وزارة التعليـم العالــي والبحـث العلمي
جـــامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

الرقم التسلسلي: 2026

دور الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية

"دراسة حالة لولاية المسيلة في الفترة من ديسمبر 2025 إلى أفريل 2026

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

- حريزي مريم.
- يوسفي أنيسة

حيمر سعيدة	الدرجة العلمية : أستاذ محاضر(أ)	رئيسا
يحي تقي الدين	الدرجة العلمية: أستاذ التعليم العالي	مقررا ومشرفا
شادي خولة	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر(أ)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله أولًا وآخرًا الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد، وكان له أثر طيب في دعمي ومساندتي طوال هذا المشوار الدراسي.

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور المشرف" يحي تقي الدين "، الذي لم يبخل علينّا بتوجيهاته ونصائحه القيّمة، وكان خير موجّه وداعم خلال إعداد هذه المذكرة، فله منا كل الاحترام والتقدير.

ونتقدم بالشكر كذلك إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لقبولهم مناقشة هذا العمل، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيّمة تثري هذه الدراسة.

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين رافقونا طوال سنوات الدراسة، وساهموا في تكويننا العلمي المعرفي.

كما نتوجه بالشكر لكل من مدّ لي يد العون والمساعدة، سواء بكلمة طيبة، أو نصيحة، أو دعم معنوي، وأسأل الله أن يجازي الجميع خير الجزاء.

الطالـــــــــبة: حريزي مريم

الطالـــــــــبة: يوسفي أنيسة

إهـــــــــداء

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، أهدي ثمرة جهدي وتخرّجي إلى أعزّ الناس على قلبي...

إلى أمي وأبي العزيزين،

اللذين كانا سببًا في كل نجاح أصل إليه، بعد تعب طويل وسنوات من الصبر والدعاء والتضحية،

إلى من حملا همّي قبل فرحي، وسهرا من أجل راحتي ومستقبلي،

مهما كتبت من كلمات فلن أستطيع أن أوفيكما حقكما، فلكما مني كل الحب والامتنان، وأسأل الله أن يحفظكما ويديمكما تاجًا فوق رأسي.

إلى عائلتي زوجي وأولادي قرة عيني

إلى صديقتي "أنيسة"،

شكرًا لأنك كنتِ دائمًا يد المساعدة لي، وسببًا في تخفيف تعبي،

أدامك الله فرحةً وسندًا لي في كل أيامي.

التي لم تبخل عليّ يومًا بالمساعدة والدعم،

شكرًا لكل موقف جميل، ولكل كلمة طيبة، ولكل يد امتدت لتخفف عني عناء هذا المشوار،

سيبقى فضلك ومحبتك في قلبي دائمًا.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من وقف معي، وساندني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة،

راجيا من الله أن يجعل هذا النجاح بداية خير وتوفيق في مستقبلي.

الطالبة: حريزي مريم

الإهـــــــــداء

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، أهدي ثمرة جهدي وتخرّجي إلى أعزّ الناس على قلبي...

إلى أمي وأبي العزيزين،

اللذين كانا سببًا في كل نجاح أصل إليه، بعد تعب طويل وسنوات من الصبر والدعاء والتضحية،

إلى من حملا همّي قبل فرحي، وسهرا من أجل راحتي ومستقبلي،

مهما كتبت من كلمات فلن أستطيع أن أوفيكما حقكما، فلكما مني كل الحب والامتنان، وأسأل الله أن يحفظكما ويديمكما تاجًا فوق رأسي.

إلى عائلتي زوجي وأولادي قرة عيني

إلى صديقتي "مريم"،

شكرًا لأنك كنتِ دائمًا يد المساعدة لي، وسببًا في تخفيف تعبي،

أدامك الله فرحةً وسندًا لي في كل أيامي.

التي لم تبخل عليّ يومًا بالمساعدة والدعم،

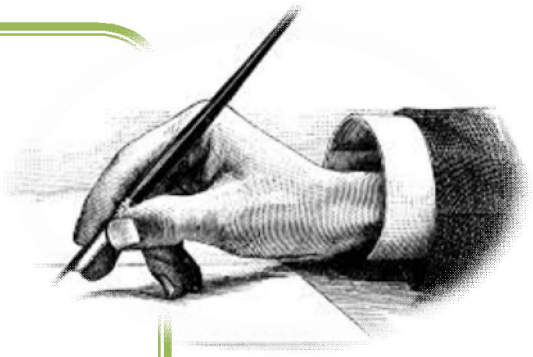
شكرًا لكل موقف جميل، ولكل كلمة طيبة، ولكل يد امتدت لتخفف عني عناء هذا المشوار،

سيبقى فضلك ومحبتك في قلبي دائمًا.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من وقف معي، وساندني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة،

راجيا من الله أن يجعل هذا النجاح بداية خير وتوفيق في مستقبلي.

الطالبة:يوسفي انيسة



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

شكر	
إهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الإنجليزية Abstract	
مقدمة	أ–ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1- تحديد الإشكالية	4
2- تساؤلات الدراسة	4
3- أسباب اختيار موضوع الدراسة	5
4- أهمية الدراسة	6
5- أهداف الدراسة	7
6- تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة	7
7- الدراسات السابقة	11
8- مجالات الدراسة	15
9- المدخل النظري	16
10- منهج الدراسة	18
11- مجتمع وعينة الدراسة	19
12- أدوات الدراسة	19
13- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	20
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	

تمهيد	22
I - الحكامة الاتصالية	23
1- مفهوم الحكامة	23
1-1-تعريف الحكامة	23
1-2- صور الحكامة	26
1-3- معايير الحكامة	28
1-4 - أطراف الحكامة	30
1-5- أدوات قياس الحكامة	32
2- مفهوم الاتصال	33
2-1- تعريف الاتصال	33
2-2- أهمية الاتصال	36
2-3- أهداف الاتصال	36
2-4- خصائص الاتصال	38
2-5- وظائف الاتصال	39
2-6- أنواع الاتصال	41
3- مفهوم الحكامة الاتصالية	45
3-1- تعريف الحكامة الاتصالية	45
3-2- تعريف الحكامة الإلكترونية	46
3-3- نقاط الاتفاق والاختلاف	48
3-4- أهداف الحكامة الاتصالية	49
3-5- أطراف الحكامة الاتصالية	51
3-6-مؤشرات الحكامة الاتصالية	53
II- تحسين الخدمة العمومية	56
1- مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية	56
1-1-1- تعريف التحسين	56
1-1- 1-تعريف الخدمة	57

1-1-2- تعريف الخدمة العمومية.	57
2-2- ماهية الخدمة العمومية	61
2-2-1- انواع الخدمة العمومية	61
2-2-2- خصائص الخدمة العمومية	63
2-2-3- أهداف الخدمة العمومية	65
2-2-4- أهمية الخدمة العمومية	65
خلاصة الفصل الثاني	67
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
1- عرض الجداول وتحليلها	69
2- النتائج العامة للدراسة	102
خلاصة الفصل الثالث	107
الخاتمة	109
قائمة المصادر والمراجع	113
قائمة الملاحق	120

قائمة الجداول

الرقم	العـــــــــنوان	الصفحة
(01)	الاختلاف بين الحكامة الإلكترونية والاتصالية.	48
(02)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
(03)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	70
(04)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	71
(05)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية المهنية	72
(06)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	73
(07)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الرتبة	74
(08)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	75
(09)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	76
(10)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	78
(11)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	79
(12)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	81
(13)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	82
(14)	: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	84
(15)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	85
(16)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	87
(17)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	89
(18)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	90

(19)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	92
(20)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	93
(21)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	95
(22)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	96
(23)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	98
(24)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	99
(25)	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	101

قائمة الأشكال:

لرقم	العنوان	الصفحة
(01)	يوضح الترابط بين الأبعاد الثلاثة للحكامة نقاط الاتفاق	27
(02)	معايير الحكامة	29
(03)	أطراف الحكامة	30
(04)	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
(05)	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	70
6	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	71
(07)	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية المهنية	72
(08)	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	73
(09)	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الرتبة	74
(10)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	75
(11)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	77
(12)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	78
(13)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	80
(14)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	81
(15)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	83
(16)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	84
(17)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	86
(18)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	88

(19)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	89
(20)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	91
(21)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	92
(22)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	94
(23)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	95
(24)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	97
(25)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	98
(26)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	100
(27)	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	101

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بالإدارة العمومية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بولاية المسيلة، وذلك في ظل التحولات التي تعرفها الإدارة الحديثة والتوجه نحو ترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كما سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحكامة الاتصالية داخل الإدارة العمومية، وبيان مدى مساهمتها في تعزيز الشفافية، وتوسيع مشاركة المواطن في الشأن الإداري، وتحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي ولاية المسيلة، قصد الوقوف على واقع الحكامة الاتصالية ودورها في تحسين الخدمة العمومية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الحكامة الاتصالية تساهم بشكل فعال في تعزيز الشفافية من خلال توفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها، كما تساعد على إشراك المواطنين في تقييم الخدمات وإبداء آرائهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى مساهمتها في تحسين الأداء الإداري من خلال تسريع الإجراءات، وتطوير التنسيق بين المصالح الإدارية، وترشيد الوقت والجهد، ورفع جودة الخدمات العمومية المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات الحكامة الاتصالية داخل الإدارات العمومية، وتوسيع استخدام الوسائل الرقمية الحديثة، وتطوير قنوات التواصل مع المواطنين، والعمل على تكوين الموارد البشرية في مجال الاتصال الإداري، بما يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة.

الكلمات المفتاحية : الحكامة الاتصالية، الحكامة الرشيدة، الاتصال الإداري، الخدمة العمومية، الشفافية، المشاركة، الأداء الإداري، الإدارة العمومية الجزائرية.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of communication governance in improving public service within the Algerian public administration through a field study conducted in the Wilaya of M'Sila. The study was carried out in light of the transformations experienced by modern public administration and the growing need to strengthen transparency, participation, and the quality of services provided to citizens. It also sought to identify the reality of communication governance practices and examine their contribution to enhancing transparency, promoting citizen participation, and improving administrative efficiency and effectiveness.

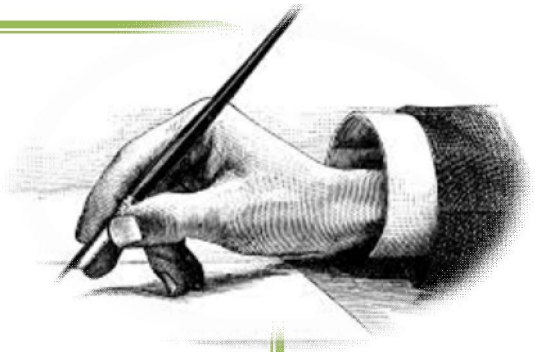
The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of employees working in the Wilaya of M'Sila.

The findings revealed that communication governance plays an important role in enhancing transparency through the provision and dissemination of information, facilitating citizens' access to public information, encouraging citizen participation in evaluating public services, and improving administrative performance by accelerating procedures, strengthening coordination among administrative departments, optimizing time and effort, and improving the quality of public services.

The study recommended strengthening communication governance mechanisms within public administrations, expanding the use of digital communication technologies, improving communication channels with citizens, and enhancing human resource training in administrative communication in order to improve public service quality and strengthen citizens' trust in public institutions.

Keywords: Communication Governance, Good Governance, Administrative Communication, Public Service, Transparency, Participation, Administrative Performance, Algerian Public Administration.

مقدمـــــــة



مقدمة:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر، خاصة مع بروز الرقمنة وتزايد مطالب المواطنين بتحسين جودة الخدمات، أصبحت الإدارة العمومية مطالبة بإعادة النظر في أساليب تسييرها وآليات تواصلها. فلم يعد نجاح المؤسسات العمومية يقاس فقط بمدى التزامها بالنصوص القانونية أو قدرتها على تنفيذ السياسات، بل أصبح مرتبطا بشكل وثيق بقدرتها على تحقيق فعالية الاتصال الداخلي والخارجي، وتعزيز الشفافية، وترسيخ مبادئ الحكامة، ومن هنا برز مفهوم **الحكامة الاتصالية** كمدخل حديث يهدف إلى تحسين الأداء الإداري والارتقاء بمستوى الخدمة العمومية.

وتعد الحكامة الاتصالية امتدادا لمفهوم الحكامة الرشيدة، حيث تركز على تنظيم عمليات الاتصال داخل المؤسسة العمومية وبينها وبين محيطها، بما يضمن تدفق المعلومات بشكل واضح وشفاف، ويعزز المشاركة الفعلية لمختلف الفاعلين، خاصة المواطنين باعتبارهم المستفيدين الأساسيين من الخدمة العمومية، فالاتصال لم يعد مجرد أداة لنقل المعلومات، بل أصبح وسيلة استراتيجية للتسيير، تساهم في اتخاذ القرار، وتدعيم الثقة بين الإدارة والمواطن، وتحقيق الانسجام داخل الهيكل التنظيمي.

شهدت الإدارة العمومية في الجزائر عدة إصلاحات تهدف إلى عصرنة المرفق العام وتحسين جودة خدماته، إلا أن هذه الجهود لا تزال تواجه تحديات عديدة، من بينها ضعف الاتصال الإداري، وقلة اعتماد التقنيات الحديثة، وغياب الشفافية في بعض الأحيان، وهو ما ينعكس سلبا على رضا المواطنين ويحد من فعالية الأداء الإداري، لذلك تبرز أهمية الحكامة الاتصالية كآلية قادرة على معالجة هذه الاختلالات من خلال تعزيز قنوات التواصل، وتبسيط الإجراءات، وضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب.

إن اعتماد الحكامة الاتصالية يساهم في ترسيخ مبادئ أساسية مثل الشفافية، المساءلة، والمشاركة، وهي عناصر ضرورية لتحقيق إدارة عمومية فعالة تستجيب لتطلعات المجتمع. فكلما كانت عملية الاتصال واضحة ومفتوحة، كلما زادت ثقة المواطن في الإدارة،

وتحسن مستوى رضاه عن الخدمات المقدمة، إضافة إلى ذلك فإن تطوير الاتصال الداخلي داخل المؤسسات العمومية يساعد على رفع معنويات الموظفين، وتحسين التنسيق بينهم، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء والخدمة.

ولهذا سنتناول في هذه الدراسة واقع الحكامة الاتصالية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في احدى المؤسسات العمومية وهي ولاية المسيلة، ولقد قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول فصول كانت على النحو التالي:

الفصل الأول : **الإطار المنهجي** والذي جاء فيه تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهدافها إضافة إلى تحديد المفاهيم، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وصولا إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للدراسة حيث أولا تطرقنا إلى الحكامة الاتصالية والتي قسمناها إلى ثلاثة عناصر مفهوم الحكامة ثم مفهوم الاتصال وفي الأخير تطرقنا إلى مفهوم الحكامة الاتصالية.

ثم ثانيا حيث تطرقنا إلى تحسين الخدمة العمومية والتي بدورها قسمنها مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية، ثم إلى ماهية الخدمة العمومية.

الفصل الثالث: بعنوان الجانب التطبيقي وجاء فيه عرض الجداول وتحليلها، عرض نتائج المقابلة وفي الأخير النتائج العامة للدراسة ثم نتائج عامة واستنتاجات عامة وخاتمة وفي الأخير توصيات واقتراحات مع قائمة المصادر والمراجع وملاحق وخاتمة وفي الأخير توصيات واقتراحات مع قائمة المصادر والمراجع وملاحق.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- تحديد الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها، ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط انساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الانسان على سطح البرية، اذا الاتصال التنظيمي يعتبر عنصر رئيسي للعملية الإدارية لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها، وهنا تم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل المؤسسة.

إن الحاجة الملحة لتطوير إدارة العمومية الجزائرية وجعلها مواكبة لتطورات الحاصلة في الحكومات المماثلة ومعالجة النقائص والمعوقات في الإدارة العمومية أدى إلى حتمية معرفة دور أو الإسهام الذي تلعبه الحكامة الاتصالية بكل آلياتها ومبادئها في تحسين أداء الخدمة في الإدارة العمومية الجزائرية المقدمة للمواطنين .

ومحاولة توظيف النتائج المتوصل إليها، من خلال هذا البحث من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وتسعى الإدارة العمومية الجزائرية إلى تحسين جودة خدماتها من خلال تبني مفاهيم حديثة، من بينها الحكامة الاتصالية، التي تقوم على الشفافية، المشاركة، وتدفق المعلومات بفعالية.

غير أن الواقع يكشف عن وجود عدة اختلالات في الاتصال الإداري، مما ينعكس سلبا على جودة الخدمة العمومية.

كيف ساهمت الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في ولاية المسيلة؟

2- تساؤلات الدراسة:

اعتمدنا على بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- **كيف ساهم توظيف الحكامة الاتصالية في تعزيز الشفافية بولاية المسيلة؟**

- **هل مكنت الحكامة الاتصالية المواطن من المشاركة في صنع القرار الإداري بولاية المسيلة؟**

هل عملت الحكامة الاتصالية في تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري بولاية المسيلة؟

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار موضوع بحث وتحديد إشكاليته يكون نتيجة لمجموعة من الأسباب، ولقد كانت الأسباب مقسمة إلى ذاتية وأخرى موضوعية والتي نلخصها فيما يلي:

1- أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي للموضوع.
- الشغف العلمي والاهتمام الشخصي بالحكامة الاتصالية في ولاية المسيلة
- الفضول هو أحد الأسباب التي دفعني إلى محاولة معرفة واقع الحكامة الاتصالية في ولاية المسيلة.
- الاهتمام الشخصي في مجال الاتصال العمومي، ومامدى تطبيق الحكامة الاتصالية في الإدارة العمومية الجزائرية.
- التجارب الشخصية مع الإدارة العمومية كوننا موظفون لدينا اتصال دائم بها رغبة في اكتساب خبرة مهنية ونصبح أكثر دراية بعملية تسيير الإدارة العمومية.
- الرغبة في مساهمة تحسين الأداء الإداري.

2-أسباب موضوعية:

- قلة الأبحاث والدراسات الإعلامية المتعلقة بالحكامة الاتصالية.

- جدة الموضوع واعتباره محل نقاش، خصوصا بعد ظهور التكنولوجيا الحديثة.
- الرغبة في إثراء وتدعيم الدراسات الإعلامية بدراسة الحكامة الاتصالية وتسليط الضوء عليها في ولاية المسيلة. ونظرا لبقاء الدراسات المتعلقة بها شبه نادرة والتي لم تنل حظها من البحوث والدراسات الإعلامية.
- خصوصية الحكامة الاتصالية كوسيلة اتصالية، والذي رغم ظهور العديد من الوسائل استطاع التكيف والتأقلم مع هذه التطورات التكنولوجية وذلك بفضل الاحتياجات التدريبية.
- تزويد المكتبة الجامعية وتشجيع عملية البحث في مثل هذه المواضيع المستحدثة.
- مواكبة مسار الرقمنة والإدارة الإلكترونية المرتبطة بالتحولات والإصلاحات.
- أهمية الحكامة الاتصالية وفعاليتها وطبيعة العلاقة مع الخدمة العمومية.
- الحاجة إلى تعزيز مبادئ الحكامة الاتصالية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية ومحاربة البيروقراطية.
- تزايد مطالب المجتمع للحق في الحصول على المعلومة بكل شفافية من داخل المؤسسات العمومية مما يمنح موضوع أهمية اجتماعية.
- توضيح دور الحكامة الاتصالية في دفع عجلة التقدم في الإدارة العمومية الجزائرية لاستعادة الثقة بين الإدارة والمواطن.

4- أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- كونها تسلط الضوء على أهم متغير والركيزة الأساسية في تخصص الاتصال والعلاقات العامة وهي الحكامة الاتصالية وإبراز أهميتها ودورها في تحسين الخدمة العمومة في ولاية المسيلة.
- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بمختلف تغيراته.

بالإضافة إلى ذلك تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة إثراء المكتبة بدراسة متخصصة حول الحكامة الاتصالية ودورها في تحسين الخدمة العمومية.

5- أهداف الدراسة:

- معرفة كيفية توظيف الحكامة الاتصالية في تعزيز الشفافية بالمؤسسة العمومية الجزائرية.
- التعرف على كيفية تمكين الحكامة الاتصالية للمواطن من المشاركة في صنع القرار الإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية.
- فهم مدى إسهام الحكامة الاتصالية في تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

6- تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

1.الحكامة:

لغة: تشتق كلمة الحكامة من الجذر اللغوي "حكم"، الذي يدل على المنع والضبط والإتقان، ويقال حكم الشيء أي أتقنه وأحكمه، والحكم هو القضاء والفصل بين الأمور، وعليه فإن الحكامة في معناها اللغوي تشير إلى الإدارة الرشيدة القائمة على الضبط والإتقان وتحقيق العدل.[1]

اصطلاحا: تعرف الحكامة اصطلاحا بأنها مجموعة القواعد والآليات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه وإدارة المؤسسات، بما يضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة وتحقيق الكفاءة والفعالية.[2]

[1] -ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، ج12، ص145.

[2] - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) ، **تقرير الحكامة الجيدة والتنمية البشرية**، 2002، ص15 .

كما تعرف أيضا بأنها نظام يحدد العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة (الإدارة، العاملين، المستفيدين)، بهدف تحقيق أهدافها بطريقة رشيدة ومستدامة[1].

إجرائيا:

تعرف الحكامة إجرائيا بأنها مجموعة الممارسات والإجراءات التنظيمية والإدارية المعتمدة داخل الولاية لتسيير مواردها واتخاذ قراراتها، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات مثل: مستوى الشفافية، درجة المشاركة، فعالية الاتصال، وآليات المساءلة، وجودة الخدمات المقدمة.

2. الاتصال:

لغة: اتصل الشيء –بمعنى التام – ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى علمه.[2]

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة كما يرد بمعنى التصادق، تقارب واشتراك.[3]

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة communisالتي تعني في اللغة الفرنسية commun وفي الإنجليزية common أي مشترك أو اشتراك في الشيء فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.[4]

اصطلاحا:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من تناول هذا اللفظ.

- فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر".[5]

---

[1] – البنك الدولي، **تقرير حول الحوكمة والتنمية**، 1992، ص3.

[2] – **معجم: مجاني للطلاب**، دار المجاني، بيروت، لبنان، ط5، 2001م، ص1028.

[3] – **المنجد في اللغة العربية المعاصرة:** دار المشرق، بيروت، لبنان، ط1، 2001م، ص73.

[4] – جيري جراي: **الاشراف**، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، مركز البحوث السعودية، 1998، ص331.

[5] – جمال الدين المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، 2002، ص601.

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والرسل إليه."[1]

- يعرفه أندري سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه: "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات" .[2]

- كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه: " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة." [3]

- الاتصال: هو عملية إرسال واستقبال، تأثير وتأثر وتفسير، هو عملية.

3-الحكامة الاتصالية:

لغة: يتكون مصطلح الحكامة الاتصالية من كلمتين: الحكامة، التي تعني الضبط والإتقان وحسن التسيير، والاتصال الذي يدل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات. وعليه، فإن الحكامة الاتصالية لغة تشير إلى حسن تدبير عمليات الاتصال بشكل منظم وفعال بما يحقق الفهم والتفاعل بين مختلف الأطراف.[4]

اصطلاحا: تعرف الحكامة الاتصالية اصطلاحا بأنها مجموعة القواعد والآليات التي تنظم عمليات الاتصال داخل الولاية وخارجها، بما يضمن الشفافية، وتداول المعلومات، وتعزيز مشاركة الفاعلين في اتخاذ القرار.[5]

كما تعرف أيضا بأنها نمط إداري حديث يعتمد على توظيف الاتصال كأداة استراتيجية لتعزيز الثقة وتحسين الأداء وضمان الانفتاح والتفاعل بين المؤسسة ومحيطها.[6]

---

[1] – ناصر محمد العديلي: **السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص164.

[2] – سيزلاقيوولاس: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص632.

[3] – محمد المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص178.

[4] – ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، ج12، ص145

[5] – برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) ، **الحكامة الرشيدة والتنمية البشرية**، 1997، ص9

[6] – محمد عبد الحميد، **نظريات الاتصال والإعلام**، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص112 .

إجرائيا: تعرف الحكامة الاتصالية إجرائيا بأنها مجموعة الممارسات والإجراءات الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة(الولاية)، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات مثل: وضوح المعلومات، سرعة تداولها، فعالية قنوات الاتصال، درجة مشاركة الموظفين والمستفيدين، ومستوى الشفافية في اتخاذ القرار.

4- الخدمة العمومية:

تعريف الخدمة :

لغة: يقصد بها ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو في قضاء الحاجة. [1]

اصطلاحا: لقد أظهرت الأدبيات الحديثة العديد من التعاريف للخدمة والتي اجتهد في وضعها العديد من الكتاب والباحثين، كل واحد من وجهة نظره وسيتم ذكر البعض منها بهدف الوصول إلى تعريف شامل ومحدد للخدمة.

عرفت على أنها نشاطات غير ملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، وهي ليست مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلطة مادية. [2]

تعرف كذلك بأنها السلع المستهلكة أو الإنتاجية، غير الملموسة التي غالبا تستهلك في نفس الوقت التي تنتج فيه. [3]

الخدمة العمومية (service public) :

عرفها القاموس الفرنسي (encyclopédique): انها نشاط ذو فائدة عامة تمارسه المنظمات أو المؤسسات العمومية بمعنى أن الخدمة العمومية هي تلك الأنشطة والإجراءات التي تستند للهيئات العمومية والمرافق العامة. [4]

---

[1]- **معجم اللغة العربية معجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة 4 ، مصر، 2003، ص221.

[2]- ابن منظور: **لسان العرب**، المجلد 4، دار مصادر والفكر للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، 1990، ص481 .

[3]-حميد الطائي بشير العلاق: **إدارة عمليات الخدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص16 .

[4] -Diderlinotte raphael romi souce public et droit administratif et econonmi que seme edition juris classeur sursis 2003 p(43).

توصف أيضا على انها كل وظيفة يكون اداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة امر ضروري لتحقيق التنمية والترابط الاجتماعي، يصف الخبراء الدارة العامة الخدمة العمومية على انها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان وتأمين رفاهيته، التي يجب توفريها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها. [1]

اجرائيا : يقصد بالخدمة العمومية مجموعة النشاطات، والإجراءات والعمليات التي تتفاعل فيها الهيئات (الولاية) مع المواطنين عبر قنوات تقدم هذه الخدمات حيث لا تنحصر على الشروط التنظيمية بالوثائق الإدارية بل تتعدها للعمليات التي تحسن الجانب التنموي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمواطن.

7- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: كمال فار:" الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة : ولاية وبلدية برج بوعريريج"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال(2018/2017).

هدفت الدراسة إلى: معرفة واقع العملية الاتصالية في الإدارة المحلية وأثرها على تحسين الخدمة العمومية، فالاتصال الذي يحدث في مؤسسة ما، وهو في اعتقاد الباحث عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء بهدف التأثير في المواقف والاتجاهات.

وتوصلت الدراسة إلى: أنه أصبح من الضروري إيجاد سبل نظام اتصال فعال وتحديد الاستراتيجية الاتصالية على مستوى الإدارة الجزائرية، التي تسمح لها بالتماشي مع المتغيرات والإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية والهيكلية التي تعرفها البلاد، كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى الكشف عن بعض المعوقات المانعة لتحقيق أداء متميز في تقديم الخدمات العامة.

[1]- بوعمامة العربي رقاد حليمة، **الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية**، رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ،العدد09، الوادي، الجزائر ، ص40.

استفادت دراستنا من دراسة كمال فار (2018/2017) في توضيح أهمية الاتصال المؤسساتي داخل الإدارة المحلية ودوره في تحسين الخدمة العمومية، كما أبرزت ضرورة تبني استراتيجيات اتصالية فعالة لمواكبة الإصلاحات الإدارية، وهو ما يتقاطع مع موضوع الدراسة الحالية التي تبحث في دور الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بولاية المسيلة.

الدراسة الثانية: محمد شاعة وعلاء الدين يوسفي: "مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعوقات، مجلة صوت القانون ، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2019"

هدفت هذه الدراسة إلى : العلمية البحث والكشف المعرفي عن مفهوم مقاربة الحكامة كأحد السبل الناجعة لمعالجة المشاكل الناتجة عن قصور الإدارات العمومية الجزائرية في إرضاء مواطنيها، والقيام بمهامها بالجودة المطلوبة والشفافية والعدالة بمنأى عن ضبابية الفساد والترهل والمحسوبية، وفي سبيل تكريس آليات الحكامة وتعزيز معاييرها، هذا وإن تطبيق الحكامة يصب بشكل مباشر في اتجاه تحسين أداء الخدمة العمومية، ويعد من أهم أدواتها عبر تحقيق الشفافية والمساءلة وحكم القانون، وكذا إيجاد شراكة فعالة مع كل الفواعل الجدد.

وتوصلت الدراسة إلى: أن عصرنة الإدارة العمومية والمساهمة في مراقبة مدى تحقيق الشفافية في التسيير، من أبرز الأدوار الأساسية لفواعل الحكامة التي من شأنها تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، وأن ضعف تأطير وتكوين مستوى القيادات الإدارية في الإدارات العمومية، وانتشار البيروقراطية والنقص في الوعي بأهمية القطاع الخاص من أهم معوقات تطبيق الحكامة وترقية جودة الخدمة العمومية.

استفاد موضوع محل بحثنا من دراسة محمد شاعة وعلاء الدين يوسفي (2019) في تدعيم الجانب النظري المتعلق بمفهوم الحكامة وآلياتها، خاصة ما يتعلق بالشفافية والمساءلة والمشاركة كمرتكزات أساسية لتحسين أداء المرافق العمومية، الأمر الذي ساعد في بناء الإطار المفاهيمي للحكامة الاتصالية وتحديد أبعادها داخل الإدارة العمومية الجزائرية.

الدراسة الثالثة: دور الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية دارسة ميدانية وصفية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية أدرار، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2020-2021.

تهدف الدراسة إلى: معرفة واقع الاتصال التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية ومن خلال دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بولاية ادرار، واتبعت في ذلك المنهج الوصفي المعتمد على التحليل، ولقد تم الاعتماد على أداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية والتي من أبرزها :

- أن الاتصال التنظيمي ذو مكانة وأهمية قصوى داخل المؤسسة.
- يعد عاملا رئيسي لنجاح المؤسسة ويساهم في تزويدهم بالمعلومات الضرورية.
- إضافة إلى أنه يحقق التناسق بين أوجه المصالح وبالتالي يعمل على تحسين الخدمة العمومية.
- كلما كانت نجاعة الاتصال عالية كلما زاد الموظفين لتقديم خدمة أفضل للجمهور.

الدراسة الرابعة: الحوكمة الاتصالية في البلدية (مدخل مفاهيمي)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، **جامعة لونيسي علي، البليدة، 2024.**

هدفت الدراسة إلى: محاولة إثراء الحقل العلمي المفاهيمي فيما تعلق بالحوكمة بشكل عام، وبالضبط في أحد أشكالها أو فروعها، ألا وهو الحوكمة الاتصالية، وبالضبط الحوكمة الاتصالية في البلديات. هذه المحاولة تتضمن صياغة مفهوم للحوكمة الاتصالية، كما تتضمن تصورا للحوكمة الاتصالية في أحد أهم مؤسسات الدولة وهي المجالس المحلية المنتخبة، وهذا من خلال عرض الأهداف المتوخاة منها، وتحديد الأطراف المساهمة فيها، والمحددات التي تقوم عليها، وأيضا المؤشرات التي يمكن اعتمادها كمعايير لمتابعة مدى تحقيقها وتطبيقها. ولقد انتهجت هاته

الدراسة منهجا وصفيا مقارنا، حيث وصفت الظاهرة المدروسة وأجريت مقارنة بغيرها، وهذا لتميزها، وتحديد مكوناتها.

توصلت هذه الدراسة إلى: أنه من الضروري الالتزام بهذا النمط من الحوكمة في المجالس المحلية المنتخبة، وذلك لما له من أثر ومردود على الاتصال التنظيمي فيها من حيث رفع كفاءة الاتصال، استرجاع الثقة، المزيد من المشاركة في فهم التوجهات وصناعة السياسات.

واستفادت الدراسة كذلك من دراسة الحوكمة الاتصالية في البلدية (2024)، من خلال مساهمتها في توضيح مفهوم الحوكمة الاتصالية وأهدافها ومحدداتها ومؤشراتها، كما أكدت أهمية هذا النمط من الحوكمة في رفع كفاءة الاتصال واستعادة ثقة المواطنين وتعزيز المشاركة في صنع القرار، وهو ما شكل مرجعا أساسيا في تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية.

الدراسة الخامسة: عبد الرزاق غزال .خولة شادي ، الاتصال العمومي ودوره في تحسين الخدمة العمومية بالمنظمات، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة: الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع المنظمات ومستوياتها، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي يحددها التنظيم الرسمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن: إن الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل الأفكار ولكن يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

كما استفادت دراستنا من دراسة عبد الرزاق غزال وخولة شادي (2018) في إبراز الدور المحوري للاتصال العمومي في تحسين الخدمة العمومية داخل المنظمات، وبيان أثره في تحقيق الانسجام

التنظيمي وتدفق المعلومات ورفع كفاءة الأداء الإداري، وهو ما يدعم الطرح الذي تتبناه الدراسة الحالية حول أهمية الحكامة الاتصالية في تطوير الخدمات العمومية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة الأولى: Morgeson, F. V., VanAmburg, D., & Mithas, S. (2011)

عنوان الدراسة:

Misplaced Trust? Exploring the Structure of the E-Government–Citizen Trust Relationship.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الاتصال الحكومي الإلكتروني في تعزيز ثقة المواطنين بالإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، من خلال دراسة العلاقة بين قنوات الاتصال الحكومية ومستوى رضا المواطنين عن الخدمات العامة.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبيان شمل عينة واسعة من المواطنين المستفيدين من الخدمات الحكومية الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال الحكومي وجودة الخدمة العمومية.
- تساهم الشفافية وتوفير المعلومات للمواطنين في تعزيز الثقة بالإدارة العامة.
- يؤدي تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والمواطن إلى رفع مستوى الرضا عن الخدمات العمومية.
- تعد الحكامة الاتصالية أداة فعالة لتطوير الأداء الإداري وتحسين تقديم الخدمات العامة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز أهمية الاتصال المؤسسي والحكامة الاتصالية في تحسين جودة الخدمة العمومية، كما دعمت الإطار النظري المتعلق بالعلاقة بين الاتصال الإداري ورضا المواطنين عن الخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية.

8- مجالات الدراسة :

-**المجال البشري:** المجتمع المراد تناوله بالدراسة هنا هو موظفين بولاية المسيلة.

-**المجال المكاني:** ولاية المسيلة 2026

-**المجال الزمني:** أجريت هاته الدراسة في شهر أفريل 2026 حيث تناولت الجانب النظري منذ بداية شهر ديسمبر والجانب التطبيقي منذ بداية شهر أفريل .

9- المدخل النظري:

9-1- تعريف النظرية الوظيفية:

النظرية الوظيفية هي إحدى النظريات السوسيولوجية التي تنظر إلى المجتمع أو التنظيم باعتباره نسقاً متكاملاً يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة، يؤدي كل منها وظيفة محددة تسهم في تحقيق التوازن والاستقرار واستمرار النسق. وترى هذه النظرية أن أي خلل في أداء أحد الأجزاء يؤثر على بقية الأجزاء وعلى كفاءة النظام ككل، مما يستدعي إيجاد آليات تضمن استعادة التوازن والمحافظة على استمرارية الأداء.[1]

كما عرّفها تالكوت بارسونز بأنها إطار نظري يفسر المجتمع على أساس أنه نسق منظم يتكون من مؤسسات وأدوار اجتماعية مترابطة، يعمل كل منها على أداء وظائف معينة تسهم في تحقيق أهداف المجتمع والمحافظة على استقراره وتماسكه.[2]

أما روبرت ميرتون فيرى أن النظرية الوظيفية تقوم على دراسة الوظائف التي تؤديها الظواهر الاجتماعية والمؤسسات المختلفة داخل النسق الاجتماعي، مع التركيز على الآثار والنتائج التي تترتب عن هذه الوظائف في تحقيق التكيف والتوازن داخل المجتمع أو التنظيم.[3]

يقصد بالنظرية الوظيفية في هذه الدراسة ذلك المدخل النظري الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نسقاً تنظيمياً متكاملاً، يؤدي فيه القائم بالاتصال وظيفة أساسية في ضمان تدفق

---

[1] – محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 456 .

[2] – فضة عباسي بصلي ومحمد فاتح حمدي، **مدخل لعلوم الاتصال والإعلام**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص236.

[3] – روبرت ميرتون، **النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي**، ترجمة محمد الجوهري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 138.

المعلومات والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، وأن تلبية احتياجاته التدريبية تسهم في رفع كفاءته المهنية وتحسين أدائه، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة.

تعد النظرية الوظيفية من أكثر المداخل النظرية ملاءمة لدراسة موضوع **الحكامة الاتصالية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية**، كونها تنظر إلى الإدارة العمومية باعتبارها نسقاً تنظيمياً متكاملاً يتكون من مجموعة من المصالح والوحدات الإدارية المترابطة، يؤدي كل منها وظيفة محددة تسهم في تحقيق الأهداف العامة للإدارة وتقديم خدمات ذات جودة للمواطنين.

وانطلاقاً من هذا التصور، تمثل الحكامة الاتصالية إحدى الوظائف الأساسية داخل النسق الإداري، إذ تعمل على ضمان انسياب المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين والمسؤولين، بما يحقق الانسجام التنظيمي ويرفع من كفاءة الأداء الإداري. كما تسهم في تجسيد مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة، وهي عناصر ضرورية للحفاظ على توازن المؤسسة وتحسين علاقتها بالمواطنين[1].

وتفترض النظرية الوظيفية أن أي خلل في عملية الاتصال داخل الإدارة يؤدي إلى اضطراب أداء النسق التنظيمي ككل، ويؤثر سلباً على فعالية الخدمات المقدمة للمواطنين. وفي المقابل، فإن وجود نظام اتصالي فعال قائم على مبادئ الحكامة يسهم في تحقيق التكامل بين مختلف المصالح الإدارية، ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم خدمة عمومية أكثر فعالية وجودة.

9-2- إسقاط النظرية الوظيفية على موضوع الدراسة:

وبإسقاط هذه النظرية على الدراسة الحالية، فإن **ولاية المسيلة** تمثل النسق التنظيمي محل الدراسة، بينما تمثل **الحكامة الاتصالية** أحد المكونات الوظيفية الأساسية التي تضمن حسن سير هذا النسق، فكلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحكامة الاتصالية من شفافية ومشاركة وتدفق

[1]- محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 188.

للمعلومات وتواصل فعال بين الإدارة والمواطن، انعكس ذلك إيجاباً على جودة الخدمة العمومية المقدمة، وزاد مستوى رضا المواطنين عن أداء الإدارة.

وعليه تنطلق الدراسة الحالية من افتراض وظيفي مفاده أن الحكامة الاتصالية تؤدي وظيفة تنظيمية مهمة داخل الإدارة العمومية، وأن فعاليتها تسهم في تحقيق التوازن والتنسيق بين مختلف الفاعلين الإداريين، مما يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية والرفع من كفاءة الأداء الإداري بولاية المسيلة خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2025 إلى أفريل 2026.

10- منهج الدراسة :

1- تعريف المنهج : يمكن تعريفه على أنه مجموعة القواعد العامة التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة المعرفية في العلوم، والتي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة، ولذلك اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة باعتباره مناسبا لدراسة الظواهر الإدارية واتصالية داخل المؤسسات العمومية، فهو يتيح لنا إمكانية دراسة موضوعنا دراسة معلقة بهدف التعرف على واقع تطبيق الحكامة الاتصالية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ويساعد على جمع المعلومات الدقيقة والشامل في بيئتها مما يسمح بفهم مختلف العوامل والتغيرات المرتبطة بها وتحليلها للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوع.

2- **تعريف منهج دراسة الحالة :** هو الطريقة التي يجمع بها الباحث المعلومة الخاصة بوحدة موضوع الدراسة سواء كانت فردا أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة أو نطاقا واسعا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عالميا.

ويقوم الباحث بالتعمق في دراسة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة أو يتناول كل مراحل التي مرت بها الحالة .

11- مجتمع وعينة الدراسة:

هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها [1]، كما أنه يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. [2]

أ. مجتمع البحث:

أما مجتمع البحث في دراستنا هو عينة من الموظفين في ولاية المسيلة، حيث تمثل عدد الموظفين في ولاية المسيلة 27 موظفا تتم تقسيم الموظفين عبر تخصص كل موظف في مصلحة مخصصة لوظيفته لأن المؤسسة داخليا تتكون من عدة مصالح.

ب. عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل بحيث يمكن تعميم نتائج العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.

كما اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية "النمطية " والتي تعتبر أكثر الأساليب معاينة الغير احتمالية شيوعا وانتشارا، وفيها نوع من تعمد الباحث أن يختار فئة معينة من مجتمع الدراسة ويضعهم كعينة للدراسة[3].

تم اختيار هذا النوع من العينة لأنها تخدم موضوع بحثنا وتناسبه لما تقوم به من تمثيل الظاهرة بشكل واقعي حيث تسمح بدراسة أفراد العينة الذين يملكون خبرة أو المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة وأيضا تلائم دراسة الحالة من خلال التعمق أكثر في المعلومات.

12- أدوات الدراسة :

استخدمنا في بحثنا أداة الاستبيان لأنه الأكثر ملاءمة لموضوعنا ويخدمه أكثر ويساهم في إعطاء نتائج مضبوطة من خلال استمارة الاستبيان.

---

[1]- موريس انجرس، مرجع السابق، ص 298.

[2] - ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 109.

[3] - مكتبة للبحوث المدرسية الجاهزة bohotmdrassia.blogspot.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/03/15 على الساعة 18.32 .

1- تعريف الاستبيان : هو نموذج يضم مجموعة الأسئلة التر تدور حول موضوع معين يتم إرساله للمبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة ومن ثم إعادته ثانية إلى الهيئة المشرفة على البحث العلمي.[1]

2- الصدق والثبات: من أجل قياس صدق الاستمارة قمنا بالتحكيم القبلي للاستمارة قبل توزيعها على المبحوثيين وذلك بتمريرها على محكمين متخصصين وأساتذة.

13-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع المدروس والمعنون **بـ" دور الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية "دراسة حالة ولاية المسيلة"**، فقد فرضت استعمال واعتماد منهج دراسة الحالة كمنهج للدراسة إلى اعتماد أداة استمارة الاستبيان وعليه استعملنا الكمبيوتر لحساب وتنظيم وجدولة المعلومات المقدمة من طرف المستجوب، واعتمدنا في ذلك برنامج SPSS الذي يعد من أكثر برامج الإعلام الآلي استعمالا في عملية سبر الآراء لأنه يساعد كثيرا بعد تزويده بالمعلومات التي تحتويها الاستمارة على:

- ترميز الأجوبة وترتيبها وفق معايير محددة مسبقا من طرف الباحث.

حساب الأجوبة واستخراج النسب المئوية لها.

جدولة المعلومات وفق أصناف معروضة في البرنامج.

- رسم البيانات والنتائج واستخراج درجة الترابط بين مختلف الأجوبة.

وعليه كان استعمالنا لبرنامج SPSS واسعا في معالجة المعلومة الخاصة بالاستمارة.

[1]- أحمد حمزة والبار أمين، **الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته**، المدرية الوطنية للعلوم السياسية، الجزائر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي في 2023/07/01 ، ص304.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة



الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

شهدت الإدارة العمومية في العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، مما فرض عليها تبني أساليب حديثة في التسيير قائمة على الشفافية، المشاركة، والفعالية، وفي هذا السياق برز مفهوم الحكامة كمدخل أساسي لتحسين الأداء العمومي، خاصة من خلال تفعيل آليات الاتصال داخل المؤسسات.

وتُعد الحكامة الاتصالية من المفاهيم الحديثة التي تجمع بين مبادئ الحكامة الجيدة وآليات الاتصال المؤسساتي، حيث تهدف إلى تحسين تدفق المعلومات، تعزيز الشفافية، وتكريس المشاركة بين الإدارة والمواطن.

I - الحكامة الاتصالية:

1- مفهوم الحكامة:

1-1- تعريف الحكامة:

تشير معظم الدراسات إلى أن مفهوم الحكامة ليست وليد الفترة الراهنة، بل يعود ظهور مصطلح Governance إلى القرن الثالث عشر في فرنسا كمرادف للفظ الحكومة ليتطور ويصبح مصطلح قانوني سنة 1987، غير أن في سنة 1989 تعتبر سنة التحول في استخدامات المصطلح وذلك من خلال التقرير الذي أعده البنك الدولي العالمي عن الأزمة الاقتصادية في إفريقيا، أين تم الربط بين الكفاءة الإدارية والنمو الاقتصادي ليستعمل بعدها على نطاق واسع كتعبير عن حسن التسيير.

وهناك أسباب أخرى أدت لبروز هذا المصطلح منها: [1]

- إرجاع الصعوبات التي تواجه مسألة التنمية في إفريقيا إلى أزمة الحكامة crise de la Gouvernance ما أدى إلى بروز مؤشرات عديدة للحكامة المحلية منها الشفافية والمساءلة...الخ.

- ضعف بنية المؤسسات السياسية والإدارية وعدم الفصل بين العام والخاص وعدم الاستقرار السياسي داخل الدولة الإفريقية.

- ارتفاع المديونية الخارجية التي من شأنها أن تعكس على الأزمات المالية للدول النامية ظاهرة الفساد، بالإضافة إلى ارتفاع مستويات الفقر.

- ضعف مستوى التنمية البشرية في الدول النامية من سوء التغذية، والأمراض، ونقص المناعة، بالإضافة إلى أزمة البطالة التي تثقل كاهل المجتمعات النامية.

[1]- شاعة محمد، يوسفي علاء الدين، **مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعوقات**، مجلة صوت القانون، المجلد06، العدد01، 2019، ص 236.

وإذا حاولنا تعريف أو تحديات المقصود بالحكامة نجد أنه من الصعب الاتفاق حول تعريف موحد ودقيق للحكامة نتيجة تعدد الآراء والأفكار حول هذا المصطلح سنحاول تناول بعض التعاريف من الناحية اللغوية والاصطلاحية للمفهوم وهي كما يلي:

أ- **لغة:** في قواميس اللغة العربية الحكامة هي لفظ مشتق من الفعل حكم الذي يعني العلم والحكمة، والذي يشتق منه عدة ألفاظ كالحكومة، والحاكمية، والحكمانية، وأصل الحكومة رد الرجل عن الظلم، والحكم هو القضاء، وجاء في لسان العرب بأنه صفات من صفات الله الحكم، والحاكم أي القاضي يحكم الأشياء ويتقنها وقيل حكيم ذو حكمة أي معرفة أفضل الأشياء بأفضل معلوم، وحكمت بمعنى منعت، أما في قواميس اللغة الإنجليزية فتأخذ لفظ Good Governance · وتعني الحكم.

ب- **اصطلاحا:** لقد اختلفت وتعددت التعاريف لهذا المفهوم ولذا سنشير إلى بعضها.

عرفه البنك الدولي على أنه: " العمليات والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما، معتمدة في ذلك على التسيير الجيد للمؤسسات واختيار سياسات، وتنسيقها من أجل تقديم خدمات جيدة وفعالة."

وعرّفها **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** بأنها: "نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتمفصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات، وتفك الخلافات والنزاعات، يقوم على تذويب التراتبية وتشجيع التشارك بين المسيرين والمساهمين وحسن التنظيم وتوزيع المسؤوليات وصقل القدرات ودعم التواصل داخليا وخارجيا".[1]

[1]- عقيلة خلوف، الزهرة خلوف، "**الحكامة- الحكم الصالح- الطريق الى التنمية الادارية للجماعات المحلية**"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد الاول، العدد الأول، جامعة البليدة 2، جوان 2012، ص ص 75-76.

بينما ينظر إلى الحكامة من طرف **محمد اليعكوبي** على أنها:" تكمن في كفاءة المجتمعات الإنسانية على التوفر على أنظمة تمثيلية ومؤسسات وقواعد وقوانين ووسائل التقييم والمساءلة وهيئات اجتماعية قادرة على تسيير وتدبير الترابطات بطريقة سليمة".[1]

ويصف **لحسن آيت الفقيه** الحكامة بأنها:" سيرورة لبناء آلية الشفافية والمشاركة والفعالية والنجاعة والالتزام بمبادئ التعاقد والمساءلة في إطار احترام القوانين، وذلك من أجل استرجاع الرقة في المؤسسات وتحقيق التنمية على المستوى الوطني والمحلي بواسطة هياكل تنظيمية تتيح اتخاذ القرارات بصورة تشاركية مع اعتماد آلية التخطيط الاستراتيجي والتتبع والتقييم.." .[2]

أما المفكرين الأجانب الذين عرفوا المصطلح نجد **فرانسوا ميريان .Merrien.X François** فيرى أن" الحكامة تتعلق بشكل من التسيير الفعال، بحيث أن الأعوان على اختلاف طبيعتهم والمؤسسات العمومية ،يتشاركون ويجعلون مواردهم بصفة مشتركة وكل خيراتهم وقدراتهم وكذلك مشاريعهم تخلق تحالفا جديدا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات".[3]

وفي تعريف لمحمد سيد أحمد هو: " تعبير عن أشياء ما، يتقرر كنظام حكم دون تخطيط مسبق ودون رسم أو تحليل لنظام معين، فهو نظام ينبع من الضرورة وليس نظاما يتقرر وفق تصور سابق، وهو يستخدم تعبير الحكم العولمي تعبيرا عن نظام حكم في ظل نظام ليس هو نظام الدول القومية.

---

[1]– محمد اليعكوبي، "**المبادئ الكبرى للحكامة المحلية**"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 56، الرباط، ماي– يونيو 2004، ص 01.

[2]– لحسن ايت الفقي، "**الحكامة الجيدة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاجتماعية**"، الحوار المتمدن، العدد 2355 2008، متوفر على:

le 15/03/2026 heure 11:22 consulté،http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=142172

[3]– بن عيسى ليلى، "**الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2013، ص200.

أما المفكرين الأجانب الذين عرفوا المصطلح نجد "هرميتا لستهانس" فيرى أن الحكام المحلية هي:" إدارة التفاعلات الحكومية وغير الرسمية بين مختلف العناصر من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني."

أما " ماركو وثبولت "Marco withiebault : يرى بأنها: "الأشكال الجديدة الفعالة بين القطاعات الحكومية التي من خلالها يكون الأعوان الخواص، وكذا المنظمات العمومية، والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين الذين يأخذون بعين الاعتبار المشاركة في تشكيل السياسة" ، أن هذان التعريفان يبرزان الفواعل الرسمية والغير رسمية للحكامة وأهمية وجود تفاعل بين الحكومة والفواعل الغير رسمية. فالهدف الاستراتيجي في الحكام.

يبرز هذا التعريف أهمية إشراك جميع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين في الدولة من هيئات عمومية وقطاع خاص ومجتمع مدني في رسم السياسات العمومية.

يمكن اختصار مفهوم مقاربة الحكامة في عبارة "**العمل مع**" عوض "**العمل من أجل**"، بمعنى عمل في اتجاه أفقي عوض الاتجاه العمودي من أعلى إلى أسفل، كما تعمل أغلب الحكومات والمؤسسات العمومية في الأنظمة المركزية التي تفرض على شعوبها سياسات فوقية دون استشارتها ودون إشراكها في التنفيذ والتتبع والتقويم، وهذا ما يفسر فشل هذه السياسات بالرغم من صرف أموال طائلة على الدراسات القبلية التي ينجزها أحسن الخبراء. بعبارة أخرى مقاربة الحكامة جاءت لتصحيح المنهجية المعتمدة في العمل العمومي والمتمثلة في الاعتماد على القطاع العام في إنجاز مشاريع وبرامج التنمية دون إشراك مختلف الفواعل في المجتمع. [1]

وفي الأخير فإن الحكامة هي:" **مجموعة من العمليات والممارسات المتعلقة بتدبير وتسيير الشؤون العامة في دولة ما، والتي تندرج ضمن احترام القانون وتعزيز المساءلة والشفافية، وفي مصلحة المجتمع، كما تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية.**"

[1]– شاعة محمد، المرجع السابق، ص 236.

1-2-أبعاد الحكامة:

ويحدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ثلاثة أبعاد للمفهوم : [1]

- **البعد السياسي أو الحكم السياسي:** ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات.

-**البعد الإداري أو التقني** : وهو نظام تنفيذ السياسات والذي يضم الأبعاد الثلاثة وهو الذي يحدد العمليات والهياكل التي تواجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

-**البعد الاقتصادي والاجتماعي:** ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية البلد ما وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى، ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة التوزيعية والفقر ونوعية الحياة والحكامة الاقتصادية تعني "ترشيد وعقلنة استعمال الوسائل من خلال حسن الأداء والوصل إلى أحسن النتائج.

وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن هذه الأبعاد متكاملة مع بعضها البعض، ولو أن البعد السياسي هو البعد الأساسي، من حيث كونه يؤثر تأثرا مباشرا على البعدين الاقتصادي والاجتماعي.

من خلال تلك الأبعاد الثلاثة للحكامة والتي يجب أن تكون مترابطة؛ يمكن للشكل الموالي أن يوضحها في دوائر متقاطعة كما يلي:

الشكل رقم (1): يوضح الترابط بين الأبعاد الثلاثة للحكامة



[1] -عبد القادر عرابي، **دور السلطة السياسية والمجتمع المدني في إرساء الحكامة دراسة حالة الجزائر(2000-2018)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في LMD في العلوم السياسية، تخصص سلطة سياسية وحوكمة محلية، كلية العلوم السياسية، جامعة صالح بوبندير قسنطينة- 3-، الجزائر، 2019/2018، ص113.

المصدر: عبد القادر عرابي، المرجع السابق، ص113.

من خلال هذه الأبعاد الثلاثة السياسي، الاقتصادي، الإداري التقني تبرز أهمية الترابط الكبير بينهم، بحيث لا يمكن تصور إدارة فاعلة في ظل سيطرة النفوذ السياسي عليها، كما لا يمكن للإدارة السياسية أن تنجح دون إدارة عامة قوية، كما أن إقصاء الدولة للمجتمع المدني والقطاع الخاص سيؤدي إلى غياب مكون أساسي في التأثير على السياسات العامة الاقتصادية والاجتماعية ومراقبة ومحاسبة السلطة السياسية.[1]

1-3- معايير الحكامة:

من أهم المعايير التي تتميز بها الحكامة والتي تتفق عليها معظم الكتابات: [2]

- **المشاركة Participation:** ويقصد به حق الرجال والنساء في ابتداء الرأي والمشاركة في عمليات صناعة القرار مباشرة وعن طريق المجالس المنتخبة ومؤسسات الوساطة المشروعة.

- **الفعالية والكفاءة Effectiveness and Efficiency:** ويقصد بها توفر القدرة لدى لمؤسسات في انجاز وتنفيذ المشاريع التي تستجيب لحاجيات المواطنين مع الاستخدام الجيد والعقلاني للموارد.

- **حسن الاستجابة Responsiveness:** قدرة المؤسسات والعمليات على تقديم الخدمات للمنتفعين دون استثناء أو تفرقة.

- **الشفافية Transparency:** تتمثل في حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات والحصول عليها، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي وتبني الشفافية على حرية تدفق المعلومات،

[1]- عبد القادر عرابي، المرجع السابق، ص114.

[2]- بوحنية قوي، بوطيب بن ناصر، "**الإصلاحات السياسية وإشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية: الجزائر أنموذجا**"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ديسمبر 2014، ص ص 63-64.

فالعمليات والمؤسسات والمعلومات يمكن الوصول إليها من طرف المعنيين بها، شرط أن تكون المعلومات كافية وسهلة الفهم.[1]

- **حكم القانون Rule of Law** : أي يجب سيادة القانون وتطبيق من خلال مؤسسات عادلة ومنصفة.[2]

- **المساءلة Accountability:** وتعني خضوع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني للمساءلة من طرف الجمهور والأطراف الأخرى ذات العقة، هذه المساءلة تختلف باختلاف المؤسسات وما إذا كان القرار داخليا أو خارجيا.

- **المساواة Equality:** جميع الرجال والنساء لديهم الحق في الحصول على فرص متساوية لتحسين أوضاعهم والحفاظ على رفاهيتهم.

- **الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision** : وهي الرؤية المبنية على معلومات ومعطيات سوسيو اقتصادية واجتماعية وثقافية مستنبطة من الواقع ،تهدف إلى تحسين أوضاع السكان وتوعية المجتمع ككل. [3]

والشكل الموالي يوضح العلاقة الترابطية التكاملية بين معايير أو خصائص الحكامة:

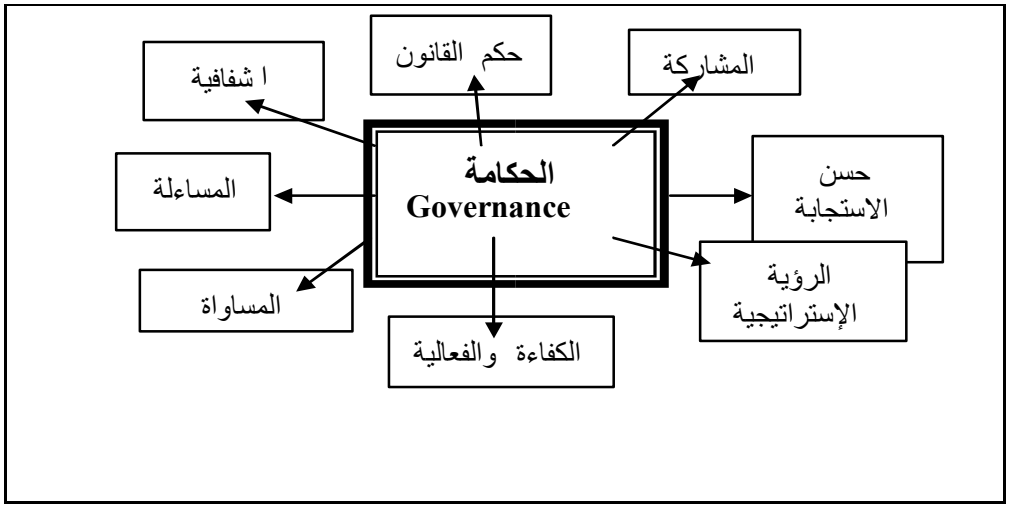
---

[1]– عنترة بن مرزوق، محمد ميلودي، "الحكم الرشيد...بين المقومات والمقوضات"، **مجلة الحقوق والعلوم السياسية**، العدد السابع، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، جوان 2013، ص238.

[2]– يوسف ازروال، ليلى لعجال، "**الحكامة الجيدة ودورها في تفعيل المواطنة الصالحة: نظرة معيارية وظيفية**"، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، العدد الثامن، مركز جيل البحث العلمي، يناير2017، ص146.

[3]– سميرة جيادي، "**الحكامة الجيدة والتنمية المحلية**"، مداخلة مقدمة خلال فعاليات اليوم الدراسي حول رهانات التنمية المحلية في أفق الجهوية الموسعة، جامعة مولاي إسماعيل بمكناس، المملكة المغربية، 08 ماي 2010، ص05.

الشكل رقم (2) معايير الحكامة

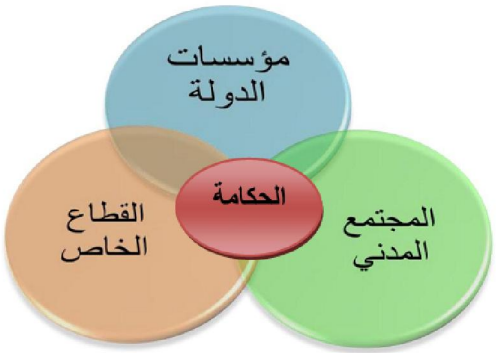


المصدر: شاعة محمد، يوسفي علاء الدين، المرجع السابق، ص .238

1-4-أطراف الحكامة:

تتضمن الحكامة ثلاثة أطراف رئيسية هي مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): أطراف الحكامة



المصدر: عبد القادر عرابي، المرجع السابق، ص124.

1-4-1-المؤسسات الرسمية للدولة (المركزية منها واللامركزية):

المؤسسات الرسمية للدولة؛ تستطيع أن تعمل على تمكين الناس الذين تقوم بخدمتهم وبتزويدهم بالفرص المتساوية وتأكيد شمولهم في الأمور الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفتح

المجالات للحصول لهم على الموارد المتوفرة في المجتمع. ولا يحصل هذا إلا إذا كانت السلطات التشريعية والعمليات الانتخابية وسلطة القضاء والقانون يعمل بشكل جيد ومناسب فالبرلمانات التي يتم انتخاب أعضائها بحرية وعدالة ليمثلوا الأحزاب أو الجهات والمناطق المختلفة في المجتمع تعتبر أساسية بتوفير المشاركة الشعبية ومساءلة الحكومة مثلما تعمل الأنظمة القضائية والقانونية الفعالة على حماية دولة القانون وحقوق الجميع في المجتمع.

1-4-2- القطاع الخاص:

هو القطاع الذي يدار بمعرفة ووحدات الأعمال، وتتولى آليات السوق توجيه دفة الأمور، وقد اتفق أغلب الباحثين في حقلي الدراسات السياسية والاقتصادية على أن القطاع الخاص صار يلعب دورا أساسا لتجسيد الحكامة، هذا طبعا حسب فلسفة النظام الرأسمالي التي أكدت على أن زمن احتكار الدولة قد تراجع بعد سقوط المعسكر الشرقي، فالأمور الآن تؤكد على أن الخيار الاستراتيجي الجديد لتحقيق الحكامة هو تبني الإيديولوجية الغربية. [1]

وعليه فإن القطاع الخاص يستطيع أن يلعب دورا كبيرا كشريك في الإدارة والسوق، وهذا يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية التي تقع على كاهله، فهو يستطيع أن يسهم مع منظمات المجتمع المدني في دعم نشاطاتها، وذلك من خلال توفير الخبرة والمال والمعرفة اللازمة لتفعيل دورها في عمليات التنمية، كما يستطيع أن يؤمن الشفافية في الكثير من القطاعات وهذا لقدرته على نشر المعلومات وإصدار الإحصائيات الدورية وتسهيل الحصول على المعلومات.[2]

1-4-3- المجتمع المدني:

تتعدد وظائف وادوار المجتمع المدني من مجتمع إلى آخر، وهذا التعدد يرجع إلى طبيعة الأولويات التي ينشغل بها المجتمع والدولة، فالدور الذي يؤديه المجتمع المدني في دولة مغتصبة

---

[1]- أنور مقراني ومهدي عوارم "**الحكم الرشيد والتنمية بالقطاع الوطني الخاص**"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة سطيف أيام 8-9 أفريل 2007، ص ص 319-320.

[2]- عبده محمد فاضل الربيعي، **الخصخصة وأثارها على التنمية بالدول النامية القاهرة: مكتبة مدبولي**، 2004، ص ص 15-30 .

السيادة يختلف عنه في دولة كاملة السيادة، كما أن الدور يختلف في دولة استبدادية عنه في دولة ديمقراطية أو في دولة متخلفة عنه في دولة متطورة، لكن على العموم المجتمع المدني من حيث الفكرة والمبدأ له القدرة في تطويع وظائفه حسب الأولويات التي يرسمها لنفسه.

ومن هنا فإن المجتمع المدني يساهم في التنمية كما يساهم في الدمقرطة كما يساهم في تفعيل الحكامة وغيرها من القضايا، وهذه هي الميزة التي يتميز بها المجتمع المدني بحكم تنوع وتعدد وظائفه في الدولة الحديثة. فعموما يمكن عرض بعض الأدوار ذكراً وليس حصراً. ومنها ما يلي:

تحقيق الديمقراطية فهو يوفر قناة للمشاركة الاختيارية في المجال العام، كما تعبر منظمات المجتمع المدني أداة للمبادرة الفردية المعبرة عن الإدارة الحرة والمشاركة الايجابية النابعة من التطوع وليس التعبئة الإجبارية التي تفرضها الدولة على المجتمع للتظاهر بالتمتع بالجماهيرية والتأييد الشعبي[1].

1-5- أدوات قياس الحكامة:

على الرغم من حداثة مفهوم الحكامة إلا أن طرحه من قبل المؤسسات الدولية كشرط للحصول على المنح والمساعدات التنموية، دفع هذه المؤسسات إلى الاهتمام بقياس الحكامة بناء على معايير ومؤشرات محددة يعتمد عليها في اتخاذ قرارات تخصيص المساعدات للدول النامية. ولم يقتصر ذلك الاهتمام بقياس المفهوم أو أحد أبعاده على المؤسسات الدولية المانحة بل شاركها في ذلك بعض المؤسسات الأكاديمية والبحثية وبيوت الخبرة المتخصصة في إعداد المعايير دوليا بمثل بيت الحرية مؤسسة بيرتلزمان، مؤسسة .On World Trust تنقسم طرق وأنواع قياس الحكامة مثل غيرها من المفاهيم الاجتماعية إلى طرق قياس موضوعية تعتمد على حقائق وبيانات

[1]- توفيق يوستي،" **النشأة وتطور مفهوم المجتمع المدني العربي مكوناته وإطاره التنظيمي** "، في كتاب غربي محمد وآخرون المجتمع المدني العربي في ظل العولمة سمن الإقليمية إلى العالمية، بيروت والجزائر: دار الروافد الثقافية وابن النديم للنشر والتوزيع، 2017، ص ص 72-76.

عن الدولة محل التقييم وطرق قياس ذاتية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء ورجال الأعمال والمواطنين في نوعية الحكم في إحدى الدول وتنقسم طرق القياس الذاتية إلى:[1]

- **الإدراك الداخلي:** وهو عبارة عن نتائج مبنية على وجهات نظر الأفراد داخل الدولة ويستمد هذا النوع من المقاييس أهميته من اعتماده على استطلاعات الرأي والتي تظهر وجهات نظر المواطنين في نوعية الحكم داخل بلادهم.

- **الإدراك الخارجي:** ويعتمد على نتائج مبينة على تقييمات أفراد غير مقيمين في الدولة، فقد تلجأ بعض الجهات إلى قياس الحكامة في الدول النامية بناء على آراء خبراء في الدول المتقدمة بالطبع قد يكون للخبراء من خارج الدول محل التقييم وجهات نظر مختلفة عن وجهات نظر من أهم داخل الدولة وذلك لاختلاف أنماط ومعايير السلوك من مكان إلى آخر، وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه القياسات تؤثر بدرجة أو بأخرى على القرارات المتخذة خارجيا من قبل بعض المؤسسات سواء كانت قرارات استثمار أو تخصيص مساعدات.

وتعتمد معظم محاولات قياس الحكامة على المقاييس الذاتية نتيجة لنقص البيانات الموضوعية الكافية التقييم رشادة الحكم في بعض الدول، وذلك مع وجود تحفظات على طرق القياس الذاتية وما تتسم به من تحيز وعدم موضوعية، فمن المحتمل أن تتأثر إجابات الخبراء أو رجال الأعمال بما يحصلون عليه من حوافر مادية أو معنوية، وحتى لو لم يحصلوا على حوافز فإن استجابتهم قد تتأثر بعدم درايتهم ببعض الأمور موضع التقييم وهذا لا ينكر أهمية استطلاعات الرأي العام والقياسات الذاتية ولكن يشير إلى أن قائدة هذه الاستطلاعات مرتبطة بطبيعة الأسئلة ونوعية المستجيبين. [2]

2- مفهوم الاتصال:

[1]- عبد القادر عرابي، **المرجع السابق**، 137.

[2]- عبد القادر عرابي، **المرجع السابق**، 138.

يحتل الاتصال مكانة بالغة في المؤسسة وذلك لكونه همزة الوصل ووسيلة الترابط بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبين أفراد المؤسسة في المستوى الواحد.

وتعتبر عملية الاتصال ركنا رئيسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة، وبلوغ أهدافها كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدف في حد ذاته فهي عملية ضرورية، وهامة في تنسيق جهود وانشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

فبدون الاتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه والمرؤوسين مع رؤسائهم وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة.

2-1- تعريف الاتصال:

لقد أعطى العلماء المختصون عبر الزمن تعاريف عديدة لعملية الاتصال لكنها تحمل نفس المعنى تقريبا.

اصطلاحا:

يعرف الاتصال بأنه العملية أو التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لأخر حتى تصبح مشاعا بينهما، وتؤدي الي التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسيير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه ومال تعمل فيه ويؤثر فيها تعريف **جون ديوي:** الاتصال عملية مشاركة في الخبرة وجعلها مألوفة بين اثنين أو أكثر من الأفراد.[1]

تعريف بروكر: الاتصال عملية لنقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر. [2]

[1]-كامل خورشيد مراد، **الاتصال الجماهيري والإعلام**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2011، ص 50-51 .

[2] - المرجع نفسه، ص 63.

واعتبر هاتترنيز:" أن الفروق ما بين اتصل وتواصل حيث اتصل تعني وصل شيء بشيء أي احتك بشيء أو بآخر (Tobeconnected) بينما معنى تواصل العلاقة المتبادلة ما بين طرفين(To inter connected)في الاتصال أي هناك رغبة من أحد الطرفين باتجاه الآخر، وهذا يستجيب ويتفاعل مع تلك الرغبة أو أنه قد يرفض ويغلق أما في التواصل فإن التفاعل أو الرغبة تحدث في المشاركة، تحدث في كلا الطرفين."[1]

حيث **عرفه كارل هوفلاند:**" بأنه العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة تأتي على شكل رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة."[2]

وحسب **تعريف تشارلس موريس** فقد رأى أن مصطلح الاتصال حين تستخدمه بشكل واسع النطاق فإننا نتناول الأفراد في أمر معين.[3]

أما جورج لنديرج فعرف مصطلح الاتصال بأنه يستخدم ليشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز وتكون الرموز على شكل حركات وصور أو رموز أو لغة أو شيء آخر تعمل كمنبه سلوك أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز .[4]

أم جيهان رشتي فرأت أن الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة سواء أكانت كائنات حية أو الآلات في مضامين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات منبهات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء .[5]

---

[1]– مجد الهاشمي، **تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص8.

[2]– حسن عماد مكاوي وعاطف عدلي، **نظريات الاعلام**، الدار العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص15.

[3]– المرجع نفسه، ص15.

[4]– جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاعلام، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1978، ص50-51.

[5]– بسام عبد الرحمان المشاقبة، **نظريات الاتصال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص25.

بمعنى أن الاتصال نشاط يستهدف تحقيق العمومية والانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص إلى جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين.

من خلال ما سبق ذكره تبين لنا أن هناك إشكالية في تعريف الاتصال ولذلك لا يوجد تعريف محكم ودقيق للاتصال ولكنها كلها تصب في بحيرة واحدة وهي نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد والجماعات وفي صيغ الجمع تشير إلى الوسائل التي تحمل مضمون الاتصال.

من جهة أخرى اعتبرت الخبيرة الإعلامية الدكتورة جيهان رشتي أن هذه التعريفات المتنوعة للاتصال تساعدنا على تحديد أنواع معينة من التفاعل واعتبارها اتصالاً، واستبعاد أنواع أخرى وعدم اعتبارها اتصالاً وكذلك تشعرنا هذه التعريفات بمدى تنوع واتساع التفاعلات التي يمكن أن نعتبرها من الناحية التقليدية اتصالا بحيث تدخل فيها استجابات الحيوانات على التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بل وتكييف النباتات لمواجهة التغيرات المادية التي تطرأ على الواقع المحيط بها واستجابات الآلات الحديثة وتفاعلها " .

2-2- أهمية الاتصال:

إن للاتصال أهمية كبيرة جدا داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي :

- الاتصال داخل المؤسسية يوفر فرص الابداع والابتكار لدى العمال، وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.

- يساعد الاتصال من خلال الوقاية والمتابعة على رفع مستوى الأداء كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل. [1]

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك، ومواقف داخل البيئة التنظيمية الواحدة .

[1]- محمد منير حجاب، **الموسوعة الإعلامية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص17.

- يساعد العاملين في المنظمة مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس وتنعكس على بيئتهم العملية. [1]

2-3- أهداف الاتصال:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وأنها هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، حيث تعتبر الاتصالات الوسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعالجة المشاكل وتقييم الأداء وانتاجية العمل. ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف، التي يسعى الاتصال تحقيقها والتي لخصها الدكتور صالح بند توار فيما يلي:

- **تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال وأقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون عن بعضهم البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- **المشاركة في المعلومة:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومة بدورها على:

أ-اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ قرار معين يحتاج موظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

ب-التعبير عن المشاعر الوحدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير من سعادتهم واحزانهم، ومخاوفهم وتقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إعطاء رأيه في موقف دون

[1]- محمد ناجي، **جوهر الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة 2000، ص30.

حرج أو خوف، وأضاف هدف آخر والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العلمي. [1]

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال فيما يلي :

- **أهداف وتوجيه:** وتقوم على اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل الاتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- **أهداف معرفية:** وتقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات والاخبار بقصد جعل أطراف التنظيم (رؤساء ومرؤوسين) على علم بما يجري أو يجب أن يجري وماهوا المتوقع من كل منهم بالتالي، يصح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود، فيجب الانتباه نحو الأهداف والتعرف على مضامين البيئية الداخلية والخارجية وتسيير العوامل وايصال التعليمات والتوجيهات وأمور أخرى تساعد على تحقيق المعرفة بما يدور في المنظمة وبيئتها.

- **أهداف إقناعية:** القصد من الاتصال هو إحداث حالة التأثير في الأفراد بالأساليب المختلفة (عاطفة، انفعالية) لإقناعهم وجعلهم يتقبلون وجهات النظر قادة المنظمة. [2]

- **أهداف ترويجية:** إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات والرضا لدى العاملين وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين، في عمال التخطيط التنظيم والوقاية مما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة، متعاونة، متوجهة لكل طاقتها وإمكاناتها نحو غاياتها المنشودة بالعمل الجماعي المشارك.

2-4- خصائص الاتصال:

يمتلك الاتصال خصائص عدة على النحو التالي:[3]

---

[1]- فوضيل دليو، **الاتصال في المؤسسة، اشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003، ص 87.

[2]- شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص41-42.

[3]- عبير الرحباني، **الإعلام رسالة ومهنة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 53-54.

أ- **عملية ديناميكية: أي** تبادل الرسائل وما تتضمنه من رموز مختلفة تعمل على التفاعل الاجتماعي بين جهات ما أو أشخاص ما أو مؤسسات، بحيث تؤدي لتغيير سلوكياتنا أما بالقول أو الفعل أو الاثنين معا أما إيجابا أو سلبا.

ب- عملية مستمرة: أي أن الاتصال اشبه ما يكون بالشكل الدائري الذي لا يتوقف عن الدوران، حيث يدل على الاستمرارية منذ بدء الخليقة وحتى الآن.

جـ- لا يمكن إعادة الاتصال: من المحتمل اعادة الرسالة وصياغة شكلها من جديد أو الاعتذار عن الأخطاء التي صدرت عن المرسل أو التي تضمنتها الرسالة، أو التي أعاقتها عملية التشويش.. لكن من الصعب اعادة عملية الاتصال ذاتها بنفس الظرف سواء أكان مكانا أو زمانا.

د- عملية معقدة: على الرغم من أن القرن الحادي والعشرين يثبت لنا أن العالم أصبح قرية صغيرة وبذلك فان عملية الاتصال أصبحت سهلة وفورية إلا أننا نجد أن عملية الاتصال ما زالت معقدة جدا من حيث:[1]

-اختيار نوعية الرسائل وتدقيقها.

-الوسائل والقنوات التي ستجري فيها الرسالة حتى تصل للمستقبل.

-ما تحمله الرسالة من مضمونات ورموز معقدة تحتاج بعض الأحيان لتفكيكها فورا.

-تشفير هذه الرموز وتحليلها وفهمها.

-عملية التشويش التي قد تتعرض لها الرسالة اثناء ارسالها.

-صعوبة إعادتها بنفس المكان والزمان والطريقة.

-الحاجة لوصولها بطريقة فورية لا تحتمل التأجيل أو التأخير.

2-5- وظائف الاتصال:

يلعب الاتصال داخل المنشاة دورا هاما وأساسيا، حيث يساهم في حل المشاكل الخاصة بالوظائف الادارية ويقصد بعض الباحثين بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف

[1]- عبير الرحباني، **المرجع السابق**، ص54.

الظروف، لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثير في عملية التنظيم بصفة عامة وللاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- **وظيفة الانتاج:** يساهم الاتصال مساهمة فعالة في رفع الانتاج داخل المنظمات وبالأخص الاقتصادية، حيث يرى كين ديفيز في هذا المجال أن الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال، والمهارة والرغبة في العمل. [1]

وقد بينت دراسات مارتون مدى تأثير الاتصال الرسمي التي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقييد الانتاج وتقييده، وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها البعض بإشاعات والأقوال ويعزز بعضها كما الاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات، والنظريات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالمرض والاستهزاء.[2]

- **وظيفة الإيداع:** الإيداع هو تطبيق فكرة تطورات داخل المؤسسة أو تحت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتوج أو الوسيلة أو النظام ، الوسيلة ، النظام ، العملية السياسية والبرامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تطبقها. [3]

– **وظيفة الإقناع:** تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات فمسؤولية المرسل تمد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها ومن تم تنفيذ وجاء فيها من تعليمات، فكل إداري ناجح يحتاج إلى تنمية سلوكه الاتصالي لتكون لديه القدرة على الاقناع موظفيه بأهمية الانتاج الجيد وهناك مراحل لتخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على وظيفة الاقناع المطلوبة وهي :

---

[1]– أبو النجا محمد العمري، **الاتصالات في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر 1998، ص 144–145.

[2]– مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة**، الوطنية للكتاب الجزائري، 1992، ص143.

[3]– روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، **الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، أيام 08–09 مارس 2005، ص205.

- معرفة المنتج (الرسالة).
- معرفة العميل (المستقبل).
- معرفة البائع نفسه (قناة الاتصال).
- تخطيط الأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).
- ترك الانطباع حسن (رد الفعل). [1]
- **وظيفة التبليغ:** تعني هذه الوظيفة تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعبا دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ:
- تقارير.

تنفيذ واجبات

- شرح خطوات العمل في فترة معينة.
- تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

ولكن لابد من أخذ العوامل التالية في الاعتبار:

- تحديد وقت الاتصال.
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.
- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.
- من هم الأفراد المستفيدين عن عملية التبليغ.
- مدى الاستعدادات للتبليغ أو استعداد لقبول المعلومات [2] .
- **وظيفة التفهيم والتعليم:**

[1]– شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة، للنشر التوزيع، الأردن، 2009، ص 145–146.

[2]– شعبان فرج، **المرجع سابق**، ص144–145

- **وظيفة التفهيم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات الاضافية إلى دقته النقل في عملية الإرسال.

- **وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الاداري عند توجسه المرؤوسين وتدريبهم في القرارات الادارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجمع المواقف داخل المنظمة[1].

- **وظيفة الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية وهي:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يلونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

ضمان استمرارية العملية الانتاجية والابداعية للمنظمة.[2]

2-6- أنواع الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصال إلى نوعين رئيسيان هما:

2-6-1- الاتصال الرسمي:

أ- **تعريف الاتصال الرسمي:** وهي تلك الاتصالات إلى تتم بين العاملين المنشأة وداخل نظامها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات. [3]

ويعرفه **إبراهيم أبو حرقوب بأنه** عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي وساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.[4]

---

[1]- شعبان فرج، **المرجع نفسه**، ص 146.

[2]- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992، ص144-145.

[3]- محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص58.

[4]- فوضيل دليو، **اتصال في المؤسسة (إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة)**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص50.

ويعرفه **ناصر القاسمي أيضا على أنه** تلك العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي، بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين. [1]

ب-أساليب الاتصال الرسمي :

هنالك أساليب عديدة ومختلفة للاتصال نذكر منها ما يلي :

- **الوسائل الكتابية:** وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل المنشورات والتقارير والمذكرات والخطابات، والشكاوى والمقترحات... الخ .

ب-الوسائل الشفهية: وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، مثل المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات الاجتماعية والمؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة.

2-6-2- الاتصال الغير الرسمي:

أ-تعريف الاتصال الغير الرسمي:

يعرف على أنه الشبكة التي توجد بين العاملين وتتضمن معلومات عن الأفراد، زملاء وأعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وانجازاتهم تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم وبين أعضائه. [2]

---

[1]- ناصر القاسمي، **الاتصال في المؤسسة**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

[2]- إبراهيم عبد العزيز الدحليج، **الاتصال والوسائل التقنية التعليمية**، ط1، دار أصدقاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150.

ويعرفه عبد الغفار خنقي: على أنه الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء والزملاء، حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف واشباع الحاجات. [1]

ب-مميزات الاتصال الغير الرسمي يمتاز الاتصال الغير الرسمي بـ:

سرعة انتشار الخبر قبل بثه في القنوات الاتصالية الرسمية حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز أو رقابة.

- هو تعبير تلقائي وعفوي وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.

- يساعد الاتصال غير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جديدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها.

- يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان أو الخطر أو حينما يواجهون تغيرات في المؤسسة ذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات، وعملت على مراقبة المعلومات وتصنيفها من خلال الإعلان المسبق على التغيرات التنظيمية والإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقالي عبر التنظيم الرسمي ومشاطرتها مع المرؤوسين. [2]

جـ- أنماط الاتصالات الغير الرسمية:

توجد عدة أنماط للاتصالات غير رسمية أهمها:

- **الاتصالات العنقودية:** تعد من الأكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما وتأخذ شكلا شبكية يشبه إلى حد كبير عنقود العنب وتشمل المنظمة برمتها وهي موجودة في جميع المنظمات وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة الاشكال، وأنها لا يمكن التغيير بين نمطين اثنين هما:

---

[1]- عبد الغفار خلفي، **أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والمراسلات الإدارية**، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص20.

[2]- موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص35.

- **سلسلة التنمية والعتيبة:** وقد سميت بذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى الأشخاص الآخرين.

– **السلسلة العنقودية:** وبعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل استثنائي، حيث يمرر الشخص معلومات على عدد قليل من الأشكال الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين.

- **السلسلة الاجتماعية:** حيث لا يوجد لهذه السلسلة نمط متعدد الاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة ، ثم يقوم (B) بدوره بنقلهما إلى الآخرين وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات ، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا[1].

سلبيات الاتصالات غير الرسمية:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشبوهة مما يترك أثرا سلبيا على الإدارة وعلى علم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالمدرسة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا.

- ومن خلال هذا ينبغي على المؤسسة أو مدير الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين الدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم وبالتالي الوصول إلى استعمال التنظيمي للمساهمة في بلوغ انجاز أهداف التنظيم [2].

---

[1]– حميد الطائي بشير العلاق، **أساسيات الاتصالات نماذج ومهارات**، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص61–62.

[2]– صباح حميد غازي فرحان أبو زيتون، **الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومواصلات الأعمال)**، دار عامة للنشر، عمان، 2007، ص30.

3- مفهوم الحكامة الاتصالية:

3-1- تعريف الحكامة الاتصالية:

تُعرَّف الحكامة الاتصالية بأنها:

- نظام متكامل يقوم على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، وفق مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز العلاقة مع الجمهور.

- مجموعة من القواعد والآليات التي تنظّم العملية الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها، وفق مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة، بما يضمن فعالية تدفق المعلومات وتحقيق الأهداف المؤسسية.[1]

كما يمكن تعريفها أيضًا بأنها نمط حديث في إدارة الاتصال يرتكز على التخطيط الاستراتيجي والتنسيق بين مختلف الفاعلين، بهدف تحسين جودة الاتصال وتعزيز الثقة بين المؤسسة ومحيطها.[2]

الحكامة الاتصالية هي كالآتي: **هي جزء من الحكامة العامة، وهي أسلوب وطريقة في إدارة وتسيير العملية الاتصالية داخليا وخارجيا من قبل المنظمة وفق القواعد والمعايير والضوابط والوسائل التي تقتضيها الحكامة، وهذا من أجل صناعة صورة ذهنية حقيقية مقبولة خارجيا، وضمان ولاء الأفراد داخليا، ويكون ذلك في إطار تكاملي بغية تحقيق أهداف ومخرجات المنظمة.**

على ضوء هذا التعريف يمكن أن نستخلص مميزات الحكامة الاتصالية، وهي:

- أن الحكامة الاتصالية هي جزء من كل، أي أنها تندرج ضمن الحكامة العامة التي تتبناها أي منظمة.

---

[1]- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **دليل الحكامة الجيدة**، نيويورك، 1997، ص 12.

[2]- صلاح الدين دكداك، **الاتصال المؤسساتي والحكامة**، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2015، ص 45.

- أنها أسلوب وطريقة تخص الاتصال في المنظمة.
- أنها تتبع نفس القواعد والمعايير والوسائل التي تقتضيها الحكامة العامة.

3-2- تعريف الحكامة الإلكترونية:

معرفيا (إبستمولوجيا) وتطبيقيا الحكامة الإلكترونية تعد سابقة على الحكامة الاتصالية، فعند إجراء أي بحث بيبليوغرافي على مستوى المكتبات أو الأنترنت، فإننا نجد كما هائلا من البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي عالج أصحابها الحكامة الإلكترونية من كل جوانبها المختلفة، وغاية المنتهى أن مفهوم الحكامة الإلكترونية تعرض لحالة إشباع بحثي أثرته مفاهميا بعدد لا بأس به من المفاهيم، كما اعتنت بتطبيقاته الميدانية على مستوى المؤسسات الحكومية والخاصة، في حين نرى هناك غيابا أو بالأحرى فقرا مدقعا في جانب الحكامة الاتصالية، ويرجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها: [1]

- أسبقية الظهور، أن ظهور الحكامة الإلكترونية قبل الحكامة الاتصالية جعلها تستحوذ على الاهتمام البحثي والتطبيقي.
- موجة التطور الهائلة في مجال الأنترنت وتكنولوجيا الاتصال، التي أدت إلى رقمنة المعاملات الإدارية والمالية، أعطت الأسبقية للحكامة الإلكترونية على حساب الحكامة الاتصالية.
- الحاجة إلى الحكامة الالكترونية، في ظل تسارع النمو الأفقي والعمودي للاقتصادات، وفي ظل التنافسية الشديدة بين المؤسسات والمنظمات والشركات، جعلها ضمن الأولويات لدى الساسة وصناع القرار، في حين لا نجد نفس الاهتمام بالحكامة الاتصالية.

[1]- **كريمة، جلام، فعالية الحوكمة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية** ، ورقة مقدمة للملتقى الدولي : جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص4.

يذكر الدكتور بسام البسام، نقلا عن المناعسة والزعبي، أنها: "تقديم الأعمال الإدارية الحكومية بصيغة إلكترونية تقنية من خال ربط إدارات الحكومة بعضها مع بعض، وتقديم الخدمات والمعلومات وانجاز العمال الحكومية بطرق إلكترونية متاحة للكافة"[1].

وهي كذلك "عبارة عن استخدام الانترنت من قبل الحكومة لتقديم خدماتها للمواطنين، رجال الأعمال وأصحاب المصلحة... تطبيق للوسائل الالكترونية في التفاعل بين الحكامة والمواطنين والحكومة والشركات وكذلك في العمليات الحكومية الداخلية لتحسين الديمقراطية والحكامة ومختلف الأعمال الأخرى" والحكامة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتقديم الخدمات الحكومية... بين الحكومة والمواطن، وبين الحكومة والشركات، وبين الحكومات وبعضها البعض.

هذه المفاهيم لا تخرج في مجملها عن العناصر التالية: [2]

– الأنترنت هي المحور الأساسي للحكامة الإلكترونية، ولعل هي نتيجة مباشرة للتطور في استخدام الأنترنت.

– من بين أهم أهداف الحكامة الإلكترونية تخفيف الإجراءات الإدارية وتسهيلها في الاتجاهين الداخلي والخارجي للمنظمة.

– الحكامة الإلكترونية لا تخرج عن كونها نمط إداري جديد يواكب التطورات الحاصلة في علوم الإعلام والاتصال.

3-3- نقاط الاتفاق والاختلاف:

سنتطرق إلى نقاط الاتفاق والاختلاف ما بين الحكامة الإلكترونية والحكامة الاتصالية، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول (1): نقاط الاتفاق والاختلاف بين الحكامة الإلكترونية والاتصالية.

[1]– أبو بكر الصديق، قيداون، وخيرة، معمري، **الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد30، العدد01، 2017 ص59.

[2]– عمر شرقي، عبد السلام لراري، **الحوكمة الاتصالية في البلدية (مدخل مفاهيمي)**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات– المجلد 11، العدد01، 2024، ص 23.

نقاط الاتفاق	نقاط الاختلاف
- كلاهما جزء من الحكامة العامة. - كلاهما يهتم بأطراف الحكامة - الخارجيين(أفرادا ومؤسسات). - كلاهما يعتمد على الأنترنت وتكنولوجيا الاتصال الحديثة. كلاهما محل اهتمام وحاجة من قبل المؤسسات العامة والخاصة.	- الحكامة الاتصالية، إضافة إلى - اهتمامها بالأطراف الخارجيين، تهتم - أيضا بالأطراف الداخليين. استعمال الوسائط الكلاسيكية من قبل الحكامة الاتصالية، بينما لا نجد لهذه الوسائط مكانا في الحكامة الإلكترونية. تهتم الحكامة الإلكترونية بتسهيل الخدمات الإدارية والمعاملات المالية، في حين لا تعد الخدمات المالية والإدارية من اهتمامات الحكامة الاتصالية.

المصدر: عمر شرقي، عبد السلام لراري، المرجع السابق، ص 23.

3-4- أهداف الحكامة الاتصالية:

أ- الانتقال إلى نمط جديد من الاتصال:

عندما نقول نمط جديد من الاتصال، فحتما أن ما قبله يعد نمطا قديما، وأن القطيعة بين النمطين والانتقال من أحدهما إلى الآخر لم يكن وليد الصدفة أو الارتجال، بل هو ثمرة سلسلة من التطورات والتغيرات التي تاركبت لكي تعطينا في محصلتها نمطا جديدا، أن الانتقال إلى نمط

جديد من الاتصال من الضروري أن يمر عبر المتطلبات التي تفرضها الحكامة، والتي تتميز بالحداثة والصرامة والفعالية، وهي متطلبات تجري على كل أشكال وأنواع الحكامات.

وهي في الحكامة الاتصالية تجعل الاتصال في المؤسسة من بين الاهتمامات الأولية لدى رئيس المؤسسة أن على مستوى التخطيط والبرمجة، وأيضا على مستوى التنفيذ والممارسة.

ب- مسايرة التطورات على المستوى العالمي:

هناك أفكار ووسائل ومنظومات وتجارب جديدة يتم طرحها بشكل دوري عالميا فيما يخص إدارة وتسيير المدن والتجمعات السكانية من خلال المنتديات والملتقيات والمنظمات التي تعنى بهذا الأمر. هذا التوجه يعد من بين الاهتمامات القصوى التي توليها الدول والحكومات، والتي تدرجها ضمن سياساتها وبرامجها التي تسعى حثيثة لتحقيقها، لما لها من فوائد ومردود اجتماعي واقتصادي، وعليه من الضروري مواكبة تلك التطورات وإجراء عملية تحيين بين الفترة والفترة للاستفادة من التجارب العالمية ومسايرة التطورات والإنجازات التي تحدث هنا وهناك. [1]

ج-تحقيق وتعزيز مبدأ الديمقراطية التشاركية محليا:

ليس من بين أهداف الحكامة تحقيق الديمقراطية التشاركية فقط، بل السعي الحثيث لتعزيزها بين المواطنين، وهذا ضمانا لبقائها واستمراريتها وكذا الحيلولة دون النكوص والتراجع عنها لأي سبب من الأسباب التي يمكن اختلاقها، ولا يتم هذا الأمر إلا من خلال تفعيل الممارسة الآنية المباشرة أو غير المباشرة عبر كل الوسائل والوسائط المتاحة كمنصات الدردشة أو تطبيقات زوم للحوار المباشر أو من خلال كتابة التعليقات والآراء على صفحات الفايسبوك التابعة للمؤسسات الرسمية، وحتى إجراء الاستفتاءات ذات النطاق المحدود والمحلي حول موضوع أو قضية من القضايا التي تهم المواطن بشكل مباشر.

د- تعزيز الثقة في المجالس المحلية المنتخبة التي هي إحدى مؤسسات الدولة:

[1]- عمر شرقي، عبد السلام لراري، المرجع السابق، ص ص 24-25.

لقد عززت الممارسات الخاطئة، سواء كانت عن قصد أم عن غير قصد، من قبل المنتخبين المحليين وحتى الإداريين من تزعزع الثقة بين المواطن ومؤسسات الدولة، وبحكم أنها مسؤولة على العديد من مصالحه وحاجياته اليومية، ولاسترجاع الثقة وتعزيزها لدى المواطن ولدى غيره من أطراف الحكامة الاتصالية، فمن الجيد العمل على حوكمة الاتصال كأحد أهم أفرع الحكامة المحلية، إذ له القدرة على تحسين صورة المنتخبين في حال ما التزموا بحيثيات العمل الاتصالي وفق الضوابط والقواعد التي تفرضها الحكامة.

هـ- الكشف عن الفساد والمفسدين:

إن التغطية على حالات الفساد والمفسدين يشجع على انتشار هذه الظاهرة الخطيرة التي تنخر مؤسسات الدولة وتفقدها المصداقية، كما أنها مصدر لهدر المال العام وتحويله باتجاه المصالح الخاصة، والإثراء والتربح على ظهر المشاريع والصفقات العمومية، إن الحكامة الاتصالية، من خلال ما تمنحه عبر مؤشر الشفافية والإفصاح، تقوض وبشكل قوي منظومة الفساد والمفسدين، أن التلاعب في الميزانية وفي الصفقات وفي منح المشاريع للجهات المقربة، والتي تشكل تحالفات غير شرعية وغير قانونية، لا يمكن أن يتم إلا حين تسود التعمية والتغطية على الطرق والإجراءات التي يتم بها العمل في مثل هذا المجال. كما أن مبدأ المساءلة، والذي يمكن لكل أطراف الحكامة أن تمارسه من خلال وسائط التواصل الاجتماعي. [1]

و- إبراز القيادات والكفاءات:

المؤسسة مكان ممتاز لإبراز المهارات القيادية الكامنة لدى المنتخبين، كما أنها ميدان للتدرب على كل عناصر القيادة الاجتماعية والسياسية والإبداعية، ودور الحكامة الاتصالية في

[1]- عمر شرقي، عبد السلام لراري، المرجع السابق، ص ص 25-26.

هذا المضمار هو إبراز تلك القيادات وما تمتلكه من مهارات وكفاءات، فما أكثر ما صار رؤساء المؤسسات ناجحون على هرم السلطة في بلدانهم.

ي- خلق ديناميكية التحفيز الاجتماعي المستمر:

بإمكان الحكامة الاتصالية أن تخلق ديناميكية لدى الأفراد والمؤسسات من التحفيز المستمر، وهذا من خلال خلق واشاعة جو من المنافسة الشريفة في المجال الثقافي والرياضي والتضامن الاجتماعي، ويكون ذلك عبر الإعداد الجيد للنشاطات المختلفة واستغلال المناسبات الوطنية والدينية، مع ضرورة إشراك كل أطراف الحكامة الاتصالية.

3-5- أطراف الحكامة الاتصالية:

أطراف الحكامة الاتصالية هي الأطراف التي لها تفاعل أو صلة مباشرة بالمؤسسة، وهي التي تستفيد من الخدمات التي تقدمها لها.

3-5-1- داخليا:

الطرف الداخلي هو الموظفون الذين تربطهم بالمؤسسة عقود عمل دائمة أو مؤقتة.

الموظفون هم الكتلة الصلبة والمستقرة في المؤسسة، وينقسمون هم أيضا إلى قسمين:

- **الإداريون:** وهم الموظفون الذين أنيطت بهم كافة الأعمال الإدارية، وهم موزعون على كافة المصالح والمكاتب، كما أنهم خاضعون لتراتبية هرمية يقبع على رأسها الأمين العام، والذي يمثل الهيئة الإدارية.

- **العمال:** وهم الموظفون الذين يقومون بأعمال غير إدارية، كعمال النظافة والصيانة والحراسة، وهم تحت المسؤولية المباشرة لرئيس المؤسسة . [1]

الموظفون بشقيهما الإداريون والعمال، وبخاصة الإداريون منهم، هم طرف أساسي في الحكامة الاتصالية، وهذا على اعتبار:

[1]- عمر شرقي، عبد السلام لراري، المرجع السابق، ص ص 26- 27.

أولا: أن المصلحة أو المكتب المكلف بالجانب التقني للاتصال في المؤسسة يشغله موظفون إداريون من ذوي الاختصاص في المجال.

ثانيا: أن هؤلاء الموظفون يدخلون في خطة الحكامة الاتصالية بحكم أنهم يتصلون في إطار رسمي بالبيئة الخارجية للمؤسسة عبر المصالح الإدارية أو الخدماتية للمؤسسة.

ثالثا: أن هؤلاء الإداريون والعمال هم جزء من المجتمع المحلي، لذا هم يتصلون بشكل غير رسمي بالبيئة الخارجية ويقومون بنقل كل شيء عن المؤسسة، الخطط؛ الأهداف؛ المشاريع؛ الصراعات والمشاكل الداخلية...الخ.

3-5-2-خارجيا.

أ- المواطنون:

من منظور علم الاجتماع، المواطنون هم الخلايا التي تشكل هذا الكائن الحي الكبير الذي نسميه مجتمعا، كما أنهم هم أنفسهم من يشكلون الأبنية الاجتماعية الأخرى. أما من منظور التشريع والقانون فهم الجهة التي تمنح الشرعية لمؤسسات الدولة ، كما أن مفهوم المواطنة لا يمكن تفعيله ميدانيا وواقعيا إلا إذا وجد هؤلاء المواطنون. وعليه فلا حوكمة اتصالية من دون وجود المواطن الذي يعد الهدف المحوري لأي تنمية محلية، إذ غاية المؤسسة في نهاية المطاف خدمة المواطن أولا وأخيرا. [1]

ب- جمعيات المجتمع المدني.

إن للمجتمع المدني موقعا مهما في إطار الحكامة الاتصالية، فمن خلال إدراجه في الخطة الاتصالية للمؤسسة، والتي يتم ضبطها وفقا لمعايير الحكامة الاتصالية، فإن الفعالية والنجاعة المنتظرة من ذلك تكون كبيرة، ويتجلى هذا في المخرجات المتمثلة في المشاركة في اجتماعات المؤسسة ليس كجهة ملاحظة فقط، وإنما كجهة مراقبة أيضا وحتى كجهة لها حق المساءلة،

[1]- عمر شرقي، عبد السلام لراري، المرجع السابق، ص ص 27-28.

المبادرة باقتراح مشاريع تنموية، المساهمة في الفعاليات التي تنظمها المؤسسة، العمل كوسيط بين المؤسسة والمجتمع المحلي تعزيز التفاهم والثقة.

جـ- المؤسسات الحكومية:

هناك العديد من المؤسسات الحكومية والتي تمثل القطاع العام سواء تلك التي يمكن تصنيفها ضمن القطاع العام الخدماتي مثل المؤسسات التربوية والصحية والأمنية والمالية، أو الصناعي مثل المؤسسات المنتجة للسلع غير الخدماتية. كل هذه المؤسسات، تعد طرفا مهما من أطراف الحكامة الاتصالية.

د- المؤسسات الخاصة:

القطاع الخاص " هو ذلك الجزء من النشاط الاقتصادي الذي لا يخضع مباشرة للإدارة الحكومية"[14]، على مستوى المؤسسة يعد القطاع الخاص شريكا مهما، سواء كان ذا أرس مال كبير أم صغير، لأنه مصدر مهم من مصادر ميزانية المؤسسة من خلال ما يدفعه لخزينتها من ضرائب أو ما يوظف من عمال أو ما يقدم من خدمات. أن الحكامة الاتصالية تقتضي الاهتمام به وأدرجه ضمن خطتها واعتباره شريكا مهما لا يستغنى عنه.

3-6- مؤشرات الحكامة الاتصالية:

يطرح العديد من الخبراء إشكالية قياس الحكامة بشكل عام، ويعتبرون أن مؤشراتها يمكن أن تكون عرضة للذاتية والانحياز مما يجعلها غير ذات فائدة في إظهار مدى تطبيق الحكامة ومدى فاعليتها في رفع أداء المنظمة، لكن هذا لا ولم يمنع من استحداث المؤشرات وذلك لضرورة التقييم والتقويم، وايجاد البدائل المختلفة التي تضمن الاستمرارية والكفاءة. ومن بين المؤشرات التي نتعقد أنها ضرورية في قياس الحكامة الاتصالية في المؤسسة نذكر منها: [1]

3-6-1- الشفافية والإفصاح:

[1]- عمر شرقي، عبد السلام لراري، المرجع السابق، صص 30- 31.

لعل ما تدور حوله الشكوك والإشاعات على مستوى البلديات، وما يجري على ألسن المواطنين ومنشوراتهم وتعليقاتهم عبر مختلف الوسائط بشكل واسع، هو الشفافية والإفصاح في ذكر قيمة الميزانية للمؤسسة، ذكر القيمة المالية للصفقات، والشركات والمؤسسات التي حازت عليها، ذكر الاعتمادات والمخصصات المالية للمشاريع المسجلة خلال السنة المالية، المناقشات والمساجلات التي تقع أثناء المداولات، كل هذه التطلعات والمطالب يجب أن تكون بين يدي أطراف الحكامة من غير قيد أو شرط، ولا حتى من غير أن يطلبوها، فالشفافية والإفصاح يجب أن تكون بشكل آلي. فالوصول السهل والسلس للمعلومة الصادقة والمناسبة في التوقيت المناسب هو الجوهر الحقيقي لمؤشر الشفافية والإفصاح.

3-6-2- المشاركة:

ضرورة إشراك المواطنين كأفراد أو مؤطرين في جمعيات في معرفة المخطط التنموي للمؤسسة والمشاريع التي تسعى المؤسسة لإنجازها، كما أن للمواطن حق الاقتراح وحق الاستشارة ضمن أطر محددة ، كما أن له الحق في حضور المداولات أو الحصول على نسخ منها. هذه الآلية القانونية حتى وإن كانت جيدة على مستوى الطرح فإنها تحتاج إلى تفعيل ميداني يمكن بموجبه أن تتحقق المشاركة الفعلية لأطراف الحكامة الاتصالية، هذا الشكل من الهيئات والأطر يتحقق بفضلها مؤشر المشاركة بشكل عملي وفعلي بعيدا عن أي تنظير أو ديماغوجية.[1]

3-6-3- المساءلة:

كلمة المساءلة تثير الانزعاج والخوف لدى المسؤولين عامة، ولدى المنتخبين خاصة، لأنها تشعرهم بأنهم تحت المراقبة والمتابعة، وأن عليهم العمل بشكل قانوني في ظل الشفافية والإفصاح، وأنه في أي لحظة بإمكانهم التعرض للمحاسبة والمساءلة من قبل من أوصلهم، عن طريق الانتخاب، ووضع فيهم ثقته. وأنه مقابل تلك الثقة عليهم أن يكونوا مستعدين وبشكل طوعي للمساءلة، بل يفترض أن يبادروا من تلقاء أنفسهم إلى وضع أنفسهم في دائرة المساءلة من خلال

[1]- عمر شرقي، عبد السلام لراري، المرجع السابق، ص ص 30- 31.

تقديم تقرير أدبي ومالي عن حصيلة نشاطاتهم عند نهاية كل سنة مالية. عملية نشر مثل هذه التقارير عبر الوسائط المختلفة كي يطلع عليها جميع أطراف الحكامة الاتصالية، هو من صميم الحكامة الاتصالية.

3-6-4- البرامج والخطط:

وجود خطط وبرامج معدة للتطبيق في مجال الاتصال. فالعديد من المؤسسات تقوم بوضع مخطط اتصالي سنوي إما من طرف موظفين مؤهلين أو باللجوء إلى مؤسسات خاصة محترفة في ميدان العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، أو بصيغة المشاركة بين موظفي المؤسسة وتلك المؤسسات المختصة. أن التوجه نحو وضع مخطط اتصالي بلدي يعد توجها صحيحا في تطبيق الحكامة الاتصالية، لما في ذلك من إمكانية التعرف على الحاجات والمستهدفين والوسائل والمضامين الخاصة بكل طرف ولكل ظرف، مع إمكانية قياس المخرجات ومدى تحققها بالنظر إلى المدخلات والإمكانيات التي تم رصدها .

3-6-5- الفعالية والنجاعة:

كل فكرة أو عمل أو نشاط يقيم على أساس مدى الفعالية والنجاعة، ولهذا السبب يعد مؤشر الفعالية والنجاعة من أهم المؤشرات التي يمكن الاعتداد بها، والاعتماد عليها، والالتزام بها عند العمل بالحكامة الاتصالية في المؤسسة، وحتى في غيرها. وتشمل الفعالية والنجاعة في مجال الحكامة الاتصالية كلا من الأفراد في أدائهم لمهامهم وظائفهم المتصلة بالحكامة الاتصالية، وأيضا الخطط والبرامج المسطرة لتحقيق الحكامة الاتصالية ميدانيا، إضافة إلى فعالية ونجاعة الوسائل والأدوات. [1]

[1]- عمر شرقي، عبد السلام لراري، المرجع السابق، ص 32.

II- تحسين الخدمة العمومية:

1-1- مدخل مفاهيمي لتحسين الخدمة العمومية:

تعد الخدمة العمومية من بين أهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية والنهوض بالدول فعلى هذه الأخيرة إعطاء نظرة شاملة لهذا القطاع الذي أصبح مهمشا في بعض الدول، ولقد حظي هذا المفهوم باهتمام عدد كبير من الباحثين والدارسين في إعطاء مفهوم سليم وإدراجه بين المفاهيم الرئيسية في العلوم الإدارية، وباعتبار أن الإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية، وهذا نظرا للتطورات المتسارعة والمستمرة الذي عرفته الإدارة في متطلبات وحاجيات المواطنين الذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع وذات جودة ونوعية أحسن، وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصا اكتساح تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهذا من خلال تحديث طرق التسيير المرافق العمومية، وباتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمة عمومية ترقى إلى المستوى المطلوب.

1-1-1- تعريف التحسين:

لغة : جمع تحسينات أو تحاسين ويعرف التحسين على أنه :اسم ب ين على تفعيل ، وهو يحسن الشيء أي يعمله ويستحسن الشيء أي يعده حسنا، وهو التغيير إلى الأحسن.[1]

اصطلاحا: إن المعنى الاصطلاحي للتحسين والذي تريد معالجته من خلال هذه الفقرة يتعلق بتحسين الخدمة العمومية، إذ نجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده على مصطلح مرادف للفظ (التحسين).

ألا وهو مصطلح(اصلاح) بقوله أن :" اصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية ، وقادر على خدمة حاجات الجماهير ".[2]

---

[1]- المنار، **قاموس مدرسي للطلاب، عربي عربي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2006، ص120.

[2]- عاشور عبد الكريم، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص60.

1-1-2- تعريف الخدمة:

إن مفهوم الخدمة بصفة عامة والتي تعددت تعاريفها بتعدد الدارسين والباحثين لها ومن بين هذه التعاريف نذكر منها:

حيث عرفها **كوتلر ارمسترونغ** بأنها:" نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون على أساس غير ملموس ولا يترتب عليها ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون".[1]

ويرى شوستاك: أن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة فالجوهر في عرض الخدمة هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يطلع اليها المستفيدين.

" أن العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر هي تلك العناصر التي تكون اما حيوية وحساسة بالنسبة لتنفيذ الخدمة في الجوهر أو التي تتوفر فقط لتحسين جودة الخدمة المقدمة فقط.[2]

وتعرف أيضا انها :نشاط أو منفعة يسديها طرف لآخر وتتسم أساسا بانها غير ملموسة ولا يترتب عن تقديمها أي نوع من أنواع الملكية ويعرف البعض الخدمة على انها النشاط غير الملموس الذي يقدم للمنفعة ويهدف إلى اشباع حاجات ورغباته.[3]

1-1-3- تعريف الخدمة العمومية.

لغة : هي كلمة مأخوذة من اللاتينية (Souritium) هذا المفهوم يعد من الأدبيات بداية الثورة الصناعية وما أفرزته من الدراسات الميدانية حول واقع العمل والنتائج والاستهلاك ولقد ركزت تعاريف عديدة التي تناولت الخدمة من عدة جوانب :

- يعرفها(genlapeyre) : بانها ذلك النشاط الذي يشكل اقتصادية بالاستجابة لحاجات ورغبات الزبون دون أن يتطلب ذلك انتاج ملموس.

---

[1]- بشير العلاق حميد الطائي، **إدارة عملية الخدمات** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص16 .

[2]- بشير العلاق، **ثقافة الخدمة**، دار اليازوري، الأردن 2009، ص 138.

[3]-محمد مصطفى، **التسويق الاستراتيجي للخدمات**، دار المناهج للنشر، عمان الأردن، 2010، ص 63 .

– يعرفها موردرك بأنها : النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية والمكانية

– يعرفها (Christophe Lovelock): بأنها نشاطات اقتصادية تعمل على خلق القيمة وفي نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين وكذلك في الزمان والمكان الذي يحددهما ويرغب فيها طالب الخدمة.

– وتعرفها الجمعية التسويقية الامريكية على أن الخدمات هي: منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك، من المؤسسة إلى الجمهور، ولا يتم نقلها أو تخزينها أو فصلها.

تعريف الاصطلاحي :

يعرف الفقيه (Jean ludoic silicami) : أن الخدمة العمومية هي مجموعة من النشاطات الموجهة للمصلحة تكون في متناول اكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة وفي ظروف ممثلة ، والتي يجب أن يكون بالنسبة لغالبية الشعب وان تكون هذه الغالبية من المجتمع هي المحرك لكل سياسة في شؤون الخدمات العمومية يهدف إلى رفع مستوى المعيشة للمواطنين ، ويقصد بمصطلح الخدمة العمومية على انها الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين ، وذلك عن طريق تلبية واشباع الحاجات الضرورية والمختلفة للأفراد من طرف الواحات الإدارية والمنظمات العامة ولقد ركز الدكتور عبد الرحمن ادريس في تعريفه للخدمة العمومية على محورين. [1]

وهناك تعريفات أخرى وهي :

أ– مفهوم الخدمة العمومية كعملية (services process) :

حيث تعتبر الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية أو العامة على أنها مجموعة من العمليات ذات الطابع التكاملي تحتوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، فالنسبة للمدخلات فهناك ثلاثة أنواع والتي يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي

[1]–عاشور عبد الكريم، **دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009–2010، ص49.

- **الأفراد:** يعد الفرد أو المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في تفعيل عملية الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على مواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى فانه عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته ويجري هذا الامر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

- **الموارد:** تعتبر الموارد أيضا أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة المقدمة من طرف المنظمات العامة والحكومية وهي عمليات تجرى على الأشياء وليس على الأفراد وتسمى عملية الأشياء المملوكة مثل خدمات رخص المرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

- **المعلومات:** ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل خدمات تحليل.

ب- مفهوم الخدمة العمومية كنظام:

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

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

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

- خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة(المواطن).

- خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

- ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع، فقد يتوجه مواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فيقوم بتقديم مختلف الوثائق في الخزينة ثم عليه بالانتظار لكي تنتهي الخدمة وهنا يمكن القول أن هذا

الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة، غير أنه وحتى يحصل على الخدمة المطلوبة يتطلب الامر مهام وأعمال أخرى تجرى داخل مكتب الخدمة العامة مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة والمخالفات، التسجيل، المراجعة الداخلية، وكل هذه الاعمال تتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن وهو أمر ضروري لاستكمال الخدمة وتقديميها.[1]

ب – مفهوم الخدمة العامة:

بالإضافة إلى المفهوم الأول للخدمة العامة، هناك مفهوم آخر باعتبار الخدمة العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة وهي كالتالي:

– نظام عمليات التشغيل وإنتاج الخدمة وفق هذا النظام، تتم عملية التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

– نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، وايصالها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

– خدمات عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

– خدمات عامة غير مرئية أو غير منظورة، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية، أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.[2]

– **وفق القانون الإداري الفرنسي** : الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على

[1]– ثابت عبد الرحمن ادريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، 2001، ص 458.

[2]– عبد الحميد محمود النعيمي، **مبادئ الإدارة العامة**، منشورات ELGE، 1997، ص 164–166.

إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكييف لتحقيق المصالح العامة.[1]

- **تعريف آخر :** هي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الانسان وضمان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها على أن تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين.[2]

التعريف الإجرائي : الخدمة العمومية هي مجموعة الأنشطة التي تؤديها الهيئات الحكومية والمؤسسات العمومية، وذلك لتلبية وتوفير الحاجات الأساسية للمواطنين أو هي الرابطة بين المؤسسات الحكومية والمواطن بغية إشباع الرغبات والحاجات الضرورية لأفراد المجتمع وتحقيق المصلحة العامة.

2-2- ماهية الخدمة العمومية:

2-2-1- أنواع الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية أنواع وهي كالآتي:

أ- **الخدمات الإدارية:** هي الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية أو المرافق العمومية الادارية سواء على المستوى المحلي أو المركزي.

الخدمات الصناعية والتجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية مثال : خدمة مؤسسة المياه والغاز...الخ.

الخدمات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي مثال :خدمة التمدرس والخدمات الصحية.[3]

---

[1]- مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، ط1، جسور للنسر، 2015، ص14 .

[2]- غزلاني وداد حكار حنان، **البلدية الالكترونية وآفاق تحسين الخدمة العمومية** (بلدية دبي الإلكترونية نموذجا) الملتقى الوطني الأول التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، ص 42.

[3]-عبد المطلب عبد المجيد، **التمويل المحلي**، الدار الحامدي، الإسكندرية، مصر، 2001، ص62.

ب- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:

خدمات فردية : تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.

خدمات جماعية : هي الخدمات التي يتحصل عليها الفرد في إطار جماعة دون أن يقوم بطلب توفيرها مثال الإدارة العمومية.

جـ- من حيث طبيعة تحمل التكلفة:

- **خدمة مجانية**: وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل، تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة مثال: الأمن العمومي.
- **خدمة بالمقابل:** وهي الخدمات التي يتحملها كلية المستفيد منها، مثال : الكهرباء والمياه.
- **خدمة مدعمة**: وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد، والباقي لدعم الحكومي لها مثال :النقل العمومي.[1]

د- من حيث تسويق الخدمة :

- **صنف الخدمات غير المسوقة المقدمة** : والمقروضة على جميع (المواطنين ومقيمين) الحصول عليها مجاني وانتاجها يمول بواسطة أموال عمومية (كالأمن، الانارة، والنظافة العمومية ...الخ).
- **صنف الخدمة المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري:** وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي اجمالية تكلفة الخدمة المقدمة (مثل حقوق الماء، رفع النفايات المنزلية ...الخ) أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية (كالنقل المدرسي والأماكن العمومية).

هـ- من حيث نظم الخدمة العمومية : وهي نوعان :

[1]-حجام العربي، **دور نظام المعلومات في ترقية الخدمات العمومية**، بالإدارة الإقليمية الجزائرية آليات القضاء على المعيقات البيروقراطية، دراسة ميدانية ببلديات ولاية الطارف، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2018/2017، ص12.

النظام المفتوح للخدمة العمومية: ويمكن اجمال لهم الخصائص التي تصف بها الخدمة العمومية في ظل النظام المفتوح كالآتي:

– تحديد المنظمة العامة المهام أو الاعمال الضرورية لتحقيق الأهداف العمة والتفضيلية للوظيفة العامة ووضع المواصفات والمؤهلات التي يجب توفرها في الموظفين بعد اعداد وصف تفصيلي وتحليل على هذه الأعمال.

– تعين الموظف في وظيفة عامة لا يعني التزام المنظمة باستمرارية تعيينه أو عمله في هذه الوظيفة ولا يرتقيه إلى مرتبة أعلى، إذ تستطيع المنظمة أن تستغني عن خدماته عند انخفاض كفاءته أو جدارته أو تغيير المؤهلات المطلوبة اللازم القيام بها.[1]

النظام المغلق للخدمة العمومية: يقوم هذا النظام على طرق النقيض بالنسبة للأول مغلق على نفسه، ويذل فيما يعنيه على وجود ادرة عامة متميزة بذاتها وخصائصها في إطار الامة بما تضمنه من العناصر البشرية المتفرغة في إطار قانوني يؤمن من استمرار وجودها وتقدمها ضمن حياة وظيفية منتظمة، ويركز هذا النظام على عنصرين هما قانون الموظفين والحياة الوظيفية.

أ– **قانون الموظفين:** وهي تلك القواعد الخاصة بالخدمة العمومية، التي تميز الموظفين بأوضاعهم من مستخدمي القطاع الخاص.

ب– الحياة الوظيفية : تتحول الإدارة العامة لا يعني التعيين في وظيفة محددة واما هناك عامل في شغل عدد من الوظائف المنظمة المتسلسلة حتى نهاية الخدمة ويتم ذلك في اطار من التنظيم والتحقق للترفيع والترقية يؤمن انتقال الموظف من رتبته إلى رتبة ومن فئة إلى أخرى في السلك الذي ينتمي إليه [2].

2–2–2– خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص:

---

[1]– عباس الصري وآخرون، **إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن ص8–9.

[2]– حسن الحلبي، **الخدمة المدنية في العالم**، منشورات عويدات، ط1، بيروت 1981، ص33.

– الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية، فلولا هذه الأخيرة لما استلزم ذلك انشاء مرافق متعددة تعنى بإشباع حاجيات المرتفقين المختلفة.

– أن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الانسان وصيانته وكذا رفع مستوى معيشة نتيجة التحسين المستر لنوعية الخدمة المقدمة.

– الخدمات العمومية كباقي الخدمة غير الملموسة حيث لا يستطيع المستفيد تفحصها أو لمسها وعليه يلجأ إلى استخدام طرق أخرى للحكم على جودتها كسؤال، أو البحث في التجهيزات والأجهزة المستخدمة وأساليب الاتصال.

– يعتبر تحقيق المصلحة العامة هو الباحث الأول لتقديم الخدمة العمومية لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تميز بالكيفيات والاجراءات نفسها.[1]

– اتاحة الخدمة العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة إلا في حالات يعتذر الهيئات تقديمها.

– المساواة في تقديم الخدمة العمومية وحصول الأفراد المجتمع على الخدمة العامة.

– تلبية الحاجات الضرورية.

– المساواة كل الاشخاص الذين يجدون أنفسهم في الاتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة.

– الخدمة العمومية يجب أن تلائم مع المصلحة العمومية.

– تلائم الخدمة العمومية مع التطورات والتغيرات والعمل الجيد على تحسين نوعية وكمية أدائها استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

– اختلاف جودة الخدمات وهذا مرتبط بعوامل نفسية أو أخرى بيئية ترتبط بظروف العمل.[2]

[1]– عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، ط3 جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2013، ص 399.

[2]– مصطفى عبد القادر، **تسويق السياسة والخدمات المؤسسية الجامعية**، للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، 2002، ص81.

2-2-3- أهداف الخدمة العمومية:

يمكن أن نلخص أهداف الخدمة العمومية كالآتي:

- القيام بالمشروعات والبرامج المختلفة التي تحتاجها البيئة المحيطة بها.
- تلبية حاجات ذات منفعة عامة.
- المساواة بين أفراد المجتمع والاستفادة من البرامج المتاحة.
- التدريب على تحمل المسؤولية وحسن التصرف.
- احترام النظام العامة ومعرفة قوانينها والعمل بمقتضاها تحقيق النمو والتقدم للمجتمع من خلال المشاريع الخدمة العامة.
- الايمان بالأهداف العامة والعمل على تحقيقها.
- التعود على الأخذ والعطاء والعمل على تحقيق النفع العام.
- وزيادة على ذلك فللخدمة العمومية مبادئ تقوم وفقا للجانبين القانوني، والإداري ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقدمها وهي كالآتي:

أ- **الاستمرارية:** يجب أن يبتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام ذلك بإيصال وتوفير الخدمة الضرورية للفرد في ذلك ظروف محدودة.

ب - المساواة: هي المبدأ الأساسي تقديم الخدمة العامة وهي عامل من عوامل الديمقراطية الادارية وهذا يعني على جميع أفراد المجتمع الحصول على الخدمة دون تمييز وبكل سهولة وبساطة وبصورة عادلة.

جـ- الملائمة: وفق هذا المبدأ يجب تقديم الخدمة بكفاءة وأن يساير في تقديم حاجات المواطن.[1]

2-2-4- أهمية الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية أهمية كبيرة في أي مجتمع كان والتي يمكننا أن نختصرها كالآتي:

[1]- طلاش فريد ، أبحري عبد النور، **أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري من 2014الى2019** ، دراسة حالة بلدية تيزي وزو، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم سياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري تيزي وزو2019/2018، ص4.

- توطيد العلاقات بين الأفراد والمؤسسة الخدماتية.
- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي شامل.
- استقرار في المجتمع وذلك بإقامة العدل الاجتماعي.
- استمرار التجديد والتوزيع في البرامج.
- التدرب على حسن التصرف في المواقف القيادية.
- تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل وتنمية قدراته.
- تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس.
- احترام العمل اليدوي.
- اكتساب مهارات وخبرات ومعلومات جديدة.
- تنظيم الوقت في نشاط مفيد.[1]

تعبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم المؤسسة بتوفيرها عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة وباعتبار أن المرفق العمومي هو الوسيلة الأولى لتنفيذ الخدمة العمومية فإن الواقع الخالي للمرفق ساهم في ظهور العديد من النقائص والاختلالات في أداء خدماته، إضافة إلى أزمة البيروقراطية التي أثرت وبشكل كبير على نوعية الخدمات العامة.

[1]- المرجع نفسه، ص9.

خلاصة الفصل الثاني:

وفي الأخير، يتضح أن الحكامة الاتصالية أصبحت من المقاربات الحديثة التي تسعى إلى تطوير أداء الإدارة العمومية وتحسين علاقتها بالمواطن، من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة وتسهيل تداول المعلومات داخل المؤسسة وخارجها. كما أظهر هذا الفصل أن الاتصال الإداري الفعال لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يعد أداة أساسية للتنسيق والتوجيه واتخاذ القرار وتحقيق الانسجام بين مختلف الفاعلين داخل الإدارة.

كما تبين أن تحسين الخدمة العمومية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة الإدارة على تبني ممارسات اتصالية فعالة تضمن سرعة الاستجابة لاحتياجات المواطنين، وتبسيط الإجراءات، وتوفير المعلومات بوضوح وشفافية. ومن هذا المنطلق، تشكل الحكامة الاتصالية آلية مهمة لتعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن والرفع من جودة الخدمات العمومية، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات العمومية.

وعليه فإن نجاح الإدارة العمومية في تحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية يقتضي اعتماد مبادئ الحكامة الاتصالية وتفعيل مختلف وسائل الاتصال والتواصل بما يضمن فعالية الأداء وتحقيق المصلحة العامة، وهو ما يمهد للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة قصد الوقوف على واقع تجسيد هذه المبادئ بولاية المسيلة ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي



1- عرض الجداول وتحليلها:

المحور الأول: السمات الديمغرافية

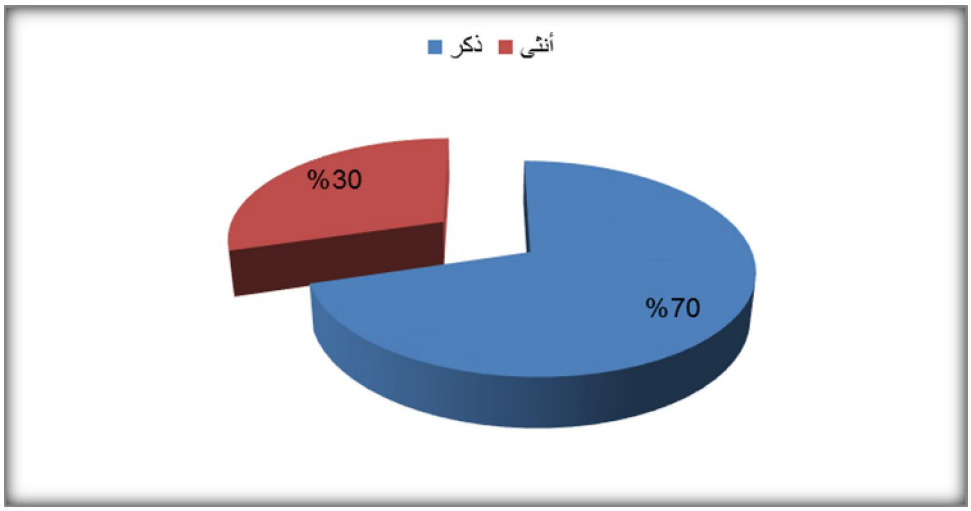
- السمات الديمغرافية

1-الجنس:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	%70.4
أنثى	8	%29.6
الإجمالي	27	%100

الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 27 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر 19 فرد بنسبة70.4 % وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 08 أفراد بنسبة 29.6%.

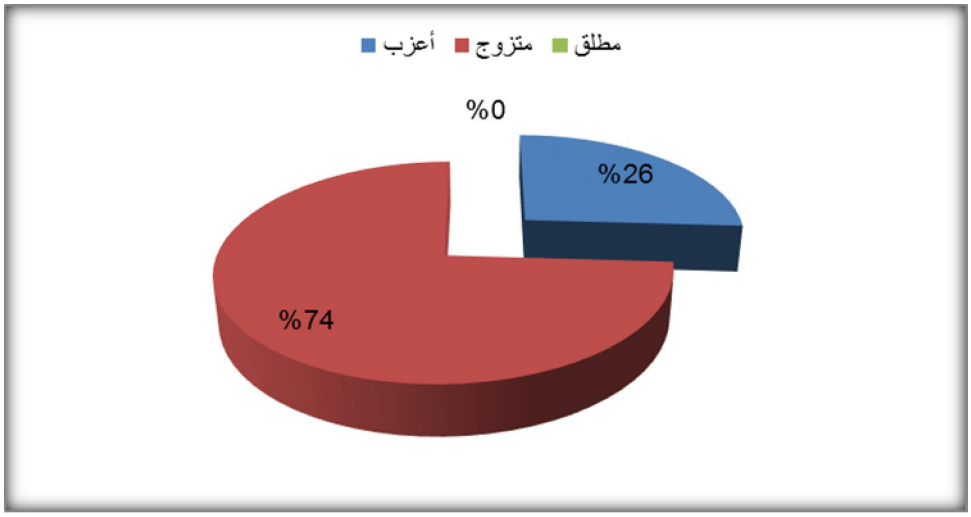
توضح النتائج أن نسبة 70.4% من أفراد العينة ذكور وذلك راجع للتركيبة البشرية السائدة داخل المؤسسة وهي انعكاس لهذه النسبة مما يجعل الذكور أكثر تمثيلا في العينة المختارة.

2-الحالة العائلية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	7	%25.9
متزوج	20	%74.1
مطلق	0	%00
الإجمالي	27	%100

الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 27 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد العزاب قدر بـ 07 أفراد بنسبة25.9%، في حين قدر عدد الأفراد المتزوجين بـ 20 فرد بنسبة 74.1% وهم الأعلى نسبة.

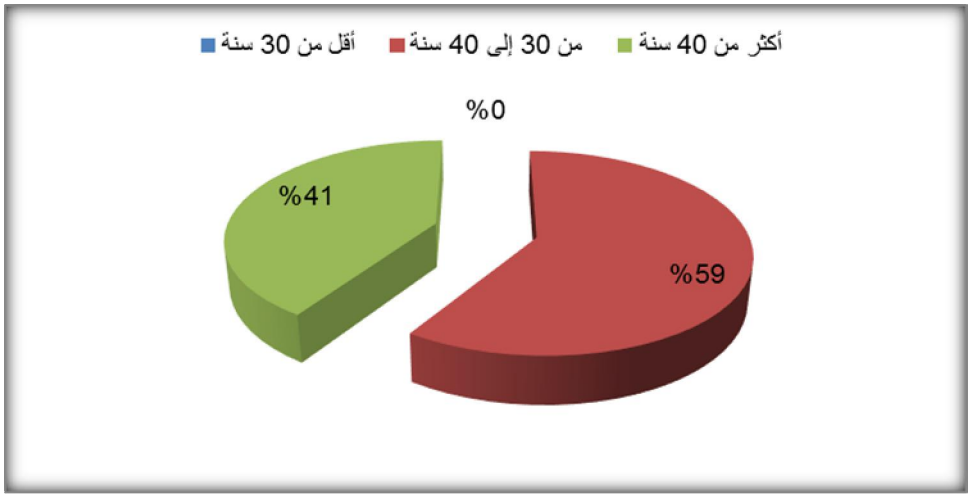
تبين النتائج أن نسبة 74.1% من أفراد العينة متزوجين لأن أغلب العاملين داخل المؤسسة يتمتعون باستقرار مهني واجتماعي مما ينعكس على أدائه الوظيفي.

3-السن:

الجدول رقم (04) :يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	%00
من 30 إلى 40 سنة	16	%59.3
أكثر من 40 سنة	11	%40.7
الإجمالي	27	%100

الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 27 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم يتراوح سنهم من 30 إلى 40 سنة بـ 16 فرد بنسبة 59.3% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين سنهم أكثر من 40 سنة فقد قدر بـ 11 فرد بنسبة 40.7%.

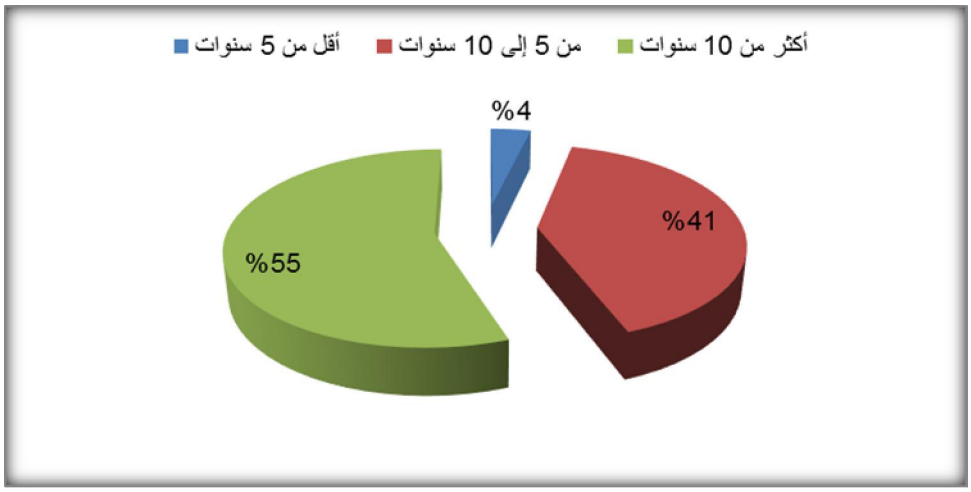
تظهر النتائج أن نسبة 59.3%من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى 40سنة وهذا راجع لطبيعة التوظيف في الإدارة العمومية الذي يتطلب الخبرة المهنية مما يجعل اغلب الموظفين ينتمون إلى الفئة المتوسطة، هذه الخبرة تمنحهم القدرة على فهم واقع الحكامة الاتصالية ضمن النسب الذي ينتمون إليه.

4-الأقدمية المهنية:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية المهنية

الاقدمية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	%3.7
من 5 إلى 10 سنوات	11	%40.7
أكثر من 10 سنوات	15	%55.6
الإجمالي	27	%100

الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية المهنية



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 27 فرد ، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين الاقدمية المهنية لديهم أقل من 5 سنوات قدر 01 فرد بنسبة 3.7 % ، أما الأفراد الذين الاقدمية المهنية لديهم من 5 إلى 10 سنوات فقدر قدر عددهم بـ 11 فرد بنسبة 40.7 %، في حين الأفراد الذين الاقدمية المهنية لديهم أكثر من 10 سنوات قدر عددهم بـ 15 فرد بنسبة 55.6% وهم الأعلى نسبة.

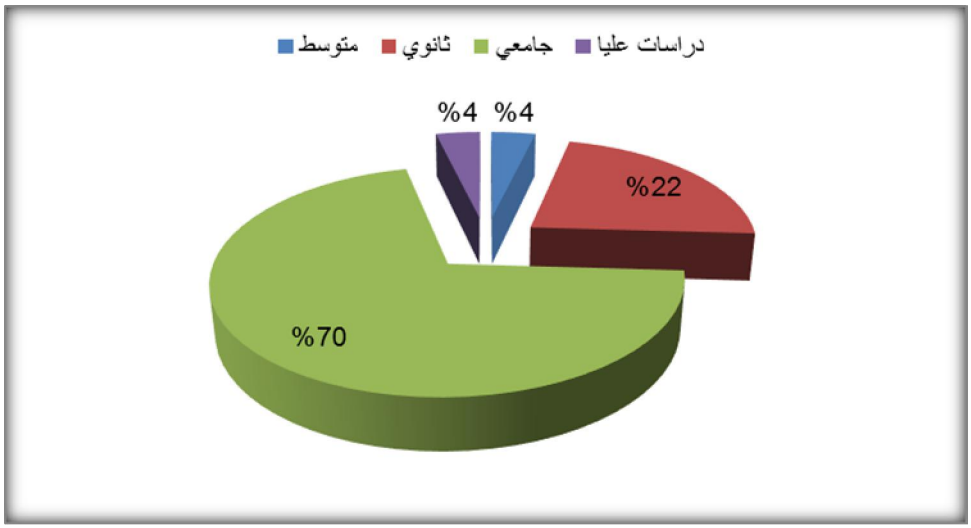
توضح النتائج المتحصل عليها أن نسبة 55.6% من أفراد العينة يمتلكون اقدمية تفوق 10 سنوات أي يتمتعون بخبر مهنية معتبرة مما يمنحهم معرفة كافية لدور الحكامة الاتصالية في الخدمة العمومية وأساليب تقديمها وهو أيضا مايعطي النتائج مصداقية أكثر.

5-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	1	%3.7
ثانوي	6	%22.2
جامعي	19	%70.4
دراسات عليا	1	%3.7
الإجمالي	27	%100

الشكل رقم (08): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 27 فرد ، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط قدر 01 فرد بنسبة 3.7 % ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي فقدر قدر عددهم بـ 06 فرد بنسبة 22.2 %، في حين من لديهم مستوى جامعي قدر عددهم بـ 19 فرد بنسبة 70.4 % وهم الأعلى نسبة.

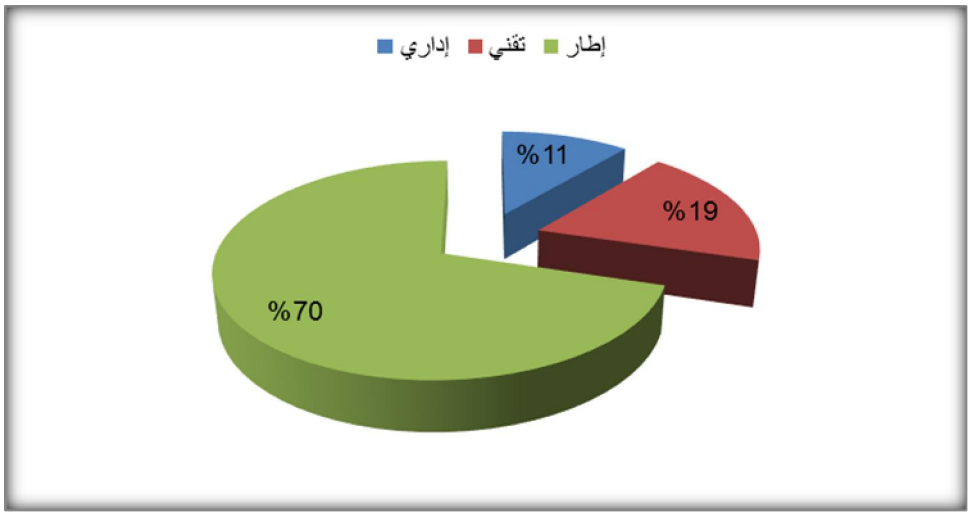
تظهر النتائج أن نسبة 70.4% من أفراد العينة متحصلون على مستوى جامعي وذلك راجع لمتطلبات العمل في الإدارة العمومية مما يمنحهم دراية أكثر لموضوع دراستنا وتكون النتائج موضوعية .

6-الرتبة

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الرتبة

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	3	%11.1
تقني	5	%18.5
إطار	19	%70.4
الإجمالي	27	%100

الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الرتبة



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 27 فرد ، نلاحظ أن عدد الإداريين قدر 03 أفراد بنسبة 11.1 % ، أما التقنيين فقدر قدر عددهم بـ 05 أفراد بنسبة 18.5 %، في حين قدر عدد الإطارات بـ 19 أفراد بنسبة 70.4 % وهم الأعلى نسبة.

تبين النتائج أن نسبة 70.4% من أفراد العينة يندرجون ضن أعلى رتبة، إطار اي رئيس مصلحة أي القرب المباشر من السلطة العليا مما يعطيهم صلاحيات أكثر من غيرهم في اتخاذ القرار وهذا يعطي النتائج شفافية أكثر.

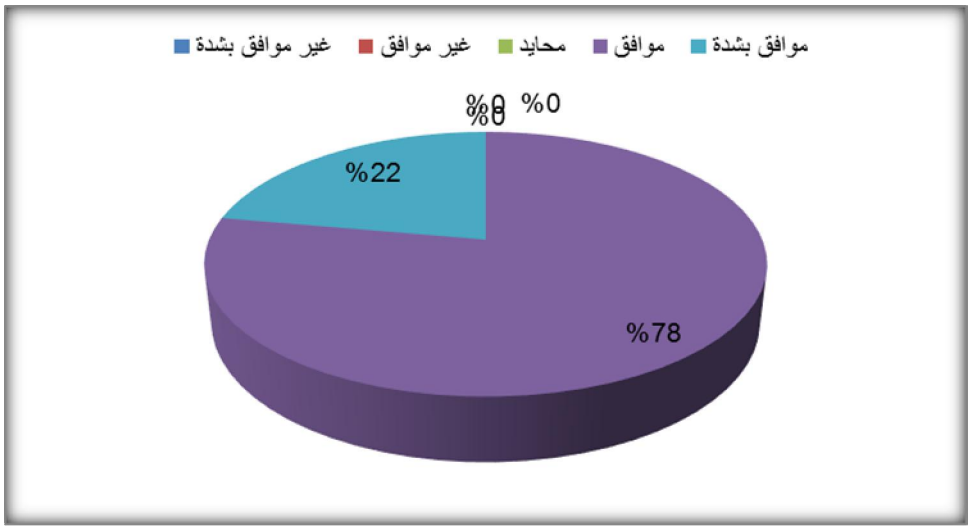
المحور الأول: الحكامة الاتصالية وتعزيز الشفافية

السؤال01: تعتمد المؤسسة على قنوات اتصال رسمية واضحة ؟

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**1**	**8.33**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**0**	%00				
محايد	**0**	%00				
موافق	**21**	%77.8				
موافق بشدة	**6**	%22.2				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)



من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " موافق " وقد بلغت نسبتهم 77.8%وهم الأعلى نسبة ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 22.2%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ (8.33) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: توضح النتائج أن نسبة 77.8% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على قنوات اتصال رسمية واضحة التي تساعد على تحسين جودة الخدمة المقدمة مما يؤكد هنا تطبيق أسس النظرية الوظيفية بأن المجتمع البحثي هو بناء واحد كل يقوم بوظيفته بشكل جيد مايعزز مبدأ الشفافية .

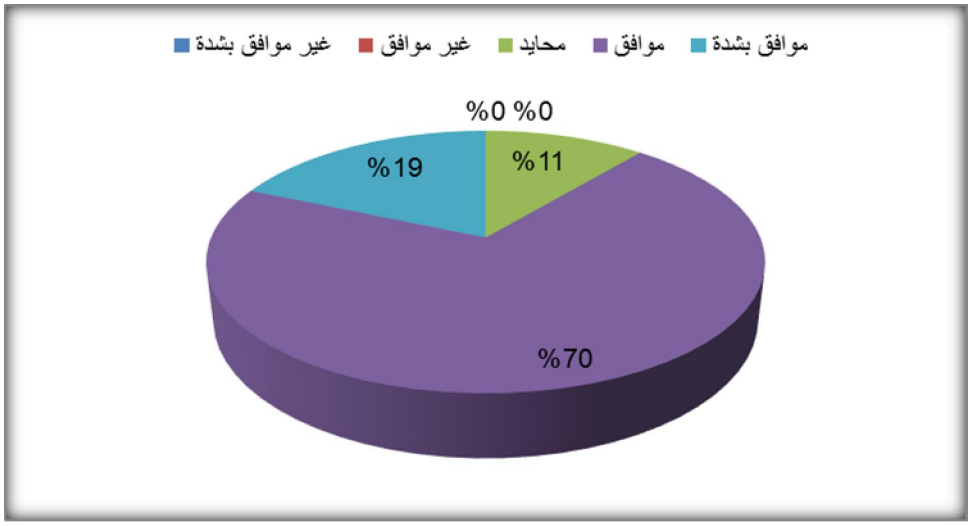
السؤال02: توفر الإدارة معلومات واضحة ومفهومة للمواطنين ؟

الجدول رقم (09) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**2**	**16.88**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**0**	%00				
محايد	**3**	%11.1				
موافق	**19**	%70.4				

موافق بشدة	5	%18.5				
الإجمالي	27	%100				

الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)



من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " محايد " وقد بلغت نسبتهم 11.1% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 70.4% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 18.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (16.88) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

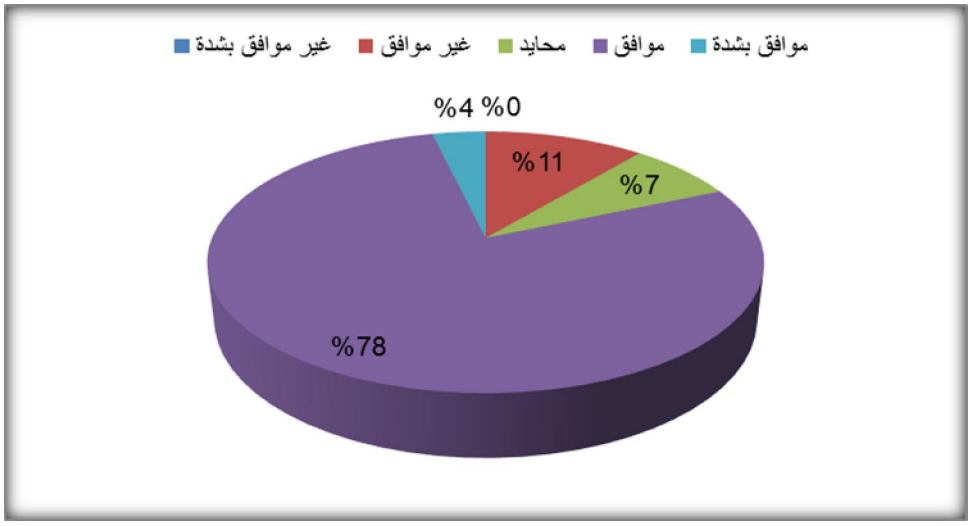
الاستنتاج: تظهر النتائج أن نسبة 70.4% من أفراد العينة يرون وضوح في المعلومات المقدمة من قبل ادارتهم وأنها مفهومة لدى المواطنين مما يجعل الحكامة الاتصالية أكثر شفافية ومصداقية في الإدارة العمومية.

السؤال03: تقلل الحكامة الاتصالية من الغموض الإداري ؟

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	0	%00	3	40.40	0.00	دالة عند 0.05
غير موافق	3	%11.1				
محايد	2	%7.4				
موافق	21	%77.8				
موافق بشدة	1	%3.1				
الإجمالي	27	%100				

الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)



من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة

الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " غير موافق " وقد بلغت نسبتهم 11.1% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 7.4%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 77.8% وهم الأعلى نسبة، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 3.1%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (03) قدرت بـ (40.40) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: توضح نسبة النتائج أن 77.8% من أفراد العينة يرون أن الحكامة الاتصالية تقلل من الغموض الإداري وهو ما ينعكس ادراكي بأهمية الاتصال المنظم وتوضيح الإجراءات إدارية مما يعني تعزيز الشفافية في المعاملات الإدارية.

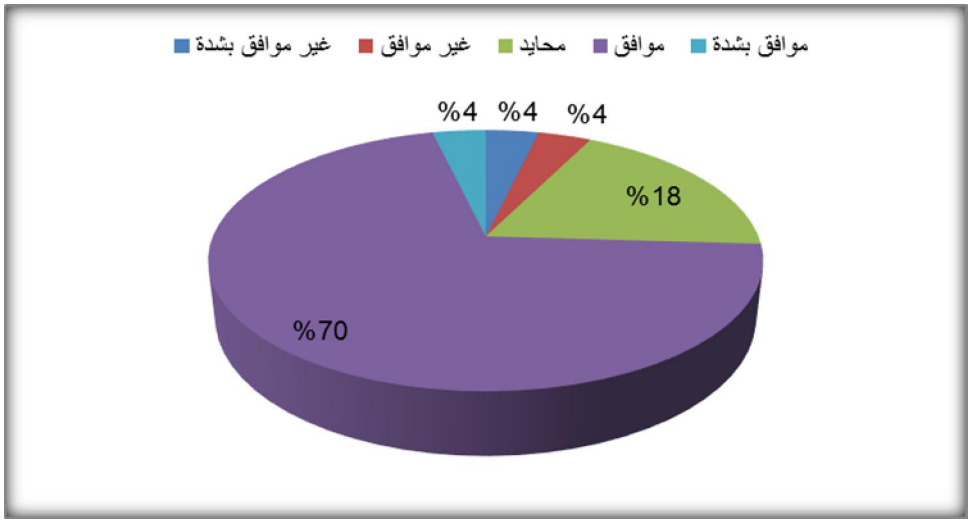
.السؤال04: تتيح الإدارة الوصول إلى المعلومات بسهولة ؟

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**1**	%3.7	**4**	**45.03**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**1**	%3.7				
محايد	**5**	%18.5				
موافق	**19**	%70.4				
موافق بشدة	**1**	%3.7				

الإجمالي	27	%100				

الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)



من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " غير موافق بشدة " وقد بلغت نسبتهم 3.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " غير موافق " بنسبة قدرت بـ 3.7%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 18.5%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 70.4%، في حين المجموعة الخامسة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 3.7%،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ (45.03) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الرابعة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

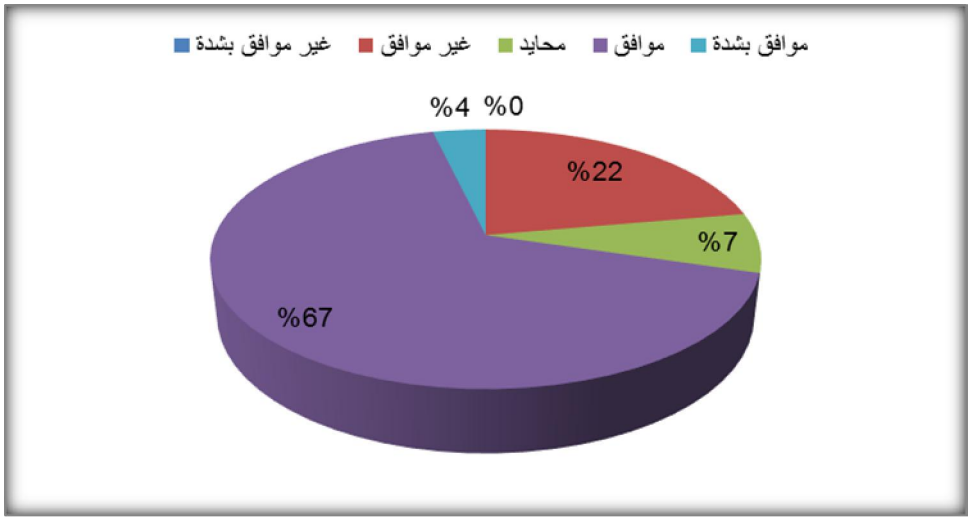
الاستنتاج: تبين النتائج أن النسبة 70.4% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تتيح الوصول إلى المعلومة بسهولة وذلك لاعتمادها على قنوات اتصال تسهل عملية الحصول على المعلومات الإدارية مما يحسن جودة الخدمات المقدمة.

السؤال05: يتم شرح الإجراءات الإدارية بشكل مبسط ؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**3**	**27.07**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**6**	%22.2				
محايد	**2**	%7.4				
موافق	**18**	%66.7				
موافق بشدة	**1**	%3.7				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)



من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت

المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " غير موافق " وقد بلغت نسبتهم 22.2% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 7.4%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 66.7%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 3.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (03) قدرت بـ (27.07) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: تبين النتائج أن نسبة 66.7% من أفراد العينة ينظرون إلى أن الإجراءات المقدمة من قبل الإدارة بسيطة وسهلة مما يدل على اتباع الإدارة أساليب تواصل واتصال بسيطة بإمكان الجمهور فهمها.

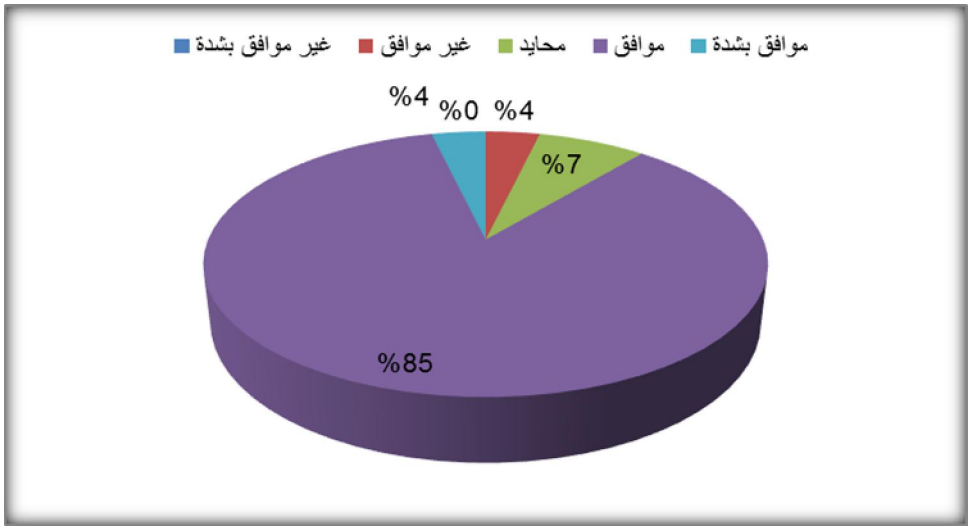
السؤال06: يتم نشر القرارات الإدارية بانتظام ؟

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**3**	**52.25**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**1**	%3.7				
محايد	**2**	%7.4				
موافق	**23**	%85.2				
موافق بشدة	**1**	%3.7				

الإجمالي	27	%100				

الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)



من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " غير موافق " وقد بلغت نسبتهم 3.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 7.4%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 58.2%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 3.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (03) قدرت بـ (52.25) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: توضح النتائج أن نسبة 85.2%من أفراد العينة يرون أن نشر القرارات الإدارية يكون بصفة منتظمة داخل مؤسسة العمل هذا مايدل على استخدام آليات اتصال رسمية منظمة

تضمن التحديث المستمر للقرارات هذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بالقرارات وتوضح سياساتها المتبعة.

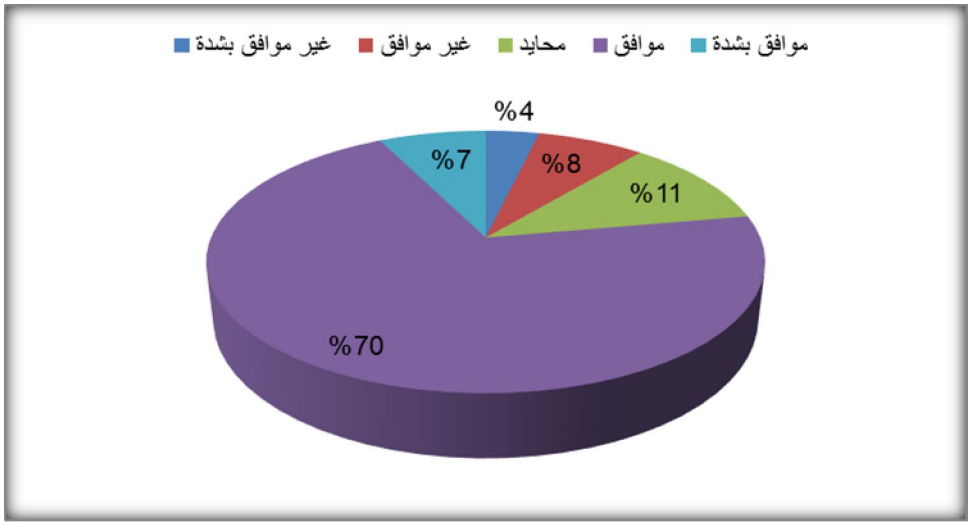
المحور الثاني: الحكامة الاتصالية ومشاركة المواطن

السؤال07: توفر الإدارة آليات لتلقي آراء المواطنين ؟

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**1**	%3.7	**4**	**43.18**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**2**	%7.4				
محايد	**3**	%11.1				
موافق	**19**	%70.4				
موافق بشدة	**2**	%7.4				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)



من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة

الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " غير موافق بشدة " وقد بلغت نسبتهم 3.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " غير موافق " بنسبة قدرت بـ 7.4%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 11.1%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 70.4%، في حين المجموعة الخامسة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 7.4%،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ (43.18) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الرابعة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (77.8%) يرون أن الإدارة توفر آليات لتلقي آراء المواطنين، وهو ما يدل على اهتمامها بتعزيز التواصل والمشاركة مع الجمهور. كما تؤكد نتائج اختبار $كا^2$ وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة "موافق"، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو تطبيق مبادئ الحكامة الاتصالية وتحسين الخدمة العمومية.

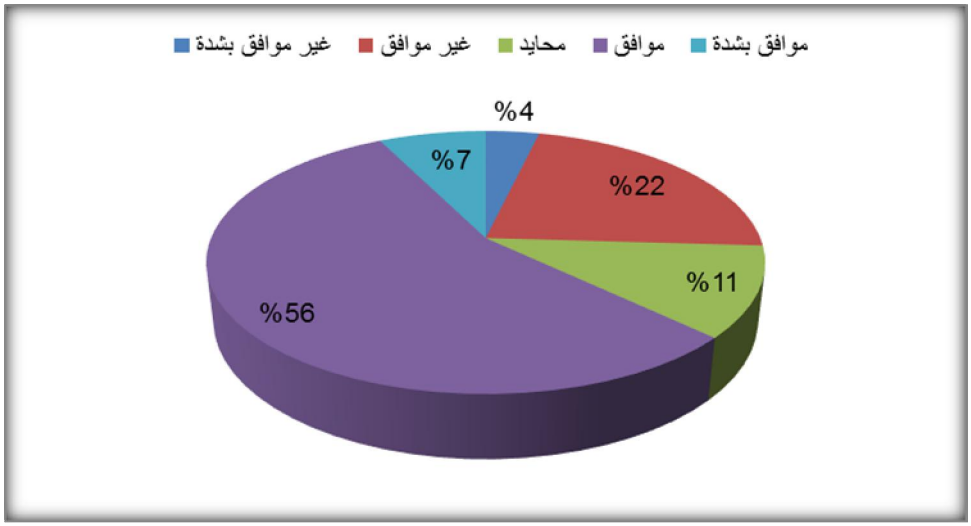
السؤال08: يتم إشراك المواطن في تقييم الخدمات ؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**1**	%3.7	**4**	**23.92**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**6**	%22.2				
محايد	**3**	%11.1				

موافق	15	%55.6				
موافق بشدة	2	%7.4				
الإجمالي	27	%100				

الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)



من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " غير موافق بشدة " وقد بلغت نسبتهم 3.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " غير موافق " بنسبة قدرت بـ 22.2%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 11.1%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 55.6%، في حين المجموعة الخامسة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 7.4%،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ (23.92) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال

إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الرابعة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

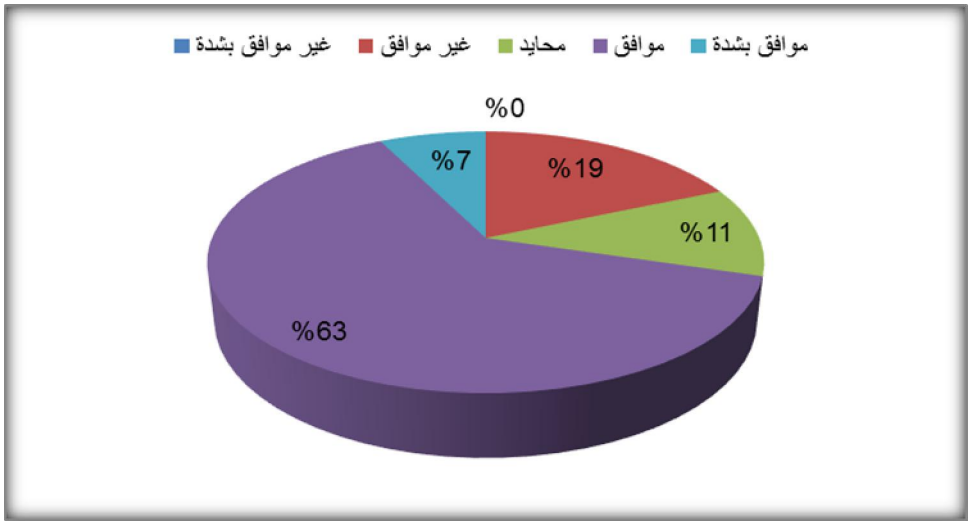
الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (63%) يرون أن الإدارة تعمل على إشراك المواطنين في تقييم الخدمات المقدمة، وهو ما يعكس وجود توجه نحو تعزيز المشاركة باعتبارها أحد مبادئ الحكامة الاتصالية. كما تؤكد نتائج اختبار كا² وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة "موافق"، مما يدل على أن إشراك المواطن في تقييم الخدمات يعد ممارسة معتمدة داخل الإدارة محل الدراسة، ويساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية.

السؤال09: تؤخذ اقتراحات المواطنين بعين الاعتبار ؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**3**	**21.44**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**5**	%18.5				
محايد	**3**	%11.1				
موافق	**17**	%63				
موافق بشدة	**2**	%7.4				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)



من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل " غير موافق " وقد بلغت نسبتهم 18.5% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 11.1%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 63%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 7.4%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (03) قدرت بـ (21.44) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (70.4%) يرون أن الإدارة تأخذ اقتراحات المواطنين بعين الاعتبار، وهو ما يعكس اهتمامها بالتفاعل مع انشغالات المواطنين والاستفادة من آرائهم في تحسين الخدمات المقدمة. كما تؤكد نتائج اختبار $كا^2$ وجود فروق دالة

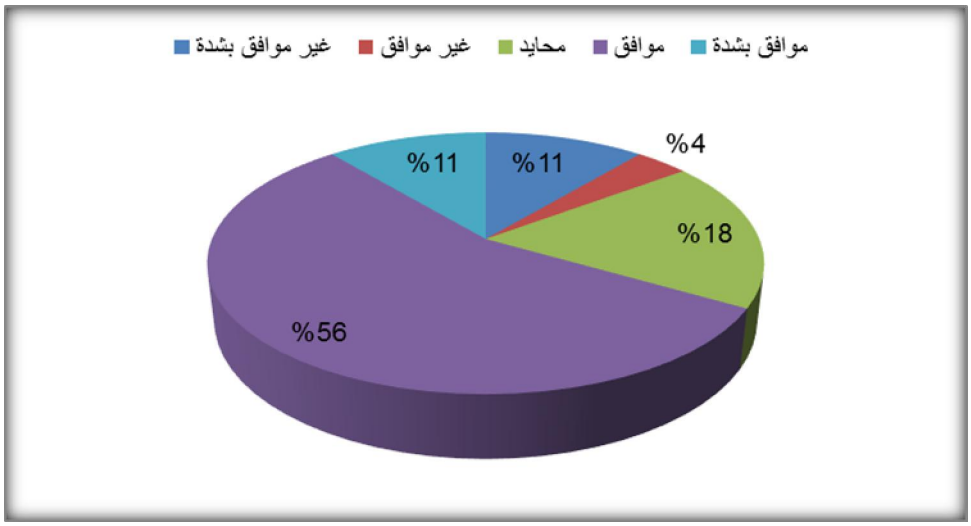
إحصائياً لصالح فئة "موافق"، مما يدل على أن الأخذ باقتراحات المواطنين يعد من الممارسات التي تدعم مبادئ الحكامة الاتصالية وتعزز جودة الخدمة العمومية.

السؤال10: توفر المنصات الرقمية فرصاً للتفاعل ؟

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**3**	%11.1	**4**	**22.81**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**1**	%3.7				
محايد	**5**	%18.5				
موافق	**15**	%55.6				
موافق بشدة	**3**	%11.1				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)



من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " غير موافق بشدة "

وقد بلغت نسبتهم 11.1% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " غير موافق " بنسبة قدرت بـ 3.7%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 18.5%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 55.6%، في حين المجموعة الخامسة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 11.1%،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ (22.81) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

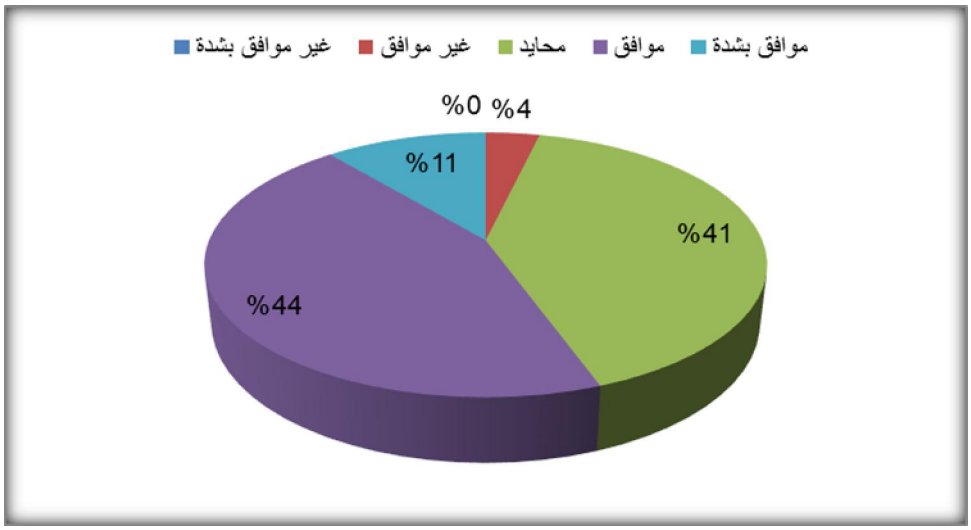
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المنصات الرقمية توفر فرصاً للتفاعل .

السؤال11: يشعر المواطن بأنه جزء من عملية اتخاذ القرار ؟

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**3**	**13.74**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**1**	%3.7				
محايد	**11**	%40.7				
موافق	**12**	%44.4				
موافق بشدة	**3**	%11.1				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)



من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " غير موافق " وقد بلغت نسبتهم 3.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 40.7%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 44.4%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 11.1%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (03) قدرت بـ (13.74) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (66.7%) يرون أن المنصات الرقمية توفر فرصاً للتفاعل بين الإدارة والمواطنين، مما يعكس الدور المتزايد للوسائط الرقمية في تعزيز التواصل والمشاركة. كما تؤكد نتائج اختبار $كا^2$ وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة

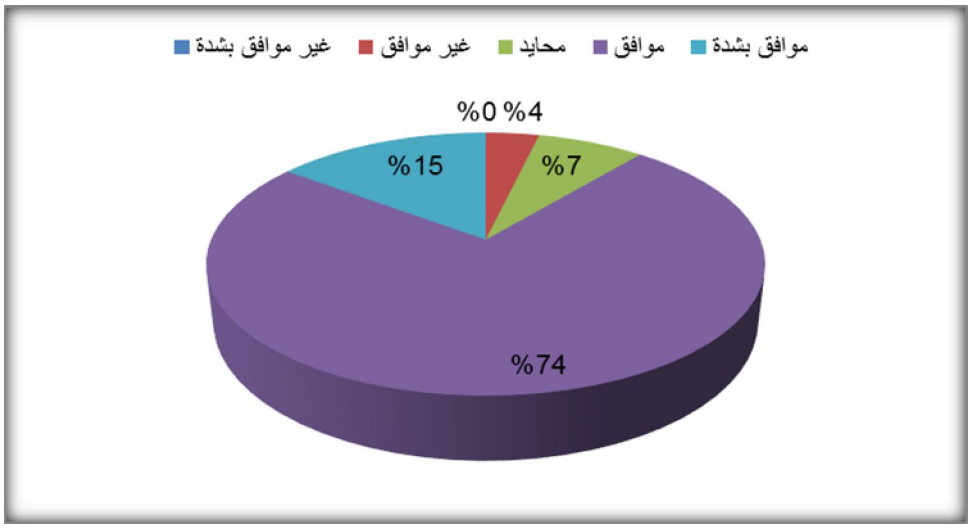
"موافق"، وهو ما يدل على مساهمة المنصات الرقمية في دعم الحكامة الاتصالية وتحسين الخدمة العمومية.

السؤال12: يتم الرد على شكاوى المواطنين بفعالية ؟

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**3**	**35.37**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**1**	%3.7				
محايد	**2**	%7.4				
موافق	**20**	%74.1				
موافق بشدة	**4**	%14.8				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)



من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل " غير موافق " وقد

بلغت نسبتهم 3.7% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 7.4%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 74.1%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 14.8%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (03) قدرت بـ (35.37) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (88.9%) يرون أن الإدارة تستجيب لشكاوى المواطنين بفعالية، وهو ما يعكس حرصها على معالجة انشغالات المواطنين والتفاعل معها بشكل إيجابي. كما تؤكد نتائج اختبار كا² وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة "موافق"، مما يدل على فعالية آليات الاستجابة للشكاوى ودورها في تعزيز الحكامة الاتصالية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

المحور الثالث: الحكامة الاتصالية وتحسين الأداء الإداري

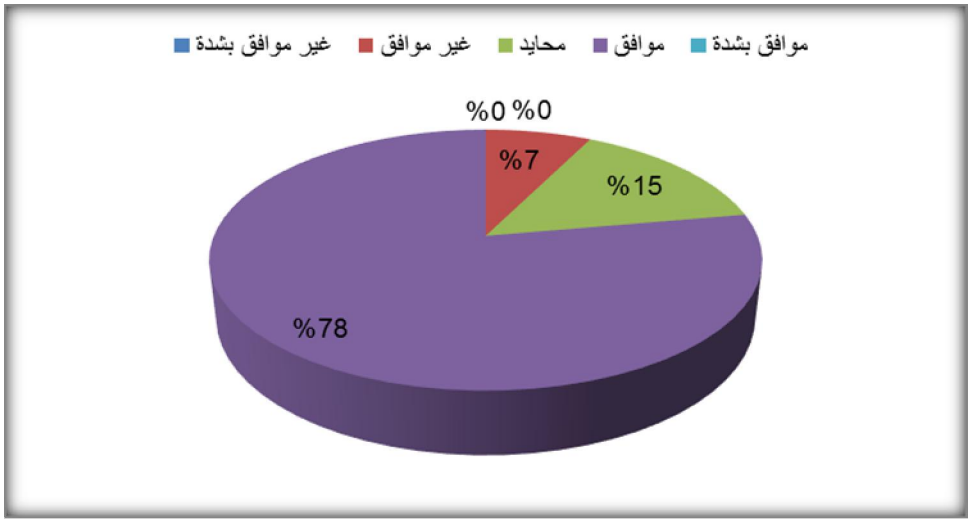
السؤال13: تساهم الحكامة الاتصالية في تسريع الإجراءات الإدارية ؟

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**2**	**24.22**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**2**	%7.4				
محايد	**4**	%14.8				

موافق	21	%77.8					
موافق بشدة	0	%00					
الإجمالي	27	%100					

الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)



من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل " غير موافق " وقد بلغت نسبتهم 7.4% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 14.8%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 77.8%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (24.22) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

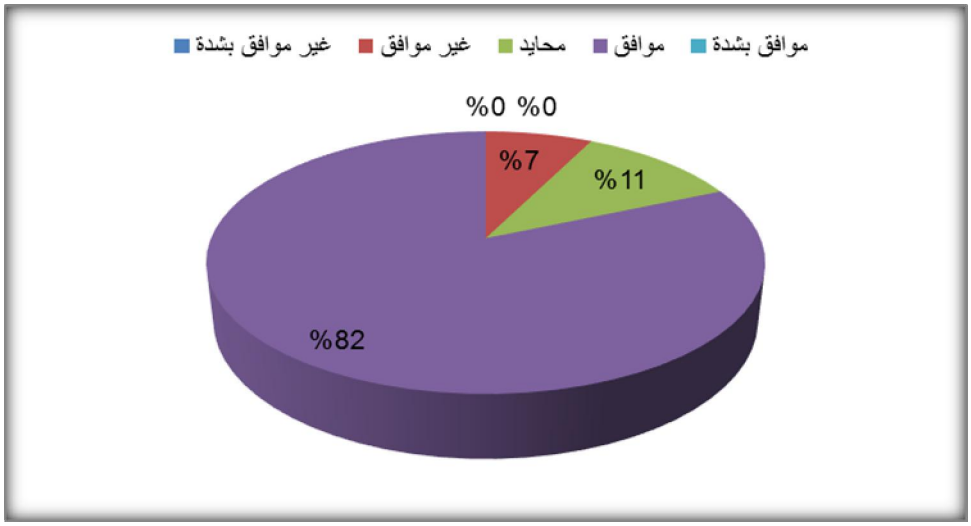
الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (77.8%) يرون أن الحكامة الاتصالية تساهم في تسريع الإجراءات الإدارية، مما يعكس دورها في تحسين تدفق المعلومات وتسهيل التواصل داخل الإدارة. كما تؤكد نتائج اختبار كا² وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة "موافق"، وهو ما يدل على أهمية الحكامة الاتصالية في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين الخدمة العمومية.

السؤال14: تقلل الحكامة الاتصالية من التعقيدات البيروقراطية ؟

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**2**	**28.22**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**2**	%7.4				
محايد	**3**	%11.1				
موافق	**22**	%81.5				
موافق بشدة	**0**	%00				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)



من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " غير موافق " وقد بلغت نسبتهم 7.4% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 11.1%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 81.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (28.22) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (81.5%) يرون أن الحكامة الاتصالية تساهم في التقليل من التعقيدات البيروقراطية، من خلال تحسين التواصل وتبسيط الإجراءات الإدارية. كما تؤكد نتائج اختبار $كا^2$ وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة "موافق"، مما يدل على الدور الإيجابي للحكامة الاتصالية في رفع كفاءة الإدارة وتحسين جودة الخدمة العمومية.

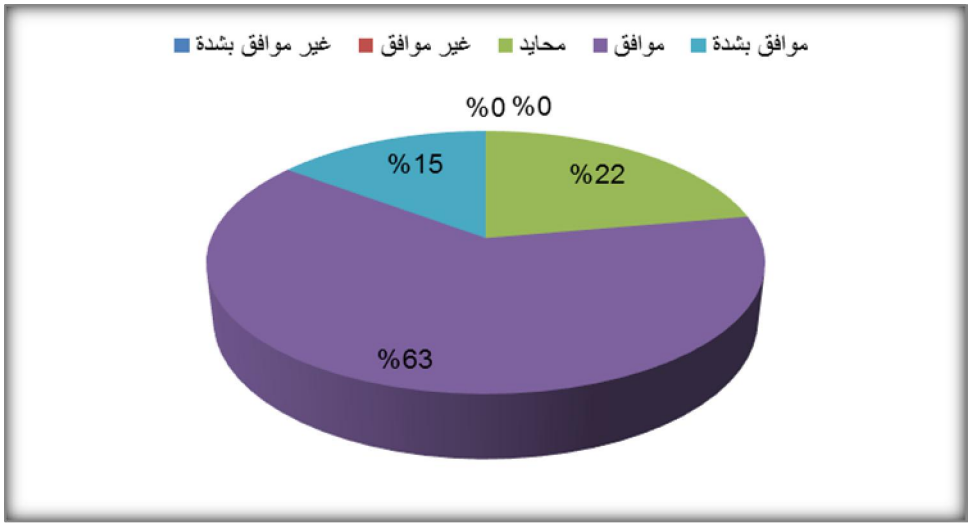
السؤال15: تحسن الحكامة الاتصالية التنسيق بين المصالح ؟

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**2**	**10.88**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**0**	%00				
محايد	**6**	%22.2				

موافق	17	%63				
موافق بشدة	4	%14.8				
الإجمالي	27	%100				

الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)



من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " محايد " وقد بلغت نسبتهم 22.2% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 63%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 14.8%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (10.88) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

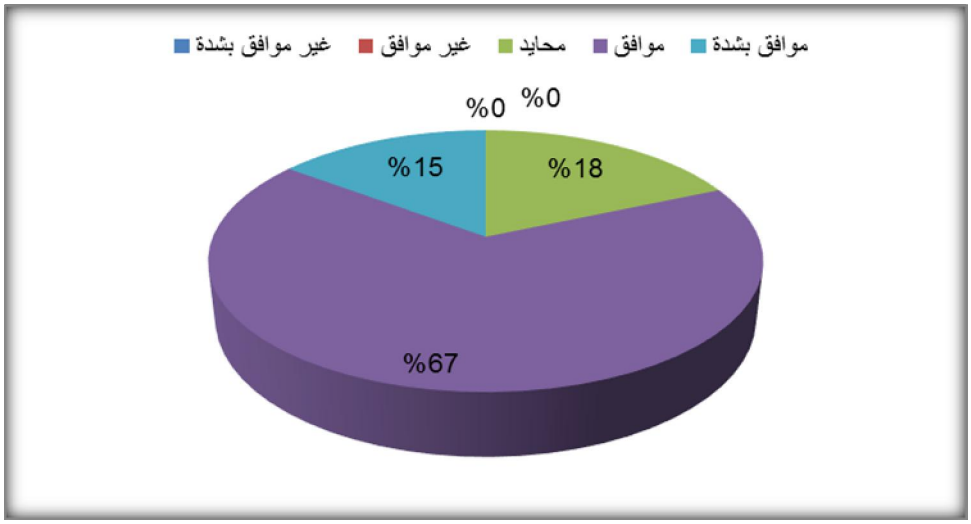
الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (77.8%) يرون أن الحكامة الاتصالية تساهم في تحسين التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، مما يعزز تبادل المعلومات وتكامل الجهود داخل الإدارة. كما تؤكد نتائج اختبار كا² وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة "موافق"، وهو ما يعكس الدور الفعال للحكامة الاتصالية في تحقيق الانسجام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة العمومية.

السؤال16: تعزز الحكامة الاتصالية اتخاذ القرار الإداري الرشيد ؟

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**2**	**13.55**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**0**	%00				
محايد	**5**	%18.5				
موافق	**18**	%66.7				
موافق بشدة	**4**	%14.8				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (25) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)



من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (25) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " محايد " وقد بلغت نسبتهم 18.5% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 66.7%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 14.8%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (13.55) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (81.5%) يرون أن الحكامة الاتصالية تعزز اتخاذ القرار الإداري الرشيد، من خلال توفير المعلومات اللازمة وتحسين التواصل بين مختلف الفاعلين داخل الإدارة. كما تؤكد نتائج اختبار كا² وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة "موافق"، مما يدل على أهمية الحكامة الاتصالية في دعم فعالية القرارات الإدارية وتحسين الأداء والخدمة العمومية.

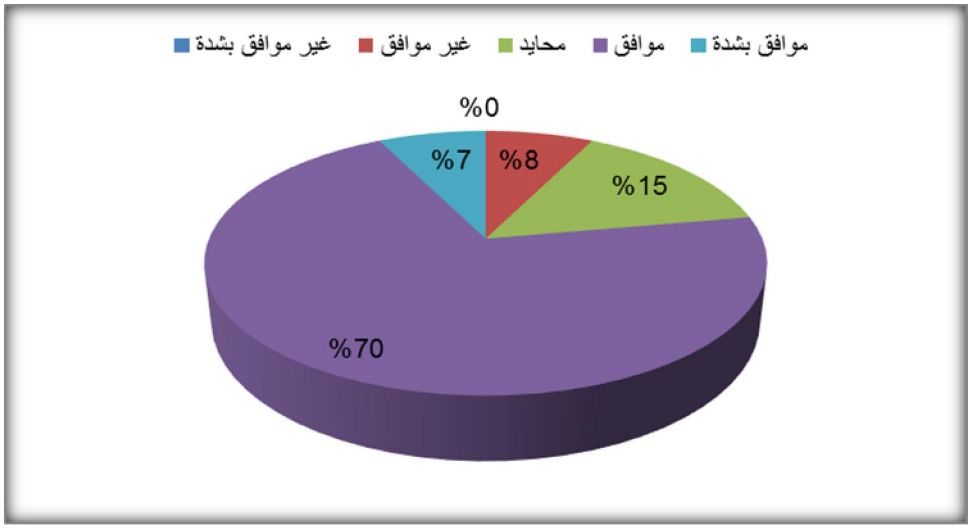
السؤال17: تساهم الحكامة الاتصالية في ترشيد الوقت والجهد ؟

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**3**	**30.03**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**2**	%7.4				
محايد	**4**	%14.8				

موافق	19	%70.4					
موافق بشدة	2	%7.4					
الإجمالي	27	%100					

الشكل رقم (26) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)



من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (26) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " غير موافق " وقد بلغت نسبتهم 7.4% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " محايد " بنسبة قدرت بـ 14.8%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 70.4%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 7.4%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (03) قدرت بـ (30.03) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

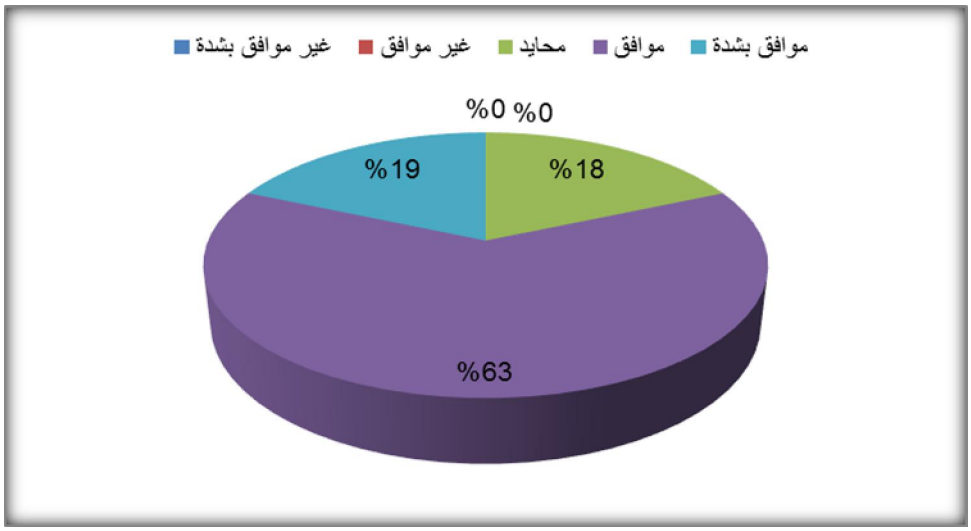
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الحكامة الاتصالية تساهم في ترشيد الوقت والجهد.

السؤال18: ترفع الحكامة الاتصالية من إنتاجية الموظفين ؟

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	**0**	%00	**2**	**10.66**	**0.00**	**دالة عند 0.05**
غير موافق	**0**	%00				
محايد	**5**	%18.5				
موافق	**17**	%63				
موافق بشدة	**5**	%18.5				
الإجمالي	**27**	%100				

الشكل رقم (27) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)



من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (27) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (27) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " محايد " وقد بلغت

نسبتهم 18.5% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 63%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 18.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ($كا^2$) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ (10.66) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "موافق" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج: نستنتج من النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة (77.8%) يرون أن الحكامة الاتصالية تساهم في ترشيد الوقت والجهد، من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتحسين سير الإجراءات الإدارية. كما تؤكد نتائج اختبار $كا^2$ وجود فروق دالة إحصائياً لصالح فئة "موافق"، مما يدل على الدور الإيجابي للحكامة الاتصالية في رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين الخدمة العمومية.

1- النتائج العامة للدراسة:

2-1- مناقشة المحور الأول: الحكامة الاتصالية وتعزيز الشفافية:

تشير نتائج هذا المحور إلى أن الإدارة في ولاية المسيلة تعتمد قنوات اتصال رسمية واضحة، توفر معلومات واضحة ومفهومة للمواطنين، تقلل من الغموض الإداري، تسهّل الوصول إلى المعلومات، تبسط الإجراءات الإدارية، وتعمل على نشر القرارات بانتظام، هذه النتائج تعكس أهمية الحكامة الاتصالية كآلية لتعزيز الشفافية داخل المؤسسات العمومية.

أولا: فعالية القنوات الرسمية ووصول المعلومات: اعتماد قنوات اتصال رسمية وواضحة يضمن تدفق المعلومات بين الإدارة والمواطنين، ما يحقق وضوحًا في الخدمات المقدمة ويحد من التباس الإجراءات. وهذا يتوافق جزئيًا مع ما أكدت عليه دراسة كمال فار (2018/2017) حول ضرورة وجود استراتيجية اتصالية فعالة داخل الإدارة لتحقيق تواصل ناجع مع الجمهور،

كما أن توفير معلومات واضحة ومفهومة يعزز ثقة المواطن في الإدارة ويقلل من المخاطر المرتبطة بسوء الفهم أو الغموض الإداري.

ثانيا: الحد من الغموض الإداري وتبسيط الإجراءات: النتيجة التي تشير إلى أن الحكامة الاتصالية تقلل من الغموض الإداري وتبسط الإجراءات تعكس دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الوضوح المؤسسي .فوجود معلومات دقيقة وسهولة الوصول إليها يسهم في تمكين المواطنين والموظفين على حد سواء، ويحد من البيروقراطية المعقدة، وهو ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة حول تأثير الاتصال التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية.

ثالثا: نشر القرارات الإدارية بانتظام : النشر المنتظم للقرارات يعكس الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة، وهي من الركائز الأساسية للحكامة الجيدة، هذا الإجراء يسهم في تهيئة بيئة إدارية أكثر انفتاحًا على المراجعة والمساءلة، ويعزز ثقة المواطنين في قدرة الإدارة على تقديم خدمات عامة عادلة وموثوقة.

التفسير العام : النتائج توضح أن الحكامة الاتصالية ليست مجرد تبادل معلومات، بل أداة استراتيجية لتعزيز الشفافية، رفع كفاءة الإدارة، واستجابة احتياجات المواطنين بشكل أفضل. كما أنها تسهم في بناء علاقة إيجابية بين الإدارة والمواطنين مبنية على الوضوح والمصداقية، ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للخدمة العمومية.

2-2- مناقشة المحور الثاني: الحكامة الاتصالية ومشاركة المواطن:

تظهر نتائج هذا المحور أن الحكامة الاتصالية تسهم في تعزيز مشاركة المواطن من خلال توفير آليات لتلقي الآراء، إشراكه في تقييم الخدمات، أخذ اقتراحاته بعين الاعتبار، توفير منصات رقمية للتفاعل، تعزيز شعوره بأنه جزء من عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى الاستجابة الفعّالة لشكاواه. هذه المؤشرات مجتمعة تعكس توجهاً نحو إدارة أكثر انفتاحاً وتفاعلية مع المواطن بدل النموذج الإداري التقليدي القائم على العلاقة الأحادية الاتجاه.

أولا: آليات تلقي الآراء وتقييم الخدمات : إن توفر آليات رسمية لاستقبال آراء المواطنين وإشراكهم في تقييم الخدمات يعكس انتقال الإدارة نحو مقاربة تشاركية في التسيير، فالمواطن لم

يعد متلقياً سلبياً للخدمة، بل أصبح فاعلاً في تقييمها وتحسينها، هذا يعزز من جودة الخدمة العمومية من خلال إدماج التغذية الراجعة في عملية اتخاذ القرار، وهو ما ينسجم مع منطق الحكامة الاتصالية الذي يقوم على التفاعل والتبادل المستمر للمعلومات.

ثانيا : ادماج اقتراحات المواطنين في القرار الإداري: إشعار المواطن بأن اقتراحاته تؤخذ بعين الاعتبار يعزز الثقة بين الإدارة والجمهور، ويزيد من مستوى الرضا العام عن الخدمات. هذا النوع من التفاعل يعكس تحسناً في العلاقة الإدارية، حيث تتحول الإدارة من سلطة منفذة إلى شريك في معالجة القضايا العمومية. كما أن هذا المعطى يتقاطع مع ما أكدته بعض الأدبيات السابقة حول دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التناسق بين أهداف المؤسسة وتطلعات المستفيدين.

ثالثا: الرقمنة وتعزيز التفاعل : توفر المنصات الرقمية للتفاعل يشير إلى توجه نحو عصرنة الاتصال الإداري، وهو عنصر أساسي في تعزيز المشاركة، فالتقنيات الرقمية تقلل من الحواجز الزمنية والمكانية، وتسمح بتواصل أسرع وأكثر شفافية بين الإدارة والمواطن، هذا التحول الرقمي يعزز فعالية الحكامة الاتصالية ويجعلها أكثر استجابة للانشغالات اليومية للمواطنين.

رابعا : الشكاوى كأداة لتحسين الخدمة: الاستجابة الفعالة لشكاوى المواطنين تمثل مؤشراً مهماً على وجود إدارة تستمع وتتفاعل مع محيطها، فالشكاوى لم تعد مجرد مظاهر سلبية، بل أصبحت أداة تقييم وتصحيح داخل النظام الإداري، كلما كانت الاستجابة أسرع وأكثر فعالية، كلما ارتفعت درجة الثقة في المؤسسة وتحسن تقييم الخدمة العمومية.

التفسير العام : بشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور أن الحكامة الاتصالية في المؤسسات العمومية بولاية المسيلة تساهم في تعزيز مشاركة المواطن بشكل واضح، من خلال فتح قنوات تواصل متعددة، وتبني آليات تشاركية، وتفعيل أدوات رقمية حديثة، هذا يعكس تحولاً تدريجياً نحو إدارة عمومية أكثر شفافية وتشاركية، وهو ما ينسجم مع توجهات الإصلاح الإداري الهادفة إلى تحسين جودة الخدمة العمومية عبر إشراك المواطن في عملية التقييم وصنع القرار.

2-3-مناقشة المحور الثالث: الحكامة الاتصالية وتحسين الأداء الإداري:

تبرز نتائج هذا المحور أن الحكامة الاتصالية في المؤسسات العمومية بولاية المسيلة تسهم بوضوح في تحسين الأداء الإداري من خلال عدة أبعاد، أهمها تسريع الإجراءات الإدارية، تقليل التعقيدات البيروقراطية، تحسين التنسيق بين المصالح، تعزيز اتخاذ القرار الإداري الرشيد، ترشيد الوقت والجهد، ورفع إنتاجية الموظفين، هذه النتائج تعكس الدور الوظيفي المباشر للاتصال داخل التنظيم الإداري باعتباره أداة لتحسين الكفاءة الداخلية وليس فقط وسيلة تواصل مع الجمهور.

أولا: تسريع الإجراءات وتقليص البيروقراطية: تشير النتائج إلى أن الحكامة الاتصالية تساهم في تسريع الإجراءات الإدارية والحد من التعقيدات البيروقراطية، وهذا يدل على أن تدفق المعلومات بشكل واضح ومنظم بين مختلف المصالح يقلل من التأخير الناتج عن سوء الفهم أو ضعف التنسيق. كما أن تقليص البيروقراطية هنا لا يعني إلغاء الإجراءات، بل تحسين مسارها عبر جعلها أكثر وضوحاً وانسيابية، وهو ما ينسجم مع فكرة أن الاتصال الفعّال هو عنصر تنظيمي يختصر الوقت الإداري ويقلل من الاحتكاكات غير الضرورية داخل المؤسسة.

ثانيا: تحسين التنسيق بين المصالح: إن تحسين التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة يعكس الدور البنيوي للحكامة الاتصالية في ربط أجزاء التنظيم الإداري ببعضها، فكلما كانت قنوات الاتصال أكثر وضوحاً وانتظاماً، زادت قدرة المصالح على العمل بشكل متكامل، هذا التنسيق يحد من الازدواجية في العمل ويقلل من تضارب المهام، مما يؤدي إلى رفع فعالية الأداء العام للمؤسسة.

ثالثا: دعم اتخاذ القرار الرشيد: أظهرت النتائج أن الحكامة الاتصالية تعزز اتخاذ القرار الإداري الرشيد، وهو ما يرتبط بتوفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، فالقرار الإداري السليم يعتمد أساساً على جودة المعلومات المتداولة داخل المؤسسة، وعليه، فإن تحسين الاتصال التنظيمي يسهم في تقليل العشوائية في اتخاذ القرار ويعزز عقلانيته وفعاليته.

رابعا: ترشيد الوقت والجهد ورفع الانتاجية : تؤكد النتائج أن الحكامة الاتصالية تساعد في ترشيد الوقت والجهد ورفع إنتاجية الموظفين، وهو ما يعكس تحسناً في كفاءة الأداء الإداري، فوضوح التعليمات، وسهولة تبادل المعلومات، وسرعة التنسيق بين المصالح، كلها عوامل تقلل من الهدر الإداري وتزيد من فعالية الموظفين في أداء مهامهم، وبالتالي فإن الاتصال الجيد لا يقتصر على تحسين العلاقات التنظيمية، بل يمتد ليؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

التفسير العام: بشكل عام، يتبين أن الحكامة الاتصالية تمثل رافعة أساسية لتحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية في ولاية المسيلة، من خلال تنظيم تدفق المعلومات، وتسهيل الإجراءات، وتحسين التنسيق الداخلي، ودعم اتخاذ القرار، كما أن هذه النتائج تتكامل مع ما تم التوصل إليه في المحورين السابقين، حيث يظهر أن تحسين الاتصال الداخلي والخارجي معاً يؤدي إلى رفع جودة الخدمة العمومية وتحسين كفاءة المؤسسة ككل.

خلاصة الفصل الثالث:

وفي الأخير يتضح من خلال الفصل التطبيقي أن الحكامة الاتصالية تؤدي دورا مهما في تحسين الخدمة العمومية على مستوى ولاية المسيلة، وذلك من خلال مساهمتها في تعزيز الشفافية، وتدعيم مشاركة المواطن، وتحسين فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسة العمومية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد قنوات اتصال رسمية وواضحة يساعد على تسهيل وصول المعلومات إلى المواطنين، ويقلل من الغموض الإداري، كما يساهم في تبسيط الإجراءات ونشر القرارات بانتظام. وهذا يدل على أن الاتصال الفعال يمثل عنصرا أساسيا في ترسيخ الشفافية وبناء الثقة بين الإدارة والمواطن.

كما بينت النتائج أن الحكامة الاتصالية تساهم في إشراك المواطن في تقييم الخدمات العمومية، من خلال استقبال آرائه واقتراحاته والاستجابة لشكاواه، إضافة إلى توظيف المنصات الرقمية كوسيلة للتفاعل والتواصل. وهذا يعكس توجها نحو إدارة أكثر انفتاحا وتشاركية، تجعل المواطن طرفا مهما في تحسين الخدمة العمومية.

ومن جهة أخرى كشفت نتائج الدراسة أن الحكامة الاتصالية تسهم في تحسين الأداء الإداري من خلال تسريع الإجراءات، تقليل التعقيدات البيروقراطية، تحسين التنسيق بين المصالح، دعم اتخاذ القرار، وترشيد الوقت والجهد. وهو ما يؤكد أن الاتصال لا يقتصر على العلاقة الخارجية مع المواطن، بل يمتد أثره إلى تحسين التنظيم الداخلي للإدارة.

ومما سبق يمكن القول إن الفصل التطبيقي أثبت أن الحكامة الاتصالية تعد آلية فعالة لتحسين الخدمة العمومية في ولاية المسيلة، غير أن تفعيلها بصورة أفضل يتطلب تعزيز الرقمنة، تطوير قنوات الاتصال، تكوين الموظفين في مجال الاتصال العمومي، وترسيخ ثقافة إدارية قائمة على الشفافية والمشاركة والاستجابة السريعة لانشغالات المواطنين.

الخاتمـــــــة



الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع الحكامة الاتصالية ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بولاية المسيلة، وذلك في سياق التحولات العميقة التي تعرفها المؤسسات العمومية، خاصة مع تنامي مطالب المواطنين بالحصول على خدمات أكثر جودة وشفافية وسرعة، ومع التوجه المتزايد نحو الرقمنة والإدارة الإلكترونية، وقد انطلقت الدراسة من إشكالية مركزية مفادها: كيف ساهمت الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في الإدارة العمومية الجزائرية؟

وقد جاءت هذه الإشكالية نتيجة إدراك متزايد لأهمية الاتصال داخل الإدارة العمومية، باعتباره ليس مجرد وسيلة لنقل التعليمات أو تبادل المعلومات، بل آلية استراتيجية لتدبير العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتنظيم العمل الداخلي، وتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة. فالإدارة العمومية الحديثة لم تعد قادرة على تحقيق أهدافها من خلال الأساليب التقليدية المغلقة، بل أصبحت مطالبة باعتماد أنماط تسيير أكثر انفتاحا وتفاعلا مع محيطها الاجتماعي والإداري.

ومن خلال الجانب النظري توصلت الدراسة إلى أن الحكامة الاتصالية تمثل امتدادا وظيفيا لمفهوم الحكامة الرشيدة، لأنها تركز على البعد الاتصالي في ممارسة الإدارة العمومية، وتعمل على جعل الاتصال أداة للتنسيق، والتوجيه، والمشاركة، وصناعة القرار، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن. كما بينت الدراسة أن الحكامة الاتصالية تقوم على جملة من المرتكزات، أهمها وضوح المعلومات، سرعة تداولها، تعدد قنوات الاتصال، الانفتاح على المواطن، اعتماد الشفافية، الاستجابة للشكاوى، وتوظيف الوسائل الرقمية الحديثة.

كما أظهرت الدراسة أن الخدمة العمومية تمثل مجالا أساسيا لاختبار فعالية الحكامة الاتصالية، باعتبارها الواجهة المباشرة التي يتعامل من خلالها المواطن مع الإدارة. فكلما كانت الخدمة العمومية واضحة وسريعة وقريبة من المواطن، زاد مستوى الثقة والرضا تجاه

الإدارة. أما ضعف الاتصال وغموض المعلومات وتعقد الإجراءات، فإنها تؤدي إلى تراجع جودة الخدمة، وتعميق مظاهر البيروقراطية، وإضعاف العلاقة بين المواطن والمؤسسة العمومية.

أما من خلال الدراسة الميدانية بولاية المسيلة، فقد أظهرت النتائج أن الحكامة الاتصالية تساهم في تعزيز الشفافية داخل الإدارة، من خلال الاعتماد على قنوات اتصال رسمية وواضحة، وتوفير معلومات مفهومة للمواطنين، ونشر القرارات الإدارية بانتظام، وتبسيط الإجراءات. وقد بيّنت هذه النتائج أن وضوح الاتصال الإداري يقلل من الغموض، ويساعد المواطن على فهم مسار الخدمة، ويعزز ثقته في الإدارة.

كما كشفت النتائج أن الحكامة الاتصالية تسهم في تعزيز مشاركة المواطن، من خلال توفير آليات لتلقي الآراء والاقتراحات، وإشراك المواطنين في تقييم الخدمات، والاستجابة للشكاوى، وتوظيف بعض المنصات الرقمية للتفاعل. وهذا يدل على أن العلاقة بين الإدارة والمواطن بدأت تتجه تدريجيا نحو نمط أكثر تشاركية، يكون فيه المواطن فاعلا في تقييم الخدمة وليس مجرد متلق لها.

وفيما يتعلق بتحسين الأداء الإداري، بينت النتائج أن الحكامة الاتصالية تساهم في تسريع الإجراءات الإدارية، وتقليل التعقيدات البيروقراطية، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح، ودعم اتخاذ القرار الإداري الرشيد، وترشيد الوقت والجهد، ورفع إنتاجية الموظفين. وهذا يؤكد أن الاتصال الفعال لا ينعكس فقط على علاقة الإدارة بالمواطن، بل يؤثر أيضا في الأداء الداخلي للمؤسسة، من خلال تحسين التنسيق وتسهيل تبادل المعلومات وتقليل الأخطاء الإدارية.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن الدراسة توصلت إلى أن الحكامة الاتصالية تعد آلية فعالة لتحسين الخدمة العمومية، لأنها تجمع بين البعد الإداري والبعد الاتصالي والبعد التشاركي. فهي تساعد على جعل الإدارة أكثر شفافية، وأكثر قدرة على الإصغاء للمواطن، وأكثر فعالية في تقديم خدماتها. كما أن تطبيقها يساهم في إعادة بناء الثقة بين المواطن

والإدارة، خاصة في ظل ما تعانيه بعض المؤسسات العمومية من مظاهر البيروقراطية وضعف التواصل.

غير أن نتائج الدراسة تسمح أيضا بالقول إن تجسيد الحكامة الاتصالية داخل الإدارة العمومية الجزائرية لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير، خاصة من حيث تعميم الرقمنة، تحسين تكوين الموظفين في مجال الاتصال العمومي، تفعيل قنوات الشكاوى والاقتراحات، نشر المعلومات بصورة منتظمة، وتطوير ثقافة إدارية قائمة على الانفتاح والتفاعل مع المواطن. فالحكامة الاتصالية لا تتحقق بمجرد وجود قنوات اتصال، بل تحتاج إلى إرادة تنظيمية، وإلى موارد بشرية مؤهلة، وإلى بيئة إدارية تسمح بتداول المعلومات والمساءلة والمشاركة.

وفي ضوء هذه النتائج، تؤكد الدراسة أن تحسين الخدمة العمومية في الجزائر يمر بالضرورة عبر تطوير الاتصال الإداري والعمومي، وتعزيز مبادئ الحكامة الاتصالية داخل مختلف المؤسسات العمومية، لاسيما على مستوى الإدارة المحلية التي تمثل المجال الأقرب للمواطن. كما أن ولاية المسيلة، باعتبارها مجالا للدراسة، تعكس أهمية تبني مقاربة اتصالية حديثة في تسيير العلاقة بين الإدارة والمواطن، بما يسمح بتحسين جودة الخدمات وتقريب الإدارة من انشغالات المجتمع المحلي.

وفي الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مساهمة علمية في فهم العلاقة بين الحكامة الاتصالية والخدمة العمومية، وفتحا لمجال بحثي يحتاج إلى مزيد من الدراسات المستقبلية، خاصة تلك التي تقيس أثر الرقمنة والاتصال العمومي الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات، أو تقارن بين تجارب الإدارات المحلية في تطبيق مبادئ الحكامة الاتصالية. كما يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة منطلقا لتطوير آليات عملية تسهم في ترقية الأداء الإداري، وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة العمومية، وتحقيق خدمة عمومية أكثر شفافية وفعالية واستجابة لحاجات المجتمع.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: القواميس والمعاجم

1. ابن منظور، *لسان العرب*، ج12، دار صادر، بيروت، لبنان، د.ت .
2. ابن منظور، *لسان العرب*، مج4، دار صادر، بيروت، لبنان، 1990 .
3. المنار، *قاموس مدرسي للطلاب (عربي-عربي)*، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2006 .
4. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط1، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001 .
5. معجم اللغة العربية، *المعجم الوسيط*، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2003 .
6. معجم مجاني للطلاب، ط5، دار المجاني، بيروت، لبنان، 2001 .

ثانيا: الكتب العربية

1. إبراهيم عبد العزيز الدحليج، *الاتصال والوسائل التقنية التعليمية*، ط1، دار أصدقاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
2. أبو النجا محمد العمري، *الاتصالات في الخدمة الاجتماعية*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998 .
3. أبو بكر الصديق قيداون، خيرة معمري، *الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة*، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج30، ع1، 2017 .
4. أحمد حمزة والبار أمين، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، المدرية الوطنية للعلوم السياسية، الجزائر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي في 2023/07/01 .
5. بسام عبد الرحمان المشاقبة، *نظريات الاتصال*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
6. بشير العلاق، *ثقافة الخدمة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، *المدخل الحديث في الإدارة العامة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .

8. جيري جراي، *الإشراف*، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، مركز البحوث السعودية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998 .
9. حسن الحلبي، *الخدمة المدنية في العالم*، ط1، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، 1981 .
10. حسن عماد مكاوي، عاطف عدلي، *نظريات الإعلام*، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006 .
11. حميد الطائي بشير العلاق، *إدارة عمليات الخدمة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
12. حميد الطائي بشير العلاق، *أساسيات الاتصالات: نماذج ومهارات*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
13. روبرت ميرتون، **النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي**، ترجمة محمد الجوهري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. عبد الغفار خلفي، *أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والمراسلات الإدارية*، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
15. عبد الحميد محمود النعيمي، *مبادئ الإدارة العامة*، منشوراتELGA ، الجزائر، 1997 .
16. عمار بوضياف، *الوجيز في القانون الإداري*، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 .
17. عبير الرحباني، *الإعلام رسالة ومهنة*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
18. فوضيل دليو، *الاتصال في المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة*، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003 .
19. فضة عباسي بصلي ومحمد فاتح حمدي، **مدخل لعلوم الاتصال والإعلام**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

20. كامل خورشيد مراد، *الاتصال الجماهيري والإعلام*، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
21. محمد أبو سمرة، *الاتصال الإداري والإعلامي*، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
22. محمد عبد الحميد، *نظريات الاتصال والإعلام*، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003 .
23. محمد منير حجاب، *الموسوعة الإعلامية*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009 .
24. محمد ناجي، *جوهر الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000 .
25. محمد مصطفى، *التسويق الاستراتيجي للخدمات*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
26. موسى اللوزي، *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013 .
27. محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
28. محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
29. مصطفى عبد القادر، *تسويق السياسة والخدمات المؤسسية الجامعية*، دار الدراسات والنشر والتوزيع، 2002 .
30. مصطفى عشوي، *أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي*، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
31. مريزق عدمان، *التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة*، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015 .

32. ناصر القاسمي، *الاتصال في المؤسسة*، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .
33. ناصر محمد العديلي، *السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995 .
34. صباح حميد غازي فرحان أبو زيتون، *الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومواصلات الأعمال*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
35. شعبان فرج، *الاتصالات الإدارية*، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
36. شوقي ناجي جواد، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. عبد القادر عرابي، *دور السلطة السياسية والمجتمع المدني في إرساء الحكامة: دراسة حالة الجزائر (2000-2018)*، أطروحة دكتوراه، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3، الجزائر، 2018-2019 .
2. عاشور عبد الكريم، *دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر*، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010 .
3. حجام العربي، *دور نظام المعلومات في ترقية الخدمات العمومية بالإدارة الإقليمية الجزائرية*، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2017-2018 .
4. طلاش فريد، أبحري عبد النور، *أزمة الخدمة العمومية في ظل النظام الإداري الجزائري (2014-2019): دراسة حالة بلدية تيزي وزو*، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2018-2019 .

رابعا: المقالات والدوريات العلمية

1. بن عيسى ليلى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013 .

2. بوحنية قوي، بوطيب بن ناصر، "الإصلاحات السياسية وإشكالية بناء الحكم الراشد في الدول المغاربية: الجزائر أنموذجا"، *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*، العدد 4، جامعة باتنة، الجزائر، 2014 .
3. بوعمامة العربي، رقاد حليمة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، العدد 9، جامعة الوادي، الجزائر .
4. شاعة محمد، يوسفي علاء الدين، "مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر: قراءة في الأدوار والمعوقات"، *مجلة صوت القانون*، مج6، ع1، 2019 .
5. عقيلة خلوف، الزهرة خلوف، "الحكامة (الحكم الصالح) الطريق إلى التنمية الإدارية للجماعات المحلية"، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، مج1، ع1، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2012 .
6. عمر شرقي، عبد السلام لراري، "الحوكمة الاتصالية في البلدية: مدخل مفاهيمي"، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، مج11، ع1، 2024 .
7. يوسف أزروال، ليلى لعجال، "الحكامة الجيدة ودورها في تفعيل المواطنة الصالحة"، *مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية*، العدد 8، 2017 .

خامسا: المداخلات العلمية

1. أنور مقراني، مهدي عوارم، "الحكم الرشيد والتنمية بالقطاع الوطني الخاص"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة سطيف، الجزائر، 8-9 أفريل 2007 .
2. سميرة جيادي، "الحكامة الجيدة والتنمية المحلية"، مداخلة مقدمة في اليوم الدراسي حول رهانات التنمية المحلية في أفق الجهوية الموسعة، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس، المغرب، 08 ماي 2010 .
3. روس زين الدين، بلمهيدي عبد الوهاب، "الابتكار في المؤسسة من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005 .

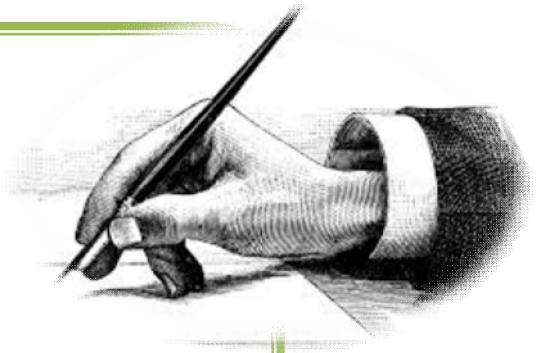
سادسا: التقارير والوثائق الرسمية

1. البنك الدولي، *تقرير حول الحوكمة والتنمية*، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 1992 .
2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) ، *الحكامة الرشيدة والتنمية البشرية*، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1997 .
3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) ، *تقرير الحكامة الجيدة والتنمية البشرية*، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2002 .
4. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) ، *دليل الحكامة الجيدة*، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1997 .

سابعا: المراجع الأجنبية

1. Diderlinotte Raphaël, *Droit public et droit administratif économique*, 7e édition, Juris Classeur, Paris, France, 2003.

الملاحق



الملحق رقم : 01





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـــامعة المسيلـــة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان

دور الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

"دراسة حالة ولاية المسيلة"،

في إطار إنجاز مذكرة تخرج التي تندرج ضمن الحصول على شهادة الماستر نظام LMD في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي نهدف من خلالها إلى معرفة:" **دور الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات العمومية الجزائرية**"

"دراسة حالة ولاية المسيلة" .

محاور الاستبيان:

المحور الثاني: الحكامة الاتصالية وتعزيز الشفافية

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثالث: الحكامة الاتصالية ومشاركة المواطن

المحور الرابع: الحكامة الاتصالية وتحسين الأداء الإداري

تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع أراء عينة من العاملين لدى مؤسستكم المحترمة، وأملا منكم بالاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان والتعاون وتقديم يد المساعدة لإتمام هذه الدارسة ميدانيا بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (×) أمام الإجابة التي تناسبكم كما نحيطكم علما بأن هذه الإجابات ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم في انجاز هذه الدراسة.

إعداد الطالبتين **تحت إشراف الأستاذ الدكتور**

- **حريزي مريم** - **يحي تقي الدين**
- **يوسفي أنيسة.**

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق☐

3- العمر: أقل من 30☐ 30-40 ☐ أكثر من 40 ☐

4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات☐ 5-10 سنوات☐ أكثر من 10 سنوات☐

5- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي☐ دراسات عليا☐

6- الرتبة الوظيفية: إداري ☐ تقني ☐ إطار☐

المحور الثاني: الحكامة الاتصالية وتعزيز الشفافية						
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسة على قنوات اتصال رسمية واضحة					
02	توفر الإدارة معلومات واضحة ومفهومة للمواطنين					
03	تقلل الحكامة الاتصالية من الغموض الإداري					
04	تتيح الإدارة الوصول إلى المعلومات بسهولة					
05	يتم شرح الإجراءات الإدارية بشكل مبسط					
06	يتم نشر القرارات الإدارية بانتظام					
المحور الثالث: الحكامة الاتصالية ومشاركة المواطن						
07	توفر الإدارة آليات لتلقي آراء المواطنين					
08	يتم إشراك المواطن في تقييم الخدمات					
09	تؤخذ اقتراحات المواطنين بعين الاعتبار					
10	توفر المنصات الرقمية فرصاً للتفاعل					
11	يشعر المواطن بأنه جزء من عملية اتخاذ					

	القرار					
12	يتم الرد على شكاوى المواطنين بفعالية					
المحور الرابع: الحكامة الاتصالية وتحسين الأداء الإداري						
13	تساهم الحكامة الاتصالية في تسريع الإجراءات الإدارية					
14	تقلل الحكامة الاتصالية من التعقيدات البيروقراطية					
15	تحسن الحكامة الاتصالية التنسيق بين المصالح					
16	تعزز الحكامة الاتصالية اتخاذ القرار الإداري الرشيد					
17	تساهم الحكامة الاتصالية في ترشيد الوقت والجهد					
18	ترفع الحكامة الاتصالية من إنتاجية الموظفين					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم : 02

ملاحق spss

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	70.4	70.4	70.4
	أنثى	8	29.6	29.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

الحالة العائلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	7	25.9	25.9	25.9
	متزوج	20	74.1	74.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 الى 40 سنة	16	59.3	59.3	59.3
	أكثر من 40 سنة	11	40.7	40.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

الاقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	3.7	3.7	3.7
	من 5 الى 10 سنوات	11	40.7	40.7	44.4
	أكثر من 10 سنوات	15	55.6	55.6	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	22.2	22.2	22.2
	جامعي	19	70.4	70.4	92.6
	دراسات عليا	1	3.7	3.7	96.3
	متوسط	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

الرتبة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اداري	3	11.1	11.1	11.1
	تقني	5	18.5	18.5	29.6

	إطار	19	70.4	70.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	21	77.8	77.8	77.8
	موافق بشدة	6	22.2	22.2	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	11.1	11.1	11.1
	موافق	19	70.4	70.4	81.5
	موافق بشدة	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	11.1	11.1	11.1
	محايد	2	7.4	7.4	18.5
	موافق	21	77.8	77.8	96.3
	موافق بشدة	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	1	3.7	3.7	7.4
	محايد	5	18.5	18.5	25.9
	موافق	19	70.4	70.4	96.3
	موافق بشدة	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	22.2	22.2	22.2
	محايد	2	7.4	7.4	29.6
	موافق	18	66.7	66.7	96.3
	موافق بشدة	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.7	3.7	3.7
	محايد	2	7.4	7.4	11.1
	موافق	23	85.2	85.2	96.3
	موافق بشدة	1	3.7	3.7	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	2	7.4	7.4	11.1
	محايد	3	11.1	11.1	22.2
	موافق	19	70.4	70.4	92.6
	موافق بشدة	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	6	22.2	22.2	25.9
	محايد	3	11.1	11.1	37.0
	موافق	15	55.6	55.6	92.6
	موافق بشدة	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	18.5	18.5	18.5
	محايد	3	11.1	11.1	29.6
	موافق	17	63.0	63.0	92.6
	موافق بشدة	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	1	3.7	3.7	14.8
	محايد	5	18.5	18.5	33.3
	موافق	15	55.6	55.6	88.9

	موافق بشدة	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.7	3.7	3.7
	محايد	11	40.7	40.7	44.4
	موافق	12	44.4	44.4	88.9
	موافق بشدة	3	11.1	11.1	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3.7	3.7	3.7
	محايد	2	7.4	7.4	11.1
	موافق	20	74.1	74.1	85.2
	موافق بشدة	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	7.4	7.4	7.4
	محايد	4	14.8	14.8	22.2
	موافق	21	77.8	77.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	7.4	7.4	7.4
	محايد	3	11.1	11.1	18.5
	موافق	22	81.5	81.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	22.2	22.2	22.2
	موافق	17	63.0	63.0	85.2
	موافق بشدة	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	18.5	18.5	18.5
	موافق	18	66.7	66.7	85.2
	موافق بشدة	4	14.8	14.8	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	7.4	7.4	7.4
	محايد	4	14.8	14.8	22.2
	موافق	19	70.4	70.4	92.6
	موافق بشدة	2	7.4	7.4	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

س18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	18.5	18.5	18.5
	موافق	17	63.0	63.0	81.5
	موافق بشدة	5	18.5	18.5	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

Test Statistics						
	س1	س2	س3	س4	س5	س6
Chi-Square	8.333[a]	16.889[b]	40.407[c]	45.037[d]	27.074[c]	52.259[c]
df	1	2	3	4	3	3
Asymp. Sig.	.004	.000	.000	.000	.000	.000

Test Statistics						
	س7	س8	س9	س10	س11	س12
Chi-Square	43.185[a]	23.926[a]	21.444[b]	22.815[a]	13.741[b]	35.370[b]
df	4	4	3	4	3	3
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.003	.000

Test Statistics						
	س13	س14	س15	س16	س17	س18
Chi-Square	24.222[a]	28.222[a]	10.889[a]	13.556[a]	30.037[b]	10.667[a]
df	2	2	2	2	3	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.004	.001	.000	.005

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

قسم علوم الاعلام والاتصال

الرقم: / 2026

أنا الممضي (ة) ادناه : السيد(ة): بوسعي أحسنة

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم):

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 205803098

الصادرة بتاريخ : 2020/03/08 عن دائرة : بلدية أولاد دراج

المسجل(ة)بكلية: العلوم الانسانية والاجتماعية قسم: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اطار وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 25064093544

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, ~~مذكرة ماجستير~~, ~~اطروحة دكتوراه~~) عنوانها:

دور الجامعة الافتراضية في تحسين صورة المؤسسة عن الادارة الجزائرية ولاية المسيلة نموذجا

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: .....

امضاء المعني (ة):

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه الموظف
بوعزة المبروك
شوهد للمصادقة على الإمضاء
السيد .....
بتاريخ 25 ماي 2026

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
قسم علوم الاعلام والاتصال

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

الرقم: / 2026

انا الممضي (ة) ادناه : السيد(ة): حوريزي مريم

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم):

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:
209392671

الصادرة بتاريخ : 2023.07.13 عن دائرة :

المسجل(ة)بكلية: علوم انسانية واجتماعية قسم: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 25075112699

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر ' مذكرة ماجستير ' اطروحة دكتوراه) عنوانها:
دور الحكامة الاتصالية في تحسين الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية ولاية المسيلة نموذجا

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه.

المسيلة في: 2026/05/26

امضاء المعني (ة):

رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
حسب الضوابط القانونية
حمودة محمد

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

تم المسح الضوئي بـ CamScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and Student Issues

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: دور الحكامة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية في الإدارة الجزائرية دراسة حالة ولاية المسيلة

إعداد الطلبة:

1- بوعزيز أنيسة رقم التسجيل: 2006493544

2- حريزي مريم رقم التسجيل: 250751126 99

القسم: علوم الإعلام والاتصال **الشعبة:** علوم الإعلام والاتصال **التخصص** تحليل العلاقات العامة

إشراف: بوصبي نصر الدين **الرتبة:** أستاذ التعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2025-2026 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس فريق الاختصاص

مراد جمعة

رئيس القسم

رئيس قسم علوم الإعلام والإتصال
يوسفي عبد العالي

جامعة المسيلة
رئيس قسم
علوم الإعلام والإتصال
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تم بحمد الله