

جامعة الشهيد حمه لخضر - بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

## واقع الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية أميه ونسة - ولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال

الأستاذ المشرف:

- أ: بن ناصر علي

إعداد الطالبتين:

- بن ناصر أحمد

- الأطرش عزالدين

لجنة المناقشة

| الرقم | الأستاذ     | الصفة        | الجامعة                      |
|-------|-------------|--------------|------------------------------|
| 01    | نبار ربيحة  | رئيس الجلسة  | جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي |
| 02    | بن ناصر علي | مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي |
| 03    | بالنور يوسف | عضوا مناقشا  | جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي |

السنة الجامعية: 1438-1439هـ/2017-2018م

# شكر وعرفان

قال رسول الله ﷺ من لا يشكر الناس لا يشكر الله

إن الحمد والشكر والفضل أولاً وقبل كل شيء إلى الله عز وجل

خالق الكون والإنسان وواهب العقل واللسان ومعيننا علي انجاز هذا العمل  
المتواضع الذي آمل أن يلقي كل استحسان لديكم ثم أتقدم بخالص  
الشكروالعرفان وخالص التقدير والاحترام إلى الأستاذ المؤطر السيد " بن ناصر  
علي " الذي غمرني بتوجيهاته ونصائحه المركزة وتشجيعاته الدائمة .

وأتوجه بالشكر الخالص

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل البحثي

أحمد - عز الدين

# إهداء

أحمد الله وأشكره على ما تفضل به عليا من واسع فضله ورحمته... وأسأله بعزته وجلاله أن يتقبل مني هذا العمل خالصا لوجهه الكريم... اللهم علمني ما ينفعني و أنفعني بما علمتني وزدني علما.

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك لله جل جلاله .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.... ونصح الأمة... ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم . كل امتنان أهدى هذه المجهودات الجبارة والتي هي ثمرة جهد لما يقارب ربع قرن من الكسب العلمي والتطلع المعرفي:

إلى مدرستي الأول في هذه الحياة... إلى من علمني الكفاح لبلوغ النجاح... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم... إلى النور الذي ينير لي دربي... إلى فخري وغزوتي... إلى من أحمل أسمه بكل إفتخار إلى من كلله الله بالهبة والوقار ... إلى القلب الكبير <<أبي العزيز>> أسأل الله العظيم أن يمد في عمره ويرزقني بره و الإحسان إليه.

إلى قرة عيني وحبيرة قلبي... إلى من أرتوي من حناها وعطفها... إلى من تسهر لتدعمني بالصبر... إلى من شجعتني وحفزتني على حب العلم وتحدي الصعاب... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى معنى الحب والحنان... إلى سمة الحياة وسر الوجود... إلى من باركت طريقي

بصلاتها ودعواتها <<أمي الحبيبة والغالية>> أسأل الله العظيم أن يمد في عمرها ويرزقني برها و الإحسان إليها.

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق... إلى من أشدد بهم أزري وأشركهم في أمري... إلى مصدر القوة ورمز التعاون... إلى رياحين حياتي <<إخوتي>> وفقهم الله ومد طريقتهم بالنجاح.

إلى كل زملائي في الدراسة كل باسمهم

لهم مني كل عبارات الحب والتقدير

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل الجبار... حبا و اعترازا وعرفانا

أحمد - عز الدين

# الفهارس

فهرس المحتويات

| الصفحة                          | العنوان                  |
|---------------------------------|--------------------------|
|                                 | الإهداء                  |
|                                 | شكر وتقدير               |
| ا                               | الفهارس                  |
| أ                               | ملخص الدراسة             |
|                                 | المقدمة                  |
| الفصل الأول : مدخل الى الدراسة  |                          |
| 04                              | تمهيد                    |
| 05                              | الإشكالية                |
| 06                              | فروض الدراسة             |
| 06                              | أسباب اختيار الموضوع     |
| 07                              | أهمية الدراسة            |
| 07                              | أهداف الدراسة            |
| 07                              | تحديد المفاهيم           |
| 09                              | الدراسات السابقة         |
| 10                              | المقاربة النظرية للدراسة |
| 17                              | ملخص الفصل               |
| الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي |                          |
| 20                              | تمهيد                    |
| 21                              | مفهوم الاتصال            |
| 22                              | مفهوم الاتصال التنظيمي   |

|                                           |                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|
| 23                                        | خصائص الاتصال التنظيمي            |
| 24                                        | أنواع الاتصال التنظيمي            |
| 29                                        | وسائل الاتصال التنظيمي            |
| 31                                        | شبكات الاتصال التنظيمي            |
| 35                                        | أهمية الاتصال التنظيمي            |
| 36                                        | أهداف الاتصال التنظيمي            |
| 37                                        | معوقات الاتصال التنظيمي           |
| 40                                        | ملخص الفصل                        |
| الفصل الثالث : الإدارة المحلية            |                                   |
| 43                                        | تمهيد                             |
| 44                                        | مفهوم الإدارة المحلية             |
| 45                                        | أركان الإدارة المحلية             |
| 47                                        | خصائص الإدارة المحلية             |
| 48                                        | مقومات الإدارة المحلية            |
| 48                                        | وظائف الإدارة المحلية             |
| 50                                        | الإدارة المحلية في الجزائر        |
| 50                                        | معوقات الإدارة المحلية في الجزائر |
| 50                                        | واقع الإدارة المحلية في الجزائر   |
| 58                                        | ملخص الفصل                        |
| الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة |                                   |
| 61                                        | تمهيد                             |
| 62                                        | مجالات الدراسة                    |
| 63                                        | المنهج المستخدم                   |
| 63                                        | أدوات جمع البيانات                |

|                                            |                                     |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|
| 64                                         | مجتمع البحث والعينة                 |
| 82                                         | ملخص                                |
| الفصل الخامس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة |                                     |
| 85                                         | تمهيد                               |
| 86                                         | تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى  |
| 87                                         | تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية |
| 88                                         | الاستنتاجات عامة                    |
| 91                                         | خاتمة                               |
| 92                                         | التوصيات واقتراحات                  |
| 94                                         | قائمة المراجع                       |
| 98                                         | الملاحق                             |

فهرس الجداول

| الرقم | العنوان                                                                 | رقم الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 01    | يوضح توزيع العينة حسب الجنس                                             | 65         |
| 02    | يوضح توزيع العينة حسب السن                                              | 66         |
| 03    | يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي                                  | 67         |
| 04    | يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية                                          | 68         |
| 05    | يبين اتصال الإدارة بكافة المستويات                                      | 69         |
| 06    | يبين فعالية الاتصال بين الرئيس والعمال                                  | 70         |
| 07    | يبين وسائل نقل القرارات.                                                | 71         |
| 08    | يبين أفضل أسلوب للاتصال بالمسئول                                        | 72         |
| 09    | يبين الكيفية التي يتصل بها العمال مع بعضهم البعض.                       | 73         |
| 10    | يوضح وصف العلاقة بين العمال.                                            | 74         |
| 11    | يبين مدى مساهمة الاتصال الغير رسمي في توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس | 75         |
| 12    | يبين الصعوبات التي تعيق الاتصال بين العمال والإدارة                     | 76         |
| 13    | يبين تأثير تعدد المستويات الإدارية على مصداقية الرسالة                  | 77         |
| 14    | تأثير البعد المكاني على التواصل بين العمال والمسئول                     | 78         |
| 15    | يبين المعوقات التي تعيق الاتصال داخل بلدية أميه ونسه                    | 79         |
| 16    | يبين عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل الإدارة | 80         |

فهرس الأشكال البيانية

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                     | رقم الشكل |
|------------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 24         | يوضح أشكال الاتصال التنظيمي .                                   | 01        |
| 25         | يوضح شكل الاتصال الصاعد .                                       | 02        |
| 26         | يوضح شكل الاتصال النازل .                                       | 03        |
| 27         | يوضح شكل الاتصال الأفقي .                                       | 04        |
| 28         | يوضح شكل الاتصال القطري التقاطعي .                              | 05        |
| 32         | يوضح شبكة اتصال السلسلة .                                       | 06        |
| 32         | يوضح شبكة الاتصال الدائري .                                     | 07        |
| 33         | يوضح شبكة اتصال العجلة .                                        | 08        |
| 34         | يوضح شبكة اتصال النجمة .                                        | 09        |
| 34         | يوضح شبكة الاتصال العنقودي .                                    | 10        |
| 49         | يوضح وظائف الإدارة المحلية                                      | 11        |
| 65         | متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة                               | 12        |
| 66         | متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة                                | 13        |
| 67         | متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة                            | 14        |
| 68         | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية                            | 15        |
| 69         | يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات | 16        |
| 70         | يبين فعالية الاتصال بين الرئيس والعمال يعزز من نشاط الإدارة     | 17        |
| 71         | يبين كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية          | 18        |
| 72         | يبين أفضل أسلوب للاتصال بالمسئول                                | 19        |
| 73         | يبين كيفية الاتصال بين العمال                                   | 20        |

|    |                                                                          |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 74 | يبيّن وصف العلاقة بزملاء العمل                                           | 21 |
| 75 | يبيّن مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين المرؤوس والرئيس | 22 |
| 76 | يوضح الصعوبات التي تعيق اتصال الموظف داخل الإدارة                        | 23 |
| 77 | يوضح التعدد في المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة               | 24 |
| 78 | يوضح تأثير البعد المكاني بينك وبين مسئولك يعيق التواصل بينكما            | 25 |
| 79 | يبيّن المعوقات التي تعيق اتصالك داخل الإدارة المحلية بلدية أمية ونسه     | 26 |
| 80 | يوضح عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل الإدارة  | 27 |

## ملخص الدراسة

من منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية على خلفية نظرية الإدارة العلمية وقدم ذلك من خلال المنهج الوصفي و أداة أساسية وهي استمارة الاستبيان ببلدية أميه ونسه ولاية الوادي ولمعالجة الإشكالية افترضنا انه يستخدم الاتصال التنظيمي بعدة أنماط في بلدية أميه ونسه.

وللاتصال دور فعال في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه كما توجد معوقات متعددة تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة وأملنا في التعمق الكبير في الموضوع كانت أهداف دراستنا كالاتي معرفة أنماط الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه والتعرف على مكانة الاتصال التنظيمي وأهميته في الإدارة المحلية، ومحاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية،و إيجاد حلول لها ،وبعد جمع المعلومات الميدانية وتحليلها، توصلنا إلى إن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة داخل الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه حيث أنه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات والعمال داخل التنظيم.

### Resume' de'tudep:

Apartir de cet e'tude on veut de'couvrir la re'cite' de la communication de l'organisation dans l'administration locale tout depeud sur l'idée' de l'administration scienti fique a' trawers la methode de la prescuipition qui est un outil tres important: la fiche des renseignements de la commune de MIH-OUENSA wilaga d'el oued .Afin de traier cette problematique on suppose que la communication de l'organi sation est utilise de peur des mombreuses methades dans cette commune alors que il ya des oles taches nombreuses affrontant la communication de la'organisation dans l'etablissenenton ale but savoir les methodes de la communication de de'couvrir son importanse dass la commue de MIH-OUENSA on veut de'couvrir leurs obstacles qui limiteut ses efficacite's apre's avoin assenble' les renseignements du terrain bien analgse's ;on a decouvent que la communication de l'organisation a une grande importaue dans l'administration locale a' l'interieur de otte commune elle devre'nt une axe pircipale pour e'changer ler informations entre les differents cadres et information entre les differeuts cadres et les œuvres a' l'interieur de l'organisation .

# مقدمة

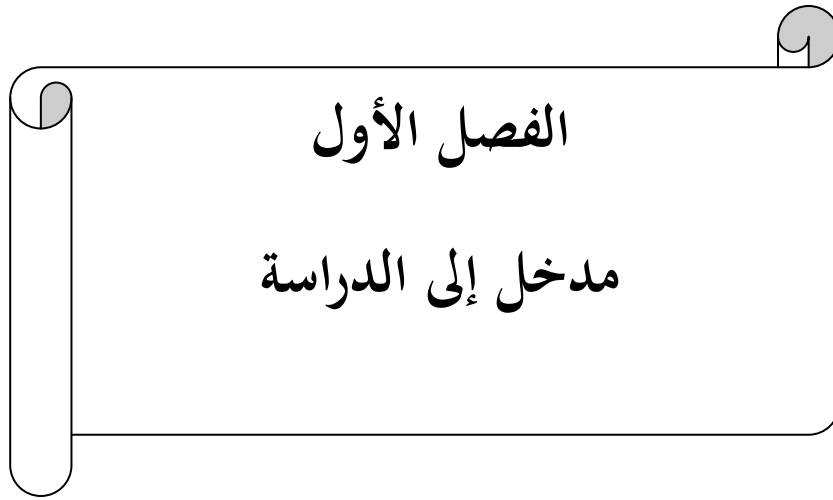
يعد الاتصال التنظيمي شريان الإدارة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها. فالأصل للاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك و الترابط و التواصل بين الأفراد و الجماعات والمؤسسات الاجتماعية، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال .

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية (بلدية أميه ونسه - الوادي)، و احتوت هذه الدراسة على مقدمة و خمس فصول ، تضمن الفصل الأول إشكالية البحث، الفرضيات، أهمية البحث، أسباب اختياره، وأهدافه، تحديد المفاهيم الواردة في البحث ،والدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث. أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة كل ما يتعلق بالاتصال التنظيمي داخل التنظيم. أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة كل ما يتعلق بالإدارة المحلية بداية من مفهومها، خصائصها، أركانها، وأسس الإدارة المحلية.

والفصل الرابع فقد تضمن منهجية البحث ، و التعريف بميدان الدراسة. وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعد التحقق من صدقها والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

أما الفصل الخامس و الأخير فقد خصص لدراسة واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية (بلدية أميه ونسه) و تضمن:

عرض النتائج و تحليلها على ضوء فرضيات البحث ثم الاقتراحات و التوصيات.  
و جاءت خاتمة هذه الدراسة كحوصلة لمختلف النتائج المتواصل إليها في هذا البحث



# الفصل الأول

## مدخل إلى الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### تمهيد

#### 1-الإشكالية

#### 2- فروض الدراسة.

#### 3- أسباب اختيار الموضوع

#### 4-أهمية الدراسة

#### 5- أهداف الدراسة

#### 6- تحديد المفاهيم .

#### 7- الدراسات السابقة

#### 8- المقاربة النظرية للدراسة

### ملخص

### تمهيد

يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإدارة والتنظيم، أو في مجال علوم الإعلام والاتصال أو في علم الاجتماع والاتصال وما إلى ذلك...، لأنه يدور حول العملية الاتصالية بشكلها العام والتي تعد عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة؛ من تنظيم، تخطيط، رقابة، توجيه واتخاذ القرارات... وبما أن ظاهرة الاتصال تمثل بؤرة هذه الأبعاد المختلفة، ومن خلال هذه الدراسة على سنحاول إبراز واقع الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية وقد بدأنا بهذا الفصل الذي احتوى على؛ تحديد المشكلة، فروض الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ، وتحديد المفاهيم ، إضافة إلى المقاربة النظرية للدراسة ، وأخيرا الدراسات المشابهة للدراسة.

## الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها بالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها.

وتشكل عملية الاتصال احد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني لعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات وازدهارها ومع تطور وسائل الاتصال ازدادت الحاجة إلى توسيع دائرته. ونظرا لكون الاتصال احد المكونات الرئيسية والمهمة في أي تنظيم دفع بالباحثين إلى الاهتمام بالاتصال التنظيمي الذي يعد مهما في حركية أي مؤسسة وأي تنظيم إداري و كذلك تحسين أدي العاملين فيها حيث لا تخلو أي مؤسسة وأي إدارة من تلك العملية فنجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة يرجع بالضرورة إلى نجاحها في الاتصال سواء كان داخليا أو خارجيا ، وبالتالي فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات التي تتوافق على مدى فعالية الاتصال التنظيمي داخل التنظيم . وهذا الأخير يلاحظ انه أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، وإضافة إلى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي الى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف .

فالالاتصال التنظيمي عملية مهمة وضرورية في بناء علاقات إنسانية ووظيفية جيدة داخل الإدارة المحلية، وعليه فإن الاتصال التنظيمي الفعال يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة وأي إدارة على اختلاف أهدافها، ومما لا شك فيه أن وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة والعمال يسهل عملية تبادل المعلومات .

كما تعتبر الإدارة المحلية بأنها القاعدة الأساسية للدولة، وهي نظام من أنظمة الإدارة العامة وأداة من أدوات التنمية، فالالاتصال التنظيمي يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالإدارة بحاجة الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم الى من خلال فعالية الاتصال، ورغم هذا نجد صعوبات ومعوقات تواجه الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية ويرجع السبب في ذلك الى عدم التطبيق الفعلي لمبادئ وأساسيات الاتصال التنظيمي .

وعلى ضوء هذا نطرح التساؤل التالي: ما هو واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما هي أنماط الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية، بلدية أميه ونسه- الوادي ؟
- ما هي المعوقات والصعوبات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، ( بلدية أميه ونسه- الوادي)؟

### الفرضيات:

- توجد عدة أنماط للاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية (بلدية أميه ونسه- الوادي) ؟
- توجد معوقات متعددة، تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه- الوادي

### أسباب اختيار الموضوع:

يرجع أسباب اختيار موضوع واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الى مبررات ذاتية، وموضوعية .

### المبررات الذاتية:

- الرغبة في البحث في هذا الموضوع وهذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصالات ومحاولة الاطلاع النظري والميداني على واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية .
- ضرورة معرفة الاتصال التنظيمي وكل مجالات عمله داخل التنظيمات .

### المبررات الموضوعية:

- معرفة كل نواحي الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية .
- إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة العمومية، ودور الاتصال في إشاعة المناخ التنظيمي .
- الوقوف على بعض المعوقات والمشاكل التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية .

### أهمية وأهداف الدراسة:

#### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية اختيارنا لهذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي في المنظمات والإدارات العمومية ، والدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في الإدارات والمنظمات، فالاتصال داخل التنظيم مهما كان نوعه ، إداري، خدماتي، صناعي... الخ يمثل الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة ، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال داخل التنظيم (المنظمة).

#### أهداف الدراسة:

- إبراز مكانة وأهمية الاتصال في الإدارة المحلية.
- محاولة معرفة أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في عملية الاتصال .
- الكشف عن أنماط الاتصال، والقنوات المتبعة في العملية الاتصالية.

#### تحديد المفاهيم

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ، لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، و كذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة ، و أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

#### 1)الاتصال:

لغويا : كلمة " اتصال " في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل " ، و الذي يحمل معنيين اثنين . الأول هو " الربط " بين شيئين أو شخصين ، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ، أما المعنى الثاني فهو " البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة. "

## اصطلاحا:

وعرف **العلاق** الاتصال بأنه " أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ، أو التأثير ، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا ، وبهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال و غيرها ، و إن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.

## التعريف الإجرائي للاتصال:

بناء على ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للاتصال:

هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرسل و مستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى التفاهم و التعاون و التعاطف في اطار الهيكل التنظيمي لبلدية اميه ونسة .

## (2)الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم<sup>1</sup>.

## التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

-هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

## (3) الإدارة المحلية:

تعددت مفاهيم الإدارة المحلية تبعا لاختلاف وجهات نظر الفقهاء والمفكرين.

فيعرفها فؤاد العطار بأنها توزيع وظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية مباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

<sup>1</sup> بشير العلاق - الاتصال في المنظمات العامة - دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع - الأردن - 2009 - ص. 17. 18.

● ويعرفها محمد محمود الطعامة ، بأنها جزء من النظام العام للدولة ، منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية ، وجدت من اجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي للإدارة المحلية:

ونأخذ التعريف الإجرائي للإدارة المحلية ، بأنها نظام إداري لا مركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية وإيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وفق السياسة العامة للدولة ورقابتها.

### الدراسات السابقة :

#### الدراسة الاولى :

أساليب الاتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية - نجية هبوب، إشراف: قيرة إسماعيل، رسالة ماجستير جامعة: منتوري - قسنطينة - زمن الدراسة : 2001-2002 ، مكان البحث بلدية سكيكدة.

#### الإشكالية :

طرحنا هذه الدراسة مشكلة تتخلص في :

أن الاتصال يعتبر ميدانا متشعبا، الآن جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله ،فهذه التفاعلات تأخذ من عملية الاتصال أنواع متعددة منها الأفعال والأقوال ،والرسائل ، وغيرها من الوسائل ، إضافة إلى ذلك هناك الاتصالات الإدارية التي تختص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة .

فالالاتصال هو أداة التي يتم من خلالها الربط بين كافة أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي وفي جميع الاتجاهات ،فالتعاملات التي تتم في بناء التنظيمي إما بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية وجاءت أسئلة الاشكالية علي النحو التالي:

<sup>1</sup> محمد محمود، الطعامة، نظم الادارة المحلية، الملتق العربي الاول للمنظمة العربية للتنمية الادارية، سلطنة عمان، من 18 الى 20 اوت 2003

- ✓ كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلد ؟.
- ✓ ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها؟
- ✓ ما مدى تبليغ الرؤوس للأوامر والقرارات؟
- ✓ ما مدي وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والرؤوسين ؟
- ✓ كيفية عمل ومكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي؟
- ✓ وما مدي تأثيرها في العمل الإداري؟

فالدراسة جاءت لتوضيح القواعد البيروقراطية ، الاختصاصات ، الأدوار ، في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي، أي أنه كلما كانت الإجراءات والقواعد المعمول بها في البلدية واضحة محددة ودقيقة ، كانت العملية الاتصالية سهلة ، وكلما تحدد الأدوار كلما اتضح سريان الاتصال داخل المؤسسة.

### أهداف الدراسة :

فالباحثة استهدفت من خلال الدراسة الوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري ، والكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الاتصالات التنظيمية وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي عن كيفية استعمال متغيرات العملية الاتصالية التنظيمية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية

### اسباب اختيار الموضوع :

وأرجعت الباحثة اختيار ومبررات اختيار الموضوع - أساليب الاتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية - إلى مبررات ذاتية وأخرى علمية ، ففيما يتعلق بالأولى أشارت الباحثة أن هذا الموضوع يندرج ضمن اهتماماتها ، التي دفعها الواقع المعاش ، وخاصة جانبه المؤسساتي ، والشعور بالمشكلة البحثية نظرا لما عايشته من سخط بعض الموظفين على العملية الاتصالية المتبعة داخل مؤسساتهم . أما المبررات العلمية ، فترتبط بمدى قابلية الدراسة للبحث الاجتماعي ، وذلك الإمكانية النزول بها إلي الميدان واختبار فرضياتها.

-عدم اهتمام البعض بدراسة الاتصال كبعد تنظيمي .

### فرضيات الدراسة :

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة علي ثلاثة فرضيات تندرج ضمن كل واحدة منها فرضيتين فرعيتين فجاءت الفرضية الأولى على النحو التالي :

1-ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي .

-يرتبط التحديد الدقيق للأدوار التنظيمية بالفعالية الادارية .

-يرتبط وضوح المعايير والاجراءات بالالتزام بالقواعد الرسمية .

2-يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعقد الجهاز الاداري في البلدية .

-إن سوء استعمال السلطة والمسؤولية يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية

-يؤدي التقسيم غير المدروس للعمل إلى ظهور الأساليب غير الرسمية .

3-ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي

-تؤدي ديمقراطية الاتصالات إلى وجود مناخ اجتماعي يساعد على العمل -يرتبط التنسيق الوظيفي بالتكامل الاجتماعي .

### المنهج:

وقد اتبعت واستخدمت المنهج الوصفي مع استعمال المسح بطريقة العينة .

### أدوات جمع البيانات :

ومن الأدوات المنهجية استخدمت الباحثة الملاحظة،وتجلى ذلك من خلال ملاحظة سلوك العاملين وذلك لمدة (15)يوم .إضافة إلى ملاحظتهم أثناء ملئهم للاستمارة .

كذلك الوثائق والسجلات استخدمت للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالبلدية ومراتبهم ،من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

إضافة إلى الاستمارة استخدمتها الباحثة كأداة مدعمة للمقابلات التي أجرتها مع الموظفين بهدف نفي أو تأكيد ما جاء في المقابلات

وقد اختارت الباحثة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة ،فقسم مجتمع الدراسة إلى (1323) طبقات تمثلها الأقسام أو الوحدات التنظيمية التي يتضمنها البناء التنظيمي للبلدية ،وعدد هذه الطبقات تسعة -09- وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة 10% وكانت بهذا مجموع أفراد العينة 123 فرد.

نتائج الدراسة بينت أن :

- طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة ، وهذا يؤكد الفرضية الأولى ويثبتها .

- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية . وتبين أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب غيرها الرسمية وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت .

- أن قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي ، هذه التفاعلات تلعب دورا في إيجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل .

وفضلا عن هذا، أكدت مختلف النتائج أن أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ اجتماعي لديمقراطية الاتصالات وارتباط التنسيق بالتكامل الاجتماعي<sup>1</sup> .

الدراسة الثانية :

**فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية:** العربي بن داود، رسالة ماجستير ، إشراف :الدكتور صالح بن نوار، جامعة منتوري - قسنطينة - زمن الدراسة :2007-2008 مكان البحث دراسة ميدانية بمركب الرفعات والمجارف C.P.G-عين السمارة -قسنطينة .

طرحنا هذه الدراسة مشكلة تتخلص في :

إن الاتصال التنظيمي هو احد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة ،فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة ،وبين المؤسسات بعضها البعض ،فالعلاقات الإدارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال تنظيمي إداري ناجح و مخطط له وفق أساليب علمية سليمة وبذلك أصبح الاتصال التنظيمي من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها . فلا بد أن يكون الاتصال مخطط له على أعلى المستويات ،ومبنيا على أساس إحداث

<sup>1</sup> نجيب هبوب :أساليب الإتصال مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2001-2002

التغيير في الاتجاهات والسلوك ، وليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر فقط وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتثير إشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي هو :

مدي اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ،وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها.

تستمد الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه ، فموضوع فعالية الاتصال التنظيمي الإداري يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكبير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم ، وفي علم الاجتماع ، وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات .

فالاتصال داخل التنظيم مهما كان نوع هذا التنظيم ،صناعي ،إداري ،خدماتي ...الخ يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في مستويات التنظيمية المختلفة ، إذ فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال في التنظيم (المؤسسة ) .

والطريقة التي يتم بها بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية ،لأنه يعطي المؤسسة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى ،وكذلك نقل الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ،كما يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية ،وتحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها كما يعد الاتصال الجيد والفعال أحد دعائم المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في اتخاذ القرارات ،ومن هنا تتضح أهمية الدراسة في اعتبار أن الاتصال هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية ، فكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه وغيرها تحتاج إلى اتصالات مكثفة بين المديرين والأفراد الآخرين

كما أن الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمشكل الاتصال بين الإدارة و العمال أو العكس أو بين العمال في نفس المستوى داخل المؤسسة الصناعية ،وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغليب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية كما أن الاتصال الجيد والفعال ضروري في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة البرامج الموضوعية ،ولذلك فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الاتصال وأهميته في المؤسسات الصناعية .

يعتبر موضوع فعالية الاتصال في المؤسسة الصناعية مسألة ذات أهمية بالغة ،حيث نلاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين ، كما أنه يثير

اهتمام العاملين في رفع شكوايهم وتقبلهم الأوامر الإداريين ،وهذه العملية تساهم في إيجاد أو إشاعة نوع من الصلة بين العمال والإدارة .

وعليه فدراستي الحالية تسعى إلى تحقيق هدف أساسي أو عام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال .و معرفة أو إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها .

- الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل ،وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية .

- كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية .

يرجع أسباب اختيار موضوع فعالية الاتصال في المؤسسة الصناعية إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية

### 1-المبررات الذاتية :

فتمثل في ميلي إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصالات والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك .

والرغبة في المزج بين تخصص التدرج ،علم الاجتماع الاتصال ،وتخصص ما بعد التدرج ،تسيير وتنمية الموارد البشرية .

كذلك ملاحظاتي للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية باختلاف نشاطاتها ،أثار فضولي لمحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين عمالها ،والذي يرى بأن من بين هذه الأسباب هو سوء الاتصال .

### 2-المبررات الموضوعية :

من الأسباب العلمية التي دفعني لهذه الدراسة ،أو إختياري لهذا الموضوع هي :اعتبارها من البحوث الإجتماعية ،و وذلك الإمكانية النزول بها إلى الميدان لتحقيق أهدافه والتأكد من صحة فرضياتها ،كما أن هناك العديد من النظريات التي تناولت أو اهتمت بالاتصال ببعديه الرسمي وغير الرسمي .

-التعرف على ميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة .

-محاولة إبراز الاهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في توجيه السلوك داخل المؤسسات ،ومدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الفعالية الاتصال .

- إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة ،ودور الاتصال في إشاعة المناخ التنظيمي .

### -فرضيات الدراسة :

حتى أتمكن من إعطاء صيغة علمية للمشكلة المدروسة ،لابد من صياغة فرضيات كونها تلعب دورا أساسيا في البحث العلمي إذ تلقي الضوء على مشكلة الدراسة وتقوم بتفسيرها ،وتوضح الطريق بشكل دقيق ، كما تؤثر في طريقة جمع البيانات المطلوبة ،فهي أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر محل الدراسة والبحث ،والعوامل المؤثرة فيه ،وفي الدراسة الحالية هذه تتمثل العلاقة في فعالية الاتصال وفعالية الأداء.

وتتمثل الفروض في مجموعة حلول مؤقتة أو جمل تقريرية تستمد أساسا من الإطار النظري والعناصر الرئيسية التي احتوتها الإشكالية .

وقد احتوت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية .

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية ،فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية في الإستمارة ،وتتجلى هذه الفرضيات فيما يلي :

-الفرضية الفرعية الأولى :

فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال .

-الفرضية الفرعية الثانية :

كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا ،كلما كانت الإدارة على علم بآراء ،واقترحات وتوجيهات العمال .

-الفرضية الفرعية الثالثة :

الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي .

### ملخص:

من خلال هذه النقاط تم تحديد الأبعاد التي تناولتها الدراسة ،وإبراز أهمية الاتصال وفعاليته في المؤسسة ،كونه عنصر الأساسي وأكثر أهمية في أي مؤسسة ،وهذا ما أكسب الموضوع أو الدراسة أهمية بالغة ،وعليه فقد جاءت الدراسة بهدف تشخيص الأهمية التي يؤديها الاتصال في جميع الاتجاهات بين الإدارة والعمال ،وبين العمال والإدارة وحتى بين العمال في نفس المستوى في المؤسسة

الصناعية ، ثم تطرقت إلى تحديد المفاهيم كإحدى الإجراءات المنهجية الضرورية في البحوث العلمية ، ثم بعد ذلك تناولت الدراسات السابقة .

### المنهج المستخدم :

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه ، ومن خلال هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي<sup>1</sup> .

### المقاربة النظرية للدراسة:

#### نظرية الإدارة العلمية:

ترى الإدارة العلمية أن الاتصال وجد لتسهيل عملية القيادة و الرقابة على المنظمة من خلال القنوات الاتصالية كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون فعالة، ومتسلسلة ومخطط لها بهدف قيام العمل وزيادة الأداء والإنتاج، وتعد أطروحات " فريدريك تايلور" أن التنظيم يتألف من هرمية منظمة تعتمد على الوظيفة المكانة و السلطة و الأقسام و التخصصات إضافة إلى إنجازات الأفراد للوصول إلى الأهداف من خلال ما تقدمه.

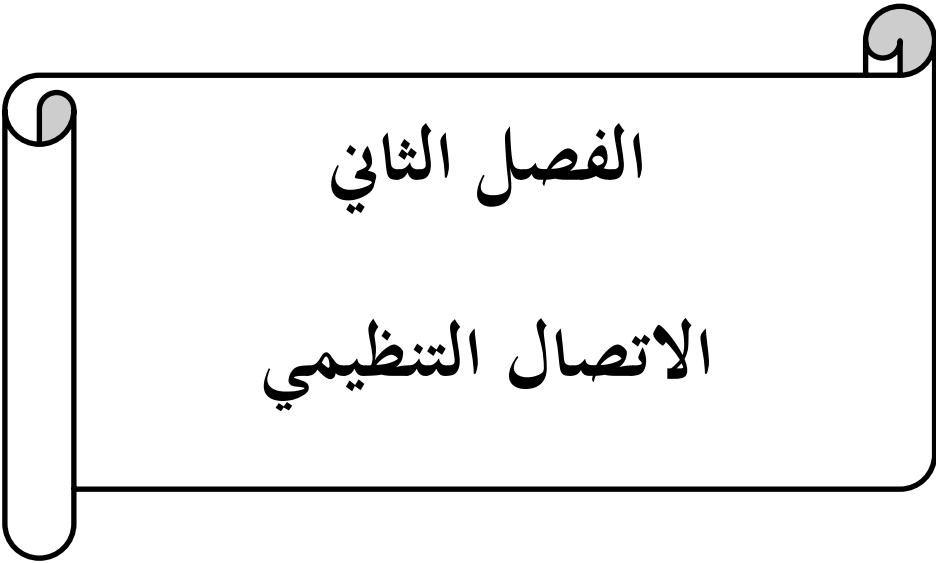
أما " فايول" اهتم بمختلف وظائف المؤسسة وإن لم يذكر ويفصل بشكل وظيفة الاتصال إلا أنه دعى إلى التوجه وإصدار الأوامر وهو يقترح نظام الجانبية بدلا من الاتصالات.

إن الهدف من توظيف هذه النظرية كخلفية هو تفسير كيفية سير العمل داخل الإدارة المحلية بالإضافة إلى مسار الاتصالات في هيكلها التنظيمي من خلال التركيز على الاتصال التنظيمي، والذي يعد هو الركيزة المهمة التي تساهم وبشكل كبير في توضيح مختلف أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي بين الموظفين داخل التنظيم إضافة لمعرفة الصعوبات التي تواجه التطبيق الفعلي للاتصال التنظيمي.

<sup>1</sup> العربي بن داود : فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2007-

### ملخص الفصل

من خلال هذا الفصل تم تحديد الأبعاد التي تناولتها الدراسة، وإبراز واقع الاتصال التنظيمي في التنظيم، كونه عنصر أساسي داخل الإدارة ، وهذا ما أكسب الموضوع أو الدراسة أهمية بالغة، وعليه فقد جاءت الدراسة بهدف تشخيص واقع الاتصال التنظيمي في جميع الاتجاهات بين الإدارة و العمال، و بين العمال و الإدارة، ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم كإحدى الإجراءات المنهجية الضرورية في البحوث العلمية، أيضا تعرضنا لنظرية الإدارة العلمية ومدى توافقها مع موضوع الدراسة ، ثم بعد ذلك تناولنا الدراسات السابقة.



## الفصل الثاني

### الاتصال التنظيمي

## الفصل الثاني : الإتصال التنظيمي .

### تمهيد

1- مفهوم الإتصال

2- مفهوم الإتصال التنظيمي

3- خصائص الإتصال التنظيمي

4- أنواع الإتصال التنظيمي

5- وسائل الإتصال التنظيمي

6- شبكات الإتصال التنظيمي

7- أهمية الإتصال التنظيمي

8- أهداف الإتصال التنظيمي

9- معوقات الإتصال التنظيمي

ملخص الفصل .

## تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تم تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية والاعلامية وذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، وبذلك سنهتم في دراستنا هذه بموضوع الاتصال التنظيمي والذي يعد موضوع هام جدا اعتباره اساس النظم داخل المؤسسات او المنظمات سواء كانت اقتصادية او خدماتية ، فهو يعتبر امر ضروري واساسي جدا من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية اهامهم بالكفاءة اللازمة ، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ، فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير على سلوك العاملين ويساعدهم على فهم وتناقل المعاني ومعرفة المحيط الذي يعملون به .

فالالاتصال التنظيمي يعد القلب النابض بالحياة في جسم المؤسسة والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من واقع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة اللازمة لحياة التنظيم ، فالمعلومة والاعلام اصبحوا المحرك اللازم لدفع عملية الصناعة وحركة السوق وحياة المؤسسات والمنظمات في يومنا هذا ، ومن خلال هذا الفصل سنملى على التطرق لكل ما يهم الاتصال من مفاهيم ومعاني او افكار الشرح والتفصيل ، ثم الوقوف عند موضوعنا المدروس والمهم الاتصال التنظيمي من خلال التعريف به وتبين عناصره كذلك اظهار انواعه ثم بعد ذلك التعرّيج نحو اهميته وكذا إظهار أهدافه وكذلك المعوقات التي تقف في طريقه.

## 1- مفهوم الاتصال

لغة:

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين: الصلة والبلوغ .  
فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين ، أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما<sup>1</sup>.

اصطلاحاً:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ .  
يعرفه عبد الغفار على أنه " :نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز لمفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير"<sup>2</sup>.

-يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر . وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"<sup>3</sup>

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه " :السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر "<sup>4</sup>.

● **تعريف الاتصال في مجال الاتصال و الاعلام :** يعرف الاتصال بأنه بث رسائل واقعية أو خيالية تتصل بموضوعات معينة على اعداد كبيرة من الناس و أي ان الاتصال في علوم الاعلام والاتصال و الاتصال يتضمن جانبين .

<sup>1</sup> فضيل دليو، **الاتصال نظرياته**، وسائله، دار الفجر ، القاهرة 1996 ص 17.

<sup>2</sup> جيري. جراي:الإشراف، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ،مركز البحوث،السعودية،1988:ص 331.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي:السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة،معهد الإدارة العامة،السعودية،1995،ص164.

<sup>4</sup> سيزلاقي وولاس:السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد،معهد الإدارة العامة،السعودية،1991،ص 632.

الجانب الواقعي : الأحداث اليومية اخبار الدول والمجتمعات المحلية ، أخبار الرؤساء و المسؤولين

الجانب الخيالي : القصص والمسرحيات الأغاني والتمثيلات<sup>1</sup>

2- تعريف الاتصال التنظيمي : اولا قبل تعريف الاتصال التنظيمي نقوم

● بتعريف التنظيم : عرفه هنري فيول بأنه وظيفة تمثيل جميع الانشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف

أو هو مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد الأفراد على التعاون جماعيا وبفاعلية بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة والمسطرة.

أما عن الاتصال التنظيمي: فقد تعددت تعاريفه واختلفت باختلاف التخصصات العلمية والمدارس إلا أن أغلبها اتفق على أن الاتصال التنظيمي ،هو ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم ، ومن بين هذه التعريفات:

فقد عرفه ريدرينغوسانيورن1964 يعتبر أن الاتصال أنه بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معين ، أي أنه عبارة تعتمد عن نقل وتناقل المعلومات والبيانات وفق تنظيم معين .

ويعرف الباحث عبد الرحمان مشاقبة أنه: هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي .

بمعنى انه ذلك الاتصال الذي يتم بين المؤسسة ومؤسسة أخرى و بين مؤسسة معينة وجمهورها.

وجاء الدكتور محمد منير حجاب معاكس للتعريف الاخير وقال : وهو تلك العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة الحقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات ، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي<sup>2</sup> أي ان الاتصال هو عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة والمنظمة وفق هيكل تنظيمي معين.

<sup>1</sup> فضيل دليو، الاتصال نظرياته، وسائله، دار الفجر ،القاهرة 1996 ص17.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب ، الموسوعة الاعلامية ، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ص 119.

ويرى روجرز: أن الاتصال التنظيمي الذي يحدث ضمن التنظيم ، ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات<sup>1</sup> أي انه عملية مقصودة مراد منها نتائج مرجوة واهداف مقصودة بغية الوصول لنتائج محددة .

### 3- خصائص الاتصال التنظيمي:

**3-1-الاتصال عملية ديناميكية:** الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات والافكار بين الناس. فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا ، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم ، فعملية الاتصال بصفاتها عملية تفاعل

اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير انفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة ، فعملية الاتصال تعني التغيير.

### 3-2- الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع انفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا الى ان يرث الله الأرض ومن عليها ، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة الدنيا والحياة الآخرة.

### 3-3-الاتصال عملية دائرية :

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط ، بل تسير في شكل دائري فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل .

### 3-4-الاتصال عملية لا تعاد:

تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الازمان والأوقات والجمهور المستقل وكذلك معناها ، فرسائل أمس ليست كرسائل اليوم أو الغد ، فمن غير المحتمل ان ينتج الناس رسائل متشابهة ، في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك لابل الحياة كلها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مصطفى عشوي ، اسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 ص 141.

### 3-5- لا يمكن إلغاء الاتصال :

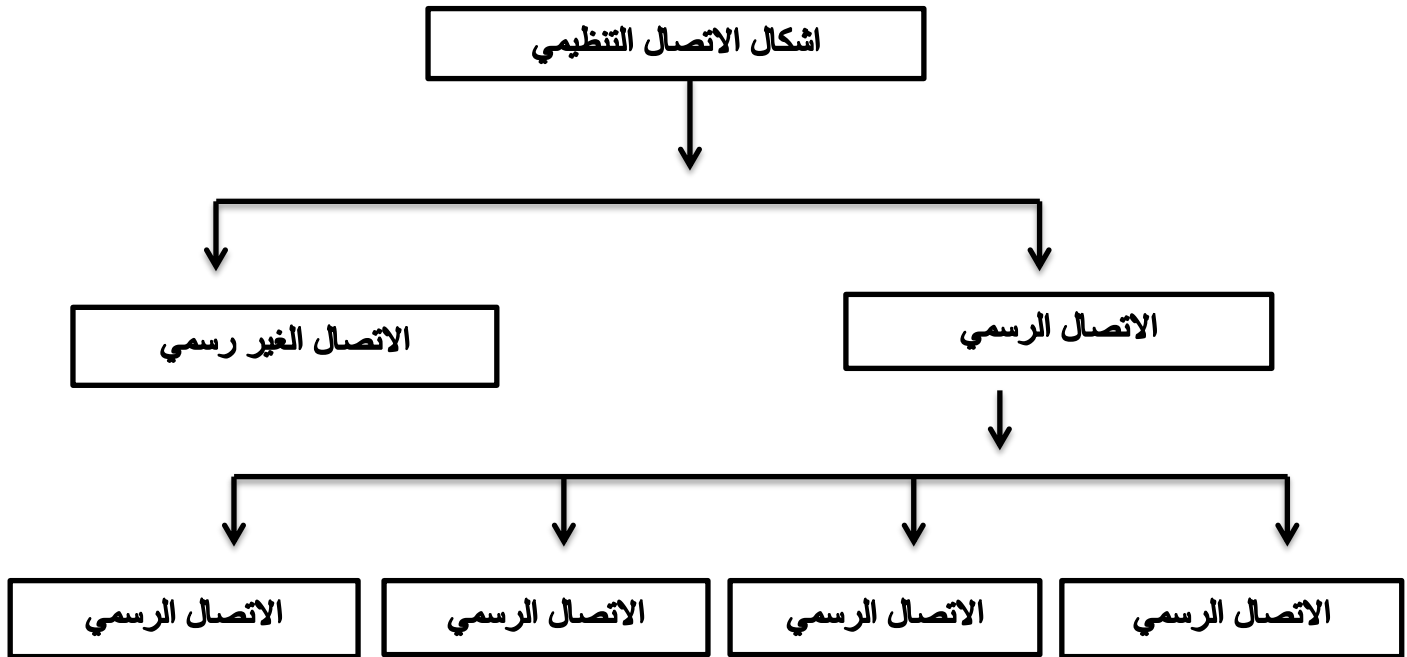
ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تخير الزمان والمكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذا الحال نقول " سبق السيف العدل " قد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب ان تسحب كلامك او الرسالة الاتصالية إذا ما أتم توزيعها .

**3-6- الاتصال عملية معقدة :** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في اوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وانواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال ، فهناك العشرات من الأمور يجلب اخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم أحمد ابو عرقوب ، الاتصال الانساني ودوره في الفاعل الاجتماعي ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع -عمان- الاردن 1993، ص49-50-51.

## 4- أنواع الاتصال التنظيمي :

الشكل رقم(01) : أشكال الاتصال التنظيمي



المصدر: فاتن عوض . القيادة والاشراف الاداري ص:254.

**4-1: الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة ومؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقليدها، ويعد من اهم الوظائف الإدارية ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكات الاتصال الرسمي إذ يتضمن : البيانات او الحقائق الخاصة بوضع الجاري ومشكلات الأهداف، الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب ، المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والاحداث

أما عن الحوافز والعواطف نذكر منها : مشاعر التأييد أو التقدير أو رفض الاهداف والاغراض ومن انواع الاتصال الرسمي ما يلي <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - أحدم بخوش ، الاتصال والعمولة ، دار الفجر ، الجزائر 2008 ،ص،18.

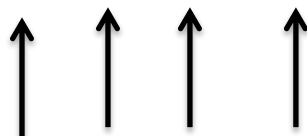
• أشكال الاتصالات الرسمية : وتقسم الى اتصالات صاعدة نازلة .

أ/الاتصال الصاعد : وهو الاتصال الذي يتمثل في ارسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين الى رؤسائهم ويتضمن تقديم معلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأدائه ومشكلة وما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم وما يريد الشخص قوله حول ممارسة المؤسسة وسياسته، وما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله .

ويرى ليفزي ان الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم او السلم الإداري الى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح الى المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الادارية العالية ضمن الهرم التنظيمي<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02): اشكال الاتصال الصاعد

الرؤساء ( الادارة العليا )



المرؤوسين

المصدر :مصطفى عليان ربحي محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة ص104.

ب/الاتصال النازل: يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارة العليا في مشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ وهكذا يتم الاتصال متفق مع خطة السلطة وأخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بمشروع ويتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن اداء وظيفتها .

و يؤخذ على هذا النوع من الاتصالات على أنه:

- يكون بعيد عن العلاقات الانسانية .

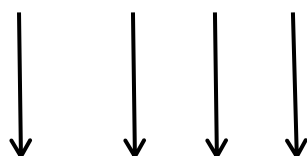
<sup>1</sup> - بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق ،دار البازوري ، الأردن ، 2009 ، ص17.

- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين .
- عدم المرونة
- تعرض المعلومات الصادرة من الأعلى الى الأسفل الى التحريف .

ولذلك على القائد عندما يصدر معلومات يجب أن يتأكد من سلامتها ودقتها لتكون واضحة ومعلومة لمن طبقها، وكذلك على القائد أن يهدئ المرؤوسين لفهم وتقبل أي تغيير قد يطرأ والاتصال معهم وسماع وجهة نظرهم وبعد هذا النوع من أكثر أنواع الاتصال شيوعاً حيث تتناسب المعاني والرسائل مثل، الأوامر والتعليمات ، والمكونات الداخلية.<sup>1</sup>

### الشكل رقم(3) أشكال الاتصال النازل

الرؤساء



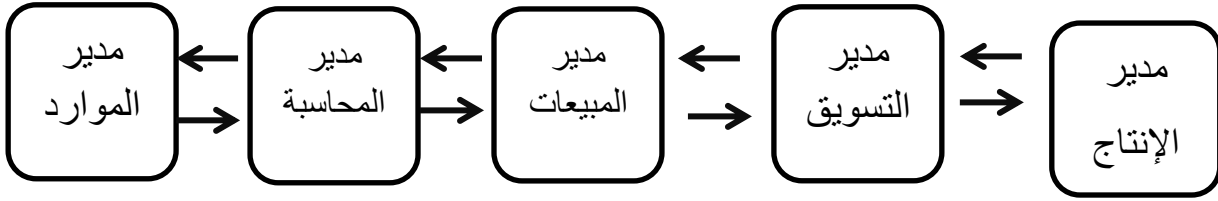
المرؤوسين

المصدر: مصطفى عليان ربحي، محمد الطوباسي الاتصال والعلاقات العامة ص:104

ج/الاتصال الأفقي:(الجانبية) وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني و المعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي. وتشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لاعتباره يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات والحد من مشكلات الصرعات ، وللاتصالات الأفقية دوراً حاسماً في توطيد علاقات التعاون بين العاملين وإدارة أقسام المنظمة.

<sup>1</sup> فاتن عوض، الغزو. القيادة والاشراف الاداري ، دار أسامة، عمان الأردن ،2010، ط1، ص256

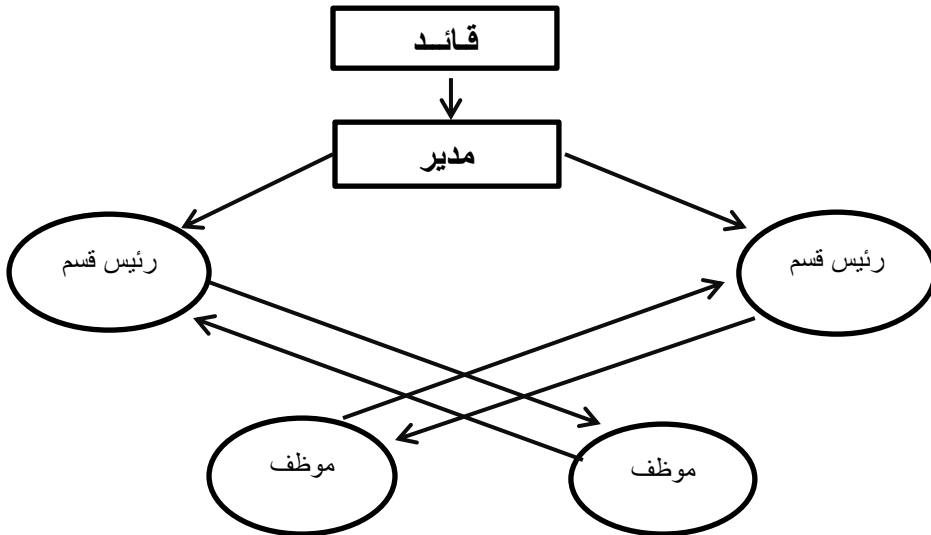
الشكل رقم(4): الاتصال الأفقي



المصدر: مصطفى عليان ربحي، محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ص: 296

د/الاتصالات القطرية: هي الاتصالات التي تكون بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهم علاقة رئيس ومرؤوس ويقصد بهذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية محددة بهدف اختصار الوقت والجهد.<sup>1</sup>

الشكل رقم(5): الاتصال القطري التقاطعي



المصدر: فائق عوض، القيادة والاشراف الاداري، ص: 25

2-4 الاتصال الغير الرسمي: الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والافكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم ، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج من قبل الاتصالات الرسمية أو بعيد عن خطوط تحددها وتدعمها

<sup>1</sup> مصطفى عليان ربحي، محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ص: 296

السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم ، وذلك مثلاً للقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً على أنها أكثر أنواع الاتصال شيوعاً ، فهي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تناسب المعلومات والمعاني خارج نطاق التنظيم الرسمي ، أي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو قاعات الانترنت وتعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية وكذا الوسائل التحريرية.<sup>2</sup>

#### 4-2-1- مميزات الاتصال الغير رسمي:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي ، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- يدع إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي.
- يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.<sup>3</sup>

#### 5- وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة ، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي الاتصال الشفوي الاتصال الكتابي الاتصال المصور.

**5-1 الاتصال الكتابي:** ان الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائماً تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة وكثيرة التفضيلات فإنها تفرغ في صورة كتابية ، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميل ، الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية ، دار الكتاب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1985 ، ص 24.

<sup>2</sup> بشير العلاق مرجع سبق ذكره ، ص 105.

<sup>3</sup> سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، ط 7 ، جامعة عين شمس ، الاسكندرية ، 1987 ، ص 271.

تزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتؤخذ الاتصال المكتوبة صوراً عديدة مثل المذكرات الخطابات المتبادلة الأوامر المصلحية ، اللوائح والأوامر الفردية .

طرق الاتصال الكتابي: منها

- التقارير ويمكن تعريفها على أنها عرض للحقائق الخاصة وتحليلها بطريقة متسلسلة .
- النشرات الدورية والخاصة وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة.
- الكتابات والدليل وهي إحدى وسائل الاتصال الجمعي.
- الشكاوي: حيث تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات .
- ملصقات الحائط.

وتنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أ، داخل الورشات وتحتوي على قسمين

القسم الاول للتعليقات الدائمة والاخرى للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى مدة 8 أيام معلقة تقريبا وهي عبارة عن إرشادات توضح إجراءات العمل<sup>1</sup>.

**5-2 الاتصال الشفوي:** يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلق عن طريق الكلمة المنطوقة مما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر المستقبل للرسالة وموقع استجابته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.<sup>2</sup>

### 5-2-1 طرق الاتصال الشفوي:

**-الاجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين .

**-الأحاديث الشفوية أو الاتصال الشخصي:**

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، وائل للنشر عمان 2005، ص241.

<sup>2</sup> طارق المجذوب، الادارة العامة العلمية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

بيروت 2000، ص521

هو الاتصال الشخص المباشر وجها لوجه بين المرسل والمستمع أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين

### 5-2-2 مزايا الاتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.

- تقوي الروابط وتحيي المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وامانة .

- يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تو الأخذ بأسلوب الكتابة.<sup>1</sup>

### 5-2-3 عيوب الاتصال الشفوي

- الاتصالات الهية لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للأخلاق ، كما انها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل.

- صعوبة استخدامه مع الاعداد الكبيرة .

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا من المنظمات الكبرى ذات الاقسام المتعددة والمستويات الادارية المختلفة .

### 6- شبكات الاتصال التنظيمي :

ربما يستعمل العاملون الاتصال التنظيم في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون ان يكونوا على وعي بها أو يقصدونها، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني انواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال فيما يأتي:

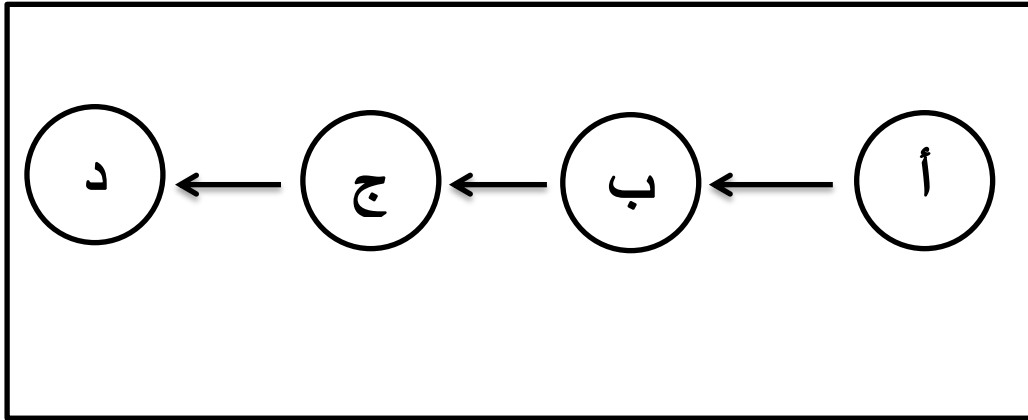
#### 6-1- الشبكة التسلسلية : وهي التي تنظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة

آلية بحيث ان أي شخص في أي مركز لا يتصل بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي ، فكلما كانت الدرجات السليمة كانت السلسلة

<sup>1</sup> محمد غبراهم الدعيس ،الاتصال والسلوك الانساني، السلسلة18، البيطاش للنشر والتوزيع والاسكندرية 1999، ص297.

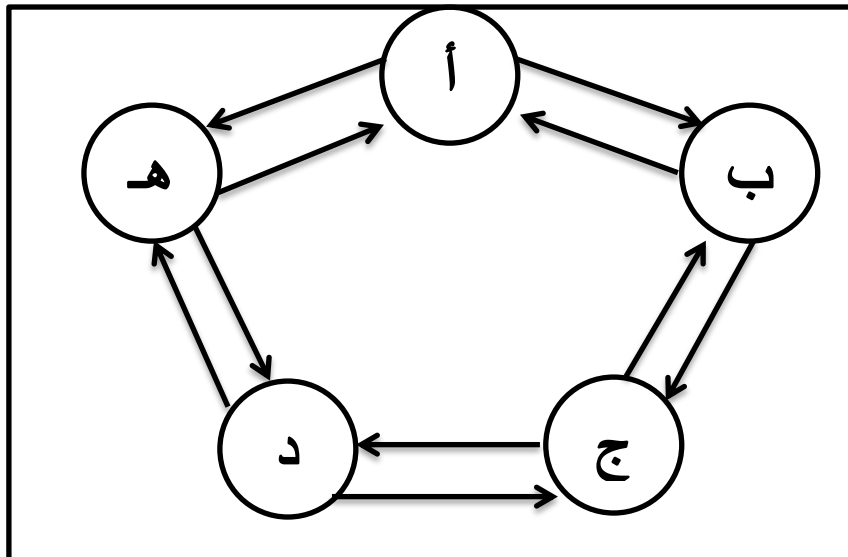
طويلة وأصبحت العملية الاتصالية أيضا طويلة من عيوب هذه الشبكة انها تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضيع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية ، وقد تؤدي أحيانا إلى تشويش الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط.

الشكل رقم(6) : الشبكة التسلسلية



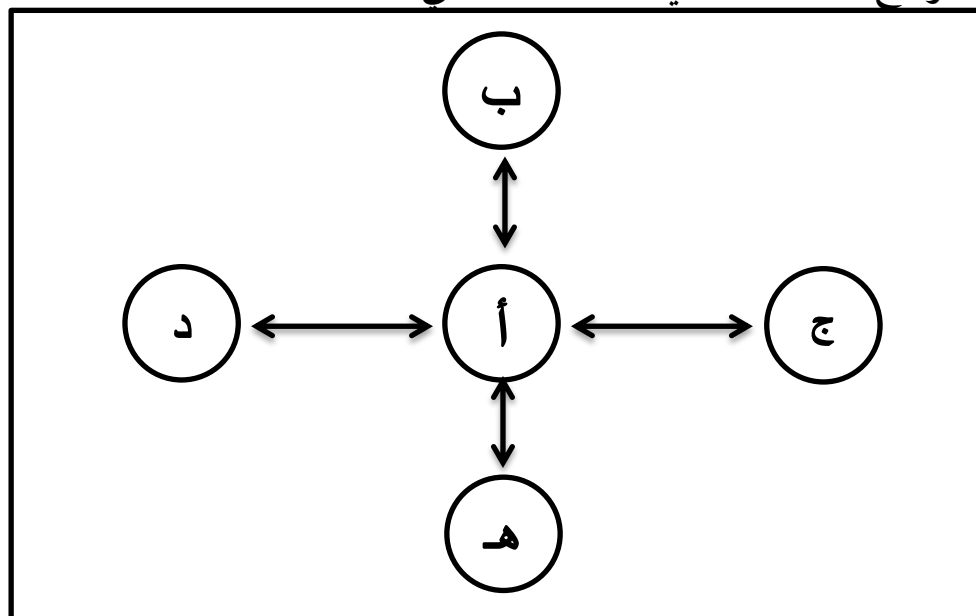
6-2- الشبكة الدائرية: هي اتصال في شكل دائري ، وهي الحالة التي يتم فيها اداء مهام معينة، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة .

الشكل رقم (7): يوضح الشبكة الدائرية للاتصال التنظيمي.



**6-3- شبكة العجلة:** تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناعاته ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية ، وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشير عليه.<sup>1</sup>

الشكل رقم (9): يوضح شبكة العجلة في الاتصال التنظيمي

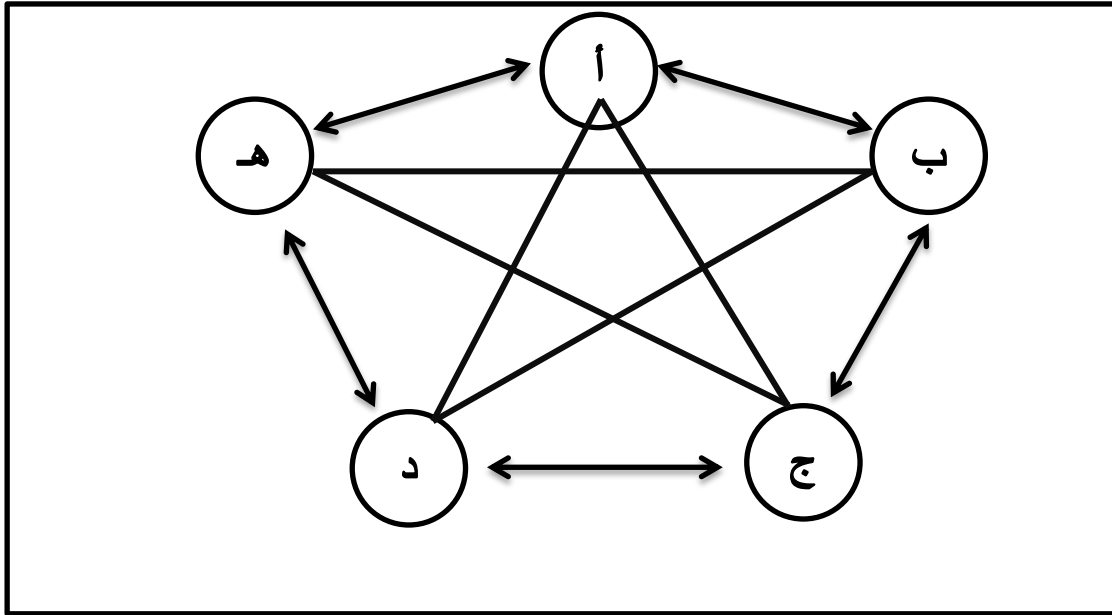


**6-4- شبكة النجمة:** وتعتبر الشبكة المثالية ، كون أن المشاركين بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم ، ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم ، بحيث يمكن القول أنها " تلك الشبكة التي تتميز العلاقات الديمقراطية " ، فتنوعات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية والأفقية، كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها في هذه الحالة يشعر الانسان بالانتماء إلى المؤسسة ، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة وقد ينتج عن هذه الشبكة بعض الهدر من الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات ، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء ، يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة ، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسر إن لم يكن مستحيلا التمسك بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، ص23-25

<sup>2</sup> محمد شريف شريط ، مرجع سبق ذكره، ص61-62.

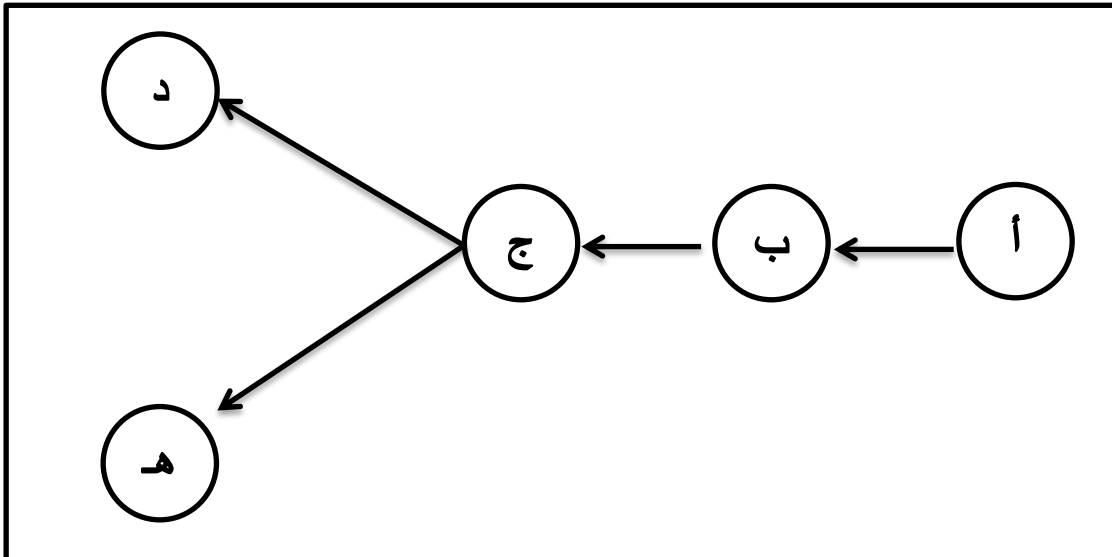
الشكل رقم (9): يوضح شبكة النجمة في الاتصال التنظيمي



5-6- الشبكة على شكل Y (الشبكة العنقودية): وتتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى

الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) والذين بدورهم يتصلون

بالمرووسين.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 26

## 7/ أهمية الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق اهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني ان الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر اليها على انها عملية مستقلة بذاتها ، إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المنظمة، تعتبر الاتصالات وسيلة في ادارة أنشطتهم الادارية ، وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الاهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.<sup>1</sup>

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الافكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الافعال.<sup>2</sup>

وتتمكن المنظمة من القيام بعملية التخطيط للعمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والافراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع ويتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.<sup>3</sup>

فال اتصال الشامل حسب روقي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كتعبير اتصالي يجب ان يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج أهمية الاتصال التنظيمي من الامكانيات التالية :

1- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل موازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الاوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها

<sup>1</sup> حميد علي مصباح ، فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص18-19

<sup>2</sup> احمد ماهر، كيف ترفع المهارات الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية 2004، ص31.

<sup>3</sup> هالة منصور ،مرجع سبق ذكره، ص54.

كما ان الاتصال التنظيمي يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازها وبما لم يتم إنجازها وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها.

## 8-اهداف الاتصال التنظيمي:

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الاهداف التي يسع الاتصال لتحقيقها :

أ- تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات : يتم الاتصال بين التصرفات وأفعال اقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض ،وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الاهداف الشخصية على حساب اهدافها العامة.

ب- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال التنظيمي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف

التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الافراد نحو تحقيق الاهداف .
- توجيه الافراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج ادائهم.<sup>1</sup>

## ج-اتخاذ القرارات :

حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

د- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين أ، العاملين على التعبير عن سعادتهم واحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

هـ- يمكن إدراج هدف آخر للاتصال التنظيمي لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل :

في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه في الوسط العمالي فعندما تنتشر الاشاعة بشكل كبير يصبح

<sup>1</sup> صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية ،مجلة العلوم الانسانية ، العدد الثاني والعشرين ،200،ص120-121

مفعوله كارثي بالنسبة إلى المنظمة ككل.<sup>1</sup>

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

يهدف إلى تمسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطاء قيم والعمل على بناء روح الجماعة. وكذا تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية تساعد فعالية المنظمة.

### 9- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن مرحلة خلق الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي في المؤسسة أو الهياكل الرسمية هي مرحلة جد مهمة إذ أن نجاح أو فشل عملية الاتصال يتوقف عليها بدرجة كبرى فمرحلة اختيار الوسيلة وبعد ذلك تأتي المراحل الأخرى والصعوبة لا تكمن في عملية خلق الاهتمام بموضوع الاتصال نفسه بقدر ما يكمن في إزالة مختلف العقبات التي تعمل على تقليص من ذلك الاهتمام وعموماً يمكن أن بعض العوائق.

انواع العوائق التي تلعب دور الشمس على السيورة الحسنة لعملية الاتصال داخل المؤسسة أو الهياكل الرسمية وتتمثل هذه العراقيل في ما يلي:

• العوائق المرتبطة بالمرسل والمتلقي : تتنوع إلى نوعين :

أ/عوائق سيكولوجية :

ترتبط هذه العوائق أساساً بميول الشخص، خاصة إذا كان منصب المسؤولية إلى محاولة إضفاء عنصر الإبهام على شخصيته، وتعامله مع الآخرين بسلوكيات متناقضة حتى لا يدرك الغير معالم شخصيته الحقيقة وبرى الأستاذ "صالح الشبيكي" أن السلوك ما هو إلا خوف من أن يمتاز الآخرون علينا في حالة ما عرفوا أعماق شخصيتنا.

<sup>1</sup> محمد منير الحجاب، سحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، 1975، ص26-27.

عن هذه الظاهرة السوسيونفسية تنتشر أكثر في المناصب العليا والمسؤولية أين يسعى المشرفون إلى الابتعاد عن مرؤوسهم رغبة في الإيحاء الدائم بقوة الشخصية والصرامة أو تجنب تهمة الضعف والمحسوبية والتحفيز ،يقول "مينار" "الامراض الاجتماعية للمؤسسة"

أن السلطة تضفي على نفسها الغموض ،إن في الكثير من الأحيان للمسؤولين السامين فكرة، أن السلطة يجب أن تبقى لغزا غامضا ولذلك نجدهم يشقون في تقييم المعلومات والتفاسير من أجل الابقاء على هيبتهم ونفوذهم.

أما من جهة المرؤوسين فإن العقبات البسيكولوجية، التي قد تحد من فعالية التواصل تكمن في انعدام الاستعداد لتقبل الناتج والآراء بسبب الصراعات المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين او نتيجة العداء النفسي الكائن بينهم الناتج عن الطبيعة الانسانية الراضية لأشكال التسلط.

كما يرجع انعدام الثقة بين الطرفين ، نتيجة عدم تحقيق وعود سابقة أو عدم تحقيق أبسط الحقوق.

### ب/ عوائق إيديولوجية :

بطبيعة الحال يختلف أفراد المؤسسة في التوجه الإيديولوجي والمعتقد ولذلك نجد ان عملية الاتصال في جزئها الخاص بالرسالة تتعرض إلى الحذف والتضليل والتشويه أحيانا ، فالرسالة في عالم الاختلاف هذا تكون محل صراع بين القبول والرفض لدى مختلف أطراف الصراع الإيديولوجي مما يفتح المجال لحرب الاشاعات التي تهدف إلى تعبئة أكبر عدد من المناصرين لفكرة على حساب أخرى

كما يمكن أن نضيف هذا الاطار كل المعايير المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد نظرا لما يسببه اختلاف العمال أو مختلف أطراف وفئات المؤسسة فيها منعدم تقبل أو انشقاق بين رافض لفكرة ما هذا الاختلاف بين المرسل والمتلقي يفتح باب الجهل بالحقائق والتأويلات الخاصة.

### ● العوائق المتعلقة بالقناة :

إن القناة لها رمز أو الشكل أو اللغة اللفظية المكتوبة أو البصرية التي تستعمل في توصيل رسالة وهذه القنوات يمكن أن تكون حدثا غير مباشر وتكون وسائل غير مكتوبة ومطبوعات أو صور ثابتة أو متحركة أو أشكال وبيانات وعلى هذا النحو فإن مختلف العوائق المرتبطة بهذه الاشغال القنواتية

تتخصر في الاعتماد القصدي أو بسبب عدم التحكم أو الخطأ اللغوي أو الشكل الرمزي غير المفهوم بين طرفي عملية الاتصال .

إن عدد كبيراً من الأفراد يعتقدون أن المعاني الموجودة في أذهانهم للجمل والكلمات والرموز هي نفسها الموجودة لدى الآخرين ، وهذا الاعتقاد خطأ دفع المرسل إلى تقديم الشروح الوافية والإيضاحات عن مقاصده من هذه الفكرة أو الرمز وبذلك تظهر التأويلات الخاطئة للرسائل وهذا يعتبر حاجزاً أما بلوغ الرسالة لهدفها .

### • عوائق ترتبط بالرسالة:

تمثل الرسالة عنصراً هاماً من عناصر الاتصال ومن العقبات التي نجدها في هذا الصدد تواق محتوى الرسالة من حيث القيم والمفاهيم بين المرسل والمتلقي كما أن الإفراط في استخدام الرسائل يمكن أن يحدث تشويش إلى الطرف المستقبل والنتائج عن الصياغة اللغوية .

نجد أيضاً وفي كثير من الأحيان تحريف في محتوى الرسالة ويحدث هذا غالباً في الاتصال الصاعد كأن يقوم المرؤوس وسط السلسلة التنظيمية بتغيير بعض أو كل الحقائق في الرسالة الواردة من أسفل أو تزويد الأرقام والتقارير لإخفاء النقائص كل ذلك من أجل نيل رضا المشرفين أو السلطة الوصية رغبة في منصب أسمى .

وفي هذا الصدد يقول " جاردليلى " في زمن الصناعات الأولية والمؤسسات المحدودة الصغيرة وكانت للكلمة قيمة كبرى أما اليوم فقدت قيمتها حيث أننا نتكلم فقط لنقول قد ملأ مذكرة رسمية

في الموضوع ، وهكذا أصبحنا نتصل بالمدكرات والمرسلات بين مكتب وآخر وكل طلب مكتوب يقتضي إجابة مكتوبة وهكذا ، وهذه الممارسات نجدها خاصة في الاتصال الرسمي الذي يغلب فيه

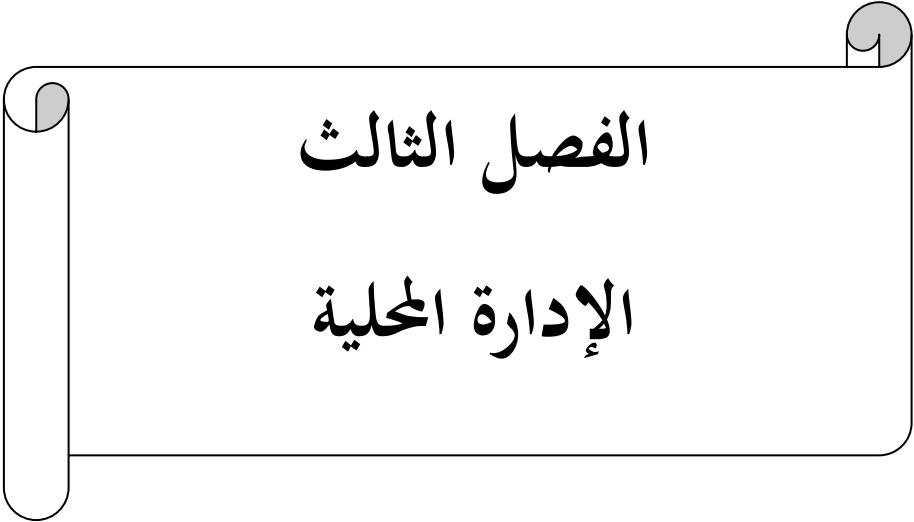
الطابع البروتوكولي الذي قد يجعل الاتصال من المفروض أن يمر مباشرة بين شخصين يأخذ مساراً دائرياً يمر خلاله عبر عدد كبير من الأطراف ، وبذلك نقل الرسالة وضعف مضمونها ، كم أن عامل

مدى اتساع حجم المؤسسات لا يعمل مطلقاً في مصالح عملية الاتصال ، فكلما زاد الاتساع زاد حجم الممارسات البيروقراطية والرسمية المعقدة وبالتالي تتعقد العملية الاتصالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غايات بوفحلة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، دار المعرفة الجامعية ، الجزائر 1992 ص 42.

## ملخص الفصل الثاني

وبعد الانتهاء من سردنا للفصل الثاني والذي تناولنا فيه الاتصال التنظيمي وتم تقسيمه الى مجموعه من العناوين تم فيها التطرق إلى التعريف بالاتصال التنظيمي وتليها الخصائص وما شابه من اختلاف وكثرته بكثرة المدارس وتنوع الطرق والافكار والكتاب والباحثين في العالم وتم في العنوان الثاني التطرق فيه إلى خصائص الاتصال التنظيمي بتعددتها ثم بعد ذلك تم التطرق في الحديث على انواع الاتصال التنظيمي، تم الحديث عن كل الأنواع دون استثناء نوع منها وتليها مضامين الاتصال التنظيمي وتم التطرق فيه إلى شبكات الاتصال التنظيمي، وتليها اهمية الاتصال التنظيمي في شتى المجالات الادارية والتنظيمية في المؤسسات والمنظمات المتعددة الانواع والاشكال للمنظمات، ثم تطرقنا فيه للأهداف التي يسمو عليها الاتصال التنظيمي من خلال بعض الباحثين الذين تكلموا في هذا الجانب ، وفي الاخير اختتمنا الفصل بتكلم عن المعوقات التي تقف في طريق الاتصال التنظيمي وبذلك نختتم بها الفصل الثاني فنأمل أن نكون قد وفقنا في سرد ما استطعنا جمعه عن الاتصال التنظيمي.



الفصل الثالث

الإدارة المحلية

## الفصل الثالث :الإدارة المحلية

### تمهيد

1- مفهوم الإدارة المحلية

2- أركان الإدارة المحلية

3- خصائص الإدارة المحلية

4- مقومات الإدارة المحلية

5- وظائف الإدارة المحلية

6- الإدارة المحلية في الجزائر

7- معوقات الإدارة المحلية في الجزائر

8- واقع الإدارة المحلية في الجزائر

### ملخص الفصل

### تمهيد :

يمكن الإدارة المحلية من عدة زوايا ، فعلماء الاجتماع يهتمون بالإدارة المحلية من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي ، او كمنظمة اجتماعية وعند النظر من زاوية سياسية ، وذلك باعتبار المجالس المحلية تمثل قاعدة لامركزية يتمكن من خلالها المنتخبين على مستوى البلدية من المشاركة في صنع القرار بما يجسد فكرة الديمقراطية ، ويهتم علماء الإدارة بنظام الادارة المحلية مكانة خاصة بالنظر لورودها في وثائق قانونية (الدستور، القانون المدني، قانون البلدية ،قانون الولاية) ، ثم أن الولاية أو البلدية هي من أشخاص القانون العام ، فمن ما سبق نخلص إلى أن نظام الإدارة ورجال القانون يتولى كل واحد من هؤلاء دراسة الإدارة المحلية من زاوية اختصاصه بما يحقق لها دفعا أكثر وتطورا أكبر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بوضياف ،الوجيز في القانون الإداري ،ط2 الجزائر: جسر للنشر والتوزيع ،2007،ص221

## 1/ مفهوم الإدارة المحلية:

تعدد مفاهيم الإدارة المحلية تبعا لاختلاف وجهات نظر الفقهاء والمفكرين من حيث نظرتهم لزواية معينة مبنية على فلسفة فكرية سياسية وقانونية للدولة.

■ يعرفها الكاتب البريطاني "كرايم مودي" (ModieGrame) "بأنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ، ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة".

■ ويعرفها "فؤاد العطار" "بأنها توزيع وظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها".

■ وعرفها "الشيخلي" "بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة ،تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة ،إضافة إلى غدارة المرافق القومية في البلاد وان تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، وتحقيق أغراضها المشروعة".

■ ويعرف "الزعي" الادارة المحلية على أنها "أسلوب الإدارة بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي ، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية"

■ ويعرفها "محمد محمود الطعمانة" بأنها "جزء من النظام العام للدولة ،منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية ،وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة و تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية"<sup>1</sup>.

■ ويعرف "بوجمة بوعزاوي" اللامركزية الإدارية (الجماعات الترابية): بأنها "النظام الإداري الذي يقوم على تحويل اختصاصات ووظائف إدارية من الإدارة المركزية إلى وحدات إدارية أخرى إقليمية (كالجهة والجماعات الحضرية والقروية) ،او مصلحة (المؤسسات العامة) ممتعة بالشخصية المعنوية ،مع خضوعها لقدر معين من رقابة الإدارة المركزية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمانة ، نظم الإدارة المحلية ، الملتقى العربي الاول للمنظمة العربية للتنمية الادارية ، سلطنة عمان ، من 18 الى 20 اوت 2003 ص8-9

<sup>2</sup> بوجمة بوعزاوي ،التنظيم الإداري ،المغرب دار أبي رقراق للطباعة والنشر، 2013،ص23.

- وعرفها الفقيه الفرنسي "ولان" (Waline) "بأنها نقل سلطة إصدار قرارات إدارية مجالس منتخبة بحرية من المعنيين"<sup>1</sup>
- وعرفها "عبد الرزاق الشихلي" بأنها "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية"<sup>2</sup>
- وعرفها عمار عوابدي بأنها " ذلك النظام الذي يقوم ويستند على أساس تفتيت وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الادارة المركزية (الحكومة) من جهة وبين هيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية ،وعلى أساس فنب موضوعي -مصلحي- من ناحية أخرى ،مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية لضمان وحدة الدولة السياسية والدستورية والوطنية والإدارية، ولضمان نجاح عملية التنسيق بين رسم السياسات العامة والخطط الوطنية وبين عملية تنفيذها وإنجازها"<sup>3</sup>

## 2/ أركان الإدارة المحلية :

من خلال التعاريف السابقة التي تعرف الإدارة المحلية بأنها نظام لامركزي نجده يقوم على ثلاثة أركان ، تمثل الاعتراف بوجود مصالح محلية مميزة ،وبوجود هيئات محلية مستقلة ، وخضوع هذه الأجهزة لوصاية السلطة المركزية، فسنتناولها بنوع من الشرح والتوضيح كما يلي:

### 1-2/ الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة :

تطبيقا لفكرة توزيع الاختصاص تتولى الأجهزة المركزية القيام بمهام معينة أصطلح على تسميتها بالمهام الوطنية، كشؤون الدفاع والأمن والخارجية ورسم السياسات العامة في مجال التربوي والاقتصادي والتعليم العالي وغيرها، وترك بقية المهام لتسيير وتدار من قبل الأجهزة المحلية .

وبالرغم من الصعوبة التي تلقاها الفقه في وضع معيار للفصل بين المهام الوطنية والمهام المحلية ،خلص الى أنه متى اتصلت المهام بإقليم واحد كنا أمام شؤون محلية كشؤون المواصلات والسكن وغيرها ،ومتى

<sup>1</sup> باديس بن حدة ،الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي(دراسة مقارنة لنماذج مختارة) (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية 2012ص24).

<sup>2</sup> نفس المرجع،ص24

<sup>3</sup> عمار عوامدي ،القانون الإداري ،الجزائر ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007 ص239.

كانت تخص مجموع المواطنين وكل المناطق فهي شأن من شؤون السلطة المركزية ،وكان نتيجة هذا التنوع بروز مصطلح الشؤون البلدية والشؤون الإقليمية والشؤون الوطنية.<sup>1</sup>

## 2-2/ الاعتراف بوجود هيئات محلية مستقلة ومنتخبة :

ويقصد بهذا الركن استقلال هذه الهيئات المحلية والمصلحية عن السلطة المركزية مما يخلوها حق اتخاذ القرار وتسيير شؤونها بدون تدخل من الجهاز المركزي، حيث يقتضي توافر هذا الركن الاعتراف للوحدة الادارية المحلية بالشخصية المعنوية ليتم الاعلان الرسمي لفصلها من الدولة .

فبالرغم من وجود نقاش في الفقه حول مفهوم الاستقلال للهيئات المحلية وأدواته القانونية ،إلا ان العبرة من ضمان الاستقلالية لا تمكن من الفصل الوظيفي وتوزيع الاختصاص بين الاجهزة المركزية والاجهزة المحلية ،وإنما العبرة اساسا تكون في شكل الهيئة المديرة على المستوى المحلي ،هذه الاخيرة ينبغي أن تتكون من منتخبين حتى نظمن عدم تبعيتهم للسلطة المركزية ،لذلك قال موريس هوريو "إن اللامركزية تميل الى احداث مراكز إدارية عامة مستقلة يعين أشخاصها عن طريق الانتخاب ليس بهدف اختيار أفضل السبل لإدارة الوحدات المحلية ،وإنما من أجل مشاركة أكثر ديمقراطية للمواطنين".

فمن خلال قول موريس هوريو يتضح أن الانتخاب هو الضمانة الأساسية والوسيلة المثلى لتحقيق الديمقراطية ،مما تفرض مشاركة الشعب في تسيير الشؤون المحلية عبر مجلس منتخب، والقول بخلاف ذلك يجعل تدخل السلطة المركزية في الشؤون المحلية ، وهو ما يفقد في النهاية الغاية من وجود هيئات محلية مستقلة.

## 2-3/ خضوع الأجهزة المستقلة لوصاية السلطة المركزية:

إذا كانت اللامركزية الادارية ممثلة في الادارة المحلية هي صورة من صور الادارة الذاتية التي تمكنها من تسيير شؤونها بنفسها دون حاجة للرجوع للسلطة المركزية ،فإنه بالرغم من الاستقلال الذي لا يصل

<sup>1</sup> عمار بوضياف ،الوجيز في القانون الاداري ،مرجع سابق ص174.

إلى حد الانفصال المطلق بين الإدارة المحلية والدولة<sup>1</sup> فإن العلاقة تبقى قائمة بينهما بموجب نظام يعرف بالوصاية الإدارية

والمقصود بالوصاية الإدارة مجموع السلطات التي يقررها القانون لسلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة<sup>2</sup> وهو أداة قانونية دائمة ومستمرة بين الأجهزة المستقلة والسلطة المركزية<sup>3</sup> كما أنه يكفل للهيئات المستقلة حقها في إتخاذ القرار بالكيفية والحدود التي رسمها القانون.<sup>1</sup>

### 3/ خصائص الإدارة المحلية :

تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد عن الإدارة المركزية من أهمها :

- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية .
- هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.
- تعمل على تكييف النظام الإداري ليلئم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتطيفوا مع الادارة.
- اشتراك الأفراد في إدارة الامور ذات الأهمية المحلية لأن الافراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات .
- تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة .
- تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء الى المجتمع بالإضافة الى تغيير انماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية .

### 4/ مقومات الادارة المحلية:

<sup>1</sup> نفس المرجع ص(176'1779).

تقوم الادارة المحلية على عنصر اساسي وهو الشخصية المعنوية وهو الذي يمنح الادارة المحلية الاستقلال القانوني عن الحكومة أو الادارة المركزية مع احتفاظ الحكومة أو السلطة المركزية بحق الرقابة على الادارة المحلية.

وتتكون هيئات الادارة المحلية من ثلاث أجهزة أو ثلاث سلطات هي :

- السلطة التقريرية .
- السلطة التنفيذية .
- السلطة الرقابية .

وتمثل السلطة التقريرية : في المجالس الشعبية المحلية والتي سلطة التشريع على المستوى المحلي .

أما السلطة التنفيذية : فهي مجموع الموظفين الإداريين والفنيين والماليين العاملين في الادارة المحلية .

أما السلطة الرقابية : فتتمثل في رقابة السلطة المركزية على كل أعمال الأجهزة المحلية .<sup>1</sup>

## 5/وظائف الادارة المحلية

تختص الادارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشتمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة<sup>2</sup> ومن الطبيعي ان تقسم المهام الإدارية طبقا لمؤديها ، أي المهام التي تؤدي بكفاءة وفعالية محليا لا بد وان تسند الى الادارة المحلية ، وبالتالي المهام التي لا يمكن أن تؤدي بفاعلية على المستوى المحلي تسند الى مستويات أعلى من الإدارة ، وللإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما :<sup>3</sup>

## 1/5: الوظيفة التنموية

<sup>1</sup> أيمن هاشم عبد الرحمن ، التشريعات المنظمة لل عمران في مصر ، رسالة ماجستير ، كلية التخطيط الاقليمي والعمراني ، القاهرة 2001

<sup>2</sup> المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، النمو الحضري في الوطن العربي ، المؤتمر الرابع عشر للشئون الاجتماعية ، جامعة الدول العربية 1999

<sup>3</sup> حسام قضب ، تقسيم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري ، المؤتمر العربي الإقليمي ، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة ديسمبر 2000

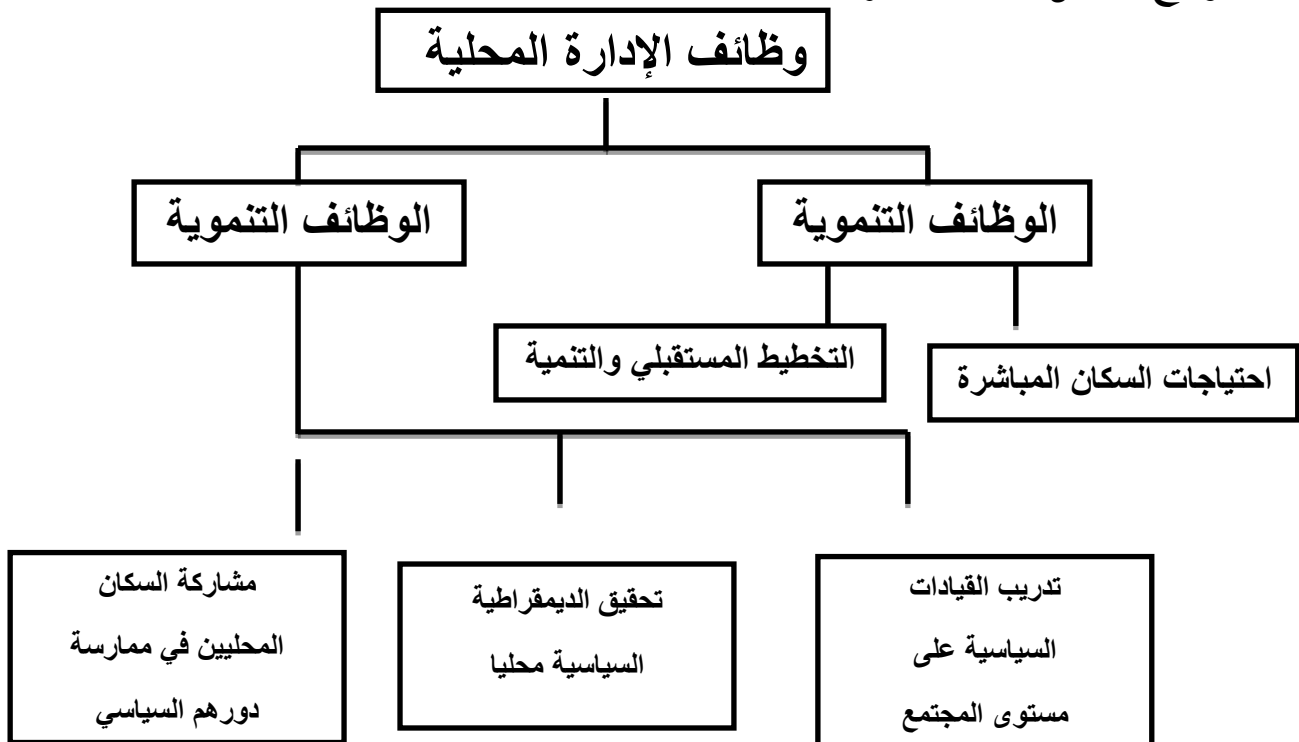
وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية ويمكن تقسمها إلى :

- وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة.
- وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية .

## 2/5 : الوظيفة السياسية

- تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.
- دفع السكان المحليين إلى مساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي.
- تدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع.

ويوضح الشكل وظائف الإدارة المحلية.



وظائف الإدارة المحلية

6/ الادارة المحلية في الجزائر:

حاولت الجزائر منذ عدة سنوات تأكيد مبدأ اللامركزية بإنشاء هيئات محلية ممثلة في البلدية والولاية، التي من خلالها يتم تحقيق التنمية المحلية عبر الصلاحيات الواسعة التي أوكلت لها وفق الاصلاحات المستمرة في كافة المجالات ،نتيجة التحولات والتغيرات الاقتصادية والسياسية ونتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة في تسيير الهيئات الادارية والمرافق العمومية.

وباعتبار أن البلدية والولاية هي هيئات لا مركزية وهي جزء لا يتجزأ من الدولة ،والتي تعني ذلك النظام الاداري اللامركزي الذي يقوم على اساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية وإيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وتلبية حاجات المواطن ذات الصلة المحلية وفق السياسة العامة للدولة و رقابتها بواسطة آليات محددة، سوف نحاول إبراز معوقات وأساليب تطور اداء الادارة المحلية في الجزائر في مبحثين الأول متعلق بمعوقات تطوير أداء الادارة المحلية في الجزائر ،والثاني متعلق بأساليب تنمية الادارة المحلية في الجزائر ومقاومتها .

#### 7- معوقات الادارة المحلية في الجزائر:

على غرار الدول النامية يواجه تطوير أداء الادارة المحلية في الجزائر عدة معوقات وأسباب حالة دون تحقيق التنمية المطلوبة ودون تحقيق مستوى الطموح المطلوب ،وبالرغم ان النظام السياسي يحاول في كل مرحلة تعزيز الاطار القانوني من خلال الاصلاحات التي تبناها نتيجة التحولات الداخلية تارة والتحول الخارجية تارة أخرى، منها المرتبط بالبيئة السياسية والاقتصادية للدولة ،ومنها ما هو مرتبط بالموارد البشرية والوسائل والإمكانيات المادية والفنية، هناك العديد من العقبات التي تعرقل سير العملية التنموية ،وهي تلك المرتبطة بالجوانب الاقتصادية ،والسياسية ،الاجتماعية، الادارية.

#### 8- واقع الادارة المحلية في الجزائر .

انطلاقا من الارث الاستعماري ومرورا بالأوامر والمراسيم التنظيمية وصولا الى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية ،والقانون رقم 07/12 المؤرخ في 2012/02/21 المتعلق بالولاية، لوحظ بأن الادارة المحلية في الجزائر خلال ما يزيد عن أربعين سنة مرت بمرحلتين، الأولى تميزت بالشغور الكبير على مستوى الوظائف الادارية باعتبارها كانت في الفترة الاستعمارية حكرا على الفرنسيين ، حيث عملت الدولة لسد الفراغ بتوظيف كل من يحسن الكتابة والقراءة يعني انعدام

الكفاءة العلمية والادارية ،ومن جهة أخرى ونظرا لاعتماد النظام السياسي على الحزب الواحد (حزب جبهة التحرير) حتى في الهيئات الادارية التابعة لها بما فيها الادارة المحلية ما اعطى هذه الاخيرة الصبغة السياسية القانونية وابتعادها عن المفاهيم الادارية، وبهذا ابتعدت عن الاهداف الشرعية التي وضعت من أجلها ، وكانت مجرد مؤسسة تقوم بترجمة وتنفيذ قرارات السلطة المركزية على المستوى المحلي.<sup>1</sup>

وبالرجوع الى اصلاح الادارة المحلية لعام 1981م المتضمن تحديد صلاحيات البلدية والولاية في 16 قطاع هي الشبيبة والرياضة ، السياحة ، الفلاحة، الصحة ، النقل والصيد البحري ، العمل والتكوين المهني ، التربية ، الصناعة والطاقة ، المياه ، التخطيط والتهيئة العمرانية ، الحماية والترقية الاجتماعية، الثقافة ، التجارة ، المنشآت الاساسية القاعدية ، الشؤون الدينية ، الغابات واستصلاح الاراضي،<sup>2</sup> الذي جاء لإبراز وتطوير دور البلدية والولاية، لتصبح أكثر قدرة على تلبية المواطن الجزائري على المستوى المحلي حيث أن هذا الاصلاح لم يركز على أهم العوامل التي تساعد على تنمية قدرات البلدية في اداء وظائفها كاستقلال المالي ، والملاحظ للأهداف التي كانت تحققها الدولة كانت تقرر على ضوء الصراعات والمصالح أي اصحاب النفوذ والتأثير، وليس بشكل عقلائي وموضوعي ،وهذا يرجع الى دور القادة في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

وغن ما أثبت الصيغة السياسية للإدارة المحلية ما ورد في الميثاق الوطني لسنة 1986م عن ضرورة اعتماد أساليب إدارية حديثة ، والاهتمام بالتخطيط والتكوين إلى غيرها من المفاهيم التي تحقق الفاعلية وتقريب المواطن من مراكز اتخاذ القرار ، وبالتزامن مع بداية انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق والتحول نحو التعددية السياسية و، تم تنظيم الادارة المحلية سنة 1990 حسب ما جاء القانونين الصادرين في 07/04/1990 رقم 08/90 المتعلق بالبلدية ورقم 09/90 المتعلق بالولاية ،فالديمقراطية التي اختارتها الدولة آنذاك كانت حتمية وضرورة لامتناس غضب الشعب ولم يكن نتيجة لنضج

<sup>1</sup> مياسة أودية، الفاعلية الادارية في الادارة المحلية الجزائرية (مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم

السياسية والاعلام جامعة الجزائر 2007/2008) غير منشورة ،ص116

<sup>2</sup> بوضياف عمار ،الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق ص100-101

<sup>3</sup> مياسة أودية ،مرجع سابق ص:116

النظام واستعداده لذلك ، ما يعني أن المظهر البيروقراطي لا يزال متجسدا في الادارة المحلية الجزائرية الذي تمثلت مظاهره فيما يلي<sup>1</sup>:

● **الروتين الإداري:** هو نمط تنظيمي يوحد الأداء الوظيفي بصورة تتماثل فيها القرارات المتخذة في الحالات المتجانسة ، وهو ما يعني التكرار الذي يعتبر ضرورة من ضرورات العمل بحث لا يمكن للإدارة الاستغناء عنه، فهو يهدف الى تسهيل اداء العمل ووضع قواعد عامة تطبق على كل حالة تكرر باستمرار على مستوى العمل الاداري ، الامر الذي يقلل الجهد الذهني للموظف وزيادة الفاعلية في انجاز عمله ، كما يفهم منه التخصص بمعناه العلمي ، غير انه اصبح مرض يهدد فاعلية الادارة الجزائرية بفعل انعدام الكفاءة العلمية ، هذا ما يفسره التمسك الحرفي بالنصوص القانونية خوفا من الخطأ وهذا بدوره ينتج سخط المواطن ومن تعقيدات البيروقراطية .

● **الوساطة والمحسوبية :** أحصبت للإدارة الجزائرية ، ما يعني وضع الرجل الغير مناسب وبالتالي عدم تحقيق الرشادة الادارية الأمر الذي خلق عدم الثقة بين المواطن والادارة مما ينفي الديمقراطية داخل الادارة التي تعود جذورها الى الحزب الواحد الذي كان مهيمنا على السلطة ولم يتصور تقسيم السلطة مع أحزاب أخرى.

● **الرشوة :** لها جذور تاريخية تمتد الى الاستعمار الفرنسي ، وهي نتيجة يلجأ اليها المواطن بسبب التعقيدات البيروقراطية التي يصادفها اثناء اجراء معاملاته الادارية ، كما أنها تجدد القبول من الموظفين المسؤولين عن تأدية هذه المعاملات بسبب ضعف مرتباتهم .

ومن خلال قوانين المنظمة للإدارة المحلية من 1990 الى 2012، نلاحظ ما يلي<sup>2</sup>:

● **عدم وجود انسجام بين الادارة والمنتخبين :** غن اختيار المنتخبين تم عن طريق الاحزاب السياسية التي يفترض أن تضع معايير معينة لذلك ، الا ، عدم وجود تلك المعايير يعني عدم الاطلاع على تقنيات تسيير المجالس، في حين تقتضي الفاعلية الادارية كافة متطلبات العمل، وفي ظل غياب رقابة فنية ادارية تنحرف الادارة عن اهدافها.

<sup>1</sup> مياسة أودية ، مرجع سابق ص 117

<sup>2</sup> مياسة أودية ، مرجع سابق ص 117

● **ضعف الموارد المالية المحلية وكثرة النفقات:** إضافة إلى اختلال النظام الضريبي وتفشي ظاهرة التهرب والعجز عن التحصيل الضريبي .

● **عدم الاهتمام بدو القيادة الإدارية المحلية :** حيث لم يتم ذكر صلاحيات الأمين العام للبلدية في القانون رقم 08/90 بالرغم من اعتباره قيادة إدارية عليا ، الأمر الذي يدل على غياب ثقافة الاهتمام بالقيادة، والذي تداركه بإصدار مرسوم تنظيمي تحت رقم 26/91 لتحديد صلاحيات الأمين العام، مما يدي على البطء في اتخاذ القرارات وبالتالي انعدام الفاعلية .

● **استقلالية محلية مزيفة:** إن هذا المفهوم لا يعكس واقع الإدارة المحلية في الدولة المعاصرة، فاستقلالها يندرج فقط في الوظيفة التنفيذية وهو يحقق الاستقلال النسبي الذي يمارس ضمن القواعد المحددة في الدستور وفي قوانين الدولة، وقد تم التعبير عن هذا الاستقلال في المواثيق والقوانين المتعلقة بالإدارة المحلية، حيث تضمن كل من ميثاق البلدية و ميثاق الولاية المبدأ العام المتعلق بحرية المجموعات المحلية وبسلطتها في اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير الشؤون المحلية، فنص الأول على أن هيئات البلدية تتخذ في نطاق اختصاصها المقررات المفيدة دون أن تعرض الأمر مسبقا على سلطة الدولة، ودون أن تتدخل سلطات الدولة لتحل محلها في اتخاذ المقررات أو تعديلها، وأن لا تمارس الرقابة المقررة قانونا بكيفية غير متطابقة مع مفهوم اللامركزية، ونص الثاني على أن الولاية هي وحدة لامركزية يتخذ فيها المجلس الشعبي الولائي القرارات والتدابير التي يراها صالحة، لا يتدخل ممثل الحكومة الا للسهر على مطابقة القرارات للقوانين والانظمة المعمول بها، أما في القوانين تكون لهيئة المداولة في البلدية والولاية السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات الضرورية لتصريف الشؤون المحلية، باستثناء ما يتعلق منها ببعض المواضيع التي تكون قابلة للتنفيذ بمجرد مضي مدة زمنية معينة، ودون تصديق صريح عليها من سلطة الوصاية.<sup>1</sup>

يتضح التداخل بدلا من الاستقلال المحلي في عدة مظاهر قانونية كما يلي:<sup>2</sup>

● **عدم وضوح خطوط السلطة،** من خلال الصلاحيات المزدوجة لكل من الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي، التي خلقت عجزا في الفصل بينهما مما يجعلها أداة في يد السلطة المركزية .

<sup>1</sup> مياسة أودية، مرجع سابق ص 118.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 119.

● الرقابة الشديدة وتعددتها على الادارة العامة التي تلعب دورا هاما في احترام مبدأ المشروعية وسيادة القانون، فقد نص دستور سنة 96 على الرقابة في المواد من 159 الى 170، حيث نصت المادة 162: "المؤسسات الدستورية وأجهزة الرقابة مكلفة بالتحقيق في تطابق العمل التشريعي والتنفيذ مع الدستور، وفي ظروف استخدام الوسائل المادية والاموال العمومية وتسييرها"<sup>1</sup>.

وتعدد الرقابة على الادارة المحلية كما يلي:

❖ الرقابة السياسية.

❖ الرقابة التشريعية.

❖ الرقابة القضائية.

❖ الرقابة الادارية، وهي رقابة داخلية تمارس بواسطة قرارات إداري تستلزم توافر أركان ومقومات قانونية ضرورية وهي:

1. السبب : وجود حالة قانونية أو مادية تدفع رجل الإدارة إلى اتخاذ القرار.

2. الاختصاص : صدور القرارات والاجراءات الرقابية من الشخص أو السلطة المخولة قانونا.

3. المحل : وجوب مشروعية الأثر المترتب عن العملية الرقابية.

4. الشكل والاجراءات : وذلك لأن النصوص احيانا تشترط إتباع إجراءات معينة قبل إصدار القرار وكذا إفراغه في شكل معين، وإلا التصرف باطلا.

5. الهدف أو الغاية : تعتبر القرارات المتعلقة بالرقابة الادارية خاصة تسعى الى تحقيق المصلحة العامة وطبقا لأحكام قانون البلدية 10/11 فإن الرقابة الادارية (الوصاية) تنصب على<sup>2</sup>:

- المعنيين، وهم كل الموظفين أيا كانت مسؤولياتهم وقطاع نشاطاتهم، يخضعون للسلطة الرئاسية تجاه الإدارة المستخدمة أو سلطة الوصاية.

- المنتخبين، تنقسم الى رقابة على الاشخاص ورقابة على الاعمال ورقابة على الهيئة.

<sup>1</sup> المادة 162 من الدستور الجزائري لسنة 1996، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2013.

<sup>2</sup> بوضياف عمار، شرح قانون البلدية مرجع سابق ص(من 283 الى 286).

■ على الاشخاص تتخذ بالإيقاف حسب ما نصت عليه المادة 43 من القانون البلدي 10/11 بأن الوالي يوقف بقرار كل منتخب تعرض لمتابعة قضائية ، وتتخ بالإقصاء حسب نص المادة 44 من قانون البلدية 10/11 بعد إدانة المنتخب من قبل المحكمة المختصة بموجب قرار من الوالي ، أما الاستقالة التلقائية تتخذ حسب ما نصت عليه المادة 45 من القانون السالف الذكر على المنتخب البلدي الذي يتغيب دون عذر مقبول لأكثر من ثلاث دورات عادية خلال نفس السنة ، يعلن هذا الغياب من طرف المجلس الشعبي البلدي ويخطر الوالي بذلك، تعتبر الاستقالة التلقائية إضافة نوعية في قانون البلدية 10/11 لم يرد النص عليها في قانون 1990، فههدف المشروع من هذا الإجراء هو الدفع بالمنتخبين للالتزام وإعطاء العناية لحضور جلسات ودورات المجلس .

■ على الأعمال تنتهي بالمصادقة الضمنية ،المصادقة الصريحة، البطلان المطلق ،البطلان النسبي، الطعن القضائي.

■ على الهيئة ،وتكون بإنهاء حياة المجلس البلدي إنهاء قانونيا بحله وتجريد أعضائه من الصفة التي يحملونها .

كما تخضع الولاية باعتبارها هيئة إدارية الى مختلف صور وأنواع الرقابة كما يلي:<sup>1</sup>

- الرقابة على أعضاء المجلس الشعبي الولائي ،التي تمارسها الإدارة المركزية من حيث إمكانية توقيفهم أو إقالتهم أو إقصائهم .

- الرقابة على الاعمال : تمارس على أعمال وتصرفات ومداولات المجلس الشعبي الولائي العديد من صور الرقابة من طرف الوصاية المتمثلة أساس في وزارة الداخلية، أما قرارات الوالي كممثل للدولة فإنها تخضع لمراقبة السلطة المركزية باعتباره رؤوسا بكل ما يترتب عن ذلك من نتائج ، حيث تتمثل صور تلك الرقابة في اجراءات التصديق والإلغاء.

- الرقابة على الهيئة :يخول القانون للسلطة المركزية حل المجلس الشعبي الولائي ،مثله مثل المجلس الشعبي البلدي ، ولم ينص قانون الولاية خلافا لقانون البلدية ،على إقامة أي مجلس مؤقت نظرا لطبيعة الهيئات الموجودة على مستوى الولاية التي يمكنها الحفاظ على مبدأ استمرارية المرفق العام.

إن تنوع الرقابة وثقل الوصاية أدى الى شل عمل الادارة المحلية ،فأصبحت مجرد منفذ غير قادر علة اتخاذ القرار، وأصبحت البلدية غير قادرة على التفاعل مع المواطنين ،وبهذا فقدت الثقة مع

<sup>1</sup>بوضياف عمار ،شرح قانون البلدية مرجع سابق

المواطن وانخرفت الإدارة المحلية عن أهدافها الحقيقية مثل تحقيق الرفاهية وتقريب الإدارة من المواطن، وإن الإصلاحات التي اتخذتها الدولة لم تؤثر على نوعية الخدمات وتحسينها، وأصبح رضا المواطن هدفا وهميا ومجرد شعارات لضمان بقاء النظام.

ومهما يكن فيعتبر القانونين المنظمين للإدارة المحلية الصادرة في سنة 1990 التجربة الأولى في مجال التعددية الحزبية، فتركيبية المجالس في مرحلة نفاذ هذا القانون كانت تتشكل من أحزاب متعددة وكذلك من ترشيحات حرة، وهو ما أفرز على مستوى رئاسة المجالس البلدية ظهور رؤساء بلديات يتبعون أحزاب مختلفة في آراءها وبرامجها وأطروحاتها بل وحتى تمثيلها الشعبي،<sup>1</sup> وفي ظل تطور الظروف والمعطيات السياسية والاقتصادية على الصعيد الداخلي والدولي، وصلت السلطات العمومية إلى قناعة أنه لا مفر من إصلاح هياكل الإدارة المختلفة، وهذا يفرض إعادة النظر في بناء الدولة وهياكلها، وتثمين قدراتها البشرية وتحديد مفهوم الخدمة العمومية ومراعات الحقوق والحريات الأساسية وتكريس مفهوم الرشادة والحوكمة خاصة على المستوى المحلي، وتسيير الشؤون العامة بشفافية والمشاركة في صنع القرار وتحديد المسؤوليات على جميع المستويات ومحاربة الفساد بكل أشكاله.

من أجل تحقيق تلك المقاصد بادرت رئاسة الجمهورية في 25 نوفمبر 2000 إلى تنصيب لجنة لإصلاح هياكل الدولة، ضمن هذه اللجنة كبار المسؤولين في الدولة ومسؤولي المؤسسات الدستورية والإدارية، وضمت كذلك جامعيين وحقوقيين ومنتخبين<sup>2</sup> ومن خلال تنصيب هذه اللجنة تبين من خلال التوجيهات الرئاسية بأن من مقاصد إصلاح هياكل الدولة وتحديد مهامها هو تكريس اللامركزية في التسيير وإعادة الاعتبار للجماعات الإقليمية وتجسيد فكرة الإدارة الجوارية والحكم الرشيد

ولما تكتسيه البلدية من الأهمية باعتبارها قاعدة اللامركزية في الدولة باعتراف بيان الأسباب للقانون الجديد، ولكونها جوهر الديمقراطية المحلية ومكان لمشاركة المواطنين في التسيير، وفاعلا لا يمكن الاستغناء عنه في إدارة الاقليم وتحقيق انشغالات التنمية المحلية، وبالإعتراف أيضا بأن تطبيق القانون رقم 08/90 لمدة عشرين سنة، أوصل الجهات المعنية إلى القناعة بأنه غير قادر على استيعاب كل

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 122.

<sup>2</sup> بوضياف عمار، شرح قانون الولاية مرجع سابق ص 125.

التوترات التي تحدث على المستوى البلدي<sup>1</sup> يمكن ادراج أهم الاسباب التي كانت وراء تقديم القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية في ما يلي:<sup>2</sup>

- أفرز الانفتاح السياسي الذي عرفته البلاد ظهور منتخبين ذوي مواقف متضاربة جعلت من الصعب التوصل الى إجماع، والذي يعد أداة ضرورية لصنع القرار البلدي .
- طغيان العقلية القبلية على الحقائق الاجتماعية للبلاد .
- جماعات مصالح تحاول الاستحواذ على البلدية لصالحها و محاولة استخدام لعبة التحالفات على حساب المنطق الحزبي .
- النزعة نحو زعزعة استقرار رئيس المجلس الشعبي البلدي وجعله في موضع الاقلية، رغم أنه هيئة تنفيذية منبثقة عن قائمة الاغلبية، وهو ما أدى للجوء لسحب سريع للثقة من رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- ضعف تحضير الهيئة التنفيذية للبلدية لتولي وظائف التسيير التي تقتضي الخبرة لاسيما في الجانب المالي .
- عدم اهتمام المنتخبين بتسيير المرافق العمومية الاساسية على رأسها المدنية .
- ضعف الاتصال من جانب المنتخبين وعدم تشابهم بالمقاربة الجوارية.
- الغموض الكبير الذي يحوم حول صلاحيات المنتخبين وعلاقتهم بالإدارة.
- تدهور قدرات تسيير البلدية التي صارت ضحية لتضارب المصالح الحزبية بين الأغليات المتعاقبة .

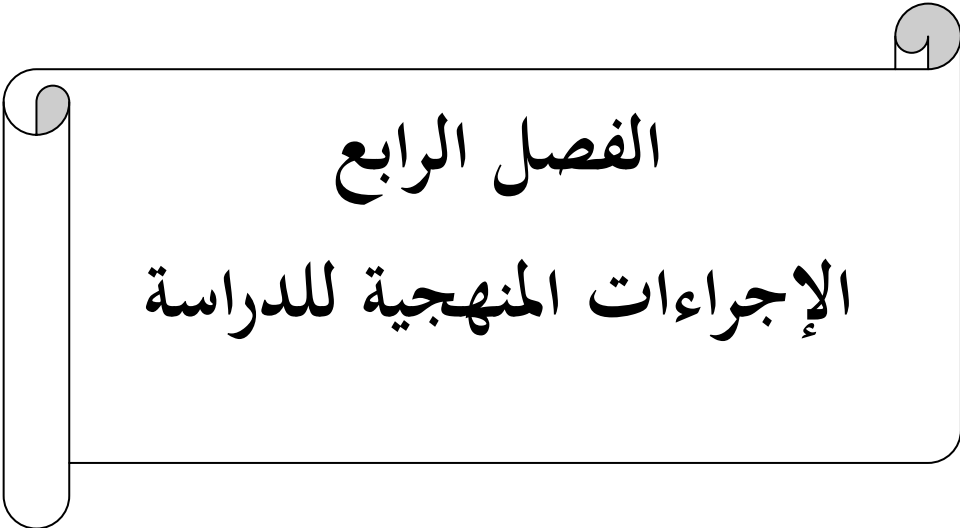
<sup>1</sup> بوضياف عمار شرح قانون البلدية مرجع سابق، ص 114 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 115.

### ملخص الفصل :

وفي محصلة الأمر أدى كل ذلك الى سوء تسيير البلديات والتدني المستمر لنوعية المرفق العام، وتدهور الاطار المعيشي للمواطن في الوسط الحضري والريفي، والوصول الى حالة من المفارقة الغربية، فمن جهة هناك إنجازات حتى من مناطق معزولة ومن جهة أخرى هناك عدم رضا من جانب المستفيدين، فبات من الضروري الانتقال الى مرحلة نوعية في مجال التنظيم والتسيير حتى تمكن البلدية بأن تكون فاعلا بارزا ومهما في الاصلاحات وفي تطور المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوضياف عمار، شرح قانون البلدية، مرجع سابق ص 116.



## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية للدراسة تمهيد.

### (1) :مجالات الدراسة.

-1-1 المجال المكاني.

-1-2 المجال البشري.

-1-3 المجال الزمني.

### (2) :المنهج المستخدم.

### (3) :أدوات جمع البيانات.

1- الاستمارة

### (4) :مجتمع البحث والعينة.

1- تحديد مجتمع البحث والعينة.

2- خصائص العينة.

ملخص.

### تمهيد

بعد تعرضي للجانب النظري لدراسة واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية والذي اعتمدته كإطار مرجعي يساعدني في الدراسة الميدانية، سأحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي، والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية.

هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، وذلك بعد صياغة الفرضيات في الفصل الأول، إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة، وكذلك تحديد وضبط عينة البحث، كذلك

توضيح مجالات الدراسة، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، وقد اعتمدت في جمعي لهذه البيانات على أداة منهجية وهي الاستمارة.

## 1/ - مجالات الدراسة

## 1-1/ المجال المكاني: التعريف ببلدية أميه ونسه وهيكلها التنظيمي

## أ- نبذة تاريخية عن بلدية أميه ونسه

بلدية أميه ونسه وهي إحدى بلديات الثلاثون لولاية الوادي والتي اندرجت ضمن التقسيم الإداري الأخير وأنشأت بناء على المرسوم التنفيذي رقم 85/365 المؤرخ في 1984/2/9<sup>1</sup> ، والمتضمن التقسيم الإداري للبلاد ، وتعتبر البلدية من أقدم وأكبر البلديات في ولاية الوادي وتنقسم إلى ثمانية عشر قرية منها قرى ذات كثافة سكانية معتبرة مثل سحبان ، وادي الترك... الخ، مع بنية تحتية في المستوى المطلوب . ، كذلك بها قرى نائية يمارس سكانها الفلاحة وتربية المواشي والأغنام مما صارت توفر لنفسها ما يفك عليها البعد عن مقر البلدية .

حيث تقع بلدية أميه ونسه بالجنوب الغربي لولاية الوادي فهي بلدية حدودية مع ولاية ورقلة وتترع على مساحة قدرها حوالي 1.111.20 ( ألف ومائة وإحدى عشر فاصل عشرون متر مربع ) ، فيحدها من الشرق والجنوب بلدية وادي العلندة ومن الغرب بلدية بن ناصر ومن الشمال بلدية ورماس .

ورغم المساحة الإجمالية الكبرى للبلدية إلا أن عدد سكانها يعتبر متوسط مقارنة ببلديات الولاية الأخرى ، فحسب الإحصائيات المتوقعة لسنة 2017 فإنه من الممكن سوف يصل تعداد السكان إلى 23 ألف نسمة ، بنسبة كثافة تصل إلى 0.08 في المتر المربع الواحد<sup>2</sup>

## ب- الهيكل التنظيمي لبلدية أميه ونسه

كباقي بلديات الوطن ، لدى بلدية أميه ونسه هيكل تنظيمي يحكمها ويضبط عدد المصالح مع عدد المكاتب التابعة لها ، حيث يوضع الأمين العام على هرم هذا الهيكل التنظيمي ، وفي ما يلي ملحق يبين مخطط الهيكل التنظيمي لبلدية أميه ونسه كما هو موضح في الملاحق بآخر المذكرة<sup>3</sup> . حسب الهيكل التنظيمي لبلدية أميه ونسه يتكون من ثلاثة مصالح بالإضافة لمكتب المستخدمين

<sup>1</sup> - الأرشيف ، بلدية أميه ونسه

<sup>2</sup> - مكتب التعمير ، بلدية أميه ونسه

<sup>3</sup> مكتب المستخدمين ، بلدية أميه ونسه

ومكتب الإعلام الآلي ، حيث نجد تحت هذه المصالح تسعة مكاتب إضافة إلى أمين المخزن ورئيس حظيرة البلدية، مع وجود أربع فروع بلدية في كل من أميه ونسه بحى أحمد باي، وادي الترك، سحبان، وبنت لمكوشر ، وهذه الفروع خاصة باستخراج وثائق الحالة المدنية والشؤون الاجتماعية .

1-2/المجال البشري : موظفي بلدية أميه ونسه والبالغ عددهم 40 موظف .

1-3/المجال الزمني : بداية الدراسة تمت من بداية شهر فيفري 2018 إلى غاية نهاية مارس 2018

1/ منهجية البحث :

2/ المنهج :

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع البحث ، ويمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه " أحد أشكال التحليل ، و التفسير العلمي المنظم ، لوصف ظاهرة معينة ، أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا ، أو عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، و تصنيفها ، و تحليلها ، وإخضاعها لدراسة دقيقة<sup>1</sup> .

3/أدوات جمع البيانات : وتتطلب الدراسة عملية جمع البيانات والتي تعتبر خطوة مهمة جدا في

أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية ، بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات.

ب/الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو اجتماعية أو تربوية، يجب عنها المفحوص بنعم أو لا أو وضع علامة حول الإجابة المختارة.وهو يصلح للكشف عن ميول المهنية و الثقافية و المعتقدات أو عن سمات خلفية واجتماعية<sup>2</sup> .

حيث اعتمدنا على استمارة موجهة للموظفين ببلدية أميه ونسه فاشتملت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة في صورة ثلاث محاور متمثلة كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

المحور الثاني : ويتناول أنماط الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه- الوادي.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون ،منهجية البحث العلمي ،ط2،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الاردن1999،ص ص 47-48

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي ،أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب، القاهرة،2001،ص84.

**المحور الثالث :** ويتناول الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه - الوادي

وقد خضع هذا الاستبيان لتحكيم من خلال الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظات عليه وبعد إجراء تعديلات عليه و تم إعداده إلى الصورة النهائية.

### 2/ مجتمع البحث والعينة :

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة ، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا ، كما تكون أحياء أو مدنا أو غير ذلك. وبناء على استخدام المنهج الوصفي فقد تم دراسة مجتمع البحث بأكمله ولأجل القيام بالدراسة الميدانية اعتمد الباحث على بلدية أميه ونسه ولاية الوادي التي وافقت على هذه الدراسة وتكون عينة البحث من جميع العاملين بالبلدية، و تم اعتماد جميع مفردات مجتمع البحث غير أن(4) مفردات منها لم تتعاون بشكل كاف ، و لم يتم استرجاع صحائف الاستبيان منها الشيء الذي قلص مجال المعاينة إلى(40) مفردة بدل (44)<sup>1</sup>.

### خصائص عينة الدراسة:

بعد تعرضنا لكيفية اختبار عينة البحث، نحدد الآن خصائصها والمتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الأقدمية) لما لهذه البيانات من تأثير على متغير الدراسة وهذه البيانات أيضا لها تأثير في تغيير مجرى البحث والتي يمكن أن يؤثر على إجابة المبحوثين عن الأسئلة الأخرى، وجمع مثل هذه البيانات يساعد على فهم وتفسير البيانات الأخرى.

1- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SBSS دار . حامد، عمان، 2008 ،ص66

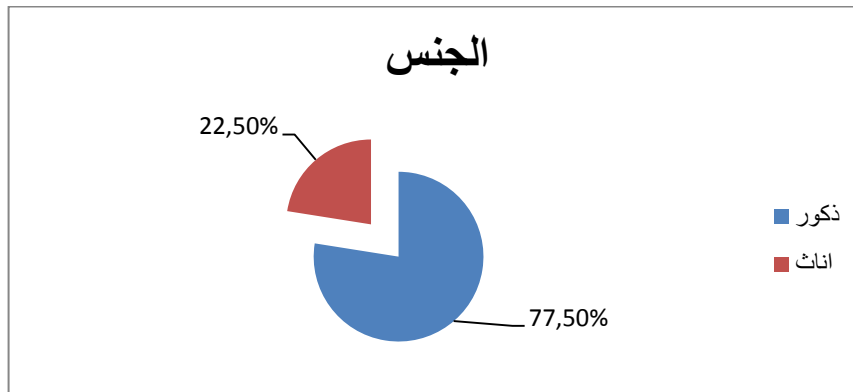
تفريغ وتحليل النتائج :

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين

جدول رقم ( 1 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

| البيان  | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكور    | 31      | 77.5%    |
| إناث    | 9       | 22.5%    |
| المجموع | 40      | 100%     |

الشكل رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

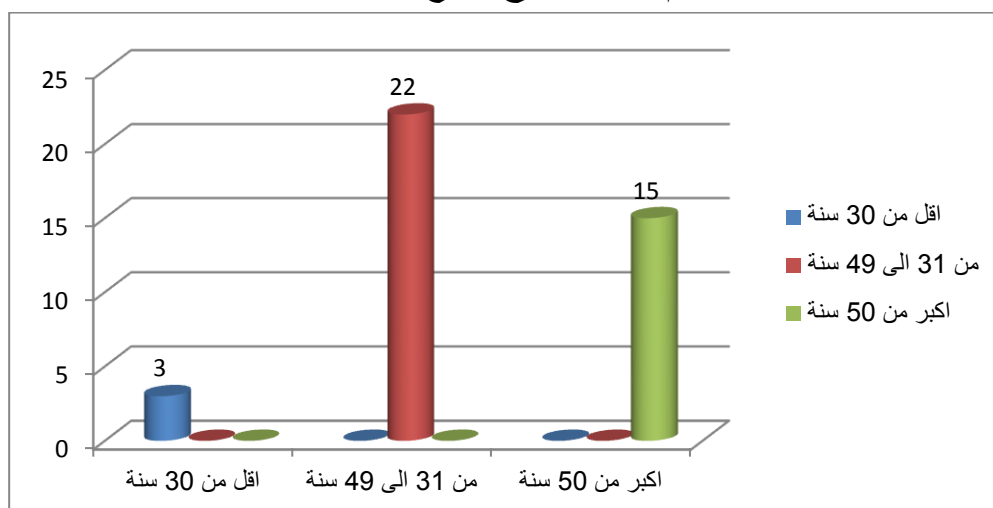


من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن نسبة 77.5% من أفراد العينة من الجنس الذكور و 22.5% من الجنس الإناث ويدل ذلك على أن نسبة الذكور العاملين في البلدية أكبر من نسبة الإناث ومن هنا نستنتج أن معظم أفراد العينة ذكور وهذا راجع إلى أن أهالي هذه المنطقة من النوع المحافظ

جدول رقم ( 2 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

| النسبة % | التكرار | البيان           |
|----------|---------|------------------|
| 7.5%     | 3       | اقل من 30 سنة    |
| 55%      | 22      | من 31 إلى 49 سنة |
| 37.5%    | 15      | اكبر من 50 سنة   |
| 100%     | 40      | المجموع          |

الشكل رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

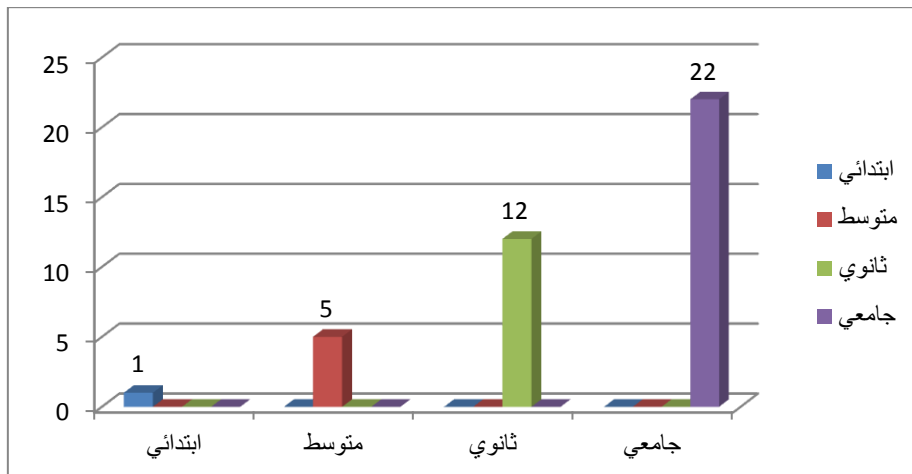


من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن النسبة العمرية التي تعمل في البلدية لفئة من 31 إلى 49 سنة تقدر بنسبة 55% وتليها نسبة 37.5% في الفئة اكبر من 50 سنة وفي الأخير ما نسبته 7.5% في الفئة اقل من 30 سنة. ومن هنا نستنتج أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة والكفاءة.

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

| النسبة % | التكرار | البيان  |
|----------|---------|---------|
| 2.5%     | 1       | ابتدائي |
| 12.5%    | 5       | متوسط   |
| 30%      | 12      | ثانوي   |
| 55%      | 22      | جامعي   |
| 100%     | 40      | المجموع |

الشكل رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

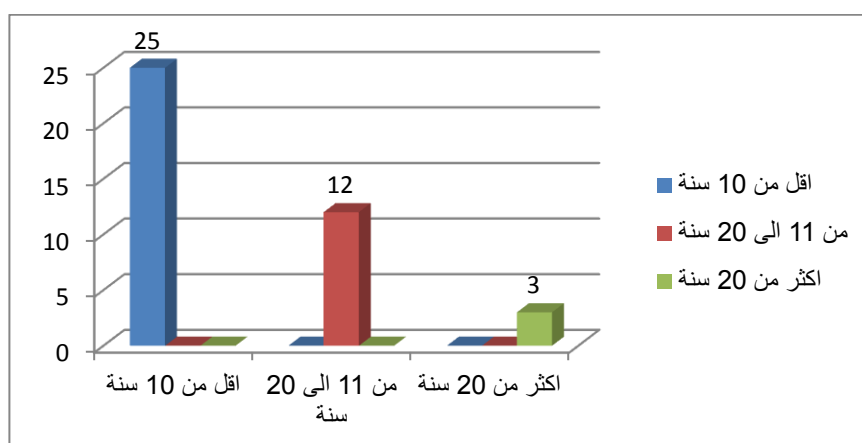


من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 55% من ذوي الشهادات الجامعية ثم تليها نسبة الموظفين ذوي المستوى الثانوي بـ 30%، وتليها نسبة 12.5% للموظفين ذوي المستوى المتوسط، وفي الأخير ما نسبته 2.5% للموظفين ذوي المستوى الابتدائي وهذا يفسر أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليم عالي.

جدول رقم ( 4 ) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:

| النسبة % | التكرار | البيان           |
|----------|---------|------------------|
| 62.5%    | 25      | اقل من 10 سنة    |
| 30%      | 12      | من 11 إلى 20 سنة |
| 3%       | 3       | أكثر من 20 سنة   |
| 100%     | 40      | المجموع          |

الشكل رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

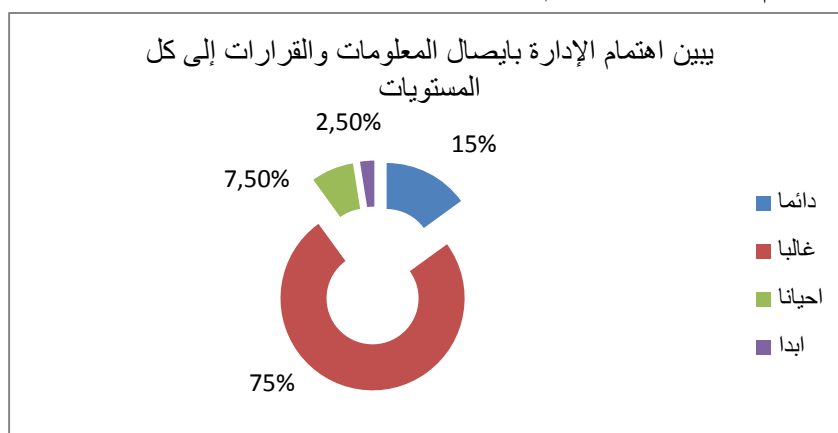


يبين لنا الجدول أن غالبية الأفراد الذين يعملون بالبلدية بنسبة 62.5% لمدة اقل من 10 سنوات عمل فعلي، وتليها ما نسبته 30% الموظفين الذين عملوا في البلدية من 11 إلى اقل من 20 سنة، وفي الأخير ما نسبته 3% للموظفين الذين عملوا في القطاع أكثر من 20 سنة ونستنتج من خلال هذا الجدول أن البلدية تعتمد من خلال عمالها بالمزج بين العناصر الشابة قليلة الخبرة والعناصر كبيرة الخبرة في طريقة تسيرها .

المحور الثاني: أنماط الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية لبلدية أميه ونسه - الوادي  
جدول رقم: (5) يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات

| النسبة % | التكرار | البيان  |
|----------|---------|---------|
| 15%      | 6       | دائما   |
| 75%      | 30      | غالبا   |
| 7.5%     | 3       | أحيانا  |
| 2.5%     | 1       | أبدا    |
| 100%     | 40      | المجموع |

الشكل رقم (16) يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات



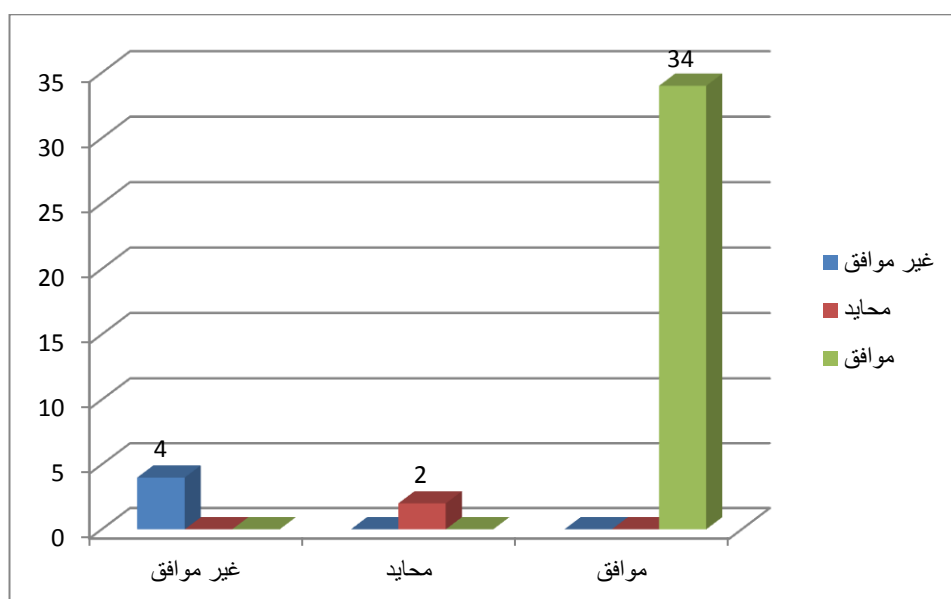
من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن الإدارة العليا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات غالبا وهذا ما أكدته نسبة 75% من أفراد العينة البالغ عددهم 30 موظف ثم تأتي نسبة 15% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة دائما تهتم بإيصال وتوصيل القرارات وبعد ذلك نجد ما نسبته 7.5% من الموظفين الذين أجابوا بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات وفي المقابل نجد نسبة 2.5% من المبحوثين ترى بأن الإدارة لا

تتم أبدأ بإيصال القرارات والمعلومات لهم، ونستنتج بأن عملية إيصال المعلومات والقرارات في البلدية جيدة.

جدول رقم: (6) يبين فعالية الاتصال بين الرئيس والعمال يعزز من نشاط الإدارة

| النسبة % | التكرار | البيان    |
|----------|---------|-----------|
| 10%      | 4       | غير موافق |
| 5%       | 2       | محايد     |
| 85%      | 34      | موافق     |
| 100%     | 40      | المجموع   |

الشكل رقم (17) يبين فعالية الاتصال بين الرئيس والعمال يعزز من نشاط الإدارة



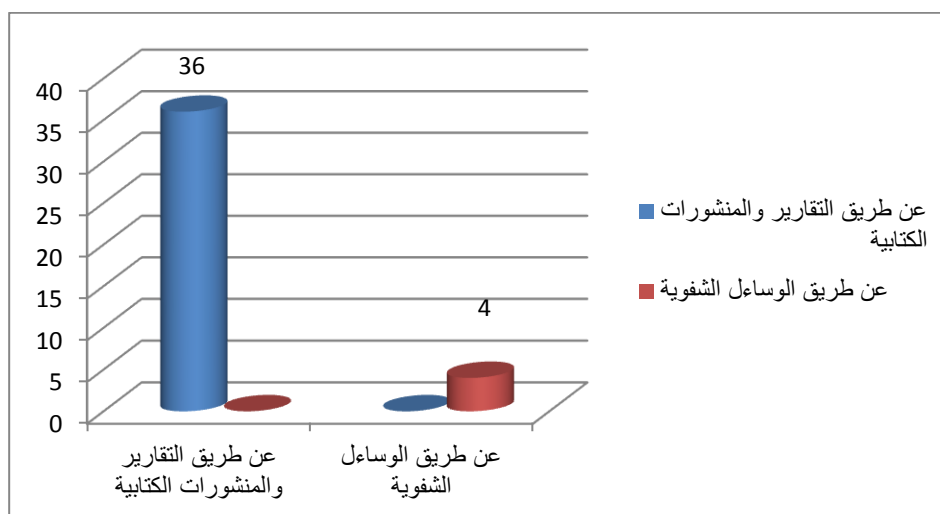
من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الموظفين أجابوا بموافق على فاعلية الاتصال بين الرئيس والعمال يعزز من نشاط الإدارة بنسبة 85%، تليها ما نسبته 10% غير موافقون على فاعلية الاتصال وفي الأخير ما نسبته 5% للفئة المحايدة.

ومنه نستخلص أن فاعلية الاتصال بين الرئيس والعمال يعزز من نشاط الإدارة، وذلك لأن كلما كان الاتصال فعال فان كل المعاملات تكون أكثر فاعلية وتعزز من نشاط الإدارة .

جدول رقم: (7) كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

| النسبة % | التكرار | البيان                               |
|----------|---------|--------------------------------------|
| 90%      | 36      | عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية |
| 10%      | 4       | عن طريق الوسائل الشفوية              |
| 100%     | 40      | المجموع                              |

الشكل رقم (18) يبين كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

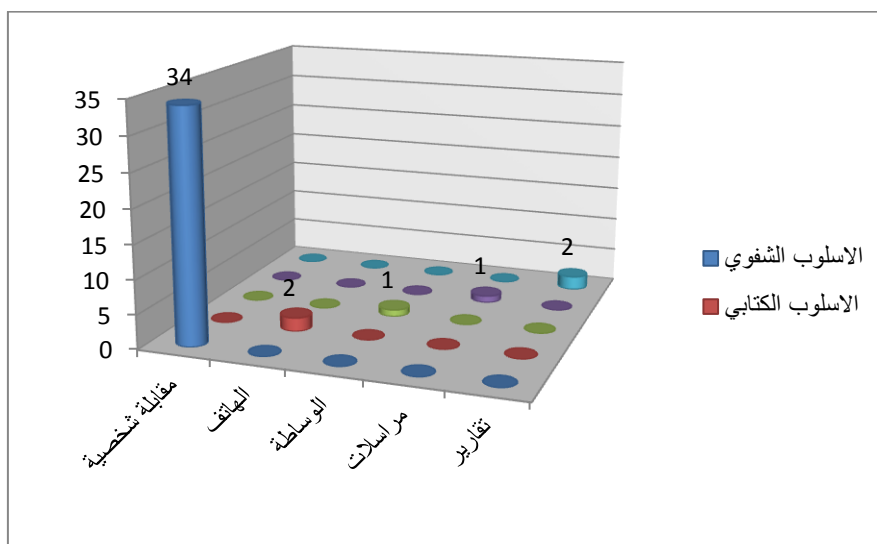


نلاحظ من الجدول أعلاه أن مسار انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية كانت عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية بنسبة 90% ، وتليها نسبة 10% للأفراد الذين تأتيهم القرارات عن طريق الوسائل الشفوية. ومنه نستخلص أن نوع القرارات الصادرة عن الإدارة تكون على شكل تقارير ومنشورات كتابية

جدول رقم: (8) يبين أفضل أسلوب للاتصال بالمسئول

| النسبة % |     | التكرار |    | البيان       |                |
|----------|-----|---------|----|--------------|----------------|
| %75      | %90 | 34      | 37 | مقابلة شخصية | الأسلوب الشفوي |
| %10      |     | 2       |    | الهاتف       |                |
| %5       |     | 1       |    | الوساطة      |                |
| %2.5     | %10 | 1       | 3  | مراسلات      | الأسلوب        |
| %7.5     |     | 2       |    | تقارير       |                |
| %100     |     | 40      |    | المجموع      |                |

الشكل رقم (19) يبين أفضل أسلوب للاتصال بالمسئول



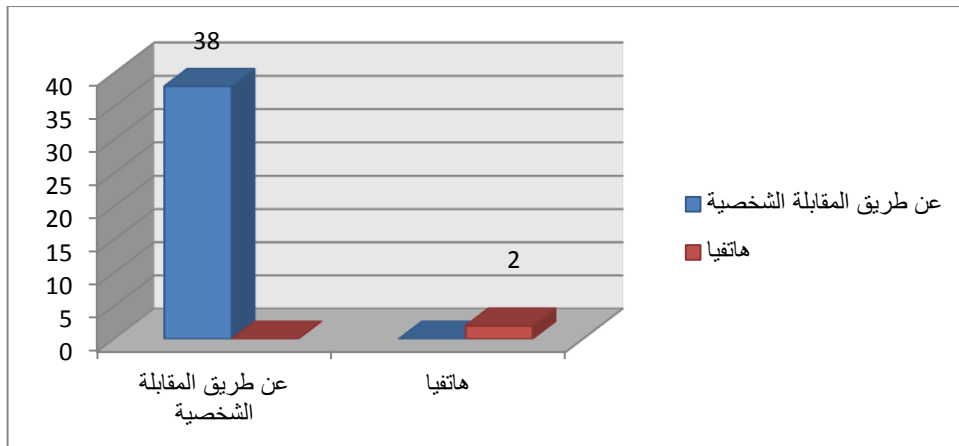
ويتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة تفضل الأسلوب الشفوي بنسبة 90% والمتمثل في المقابلة الشخصية بما فيها من تأثير مباشر بنسبة 75%، تيهما ما نسبته 10% للأفراد الذين يستعملون الهاتف وفي الأخير ما نسبته 5% للأفراد الذين يستعملون الوساطة. فيما ما بلغ عدد

الأفراد الذين يفضلون الأسلوب الكتابي بنسبة 10% والمتمثل في استعمال التقارير بنسبة 7.5%، وما نسبته 2.5% للأفراد الذين يستعملون المرسلات للاتصال بالمسؤولين. ومن هنا نستنتج المقابلة الشخصية مع المسؤول لديها الصدى الأكبر أن اغلب أفراد العينة يفضلون مقابلة المسؤول شخصيا.

جدول رقم: ( 9 ) يبين كيفية الاتصال بين العمال

| النسبة % | التكرار | البيان                   |
|----------|---------|--------------------------|
| 95%      | 38      | عن طريق المقابلة الشخصية |
| 5%       | 2       | هاتفيا                   |
| 100%     | 40      | المجموع                  |

الشكل رقم (20) يبين كيفية الاتصال بين العمال

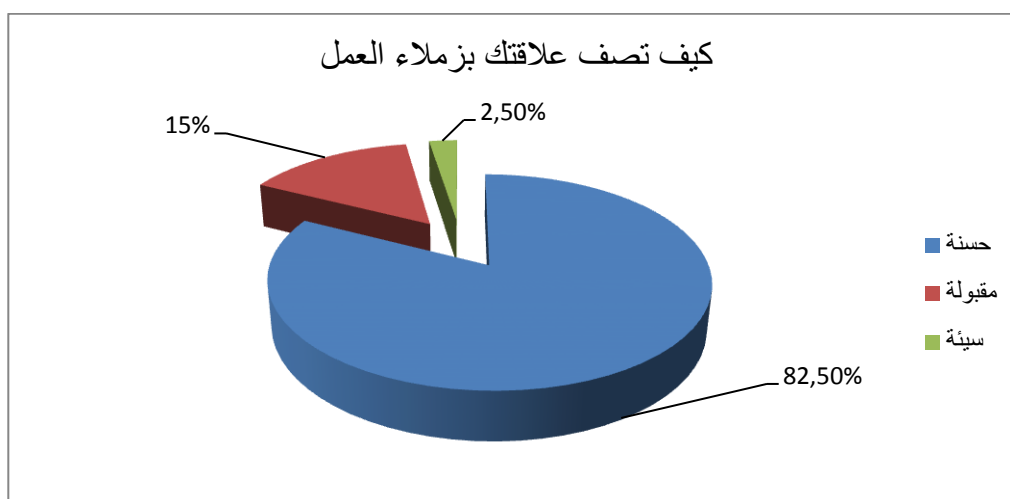


من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة تفضل المقابلة الشخصية في الاتصال مع زملاء العمل بنسبة 95% وذلك لضمان وصول المعلومات وفهمها، وما نسبته 5% للأفراد التي تفصل الاتصال بالهاتف فيما مابينهم وتعد نسبة ضئيلة جدا

جدول رقم: ( 10 ) يبين وصف العلاقة بزملاء العمل

| النسبة % | التكرار | البيان  |
|----------|---------|---------|
| 82.5%    | 33      | حسنة    |
| 15%      | 6       | مقبولة  |
| 2.5%     | 1       | سيئة    |
| 100%     | 40      | المجموع |

الشكل رقم (21) يبين وصف العلاقة بزملاء العمل

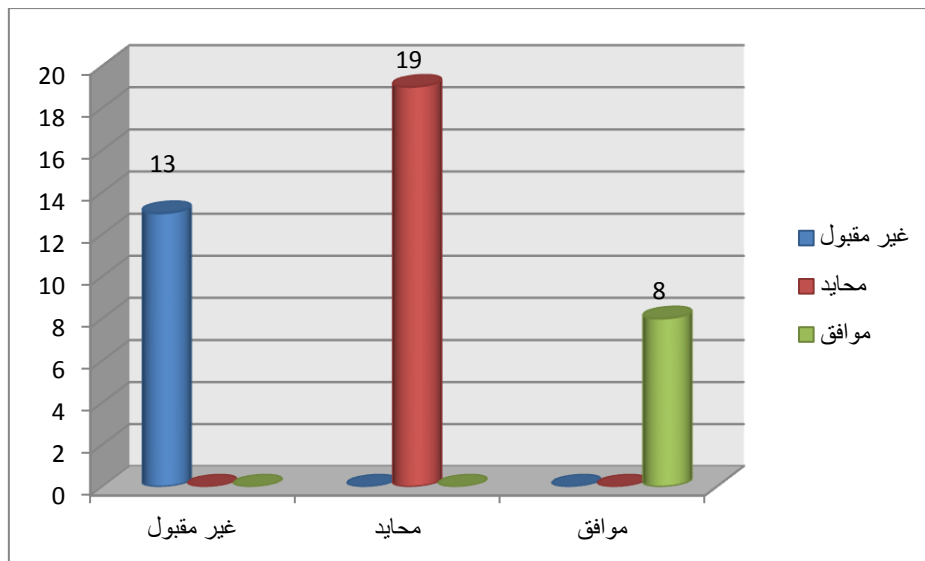


من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة علاقتهم حسنة فيما بينهم مما يدل على روح الجماعة في العمل بنسبة 82.5%، وما نسبته 15% للأفراد علاقتهم مقبولة وفي الأخير ما نسبته 2.5% للأفراد الذين علاقتهم سيئة و تعتبر معدومة في المصلحة. ومن هنا نستنتج أن جل الموظفين تربطهم علاقة حسنة وهذا يرجع بالإيجاب بين الموظفين .

جدول رقم: ( 11) يبين مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين  
المرؤوس والرئيس

| النسبة % | التكرار | البيان    |
|----------|---------|-----------|
| 32.5%    | 13      | غير مقبول |
| 47.5%    | 19      | محايد     |
| 20%      | 8       | موافق     |
| 100%     | 40      | المجموع   |

الشكل رقم(22) يبين مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين المرؤوس  
والرئيس



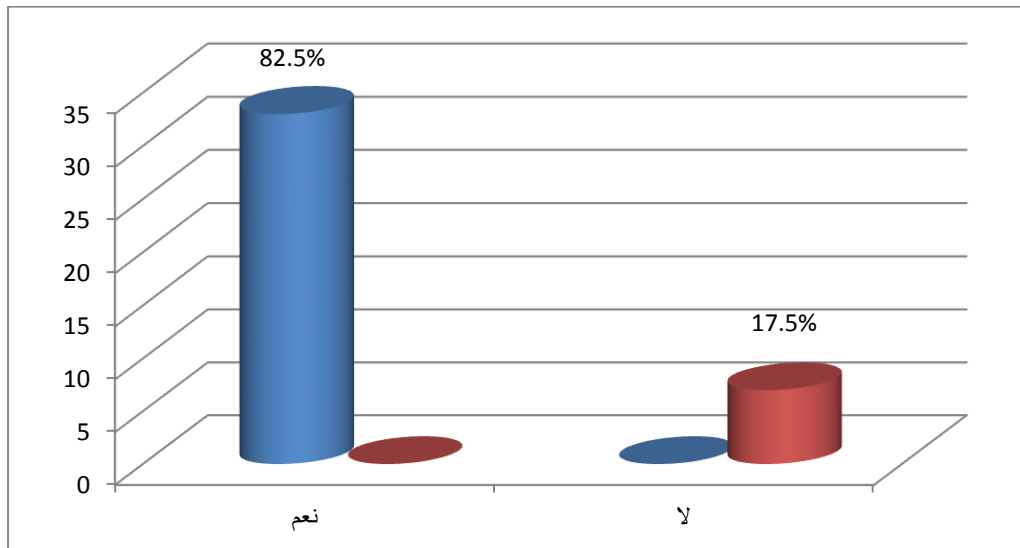
من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة متحفظة في الاتصال الغير رسمي في توطيد العلاقة بين المرؤوس والرئيس وذلك ما تبينه النسبة بـ 47.5%، وتليها فئة الأفراد الراضة بالاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين المرؤوس والرئيس بنسبة 32.5%، وفي الأخير ما نسبته 20% توافق على الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين المرؤوس والرئيس.

المحور الثالث: الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية لبلدية أمية ونسه - الوادي

جدول رقم: ( 12) يوضح الصعوبات التي تعيق اتصال الموظف داخل الإدارة

| النسبة% |       | التكرار |    | البيان        |   |
|---------|-------|---------|----|---------------|---|
| %57.5   | %82.5 | 23      | 33 | صعبات تنظيمية | ↓ |
| %25     |       | 10      |    | صعوبات نفسية  |   |
| %17.5   |       | 7       |    | لا            |   |
| %100    |       | 40      |    | المجموع       |   |

الشكل رقم (23) يوضح الصعوبات التي تعيق اتصال الموظف داخل الإدارة

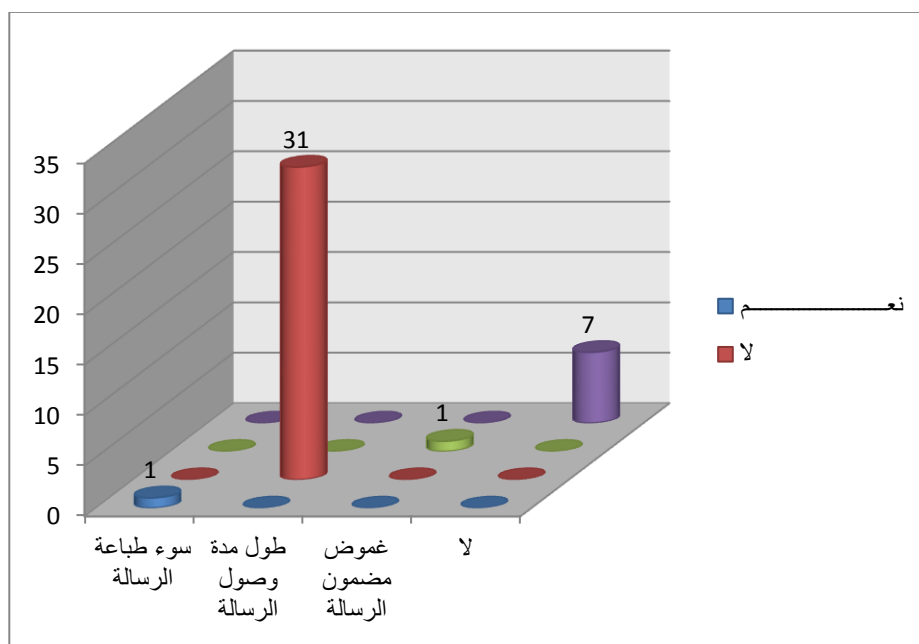


من خلال الجدول أعلاه يتضح بان نسبة الذين أجابوا ب نعم تقدر نسبتهم ب 82.5%، فيما يقابله أن العمال الذين أجابوا ب لا تقدر بنسبة 17.5% ومن هنا نستنتج أن جل الموظفين يواجهون صعوبات اتصالية داخل الإدارة وذلك راجع لعوامل تنظيمية بنسبة 57.5% وما نسبته 25% للصعوبات النفسية. .

جدول رقم: ( 13 ) يوضح التعداد في المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة

| النسبة % |       | التكرار |    | البيان               |   |
|----------|-------|---------|----|----------------------|---|
| %2.5     | %82.5 | 1       | 33 | سوء طباعة الرسالة    | 3 |
| %77.5    |       | 31      |    | طول مدة وصول الرسالة |   |
| 2.5%     |       | 1       |    | غموض مضمون الرسالة   |   |
| %17.5    |       | 7       |    | لا                   |   |
| %100     |       | 40      |    | المجموع              |   |

الشكل رقم (24) يوضح التعداد في المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة

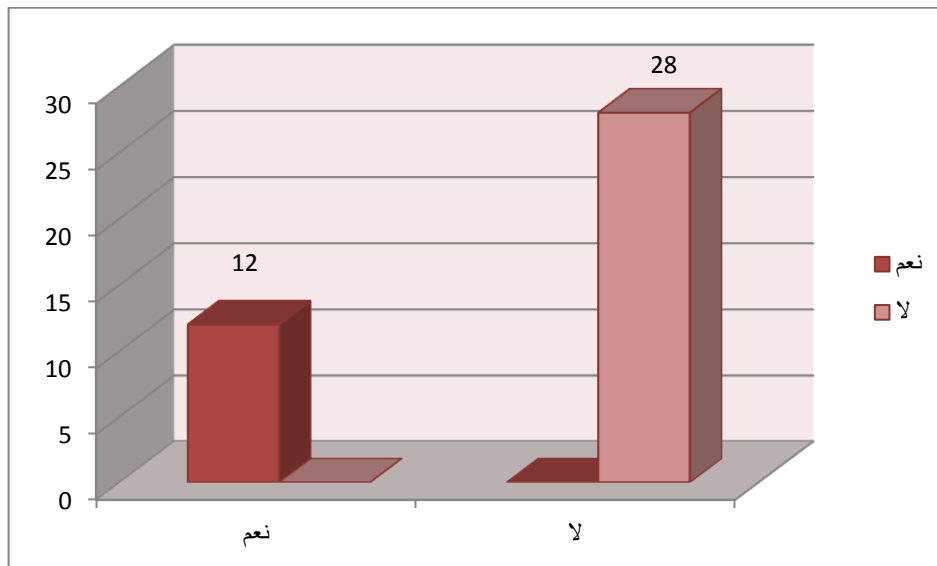


من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم ب %82.5 وتليها نسبة الذين أجابوا ب لا وتقدر نسبتهم ب %17.5 .  
ومن هنا نستنتج أن التعداد في المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة وهذا راجع إلى طول مدة وصول الرسالة.

جدول رقم: ( 14 ) يبين تأثير البعد المكاني بينك وبين مسئولك يعيق التواصل بينكما

| النسبة % | التكرار | البيان  |
|----------|---------|---------|
| 30%      | 12      | نعم     |
| 70%      | 28      | لا      |
| 100%     | 40      | المجموع |

الشكل رقم (25) يوضح تأثير البعد المكاني بينك وبين مسئولك يعيق التواصل بينكما

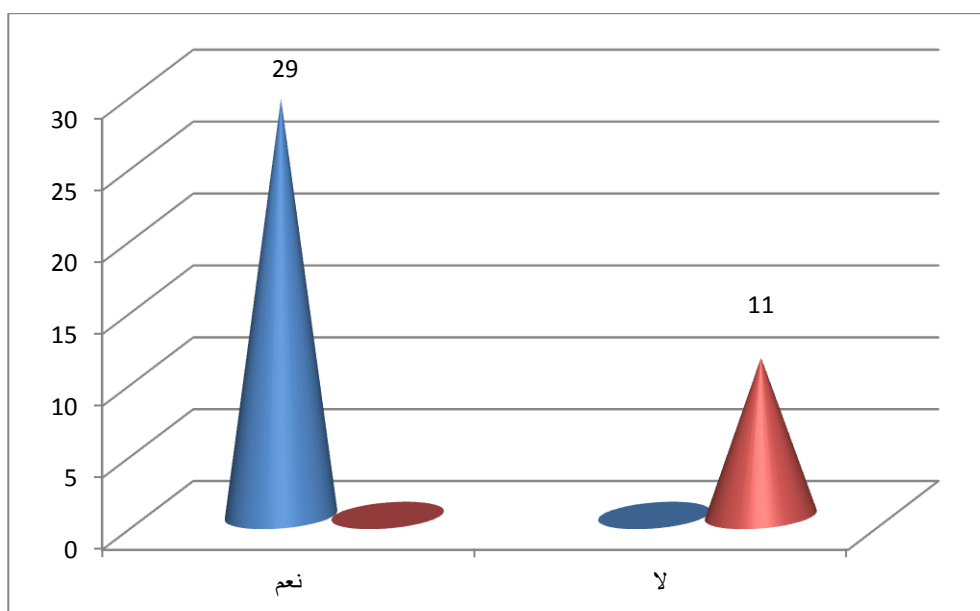


من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذين أجابوا ب لا تقدر بنسبة 70% من إجابات العينة وتليها نسبة الذين أجابوا ب نعم بلغت النسبة 30%. ومن هنا نستنتج أن غالبية الموظفين لا يواجهون صعوبات اتصالية بينهم وبين المسئول.

جدول رقم: ( 15 ) يبين المعوقات التي تعيق اتصالك داخل الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه

| النسبة% |       | التكرار |    | البيان                   |   |
|---------|-------|---------|----|--------------------------|---|
| 10%     | 72.5% | 4       | 29 | في إعاقه عملية الاتصال   | 3 |
| 37.5%   |       | 11      |    | خلق تكتلات داخل الإدارة  |   |
| 12%     |       | 6       |    | الاستغلال الخاطئ للمناصب |   |
| 14%     |       | 8       |    | ظهور إشاعات              |   |
| 27.5%   |       | 11      |    | لا                       |   |
| 100%    |       | 40      |    | المجموع                  |   |

الشكل رقم(26) يمثل المعوقات التي تعيق اتصالك داخل الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه



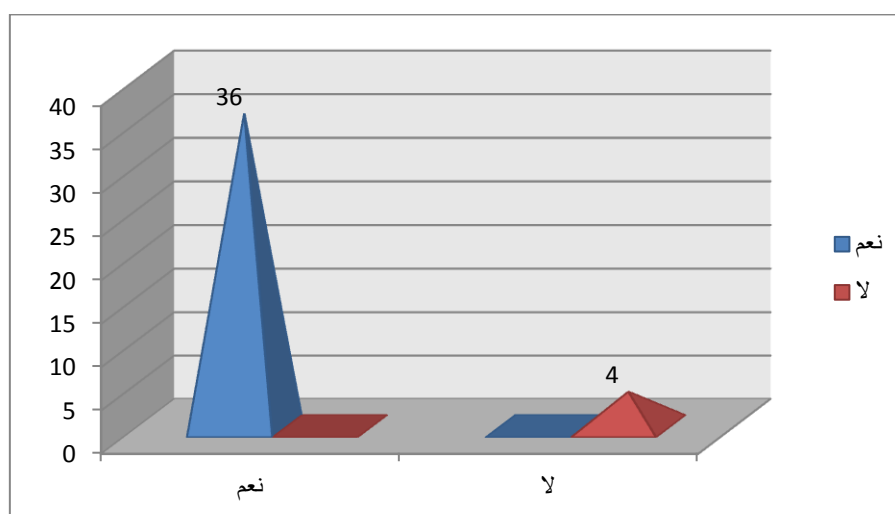
من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن أفراد العينة الذين أجابوا ب نعم تقدر نسبتهم 72.5% وتليها نسبة الذين أجابوا ب لا وتقدر بتهم ب 27.5%.

ومن هنا نستنتج وجود معوقات تعيق الاتصال داخل الإدارة المحلية ببلدية أميه ونسه بنسبة 72.5%، وذلك راجع لمختلف من المعوقات منها خلق تكتلات داخل الإدارة بنسبة 37.5% وهذا يؤثر على علاقات الموظفين فيما بينهم وتليها ظهور الإشاعات وبلغت نسبتها 14%، فيما تليها نسبة 12% للاستغلال الخاطئ للمناصب وفي الأخير ما نسبته 10% في إعاقه عملية الاتصال.

جدول رقم (16) يوضح عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل الإدارة

| النسبة % | التكرار | البيان  |
|----------|---------|---------|
| 90%      | 36      | نعم     |
| 10%      | 4       | لا      |
| 100%     | 40      | المجموع |

الشكل رقم (27) يوضح عقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل الإدارة



من الجدول أعلاه نلاحظ أن الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل الإدارة ذلك بنسبة 90%، وتوجد سلبيات تدل على أن الإدارة لا تقوم باجتماعات دورية لمناقشة المشاكل الإدارية بنسبة 10%.

ومن هنا نستنتج أن الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين وذلك من معالجة مشاكل الإدارة .

- كما صرح الموظفون بان عملية الاتصال داخل البلدية تحتاج اى نوع من التحسين كما جاء في السؤال رقم (17): ماهي اقتراحاتك لدعم الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه ؟

- مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات .

- عقد دورات تدريبية لتوسيع المعارف .

- اعتماد نظام التحفيز .

- توفير الجو المريح والمناسب للعمل في كل المجالات سواء منها الوسائل المادية (العتاد) أو البشرية وذلك لضمان العمل الجيد والعطاء وبالتالي النجاح في أداء المهام الموكلة إلى الموظفين .

- الاعتماد على الاتصال المباشر من المسؤول إلى الموظفين .

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

- نزع الحواجز التي تعرقل عملية الاتصال وتقريب كافة المستويات الإدارية لجعل الاتصال أكثر سرعة .

- التخلي عن الأسلوب البيروقراطي في الإدارة والاعتماد على الأسلوب الديمقراطي .

- تحسيس الموظفين بالمسؤولية .

- التعاون المتبادل و المصدقية .

- القضاء على التهميش .

- عصرنة المنظمة وتطويرها تماشياً مع التكنولوجيا .

ملخص الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مجالات الدراسة كما تطرقنا الى المنهج المستخدم للدراسة وهو المنهج الوصفي كما تطرقنا الى العينة وطريقة اختيارها وأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكلوجية وحددنا الأساليب الإحصائية عند تحليل البيانات وتفسيرها .



## الفصل الخامس

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

استنتاجات عامة

### خاتمة

التوصيات والاقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

### تمهيد

بعد الانتهاء من تحليل الشواهد الكمية والبيانات الميدانية ،وتفسيرها نتطرق في هذا الفصل الى عرض النتائج الجزئية والعامة المتوصل إليها من خلال المعطيات الميدانية، وبالتالي تقديم بعض الاقتراحات قصد تحسين الوضع ومعالجة المشاكل التنظيمية للإدارة.

## تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

### 1- أنماط الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه - الوادي .

فمن خلاله تحاول الدراسة تشخيص الاتصال بين الإدارة والموظف ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الاستمارة وهذه المؤشرات وهي اهتمام الإدارة بوصول المعلومات والقرارات وفعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وكيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية وهذه المؤشرات معبر عنها في الأسئلة من رقم (7.6.5) وأساليب الاتصال بالمسئول، وكيفية الاتصال بين الموظفين ووصف العلاقة بين الموظفين، ومدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وهذه المؤشرات معبر عنها في الأسئلة من رقم (11.10.9.8).

بعد تفريغ البيانات اتضح لنا أن أغلبية المبحوثين بنسبة 75% حسب الجدول رقم (5) اقروا بأن غالبا الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات الى كافة المستويات، فهي تهتم بالإطارات والإداريين وغيرها، فهي تعطي أهمية للمستويات الدنيا أيضا، وهذا من العوامل التي تؤدي بالموظفين الى الاستقرار في العمل وأداء عملهم بطريقة جيدة .

ومن خلال ايجابات المبحوثين عن الأسئلة الخاصة بفعالية الاتصال بين الرئيس والعمال في تعزيز من نشاط الإدارة تمثل بنسبة 85% أي انه كلما كان الاتصال فعال فانه يزيد من نشاط الإدارة.

وعن كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية يوضح الجدول رقم (7) أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث تؤكد على التقارير والمنشورات الكتابية لما توفره وتقدمه من شرح وتوضيح وتفسير التعليمات والمعلومات والأوامر المرسلة للعمال كما هي.

وعن أفضل الأساليب للاتصال بالمسئول يوضح الجدول رقم (8) أن نسبة 75% من أفراد عينة البحث يؤكدون على المقابلة الشخصية لما لها من اثر عند مقابلة المسئول شخصا .

تؤكد المعطيات الكمية الموضحة في الجدول (9) المتعلقة بكيفية التي يتصل بها الموظفين فيما بينهم والتي تقدر نسبتهم 95% يقرون بأن وسيلة الاتصال بين الموظفين في مختلف الأقسام تتم عن طريق المقابلة الشخصية وهذا يرجع الى كون الاتصال مباشرة وجها لوجه يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال وسرعة انتقاله بين الموظفين .

وتكشف البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (10) أن أغلبية الموظفين والتي تقدر نسبتهم بـ 82.5% ويؤكدون بان العلاقة بين الموظفين حسنة وهذا لأنهم يتشابهون في ميولاتهم وطموحاتهم وبالإضافة الى وجود جو من التفاهم والتعاون .

وتؤكد المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (11) أن أغلبية الموظفين متحفطين وتقدر نسبتهم بـ 47.5% في توطيد العلاقة بين المرؤوس والرئيس وهذا راجع لتحفظ الموظفين .

### مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

## 2- الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أمية ونسه - الوادي

كشفت نتائج تساؤلات الفرضية الثانية على ما يلي ومن خلال الجدول رقم ( 12 ) أجابت أفراد العينة

إنه توجد صعوبات تعيق الاتصال بينهم وبين الإدارة وقد قدرت بنسبة 82.5% وهذا راجع الى صعوبات تمثلت في الصعوبات التنظيمية بنسبة 57.5% ويوضح الجدول رقم (13) ان تعدد المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة بنسبة 82.5% وهذا راجع الى سبب في ذلك إلى طول مدة وصول الرسالة، ويوضح الجدول رقم ( 15 ) أن نسبة 82.5% يوضح أنه هناك معوقات تعيق اتصال الموظفين داخل البلدية وتبين لنا أفراد العينة الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم بنسبة 72.5%، وقد تمثلت هذه المعوقات في خلق تكتلات داخل البلدية بنسبة 37.5%. ونستنتج من خلال النتائج التي توصلنا إليها إن الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية بلدية ، أمية ونسه يواجه معوقات تحد من فعالية الاتصال التنظيمي ومنه تحققنا من صحة الفرضية انه هناك معوقات عديدة تواجه الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية بلدية أمية ونسه.

### - الاستنتاجات العامة

يعتبر الاتصال ميزة من مميزات المجتمعات الحديثة، ورمزا من رموز التطور والتقدم الحضاري، ومعيارا مهما لقياس تحضر الشعوب أو تخلفها، ووسيلة أساسية للتعرف على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية، قصد تسهيل أداء الأفراد لوظائفهم وتبادل البيانات والمعلومات

كذلك. وانطلاقاً من اعتقادي بأهمية ودور الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، تطرقت لهذا الموضوع والمتمثل في واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية  
فرضيات البحث وتساؤلها الرئيسي تدور حول مدى اهتمام الإدارة بواقع الاتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال.

وقد طبق المنهج الوصفي المتمثل في محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، تفسيرها والوقوف على دلالتها.

كما أن كل بحث تصدق نتائجه على ذلك الجزء - العينة - من المجتمع الذي يشترط أن يماثل إلى أكبر حد ممكن من الخصائص الأساسية العينة، فإذا تفاوت الظروف والخصائص في مجموع المجتمع المبحوث عن تلك التي في عينة البحث لم يعد هناك تطابق في النتائج، ولقد خلصت الدراسة وتحليل المعطيات والبيانات الميدانية إلى مجموعة من النتائج الهامة وهي:

انطلاقاً من الفرضية الأولى تبين لنا بعد تفريغ البيانات اتضح لنا أن أغلبية المبحوثين بنسبة 75% حسب الجدول رقم ( 5 ) اقروا بأن غالباً الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات الى كافة المستويات، فهي تهتم بالإطارات والإداريين وغيرها، فهي تعطي أهمية للمستويات الدنيا أيضاً، وهذا من العوامل التي تؤدي بالموظفين الى الاستقرار في العمل وأداء عملهم بطريقة جيدة .

ومن خلال ايجابات المبحوثين عن الأسئلة الخاصة بفعالية الاتصال بين الرئيس والعمال في تعزيز من نشاط الإدارة تمثل بنسبة 85% أي انه كلما كان الاتصال فعال فانه يزيد من نشاط الإدارة.

وعن كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية يوضح الجدول رقم (7) أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث تؤكد على التقارير والمنشورات الكتابية لما توفره وتقدمه من شرح وتوضيح وتفسير التعليمات والمعلومات والأوامر المرسلة للعمال كما هي.

وعن أفضل الأساليب للاتصال بالمسئول يوضح الجدول رقم (8) أن نسبة 75% من أفراد عينة البحث يؤكدون على المقابلة الشخصية لما لها من اثر عند مقابلة المسئول شخصياً .

تؤكد المعطيات الكمية الموضحة في الجدول (9) المتعلقة بكيفية التي يتصل بها الموظفين فيما بينهم والتي تقدر نسبتهم 95% يقرون بأن وسيلة الاتصال بين الموظفين في مختلف الأقسام تتم عن طريق

المقابلة الشخصية وهذا يرجع الى كون الاتصال مباشرة وجها لوجه يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال وسرعة انتقاله بين الموظفين .

أما الفرضية الفرعية الثانية فكشفت نتائجها على ما يلي ومن خلال الجدول رقم ( 12 ) أجابت أفراد العينة إنه توجد صعوبات تعيق الاتصال بينهم وبين الإدارة وقد قدرت بنسبة 82.5% وهذا راجع الى صعوبات تمثلت في الصعوبات التنظيمية بنسبة 57.5% ويوضح الجدول رقم(13) أن تعدد المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة بنسبة 82.5% وهذا راجع الى سبب في ذلك إلى طول مدة وصول الرسالة ،ويوضح الجدول رقم ( 15 ) أن نسبة 82.5% يوضح أنه هناك معوقات تعيق اتصال الموظفين داخل البلدية وتبين لنا أفراد العينة الذين أجابوا بنعم تقدر نسبتهم بنسبة 72.5%، وقد تمثلت هذه المعوقات في خلق تكتلات داخل البلدية بنسبة 37.5%. ونستنتج من خلال النتائج التي توصلنا إليها إن الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية بلدية ، أميه ونسه يواجه معوقات تحد من فعالية الاتصال التنظيمي ومنه تحققنا من صحة الفرضية انه هناك معوقات عديدة تواجه الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه. ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج النتائج العامة في النقاط الرئيسية التالية:

- مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات.
- عقد دورات تدريبية لتوسيع المعارف.
- اعتماد نظام التحفيز .
- توفير الجو المريح والمناسب للعمل في كل المجالات سواء منها الوسائل المادية (العتاد) أو البشرية وذلك لضمان العمل الجيد والعطاء وبالتالي النجاح في أداء المهام الموكلة إلى الموظفين .
- الاعتماد على الاتصال المباشر من المسؤول إلى الموظفين .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- نزع الحواجز التي تعرقل عملية الاتصال وتقريب كافة المستويات الإدارية لجعل الاتصال أكثر سرعة
- التخلي عن الأسلوب البيروقراطي في الإدارة والاعتماد على الأسلوب الديمقراطي .
- التعاون المتبادل و المصداقية .
- القضاء على التهميش .
- عصرنة المنظمة وتطويرها تماشياً مع التكنولوجيا .



الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه محاولين إبراز واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية والمعوقات التي تواجهه, فالاتصال التنظيمي هو الذي يتم عبر المستويات الإدارية بطريقة قانونية إذ يلعب دورا هاما في زيادة تحقيق الكفاءة الفعالية الكبيرة من أجل إدراك أهداف الإدارة التي تضمن لها الاستمرار ومن ثم وفي الأخير كان استنتاجنا أن بلدية أميه ونسه-الوادي تجسد الاتصال التنظيمي في عملها وذلك من خلال تبليغ الأوامر ونقل القرارات بكل أنواعها وهذا ما يرجع لأهمية الاتصال التنظيمي لمساهمته في تسهيل العمل من خلال ضمان تواصل وسيرورة الاتصال ويقضى على كل أنواع الإشاعات التي قد تمس بالنظام الداخلي لها ولكن في المقابل نجد ما يعيق هذا السير بطريقة قانونية.

### ● التوصيات والاقتراحات :

كما صرح الموظفون بأن عملية الاتصال داخل البلدية تحتاج الى نوع من التحسين كما جاء في حديث الموظفين

- مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات.
- عقد دورات تدريبية لتوسيع المعارف.
- اعتماد نظام التحفيز .
- توفير الجو المريح والمناسب للعمل في كل المجالات سواء منها الوسائل المادية (العتاد) أو البشرية وذلك لضمان العمل الجيد والعطاء وبالتالي النجاح في أداء المهام الموكلة إلى الموظفين
- الاعتماد على الاتصال المباشر من المسئول إلى الموظفين .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- نزع الحواجز التي تعرقل عملية الاتصال وتقريب كافة المستويات الإدارية لجعل الاتصال أكثر سرعة
- التخلي عن الأسلوب البيروقراطي في الإدارة والاعتماد على الأسلوب الديمقراطي .
- تحسيس الموظفين بالمسؤولية .
- التعاون المتبادل و المصداقية .
- القضاء على التهميش .
- عصرنة المنظمة وتطويرها تماشياً مع التكنولوجيا .



## قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- 1) إبراهيم أحمد أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في الفاعل الاجتماعي ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع —عمان- الأردن 1993.
- 2) أحدم بخوش ، الاتصال والعولمة ، دار الفجر ، الجزائر 2008 .
- 3) أحمد رشوان ، حسن عبد الحميد ، التنمية ، اجتماعيا ، ثقافيا ، اقتصاديا ، سياسيا ، إداريا ، بشريا .
- 4) احمد ماهر، كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2004.
- 5) سعيد المصري ، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، جمهورية مصر ، مؤسسة شباب الجامعة، 2009.
- 6) إسماعيل علي سعد، الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية و1996.
- 7) أيمن هاشم عبد الرحمن ، التشريعات المنظمة للعمران في مصر، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، القاهرة 2001
- 8) بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات بين النظرية والتطبيق ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 .
- 9) بوضياف ، عمار، الوجيز في القانون الإداري. الجزائر المحمدية جسور للنشر والتوزيع، ط2007.
- 10) بوضياف عمار، شرح قانون البلدية الجزائر، المحمدية، جسور للنشر والتوزيع، 2012.
- 11) بوضياف، عمار، شرح قانون الولاية الجزائر، المحمدية ، جسور للنشر والتوزيع، 2012.
- 12) بوعزوي بوجمعة ، التنظيم الإداري. المغرب، الرباط ، دار أبي رقرق للطباعة والنشر، 2013.
- 13) حسام قصب، تقسيم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري ، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة ديسمبر 2000
- 14) خيرى خليل الجميل، الاتصال ووسائل الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1985.
- 15) دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن ، محمد عبيدات وآخرون ط1، 1999.
- 16) سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، ط7، جامعة عين شمس ، الإسكندرية ، 1987.

- (17) صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني والعشرين، 200.
- (18) طارق المجذوب، الإدارة العامة العلمية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت 2000.
- (19) طلعت إبراهيم لطفي أساليب وأدوات البحث الاجتماعي القاهرة 2000.
- (20) غايات بوفحلة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الجزائر 1992.
- (21) فاتن عوض، الغزو. القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة، عمان الأردن ، 2010، ط1.
- (22) فضيل دليو، الاتصال نظرياته، وسائله، دار الفجر ، القاهرة 1996 .
- (23) اللوزي، موسى ،التنظيم الإداري (الأساليب والاستشارات).الأردن زمزم ناشرون وموزعون .
- (24) اللوزي، موسى ،التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات). عمان ،الأردن ،دار وائل للطباعة والنشر ، 2000.
- (25) المادة 162 من الدستور الجزائري لسنة 1996، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2013
- (26) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، وائل للنشر عمان 2005.
- (27) محمد غبراهيم الدعيس ،الاتصال والسلوك الإنساني، السلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع والإسكندرية 1999.
- (28) محمد محمود الطعامة ،"نظم الإدارة المحلية" الملتقى العربي الأول للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان من 18 إلى 20 أوت 2003
- (29) محمد منير الحجاب، سحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 1975.
- (30) محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 .
- (31) مشهور ثروت عباس ، إستراتيجيات التطوير الإداري.الأردن، عمان ،دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- (32) مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992

- (33) مصطفى عليان ربحي ،محمد الطوباسي ،الاتصال والعلاقات العامة.
- (34) المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،النمو الحضري في الوطن العربي ،المؤتمر الرابع عشر للشئون الاجتماعية، جامعة الدول العربية 1999
- (35) مياسة أودية، الفاعلية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية(مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر 2007/2008)
- (36) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2011.
- (37) هناء حافظ البدوي ، الاتصال بين النظرية والتطبيق المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،دن 2003.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم اجتماع اتصال  
استمارة بحث بعنوان :

واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية  
( دراسة ميدانية بلدية اميه ونسة - ولاية الوادي )

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع اتصال

من إشراف  
علي بن ناصر

من إعداد الطلبة:  
- الأطرش عزالدين  
- بن ناصر احمد  
ملاحظة:

أخي الموظف أختي الموظفة .....

في إطار القيام بدراسة عملية لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع اتصال، حول واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، وقد اخترنا بلدية اميه ونسة محل دراستنا، نرجو منكم التعاون معنا ومساعدتنا في إتمام هذا البحث، وذلك بالإجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من اجل السماح لنا بانجاز دراسة واضحة، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط لا غير وليس لأغراض أخرى.

\* تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير \*

المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوث

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن : ☐
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- الاقدمية في العمل : ..... سنة

المحور الثاني : أنماط الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه - الوادي

- 5- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات ؟  
☐ دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 6- فعالية الاتصال بين الرئيس والعمال يعزز من نشاط الإدارة  
☐ غير موافق ☐ محايد ☐ موافق
- 7- كيف تنقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية ؟  
☐ عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية  
☐ عن طريق الوسائل الشفوية
- 8- ما هو أفضل أسلوب تستعمله للاتصال بمسئوليك ؟  
☐ الأسلوب الشفوي : مقابلة شخصية ☐ الهاتف ☐ الوساطة

الأسلوب الكتابي : مراسلات ☐ تقارير ☐

9- كيف تتصل مع زملائك في العمل ؟

المقابلة الشخصية ☐ هاتفيا ☐

10- كيف تصف علاقتك بزملاء العمل ؟

حسنة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

11- في رأيكم هل يساعد الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين المرؤوس والرئيس

غير موافق ☐ محايد ☐ موافق ☐

المحور الثالث: الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية

بلدية أمية ونسه

9- هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الصعوبات ؟

صعوبات تنظيمية (قانونية) ☐ صعوبات نفسية ☐

صعوبات مادية ☐ أخرى تذكر.....

10- هل تعدد في المستويات الإدارية يؤثر على مصداقية الرسالة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم ،هل بسبب؟

☐ سوء طباعة الرسالة ☐ طول مدة وصول الرسالة

☐ غموض مضمون الرسالة ☐ طبيعة اللغة

11- هل البعد المكاني بينك وبين مسئولك يعيق التواصل بينكما ؟

☐ نعم ☐ لا

12- هل هناك معوقات تعيق اتصالك داخل الإدارة المحلية بلدية أميه ونسه ؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم ،فيما تتمثل هذه المعوقات ؟

☐

في إعاقة عملية الاتصال

☐

خلق تكتلات داخل الإدارة

☐

الاستغلال الخاطئ للمناصب

☐

ظهور الإشاعات

13- هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل الإدارة؟

☐ نعم ☐ لا

14- ماهي اقتراحاتك لدعم الاتصال التنظيمي في الادارة المحلية بلدية اميه ونسه ؟

.....

هيكلية مصالح بلدية أمية ونسه

