهتهم لمشكل او استشارة في امر معين
	الجدول رقم (16) : يبين طبيعة الخطط التي يعتمدونها العمال في الاستراتيجية الاتصالية.
	الجدول رقم (17) : يبين مدى وجود معوقات اتصالية اثناء القيام بالعمل.

	الجدول رقم (18) : يبين المعوقات الاتصالية التي تعترض العمال اثناء القيام بالعمل
	الجدول رقم (19) : يبين مفهوم الخدمة العمومية في المجلس الشعبي الولائي
	الجدول رقم (20) : يبين أسس اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة.
	الجدول رقم (21) : يبين أبرز الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي.
	الجدول رقم (22) : يبين الهدف من الخدمات التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي للمواطنين.
	الجدول رقم (23) : يبين مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتحسين الخدمة العمومية.
	الجدول رقم (24) : يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية حسب أفراد العينة .
	الجدول رقم (25) : يبين المشاكل المهنية التي تعترض تقديم الخدمات العمومية.
	الجدول رقم (26) : يبين دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بالمجلس الشعبي الولائي.
	الجدول رقم (27) : يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن.
	الجدول رقم (28) : يبين تقريب التكنولوجيا الحديثة بين الإدارة من المواطن.
	الجدول رقم (29) : يبين كيفية تقريب تكنولوجيا الاتصال الحديثة بين الإدارة والمواطن.
	الجدول رقم (30) : يبين مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي.
	الجدول رقم (31) : يبين كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي.
	الجدول رقم (32) : يبين نمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد الاعتماد على هذه الاستراتيجية الاتصالية.
	الجدول رقم (33) : يبين اعتماد المجلس الشعبي الولائي على الأنترنت لخدمة المواطن.
	الجدول رقم (34) : يبين استخدام المجلس الشعبي الولائي للأنترنت لخدمة المواطن.

	الجدول رقم (35) : يبين المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند الإعداد للإستراتيجية الاتصالية.
	جدول رقم (36) : يبين علاقة متغيرات الدراسة بهدف الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المجلس الشعبي الولائي
	جدول رقم (37) : يبين علاقة المتغيرات و الأهداف العامة التي يسعى اليها المجلس الشعبي الولائي من خلال تطبيقه لاستراتيجية الاتصال.
	جدول رقم (38) : يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة و مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في التجديد و الإبداع في طريقة تقديم الخدمات بالمجلس الشعبي الولائي.
	جدول رقم (39) : يبين علاقة المتغيرات و نمط التغيير الذي حدث في المجلس الشعبي الولائي بعد استخدام الاستراتيجية الاتصالية.
	جدول رقم (40) : يبين علاقة متغيرات الدراسة و المعوقات الاتصالية التي تواجه العمال عند الإعداد للإستراتيجية الاتصالية
	جدول رقم (41) : يبين مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقريب الإدارة:
	جدول رقم (42) : يبين مساهمة تحسين الخدمة العمومية و علاقته بمتغيرات الدراسة :
	جدول رقم (43) : يبين مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية:
	جدول رقم (44) : العاقبة بين متغيرات الدراسة ومساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الخدمة العمومية:
	جدول رقم (45) : يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن .
	جدول رقم (45) : يبين كيفية مساهمة تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن .