



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية ببلدية مستغانم وملحقاتها

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

من إعداد:

د. رقاد حليلة

بومدين سيدأحمد

شاوي كمال



لجنة المناقشة

1. ب/ غالم عبد الوهاب..... رئيسا
2. د/ رقاد حليلة..... مشرفة
3. د/ حمداد صبيحة..... مناقشة

السنة الجامعية 2020 - 2021



إهداء 1

إلى من أفضلها على نفسي، ولم لا فقد ضحت من أجلي
ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).
إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة
أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

سيد أحمد

إهداء 2

إلى من أوصانا الله بهما وقال: "وبالوالدين إحسانا"
إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح
إلى زملائي وأصدقائي الذين كانوا سندا لي في مجال الدراسة وفي حياتي اليومية
أشكرهم كثيرا وإلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

كمال

شكر و عرفان

بعد شكر الله وحمده على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية
نتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا وقدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل
بصفة عامة ونتقدم بالشكر إلى والدينا وزملائنا على كل التوجيهات
والنصائح ودعمهم لنا.

كما نتقدم بالشكر الخاص إلى الدكتورة المشرفة رقاد حليلة على المعلومات
التي قدّمتها والعون الذي حييناه منها في أصعب وقت
إضافة نتقدم كذلك بجزيل الشكر لكل اللجنة المناقشة، عمال بلدية
مستغانم، وعلى كل من ساندنا ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء كل الشكر والتقدير والاحترام

ملخص:

من منطلق هذه الدراسة حاولنا الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، وإبراز مختلف الجوانب التي تميزه بالإضافة إلى العراقيل التي من شأنها أن تحدّ من فعاليته، وكل هذا تم في دراسة منهجية، نظرية، ميدانية، وهذه الأخيرة كانت بلدية مستغانم، وتم خلالها جمع المعلومات واستجواب المبحوثين عن طريق توزيع الاستمارات بغرض التعرف على واقع الاتصال التنظيمي داخل هذه الإدارة، بالإضافة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة المحلية، حيث تم إتباع المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان والملاحظة كأدوات للدراسة، كما استخدمنا عينة قدرت ب 80 عامل من عمال بلدية مستغانم وملحقاتها باستخدام العينة القصدية.

استخلصنا في الأخير بأن للاتصال التنظيمي دور مهم لدى الإدارة المحلية ودائماً ما تسعى في تطويره، كما أن بلدية مستغانم تنتهج عدّة طرق في الاتصال باستخدام أساليب مختلفة ووسائل متنوعة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، التنظيم، الاتصال التنظيمي، الإدارة المحلية.

Summary :

From the point of view of this study, we tried to reveal the reality of organizational communication in the local administration and highlight the various aspects that distinguish it in addition to obstacles that will limit its effectiveness and all this was done in a systematic study, theoretical, field, and the latter was in the municipality of Mostaganem, during which information was collected and interrogated by the applicants through the distribution of forms in order to identify the reality of organizational communication within this department, in addition to highlighting the role played by communication within the local institution, we followed the descriptive approach and used the questionnaire and observation as tools

for the study, and we used a sample of 80 workers from the municipality of Mostaganem and its accessories using the intended sample.

In the end, we concluded that organizational communication has an important role to play in the local administration and always seeks to develop it, and the municipality of Mostaganem follows several ways of communication using different methods and means.

Keywords:

Communication – Organization – Organizational Communication – Local Administration

فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتويات</u>
	إهداء 1
	إهداء 2
	شكر وعرهان
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
06	1- الإشكالية
07	2- الفرضيات
08	3- أسباب اختيار موضوع الدراسة
08	4- أهمية وأهداف الدراسة
10	5- مجالات الدراسة
11	6- تحديد المفاهيم
13	7- منهج الدراسة
14	8- أدوات الدراسة
15	9- مجتمع الدراسة وعينته
17	10- الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

23	تمهيد
المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي	
24	1- مفهوم الاتصال التنظيمي
27	2- أهمية الاتصال التنظيمي
28	3- أهداف الاتصال التنظيمي
30	4- أنواع الاتصال التنظيمي
المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي	
35	1- شبكات الاتصال التنظيمي
39	2- وسائل الاتصال التنظيمي
41	3- وظائف الاتصال التنظيمي
43	4- معوقات الاتصال التنظيمي
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإدارة المحلية	
49	تمهيد
المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية	
50	1- تعريف الإدارة المحلية
52	2- مقومات الإدارة المحلية
54	3- أهداف الإدارة المحلية
56	4- أسباب ظهور الإدارة المحلية
62	خلاصة الفصل
المبحث الثاني: الإدارة المحلية (الجزائر نموذج)	
57	1- مستويات الإدارة المحلية في الجزائر

59	2- مزايا الإدارة المحلية في الجزائر
61	3- عيوب الإدارة المحلية في الجزائر
62	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة	
65	تمهيد
66	1- نشأة بلدية مستغانم
66	2- الموقع الجغرافي لبلدية مستغانم (بطاقة فنية)
67	3- وسائل الاتصال داخل بلدية مستغانم
69	4- الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم
70	5- تفرغ وتحليل البيانات
93	6- النتائج العامة للدراسة
94	7- مقترحات الدراسة
96	الخلاصة
98	الخاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
70	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
71	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	02
72	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	03
73	يوضح الخبرة لأفراد العينة	04
74	يبين وجود خلية اتصال بالمؤسسة	05
75	يوضح اتجاهات الاتصال السائدة في بلدية مستغانم	06
76	يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات داخل الإدارة	07
77	يوضح اتصال العمال برؤسائهم	08
78	يبين اتصال المرؤوسين برؤسائهم عندما تواجههم مشكلة	09
79	يبين الروح الجماعية للعمال	10
80	يوضح دور الاتصال في إشاعة روح الفريق	11
81	يوضح الاتصال في باقي الأقسام الأخرى	12
82	يبين علاقة العمال مع زملائهم	13
83	يوضح طرق تنفيذ القرارات التي تصدرها المؤسسة	14
84	يبين وضوح المعلومات التي تنقل إلى عمال المؤسسة	15
85	يوضح الهدف من اتصال العامل برئيسه	16
86	يبين كيفية الاتصال بالمسؤول	17
87	يبين كون المشرف يوضح طريقة العمل لمرؤوسيه	18
88	يوضح الوسائل المستخدمة في بلدية مستغانم	19
89	يبين سهولة الاتصال بين الزملاء في العمل	20
90	يبين عوائق الاتصال داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة	21
91	يوضح حصول سوء التفاهم بين العامل ومسؤوله	22
92	يبين وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل البلدية	23

قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
31	يمثل الاتصال النازل	01
31	يمثل الاتصال الصاعد	02
32	يمثل الاتصال الأفقي	03
33	يمثل مستويات الهيكل الإداري واتجاهات الاتصال فيه	04
36	يمثل شبكة العجلة	05
36	يمثل شبكة السلسلة	06
37	يمثل شبكة الدائرة	07
38	يمثل شبكة Y	08
39	يمثل شبكة النجمة	09
69	يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم	10

مفصلة

مقدمة:

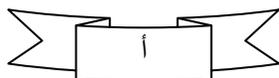
يعد الاتصال عملية ضرورية في حياة الإنسان، إذ يعتبر مهم لتماسك الأفراد والجماعات، وشرط بقاء الكائن البشري وتفاعله مع من حوله حتى يستطيع الاستمرار والعيش والتكيف مع الطبيعة، ولولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية...

مع ارتفاع موجات التطور والتقدم العالمي في التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصال والاتصال الإنساني، أصبحت الحاجة المتزايدة لعملية الاتصال، إذ تعد هذه الأخيرة أساسية في مختلف مجالات الحياة، وذلك لتحقيق الأهداف عن طريق نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات وإشراكهم فيها، حيث تؤثر وتتأثر بها، كما تستخدم العملية الاتصالية كثيرا في التنظيمات الإدارية.

مع تقدم العصور وتطور التنظيمات، أصبحت الحاجة الملحة لهذه المؤسسات في تبنيها لعملية الاتصال، إذ أنها تزيد من فعالية تنظيمها تدفع بها إلى تحقيق أهدافها، وتعتبر العمود الفقري لها الذي تستند إليها لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة.

يعتبر الاتصال التنظيمي القاعدة الأساسية لأي تنظيم أو مؤسسة؛ حيث يعمل على تسهيل وتسيير التعاون بين الأفراد، وبين مختلف الإدارات، من أجل الوصول إلى الغايات المرجوة، ويكمن أثره في تحقيق الانسجام داخل المنظمة الإدارية، ويزداد ذلك من خلال الدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق الرفاهية وتوفير متطلبات المجتمع.

نظرا لكثرة الوظائف والمهام المختلفة داخل الإدارة المحلية، نجدها بحاجة ماسة للاتصال التنظيمي، فهو يساعدها في أداء وظائفها وتسيير شؤونها الإدارية، وممارسة عملها بشكل أفضل.



وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية من خلال التطرق إلى: الجانب المنهجي، الجانب النظري، والجانب التطبيقي.

في الإطار المنهجي: استعرضنا الحثيات المنهجية المتبعة بدءاً من تحديد الإشكالية وتساؤلاتها، ثم الفرضيات ومنهج الدراسة، مروراً بأدوات الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينته، وصولاً إلى تحديد المفاهيم.

ثانياً الإطار النظري: وفيه تناولنا فصلين، كل فصل بمبحثين، وكل مبحث بأربعة مطالب، في الفصل الأول تناولنا مفهوم الاتصال التنظيمي، أهميته، أهدافه، أنواعه، أساليبه، وسائله، وظائفه، شبكاته، وأخيراً معوقاته.

أما في الفصل الثاني وفيه تطرقنا إلى الإدارة المحلية من خلال التعريف بها، وإبراز مقوماتها، أهدافها، ثم أسباب ظهورها، وهذا كان في المبحث الأول، أما المبحث الثاني عالجتنا الإدارة المحلية في الجزائر وذلك من خلال إبراز مستوياتها ومزاياها وأخيراً عيوبها.

أخيراً الإطار التطبيقي: والذي تمحور حول واقع الاتصال التنظيمي في بلدية مستغانم من خلال الدراسة الميدانية، وفيها قمنا بتفريغ وتحليل النتائج والخروج بالنتائج العامة.

الإطار العنقودي الأربعة

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية.
2. الفرضيات.
3. أسباب اختيار موضوع الدراسة.
4. أهمية وأهداف الدراسة.
5. مجالات الدراسة.
6. تحديد المفاهيم.
7. منهج الدراسة.
8. أدوات الدراسة.
9. مجتمع الدراسة وعينته.
10. الدراسات السابقة.

يلعب الاتصال دورا هاما في جميع مجالات الحياة، فهو عملية يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات والأفكار والآراء والانطباعات من طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك لأن الاتصال يعتبر أساس النظم الاجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها، وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو داخل المؤسسات، وبالتالي توطيد قيم التواصل والترابط بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

انطلاقا من كون الاتصال أحد المكونات الرئيسية والمهمة في أي تنظيم، أصبح الاتصال محل اهتمام الباحثين أكثر، بالشكل الذي يعد مهما في حركية أي مؤسسة أو أي تنظيم إداري، و يتنوع بتنوع هذه المؤسسات ولهذا نجده يختلف من اتصال ذاتي إلى شخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

هذا الأخير يعتبر عملية ضرورية في بناء علاقات إنسانية جيدة داخل الإدارة المحلية، وعليه فإن الاتصال التنظيمي يعد بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة مهما كان نشاطها، لهذا تسعى المؤسسة لتطوير وتحسين منظومتها الاتصالية قصد مواكبة التطورات التكنولوجية وأنماط التسيير الحديثة وتسهيل عملية تبادل المعلومات.

تعد الإدارة المحلية بأنها ركيزة الدولة الأساسية، وهي أداة من أدوات الإدارة العامة، وعليه فإن حياة أي مؤسسة مهما كان نوعها تتركز على الاتصال التنظيمي بشتى أنماطه، ولأن الإدارة

المحلية هي من المؤسسات الهامة في الحياة الاجتماعية، تعتمد هي الأخرى على الاتصال التنظيمي وذلك من أجل التطوير من فعاليتها و تحقيق متطلبات المواطنين.

الاتصال التنظيمي له اثر كبير داخل المؤسسة، وقد كانت بلدية مستغانم المحطة التي وقفنا عليها بغرض معرفة الاتصال التنظيمي ومعرفة الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في هذه المؤسسة.

وعليه نطرح السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي في تسيير الإدارة المحلية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي أنماط الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية (بلدية مستغانم)؟
2. ما هي أهم شبكات الاتصال التنظيمي المستخدمة في بلدية مستغانم؟
3. ما هي المعوقات والصعوبات التي تواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية (بلدية مستغانم)؟

2/ فرضيات الدراسة:

1. يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها كما يستعمل عدّة وسائل تخدمه.
2. تهتم الإدارة المحلية بتحسين الاتصال التنظيمي وذلك من خلال عدة إجراءات للحدّ من المعوقات التي تعرقل مهامها.

3/ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1. أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي في التعرف على فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية.
- تلاؤم موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.
- الرغبة في كسب المعرفة و الخبرة حول الاتصال التنظيمي داخل الإدارة من خلال معرفة أنواعه ووسائله.

2. أسباب موضوعية:

- من بين الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لهذا النوع من الدراسات هو اعتبارها من البحوث التي يمكن من خلالها النزول بها إلى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.
- محاولة إبراز الأهمية التي يلعبها الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية، ومدى اهتمام الإدارة بتطبيق الاتصال التنظيمي.
 - التعرف على طبيعة الاتصال السائد في بلدية مستغانم.

4/ أهمية وأهداف الدراسة:

1. أهمية الدراسة:

- إن أهمية أي بحث علمي أو دراسة علمية يقوم بها الباحث تستمد أهميتها من مدى قيمة الظاهرة المدروسة، وهذا يتوفر في دراستنا، فالإتصال في المنظمة مهما كان نوعه يشهد إقبالا واسعا من طرف الباحثين في مجال الإدارة، التنظيم، الإتصال... وغيرها من التخصصات.

كما يمثل الاتصال دعاما حقيقيا لأي مؤسسة أو تنظيم إداري سواء من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها ثرية بالمعلومات وتساهم في إثراء وزيادة المعارف في موضوع الاتصال في الإدارة المحلية.

بالإضافة لكون هذه الدراسة تبدي اهتمام واسع بالمشاكل والصعاب التي تواجهها الإدارات، وكيف للاتصال من إمكانيته بأن يحقق كل التسهيلات في إعطاء صورة أحسن وفعالية والحد من المشاكل التي تواجهها المنظمة.

2. أهداف الدراسة:

يعتبر الاتصال داخل المنظمة أو أي إدارة من الأشياء الجوهرية ذات أهمية بالغة، حيث أصبح الاتصال يثير الاهتمام لدى مختلف الإدارات في كل قراراتها وهذا كونه يؤدي بالمؤسسة لنجاحة أكثر في التعامل، وعليه دراستنا تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة مرتبطة بموضوع البحث، لهذا سطرنا جملة من الأهداف وهي:

- الكشف عن مكانة الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية.
- الكشف عن المعايير التي تتخذها المؤسسات في الجانب الاتصالي
- التعرف على مدى مساهمة الاتصال في إحداث تغيير داخل المنظمة.
- كذلك إبراز أشكال الاتصال المستخدمة في الإدارة المحلية.
- بالإضافة إلى معرفة الأخطاء لدى المؤسسة فيما يتعلق بالاتصال وكيفية تطوير الاتصال داخل المنظمة لتكون في أحسن مردوديتها.

5/ مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة عملية ضرورية في البحث وذلك لأهميته أثناء الدراسة الميدانية، ولكل دراسة مجالين رئيسيين وهما: المجال الزمني والمجال المكاني.

1. المجال الزمني:

وهو الفترة التي استغرقتنا في إنجاز هذه الدراسة وقد قسمت إلى مرحلتين:

أ. المرحلة الأولى: وكانت مخصصة للبحث وجمع المادة العلمية حول موضوع الدراسة، حيث انطلقنا منتصف شهر يناير 2021 بتحديد موضوع الدراسة، وبعد موافقة الإدارة انطلقنا في إنجاز إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، الدراسات السابقة... وغيرها من الخطوات المنهجية، ثم انطلقنا في إعداد الإطار النظري للدراسة إلى غاية ماي 2021.

ب. المرحلة الثانية: في هذه المرحلة كانت مخصصة للجانب الميداني ببلدية مستغانم وامتدت عبر فترات، حيث باشرنا بعد الموافقة من البلدية وكانت بداية جمع المعلومات حول بلدية مستغانم بعدها قمنا بتصميم الاستمارة وتوزيعها على المبحوثين وكان ذلك خلال 15 يوم من شهر أفريل 2021

2. المجال الجغرافي:

وتمثل في بلدية مستغانم وملحقاتها.

6/ تحديد المفاهيم :

1.الاتصال:

لغة: كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من المصدر "وصل" ويحمل معنيين، الأول هو "الربط" بين شخصين أو شيئين؛ أي إيجاد علاقة تربط بين الطرفين. أما الثاني فهي "البلوغ" أو الانتهاء إلى غاية معينة.

اصطلاحا: يعرفه "كارل هوفلاند" بأنه: "العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال المنبهات لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين".⁽¹⁾

وعرفه "العلاق" بأنه: "أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات من فرد أو مجموعة إلى أفراد آخرين بغرض الإبلاغ أو التأثير".⁽²⁾

نستخلص من خلال التعريفين بأن الاتصال هو مجموعة الرسائل المرسلة إلى المستقبل والتي تحمل مجموعة من المعلومات لكي تبثها ويتفاعل معها المرسل إليه.

2. التنظيم:

اصطلاحا: يعرفه محمد عد الوهاب: "يشير التنظيم إلى شيئين: الوظيفة والشكل، فالوظيفة معناها إيجاد الأفراد داخل المنظمة وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، أما الشكل فهو هيكل التنظيم ويقصد به الجماعات والأقسام التي يعمل بها الأفراد بطريقة منسقة".

يعرفه أميتاي أتريني بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين وقد تكون للتنظيم أهداف تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم".⁽³⁾

(1) حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، عربية للطباعة والنشر، مصر، 1998، ص24.
(2) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص.17.18.
(3) بن زاوي إبراهيم، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، 2018، ص 57.

إجرائياً: هو الإطار الذي تكون بداخله مجموعة بشرية تقوم بعملها وفق هدف معين وتحقق هذه المجموعة ترابط فيما بينها، كما تعمل على نجاح المنظمة وأداء العمل بقدرة عالية.

2. مفهوم الاتصال التنظيمي:

اصطلاحاً: يعرفه "فضيل دليو" بأنه: "تلك العملية التي تهدف إلى توزيع المعلومات والبيانات الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل

التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين".⁽¹⁾

نستنتج من خلال هذا التعريف إن الاتصال التنظيمي هو عبارة عن تدفق المعلومات التي تكون في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه.

كما يعرفه "محمد منير" حجاب بأنه: "اتصال داخل المنظمات وبين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي مُعنى أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".⁽²⁾

نستنتج من خلال هذا التعريف بان الاتصال التنظيمي يكون بين الأفراد و الجماعات داخل وخارج مؤسساتهم.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية إدارية داخل المنظمة، تكون من طرف الفاعلين داخل المؤسسة بهدف نقل وتبادل الأفكار والمعلومات في إطار رسمي وغير رسمي و ذلك لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

(1) فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 15.
(2) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص 13.

3. الإدارة المحلية:

اصطلاحاً: يعرفها "الشيخلي" بأنها: "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، هو أن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها المحلية بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة".⁽¹⁾

يعرفها "فؤاد العطار" بأنها: "توزيع وظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة، أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها".⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

الإدارة المحلية عبارة عن جهاز إداري محلي لامركزي يقوم على أساس إيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات التي يحددها لها القانون وفق سياسة الدولة ورقابتها.

7/ منهج الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة، تعطي للموضوع صبغته العلمية، وتساعد الباحث على العمل وتدقيق النتائج وتحليلها بموضوعية.

يُعرف المنهج على أنه مجموع الخطوات التي يتبعها الباحث بغرض تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيّر الطريق ويساعد الباحث في تحسين وضبط بحثه.

(1) عبد الرزاق إبراهيم الشيخلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، الأردن، دار المسيرة، 2001، ص 10.
(2) بشير العلاق، مرجع سابق، ص 18.17.

كما يعرفه عبد الرحمان بدوي بقوله: "المنهج هو مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية".⁽¹⁾

وبما أن دراستنا تتمحور حول الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي حيث تتمثل فكرة البحث الوصفي في الحصول على معلومات أدق، وتحليل الظواهر، وخاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم (المؤسسة، الاتصال، الإدارة ...) التي تتطلب مثل هذه المناهج.

يعرف المنهج الوصفي بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع ما، وذلك من أجل الحصول على إجابات علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية".⁽²⁾

بالإضافة إلى المنهج الوصفي استعنا بمنهج دراسة الحالة وذلك لأننا سنتطرق في الفصل الثالث إلى العمل التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية، سنحاول رصد وتوظيف فيما سيأتي في الجانب النظري.

8/ أدوات الدراسة:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان، وتعد الركيزة الأساسية لأي باحث، وتقدير مجموعة وطرق ووسائل يعتمدها أي باحث للحصول على البيانات العلمية اللازمة لإتمام بحثه، وهذه الأدوات يتم تحديدها وفق مجتمع البحث والعينة المأخوذة منه، وكذلك طبيعة المعلومات المراد أخذها.

(1) رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، قسنطينة، 2008، ص 176.
(2) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1999، ص 2، ص 195.

باعتبار دراستنا تتمحور حول واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية لهذا البحث وهي كالآتي:

الاستمارة:

والتي تعد من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه والتي قمنا بصياغتها بعد التعرف على مكونات بلدية مستغانم ومختلف أقسامها.

الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم الوسائل في الحصول على المعلومة، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات وبهذا أعطتنا وصفا دقيقا عن الظاهرة المدروسة.

9/ مجتمع الدراسة وعينته:

1. مجتمع الدراسة:

مما لا شك إن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة، فمجتمع البحث هو مجموعة من للعناصر المحددة سابقا، والتي تركز على الملاحظات.(1)

كما تعرف بأنها مجموعة الأفراد التي يختارها الباحث أثناء تنفيذه لبحثه(2) ويمكن للباحث أن يدرس المجتمع ككل وهذا إذا كان في حدود إمكانيات الباحث، والشائع دائما هو إن مجتمع

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص ص 173.174.

(2) لحسن عبد الله باشيوية وآخرون، البحث العلمي: مفاهيم أساليب وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص253.

الدراسة يكون اكبر بكثير وهذا ما يفيض على استيعاب قدرة الباحث، وهنا يلجأ الباحث إلى اختيار مجموعة من الأفراد، هذا المجتمع ويُجرى عليها بحثه ثم يعمم النتائج التي يتوصل إليها على كل أفراد المجتمع وعليه يشمل مجتمع البحث في دراستنا شمل العاملين ببلدية مستغانم وملحقاتها ب 650 عاملا. منهم 450 رجلا و200 عاملا من النساء.

2. عينة الدراسة:

تعتبر العينة من بين الأساسيات المهمة التي يمر بها الباحث فهي تستهدف التمثيل الهادف لمجتمع البحث⁽¹⁾ وهو اختيار عينة بحيث تمثل تمثيلا صحيحا على المعلومات المراد جمعها، ففي أية دراسة يصعب على الباحث إن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي وهذا إذا كان عدد الأفراد كبيرا لذلك يختار الباحث عينة مناسبة ملائمة لبحثه تمكنه من دراسة النتائج بشكل سلس وأوضح. وهذا ما استخدمناه خلال بحثنا وهو اختيار العينة القصدية، وهي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لعدّة أسباب ومنها:

- طبيعة الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، المتغيرات... تفرض علينا هذه العينة.
- كبر حجم المجتمع الأصلي.

وشملت العينة في دراستنا 80 عاملا من بين مجموع عمال بلدية مستغانم وملحقاتها.

(1) ريما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش ايبرت للنشر، بيروت، لبنان، 2016، ص29.

10/ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان: "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" رسالة ماجستير، من إعداد الباحث سليم كفان، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بجامعة قسنطينة 2004-2005.

إشكالية الدراسة:

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟

فرضيات الدراسة:

- للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القدرات التنظيمية.

- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

نتائج الدراسة:

تبين هذه الدراسة من خلال نتائجها بان للاتصال التنظيمي دور كبير وحيوي في المؤسسات وإنتاجيتها.

الدراسة الثانية:

دراسة ميدانية بمركب الرافعات C.P.G- عين السمارة-قسنطينة- بعنوان: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير أنجزت من طرف الباحث العربي بن داود، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، بجامعة قسنطينة، 2007.2008، حيث قام الباحث بطرح السؤال الرئيسي الآتي:

- ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي؟ وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها؟

فرضيات الدراسة:

- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.
- كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالاً، كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.
- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى أغلبية أفراد العينة يؤكدون على وجود اتصالات بكل أنماطها وان للاتصال التنظيمي دور في مؤسساتهم.

الدراسة الثالثة:

دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز بعنابة بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير، أنجزت هذه الدراسة من طرف الباحث شريط الشريف محمد، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بجامعة قسنطينة، 2008-2009.

إشكالية الدراسة:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء كمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟

الفرضيات: وكان من بينها:

- كل ما كان الاتصال شغويا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.
- كلما كان الاتصال كتابيا بين الإطارات الوسطى و باقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.
- كلما اتسم الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- اعتماد المؤسسة "سونلغاز" على الاتصالات الكتابية.
- قلة استخدام الاتصالات الشغوية في نفس المستوى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة التمسنا جملة من النقاط التي ساعدتنا على ضبط الموضوع محل الدراسة، حيث أن هذه الدراسات المعنية بالاتصال التنظيمي تتشابه مع دراستنا، وذلك من حيث دراسة نفس المتغير المستقل ألا وهو الاتصال التنظيمي، الأمر الذي جعلنا نستفيد من جانبها النظري، إضافة إلى التشابه في أدوات جمع البيانات والمنهج المستخدم، كذلك ساعدتنا في الإلمام بالموضوع من الناحية النظرية، وذلك للتطرق لأهم العناصر التي في الجانب النظري، وتكوين فكرة عن العديد من المؤشرات الأساسية لإنجاز الإطار التطبيقي.

إلا أنه وللأسف لا توجد دراسات أخرى مكنتنا من الاستفادة منها وذلك كون موضوع الدراسة غير متناول كثيرا، وما لاحظناه من خلال الدراسات السابقة أنهم تطرقوا إلى الاتصال الشخصي والاتصال الشفوي بشكل كبير من خلال تطرقهم إلى أنواع الاتصال.

إلا أن نتائج الدراسات الثلاثة بينت أن الاتصال التنظيمي مهم جدًا ويعمل على تنمية روح الفريق في مختلف الإدارات والمؤسسات بالإضافة لكونه ينمي المهارات الاتصالية.

الإطار النظري للأبحاث

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

❖ المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

1- مفهوم الاتصال التنظيمي.

2- أهمية الاتصال التنظيمي.

3- أهداف الاتصال التنظيمي.

4- أنواع الاتصال التنظيمي.

❖ المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي.

1- شبكات الاتصال التنظيمي.

2- وسائل الاتصال التنظيمي.

3- وظائف الاتصال التنظيمي.

4- معوقات الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعدّ الاتصال عملية ضرورية في أي تنظيم، و الاتصال الفعّال هو مفتاح نجاح أي منظمة، وعليه يتوقف نجاحها واستمرارها.

فالالاتصال هو بمثابة همزة وصل بين المؤسسة وموظفيها، لذا يعد من الأنساق المهمة داخل أي منظمة؛ حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات اتصالية إدارية خاصة.

والالاتصال التنظيمي هو الذي يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات داخل كل مؤسسة وأي قصور في الأداء الاتصالي يؤدي بالمؤسسة إلى ضعف سيرها وضعف تبادل المعلومات داخلها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الاتصال التنظيمي وكل ما يتعلق بمفاهيمه، ثم الوقوف على عناصره، أنواعه، أهميته، أهدافه وصولاً إلى معوقاته.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

1. تعريف الاتصال:

يعرفه "ماكوبل" بأنه: "حدوث حدث أو إرسال رسائل معينة إلى شخص معين وهو المستقبل".⁽¹⁾

كما يعرف بأنه: تبادل المعلومات، الفهم عن طريق إيصالها من مرسل إلى مستقبل.⁽²⁾

عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة.⁽³⁾

يعرفه "ريدفيلد" بأنه: "المجال المتسع لتبادل الحقائق والآراء بين البشر".⁽⁴⁾

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة من وسائل التأثير لذلك من وجهة نظرهم يعرف بأنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".⁽⁵⁾

ويشير "سمير حسن" إلى أن الاتصال: "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الانتشار لفكرة أو موضوع أو قضية، و ذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء لفكرة أو

(1) فؤاد عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب للنشر، ط1، القاهرة، 2002، ص7.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي: السلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 334.

(3) سفيان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2009، ص05.

(4) زهير إحدادن، مدخل لعلوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت، دار النهضة الوطنية للطباعة والنشر، القاهرة،

1998، ص

(5) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1997، ص 230.

الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين".⁽¹⁾

ويُعرّف "محمد عبد الحميد" الاتصال بأنه: "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع لتحقيق أهداف معينة".⁽²⁾

بهذا يمكن أن نستخلص بأن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وهي عملية ضرورية في حياة أي إنسان.

2. تعريف التنظيم:

هو الإطار الذي يتم فيه تبادل جهود جماعة من الأفراد في سبيل تحقيق أهداف معينة، كما أنه إحدى الوظائف الإدارية للمنظمة، يتضمن تحديد نشاطات المنظمة وتوزيعها على الأفراد العاملين فيها.⁽³⁾

يعمل التنظيم على إعداد الهيكل الذي تتبعه السلطات بشكل منسق، حتى يعرف كل شخص حدود سلطته ومسؤولياته.⁽⁴⁾

3. تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرفه "شنين" بأنه: "كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو بناء والمحافظة على تنظيم سليم".⁽⁵⁾

(1) حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر، ط1، 1997، ص24.

(2) نفس المرجع، ص25.

(3) معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، 2008، ص50.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص70.

(5) عبد الله آل منصور، سامي عمر الماسني، إدارة التغيير التنظيمي: التطوير التنظيمي، من منشورات جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2016، ص18.

وعرّفه "ريتشارد بيكهارد" بأنه: "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيمية".⁽¹⁾

الاتصال التنظيمي هو الاتصال المتواجد في المؤسسة ويشارك فيه تسيير الأفراد، حيث يؤثر على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة كما تستعمل العديد من الاتصالات كالمجلات الداخلية، الإعلانات واللوائح.⁽²⁾

كما يشير "برناد" أن: "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص".⁽³⁾

عرّفه "ريدريغو سانيورن" أنه: "ترحيل واستقبال المعلومات داخل تنظيم معين؛ أي أنه عبارة عن نقل وتناقل المعلومات والبيانات وفق تنظيم معين".⁽⁴⁾

يعرّفه "hawkins و preston" بأن: "الاتصال عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁽⁵⁾

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي يحدده المدير في المؤسسة ويتمثل في الاتصال الرسمي الذي يتحدد بين المسؤولين والسلطات، وفي المقابل الاتصال غير الرسمي ويتحدد بين العاملين على أسس شخصية.⁽⁶⁾

(1) نفس المرجع.

(2) بشار حزي، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص14.

(3) بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص3.

(4) محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد1، القاهرة، 2003، ص119.

(5) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص335.

(6) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص247.

الاتصال التنظيمي هو عبارة عن اتصال مجتمعي، منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (1)

هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى. (2)

الاتصال التنظيمي إحدى أهم الطرق التي تتبعها أي مؤسسة لتسيير العمل والعمال وتحقيق الاتساق والانسجام داخل الإدارة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

الاتصال هو جوهر بقاء كل مؤسسة بحيث لا يمكن تخيل مؤسسة ناجحة بدون اتصال، فهو أساس كل العمليات الرسمية أو غير الرسمية.

يعتبر الرباط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم، فهو جزء أساسي لكافة الخطوات الإدارية الأساسية، ويمثل نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها. (3)

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل فرد داخل المنظمة من الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة، كما أنه يساعد على تطوير الأفكار والتجديد في طرق العمل. كما تبدو أهمية الاتصال التنظيمي في:

(1) بن زاوي إبراهيم، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر بباتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، 2018، ص106.
 (2) شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، 2009، ص51.
 (3) فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017، ص 220.

- التأقلم مع التغييرات من خلال الاجتهاد الفردي والتنظيمي والتكيف مع ذلك. (1)
- توجيه العاملين بحيث يسمح باستخدام الاتصال بهدف إعلامهم بواجباته وأعمالهم.
- تحفيز العاملين نحو عملهم. (2)
- الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل.
- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- الحفاظ على العلاقات بين الناس.
- له دور بارز في نجاح المنظمات.
- التعريف بالمشكلات وسبل علاجها. (3)

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي.

للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات، فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على ذلك، لهذا ينظر للاتصالات التنظيمية على أنها عملية تعتمد على كافة العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة والأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها تتمثل في:

(1) منير بركاني، مفهوم الاتصال التنظيمي: أشكاله وأنواعه مع ذكر أهميته، آخر زيارة 2021-04-29، سا 17:03،

<https://www.tadwina.com>

(2) بن زاوي إبراهيم، مرجع سابق، ص 123.

(3) حسين حريم، مرجع سابق، ص 334.

أ/ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

ينسق الاتصال بين أفعال وتصرفات المؤسسة فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم وبالتالي تفقد المؤسسة التنسيق الموظفين، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية فقط.

ب/ المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة، وتساعد هذه المعلومات في تحقيق:

➤ توجيه سلوك الأفراد.

➤ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وواجباتهم. (1)

ج/ اتخاذ القرارات:

هذا الأخير يحتاجه الموظفون في معلومات معينة، حيث يتسنى لهم تحديد المشاكل، تقييمها، واختيار أحسن علاج ومن ثم اتخاذ القرارات.

د/ التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن آرائهم، سعادتهم، ومخاوفهم تجاه الآخرين، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده في الاتصال بموظفيه في كافة المستويات الإدارية. (2)

(1) أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، ص84.

(2) العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008، ص ص 146.147.

المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي.

لقد صنف العديد من الكتاب الباحثين الاتصالات وفقا لمعايير محدّدة ومن هذه التقسيمات نجد الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

1. الاتصال الرسمي:

وهو اتصال داخل المنظمة يكون في مختلف المستويات الإدارية، يسير وفق أطر وأساليب وقواعد رسمية محددة، ويكون غالبا موثقا بصور مكتوبة ورسمية، لوائح مكتوبة... وينقسم الاتصال الرسمي إلى الاتصال النازل، الصاعد، الأفقي.

أ. الاتصال النازل: وهو الاتصال الذي يتم من أعلى السلطة إلى أسفل، حيث يتم إرسال المعلومات والأوامر من المستويات العليا في المنظمة نحو المستويات الدنيا، وتحمل هذه المعلومات الأوامر، القرارات، التعليمات، وتعتبر من الاتصالات الواجب تنفيذ قراراتها.⁽¹⁾

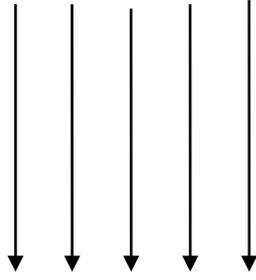
ويهدف الاتصال النازل إلى:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة، حتى يمكن فهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.⁽²⁾

(1) فؤاد عبد المنعم البكرى، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب للنشر، ط1، القاهرة، 2002، ص129.

(2) بوعطي جلال الدين، مرجع سابق، ص41.

الرؤساء (الإدارة العليا)



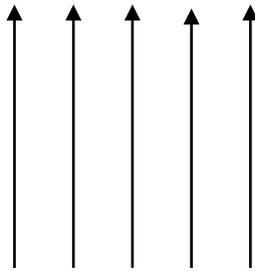
المرؤوسين

شكل رقم (01) يمثل الاتصال النازل.

ب/ الاتصال الصاعد: ويسمى أيضا الاتصال من أسفل إلى أعلى، وهو الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم نحو الأعلى وتستخدم التقارير الاقتراحات، شكاوى... (1)

الرؤساء (الإدارة العليا)

ويتمحور الاتصال الصاعد حول:



المرؤوسين

• تقديم التقارير عن أداء العمل.

• تقديم التقارير الإيجابية أو سلبية عند الآخرين.

• الإجابة عن الأسئلة الوارد من أعلى.

• تقديم الشكاوى عن المشاكل. (2)

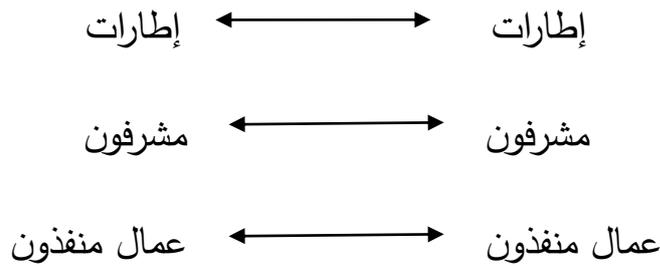
الشكل رقم (02) يمثل الاتصال الصاعد.

(1) طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص122.

(2) جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2015، ص30.

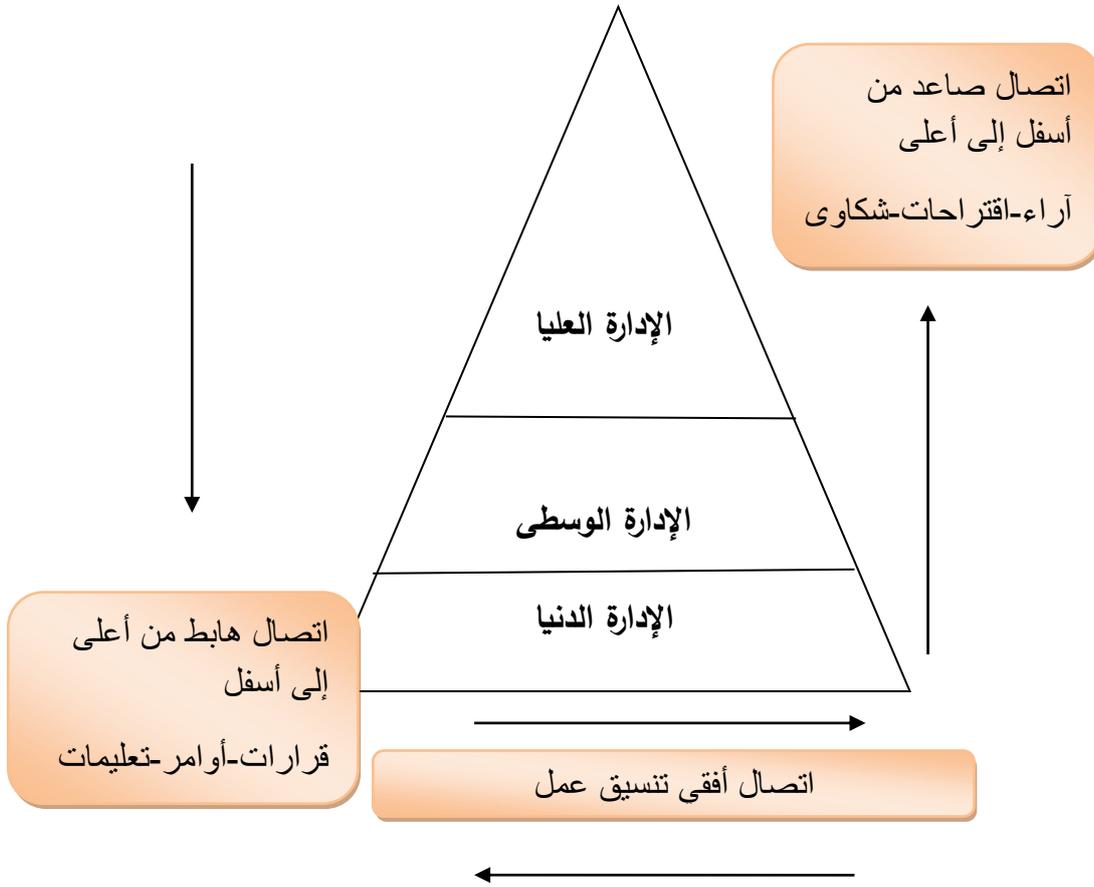
ج/ الاتصال الأفقي: وهو الاتصال الذي يتم من نفس المستوى الهرمي للمنظمة، وهذا يسمح بالحصول على المعلومات زيادة والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصالات الأخرى، و يسمح بالتنسيق مع مختلف المصالح الأخرى وهذا لفاعلية أكثر. (1) ويؤدي الوظائف التالية:

- التنسيق بين العمال في نفس المستوى للقيام بمهامهم.
- حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- تبادل المعلومات.
- التقليل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بين العمال في نفس المستوى.
- كما يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرز أدوارهم. (2)



شكل رقم (03) يمثل الاتصال الأفقي.

(1) الأمين قاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، عدد 12-02-2014، صص 72-73.
 (2) بشار حزي، مرجع سبق ذكره، صص 21.



شكل رقم (04) يمثل مستويات الهيكل الإداري واتجاهات الاتصال فيه.

2. الاتصال غير الرسمي:

إن الاتصالات في المنظمات لا تقصر على الاتصالات الرسمية فحسب، فهناك الاتصالات غير الرسمية وتعني هذه الأخيرة بأنها الاتصالات التي تنشأ بطريقة عفوية خارج أطر القوانين، بطريقة غير مقصودة، وهذا راجع إلى التفاعل بين مختلف العاملين داخل المنظمة.

كما يتخذ الاتصال غير رسمي طقوس خاصة وقواعد، حيث تظهر على القوانين التنظيمية للمؤسسة.

كما أن إدارة المؤسسة تكون مسؤولة عن فهم هذا النوع من الاتصال، كون له تأثير جيد على أداء العاملين و العمل ككل.(1)

أ/ فوائد الاتصال غير الرسمي:

- السرعة في الاتصال وتحسين نوعيته.
 - توليد أفكار جديدة وذلك بفضل تنوع بيئة العمل.
 - خلق روح الفريق بين العمال والتسهيل من عملية تكييفهم .
 - إشباع رغبات العمال وخاصة في الأمور التي لا تتماشى معهم في التنظيم الرسمي.(2)
- يمكن القول بأن الاتصالات داخل المنظمة تجاوزت الأساليب الرسمية والطرق المقننة، وأصبحت في الاتصالات غير الرسمية إفادة أكثر للمؤسسة لكون العمال يجدون راحتهم في هذا الاتصال كونه يحقق أكثر ديناميكية وفاعلية، بالإضافة لسرية العمل.

ب/ سلبيات الاتصال غير الرسمي:

- انتشار الشائعات مما يؤدي إلى تدهور العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- التأثير السلبي على الإنتاجية وضعف الأداء.
- ظهور جماعات تأثير على الاتصال والتي تثير المشاكل.(3)

(1) قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، 2010، ص59.

(2) كرم منصور غازي، مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2015، ص89.

(3) محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، kutub ltd للنشر، ط1، 2019، ص44.

المبحث الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: شبكات الاتصال التنظيمي.

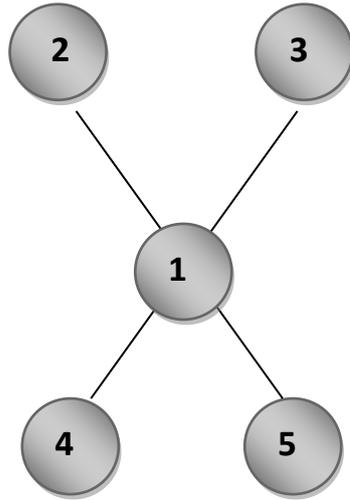
يمكن النظر في أي تنظيم على انه عبارة عن شبكات من الاتصالات، حيث أن وظيفة الاتصال في المنظمة يتمثل في تدفق ونقل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات من داخل وخارج المنظمة. تعرف شبكات الاتصال بأنها تكون ذات فعالية في حل أنواع معينة من المشاكل وهناك شبكات تحقق أكثر رضا الموظفين أو العمال من غيرها من الشبكات الأخرى. وعلى وجه العموم فإن شبكات الاتصال التنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العناصر التالية:

- من يتصل بمن.
- عدد الأشخاص الذين يتل بهم الفرد الواحد.
- مدى انتشار المعلومات بين أعضاء الشبكة.
- مدى رضا الأفراد عن أدوارهم وأعمالهم من المجموعة.⁽¹⁾

1/ شبكة العجلة:

وهو نمط شائع لنشر ونقل الكلام، حيث يجلس شخص وسط المجموعة على شكل عجلة ويعتبر القائد، حيث يكون قادر على الاتصال ببقية أفراد المجموعة دون وسط، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال فيما بينهم مباشرة، حيث يكون الاتصال في ممر واحد، ولهذا يكون اتصالهم عبر المدير أو القائد في نفس المحور.

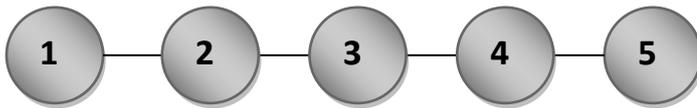
(1) أحمد العبد أبو السعيد، مرجع سابق، ص98.



الشكل رقم (05) يمثل شبكة العجلة. (1)

2/ شبكة السلسلة:

يمثل هذا النوع من شبكات الاتصال من إمكانية الرئيس أو المدير من الاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، ويبرز هذا النوع من الاتصال في المؤسسات الصغيرة التي يستطيع المدير من أداء مهامه والاتصال بمساعديه بصورة سريعة.



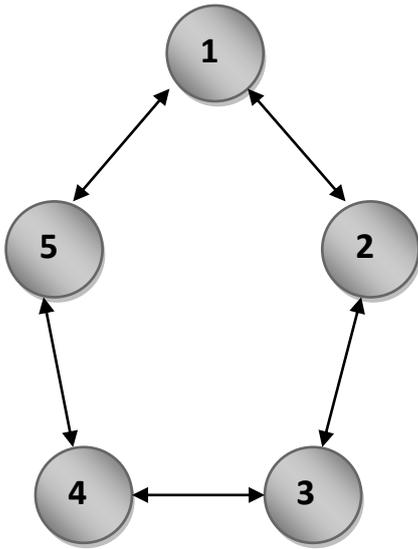
الشكل رقم (06) يمثل شبكة السلسلة. (2)

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 361.
 (2) العربي بن داود، مرجع سابق، ص 166.

3/ شبكة الدائرة:

وفي هذا النمط من الشبكات يستطيع كل فرد من الاتصال بشخصين آخرين وهذا ما يزيد من

مساحة الاتصالات لأن الممر يبقى مفتوح.



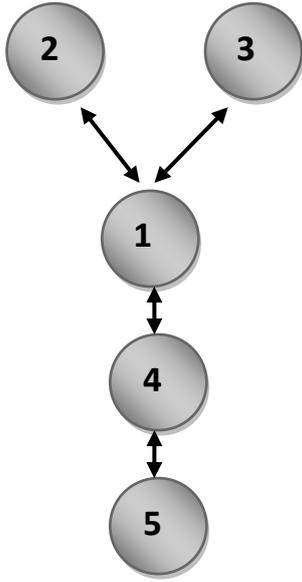
الشكل رقم (07) يمثل شبكة الدائرة. (1)

4/ شبكة (y):

في هذا الشكل من الاتصالات يكون عادة اتصالا إداريا مع عدد معين من التابعين له، وثم

يتصل بالمستويات الإدارية الأعلى منه، في سلم التنظيم الهرمي للمؤسسة.

(1) سليم كفان، مرجع سابق، ص59.

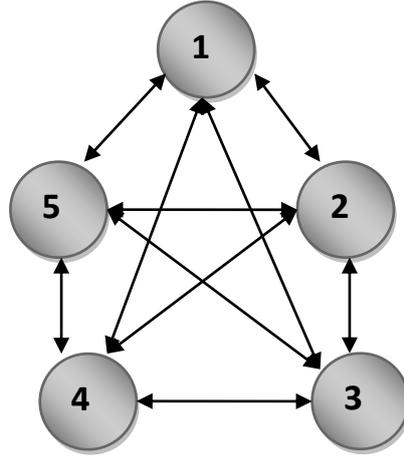


الشكل رقم (08) يمثل شبكة Y (1).

5/ شبكة النجمة:

يعتبر هذا الشكل من أفضل شبكات الاتصال السائدة في أي مؤسسة، حيث تعتبر مثالية في الاتصال بالأفراد و الجماعات، ويؤدي إلى المشاركة وارتفاع الروح المعنوية لدى العمال، إذ أن هذا النمط من الاتصال يفرض بأن جميع الأفراد في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن جميع المعلومات المتاحة تكون متوفرة لكل منهم في التنظيم، وبالتالي يتسم بالديمقراطية في الاتصال بين مختلف العاملين، حيث يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، ويدفع بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

(1) العربي بن داود، مرجع سابق، ص 167.



(1) الشكل رقم (09) يمثل شبكة النجمة.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي.

تتعدد وسائل الاتصال التنظيمي في المنظمات ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة أو نشرها داخل التنظيم، لكن استعمال أي منها يعود إلى طبيعة النشاطات داخل المؤسسة، رغبة الأفراد في استخدام الوسيلة المناسبة أو قرار من المنظمة في استخدام وسيلة دون غيرها، ويعود هذا التعدد إلى الوسائل التكنولوجية المعاصرة والحديثة، وهناك عدة وسائل مباشرة وغير مباشرة، سمعية، مرئية. لهذا في هذا المطلب نحاول التطرق لأهم الوسائل المستعملة في المنظمات وهي:

(1) مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص102.

1/ وسائل شفوية: الاتصالات الشفهية هي التي تتم بين شخصين أو داخل جماعة، أو الاتصال مع الجمهور وهي تؤدي إلى نقل المعلومة دون تشويش⁽¹⁾، ومن بين وسائلها نذكر

المقابلات: وتكون بين شخصين أو أكثر حيث يدور بينهم نقاش حول موضوع ما لتحقيق هدف معين.⁽²⁾

الاجتماعات: هي إحدى الوسائل الشفهية، تعتبر ذات أهمية نظرا للالتقاء بالعاملين ودراسة آرائهم ومقترحاتهم.

الخطابات: حيث تتم عن طريق مواجهة العاملين مباشرة عن طريق إلقاء خطاب بهدف شرح أو تقديم تقارير.⁽³⁾

2/ وسائل مكتوبة: وهي الوسائل التي يمكن قراءتها والتمعن فيها، ويمكن الرجوع لها وقت الحاجة ونذكر منها:

التعليمات - لوحات الإعلانات - التقارير - الجرائد الرسمية - المجلات والمطبوعات - الدوريات - النشرات.⁽⁴⁾

3/ وسائل سمعية وإلكترونية: وهي القرارات والتعليمات التي تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة وهي:

الإنترنت - الفاكس - الاتصالات الإلكترونية - الهاتف - التسجيلات - أجهزة الفيديو.⁽⁵⁾

هذه الوسائل تساعد في تجديد المنظمة وإعطائها طابعا حديثا ورقميا.

(1) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص95.

(2) شعبان فرح، مرجع سابق، ص164.

(3) صيرينة رماش، مرجع سابق، ص ص 151.150.

(4) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص263.

(5) صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص29.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال التنظيمي.

إن للاتصال التنظيمي وظائف إدارية ضرورية تساعد المنظمة على إنجاز وظائفه ومهامه ويساعد الموظفين على فهم بعضهم البعض، والتعرف على اتجاهاتهم مما يساعدهم على إنجاز عملهم في أحسن الأحوال وبكل ثقة ويرفع من معنوياتهم.⁽¹⁾

وتتعدد الوظائف التي يؤديها الاتصال التنظيمي وهي:

التخطيط:

يعتبر من الوظائف الضرورية، حيث يصنفه البعض على أنه أهم الوظائف في الاتصال التنظيمي.

كما يراه البعض على أنه سبب وجود المنظمة إذا أنه يساهم في بناء الاتصال والمنظمة وازدهارها، ويعرف أيضا على أنه عملية إدارية تضمن البحث والمناقشة والاتفاق والعمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.⁽²⁾

التنظيم:

وهو التنسيق بين أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية الضرورية وتنفيذ فعال للخطط الموضوعة، وهنا تلعب دور اتخاذ القرار حيث لا يمكن اتخاذ أي قرار دون معلومات كافية وسليمة ومنظمة، وبواسطة التنظيم يستطيع المدراء في نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي.⁽³⁾

(1) لايخ خالد أسود، واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية، مج5، ع4، جامعة بابل، 2012، ص193.

(2) معن محمود عباصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44.43.

(3) كريم منصور غازي، مرجع سابق، ص 75.

القيادة:

وذلك عن طريق اختيار القائد الجيد لإدارة الاتصال والتنسيق بين مختلف الموظفين، حيث يمكن للاتصال الجيد بأن يسهل من عمل القائد ومباشرة مهامه وهذا عن طريق إقامة شبكة اتصالية بين جميع فروع وأقسام المنظمة من أجل الاطلاع على كل الإجراءات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التأثير على الآخرين وتحفيزهم لإنجاز أهدافهم.

الرقابة:

وتعني متابعة كافة الأعمال والأداء المحقق من قبل الموظفين، وهذا ما يحققه الاتصال التنظيمي كونه يحدّد الانحرافات واتخاذ إجراءات صحيحة.

من خلال العملية الرقابية يحافظ المديرون على وجود صلة مستمرة بين الأعمال الجارية تنفيذها لجمع المعلومات.⁽¹⁾

الإنتاج:

إن الاتصال التنظيمي يساهم في عملية الإنتاج بصورة حقيقية، حيث يعد الاتصال الجيد له الدور في إنجاز أفضل للعمل، ويؤدي إلى زيادة الإنتاج.

الإبداع:

يلعب الاتصال دورا هاما في تحقيق الإبداع لدى المنظمة، وذلك بتقديم المقترحات والأفكار الجديدة لتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمة نظرا للمقاومة من جميع الأطراف.

(1) عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، ص ص30.31.

الصيانة:

وذلك يؤدي إلى استمرار العملية الاتصالية والإنتاجية، تغيير مواقع الأفراد، وهذا بفضل الاتصال التنظيمي حيث يسهم في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل وتقويمه، وتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء.⁽¹⁾

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي.

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من المشاكل والعوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة وتؤدي إلى تشتيت المعلومات، ولا بد من التعرف على هذه الصعوبات ودراستها حتى يتم تجنبها والتصرف فيها، حتى ترتفع كفاءة الاتصال داخل المنظمة وتكون قادرة بهذا تحقيق أهدافها، وهناك أنواع من المعوقات نذكر منها:

1/ معوقات نفسية (شخصية):

وهي التي تعود على الشخص سواء كان مرسل أو مستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ونذكر من أهم هذه العوائق:

تباين الإدراك:

ويحدث نتائج الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني، حيث أن فهم الرسالة من طرف الآخرين وعدم الانتباه لها من طرف المستقبل يؤثر ذلك على تباين الإدراك، كذلك صعوبة تفهم

(1) عيواج سامية، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، 2020، ص85.

الرسائل ذات المحتويات غير المألوفة، وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إلية على الأسباب التالية:

- أ. تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- ب. مدى تناسب المتغيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.⁽¹⁾

الإدراك الانتقائي:

وهذا لكون المستقبل يميل إلى سماع جزء من الرسالة ويهمل بقية المعلومات، ويستجيب المستقبل مع المعلومات التي تتناسب مع معتقداته، آرائه وقيمه، ويرفض الرسائل التي تتعارض مع ذلك.

صعوبة اللغة:

تعتبر اللغة وسيلة مهمة في نقل المعلومات بطريقة كتابية أو شفوية، إلا أنها قد تتحول إلى عائق في حالة تباين المستوى التعليمي والثقافي مما يؤدي على سوء فهم الرسالة وما تحتويه بين الطرفين، فيفسرها كل طرف حسب معتقده الخاص.

الانفعالات:

تبين هذه الأخيرة ما تحتويه الرسالة، فكل من انفعال المرسل والمستقبل يبين ما تحتويه الرسالة، وهذا قد يقف حاجزا في سيرورة العملية الاتصالية.⁽²⁾

(1) محمد الفاتح، محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 173.174.
 (2) علي حامد هارون حامد، مقومات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال: (دراسة وصفية تحليلية)، مجلة كلية الفنون والإعلام، السنة الخامسة، جامعة مصراتة، ع 10، يوليو 2020، ص ص 82.83.

2/ معوقات تنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية، ومراكز اتخاذ القرارات، و الوظائف وقنوات الاتصال بين العاملين ورؤسائهم، ووجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في الاتصال التنظيمي، ويمكن تقسيم المعوقات التنظيمية على النحو الآتي: (1)

- تعدد المستويات الإدارية؛ حيث أن عملية الاتصال تتشوش بالصعود الهرمي والبناء بين السلطة السفلى والعليا.
- عدم وضوح نظام الاتصال الموجود.
- قلة المعلومات المتداولة في المؤسسة.
- ضغوط العمل المتزايدة على العاملين.
- كبر حجم المؤسسة. (2)

3/ معوقات اجتماعية وثقافية:

ويرجع هذا إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد وكذلك البيئة التي يعيش فيها، سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعتقدات، ويمكن توضيح هذه المعوقات في:

أ/ التباعد الاجتماعي:

وتشمل كل الفوارق اللغوية، المعرفية، الدينية والفكرية؛ حيث إنّ كل فرد ينتمي إلى بيئة اجتماعية مختلفة، وهذا ما يحدد التباعد في الفهم من شخص إلى آخر ويؤدي إلى إعاقة العملية الاتصالية.

(1) رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل، جامعة ورقلة، دون سنة، ص287.
 (2) محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، تخصص العلوم الإدارية، 200، 6، صص33.32.

ب/ الاختلافات الثقافية:

يحدث التمايز في إطار اللغة المستخدمة لكل فرد؛ حيث أن داخل المؤسسة تتعدد الثقافات واللغات، حيث إن بعض الأفراد ينتمون إلى العادات والثقافات المنشؤون عليها، ويكون ذلك عن طريق تبني أفكار ومعتقدات ويتضح هذا في الانحياز في انه يؤدي إلى التفرقة بين العاملين.⁽¹⁾

4/ معوقات تقنية:

وتتمثل في:

- ارتفع التكاليف المادية لبعض وسائل الاتصال المستخدمة؛ حيث يؤثر على المستويات التي لا تحظى بدخل جيد.
- عدم ملائمة بعض التقنيات مع طبيعة أنشطة المؤسسات.
- انخفاض مستوى تدريب العاملين حول عمل التقنيات الحديثة.
- عدم توفر الصيانة لأنظمة الاتصالات وتقنياتها.⁽²⁾

(1) علي حامد هارون حامد، مرجع سابق، ص 84.
 (2) الأمين بلقاضي، مرجع سابق، ص 77.

خلاصة الفصل الأول:

إن الاتصال هو بمثابة العمود الفقري للمجتمع؛ حيث أنه عملية أساسية لأي فرد أو مجتمع ودونه يعيش الإنسان في معزل عن غيره، حيث أنه وسيلة هامة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل أية مؤسسة، فالالاتصال التنظيمي عملية نقل وتبادل المعلومات، التوجيهات والأوامر من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي، وعليه من المهم تبني الاتصال التنظيمي في مؤسسة من أجل تحقيق تفاعل أكبر، وذلك من خلال الاهتمام به وإزاحة كل العراقيل التي من شأنها أن تضعف من العملية الاتصالية.

الفصل الثاني: الإدارة المحلية

تمهيد.

❖ المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية.

- 1- تعريف الإدارة المحلية.
- 2- مقومات الإدارة المحلية.
- 3- أهداف الإدارة المحلية.
- 4- أسباب ظهور الإدارة المحلية.

❖ المبحث الثاني: الإدارة المحلية (الجزائر نموذج).

- 1- مستويات الإدارة المحلية في الجزائر.
- 2- مزايا الإدارة المحلية في الجزائر.
- 3- عيوب الإدارة المحلية في الجزائر.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن الإدارة المحلية تحتل مكانة هامة داخل التنظيم الإداري، كما تعد ضرورة لا بد منها في الدولة الحديثة، وذلك لما تمتاز به من مميزات على مستويات مختلفة.

فالإدارة معروفة منذ القدم، ولكن أساليبها وأهدافها هي التي كانت دائما تتطور مع تغير حياة الإنسان، فالتزايد الهائل في عدد السكان والحاجة المتزايدة لتحقيق رغبات المواطن وتقديم المزيد من الخدمات، ألقى على الدول الكثير من المتاعب مما جعلها تزيد من مهماتها وتحسين الإدارة مما يتماشى مع المواطن سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا وثقافيا.

يعتمد التنظيم الإداري جانبين المركزية واللامركزية، وهذه الأخيرة هي التي سنحاول التطرق لها في هذا الفصل والتفرغ أكثر إلى نموذج الإدارة المحلية وخاصة في الجزائر، وعلى إثر هذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين: الأول معالجة مفهوم الإدارة المحلية والثاني تسليط الضوء على الإدارة المحلية في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية.

1/ تعريف الإدارة:

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".

يرى جون مي: "إن الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".⁽¹⁾

"الإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء علي من خلال استخدام أفضل الموارد البشرية والمادية، وهي تحقيق المنظمة بطريقة فاعلة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد هذه المنظمة، وذهب البعض إلى أن الإدارة هي فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين".⁽²⁾

"الإدارة هي مجموعة من الاتصالات والعلاقات والتفاعلات بين مجموعات من الناس من فئات، مهن وخلفيات متباينة. وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة ومن ثم فإن العنصر الرئيسي في العمل الإداري هو الفترة على الخلق و الإبداع الإنساني من جانب مديرين لتحقيق الأهداف المقررة".⁽³⁾

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص28.

(2) نفس المرجع.

(3) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 1995، ص2.

الإدارة تحرص دائماً على تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات، تتعامل مع موارد بشرية أو غير بشرية".⁽¹⁾

2/ تعريف الإدارة المحلية:

"يقصد باللامركزية الإدارية بأنها: "الأسلوب الذي يتم خلاله توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات إدارية محلية أو إقليمية مستقلة بحيث تمارس هذه الهيئات وظائفها الإدارية تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية دون خضوعها لها خضوعاً رئيسياً".⁽²⁾

يرى "الزعيبي" أن الإدارة المحلية: "هي أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".⁽³⁾

ويرى الطعمانة: "إلى اعتبارها جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية شخصية معنوية ووجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية".⁽⁴⁾

يرى العديد من الكتاب بأن الإدارة المحلية: "خير تطبيق لما يسمى بمبدأ الديمقراطية في الإدارة على أنه التعبير السليم عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية".⁽⁵⁾

(1) خليل الشماع، مبادئ الإدارة: (مع التركيز على إدارة الأعمال)، منشورات جامعة خضوري، فلسطين، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2016، ص3.

(2) سامي الحمداني، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المصدر القومي للإصدارات القانونية للنشر، القاهرة، 2014، ص72.

(3) بلال خروفي، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، الجزائر، 2012، ص ص27-28.

(4) نفس المرجع.

(5) عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، جريدة الاقتصاد والعلوم الإدارية، الإدارة المحلية، 2008، آخر زيارة 2021/05/09، سا 15:40، www.iasj.net.

"هي أسلوب من أساليب توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية قد تكون منتخبة أو معينة أو مزيجاً منها، وفي جميع الحالات تضغط الحكومة المركزية بحق الرقابة والمراجعة والتوعية".⁽¹⁾

هو إدارة مرفق محلي ذو نفع عام وتزداد أهميتها كلما اقتربت من المواطن كما تعتمد الإدارة المحلية على أسس ومقومات تدعمها وتلهمها في سبيل التسيير الحسن.⁽²⁾

عرف "جورج بليز": "أية منظمة لها سكان، يقيمون في منطقة جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة أو حكومة معينة، مع درجة كبيرة من الاستقلال بما في ذلك سلطة قانونية فعلية في جزء على الأقل من إيراداتها".⁽³⁾

وهكذا يمكننا القول بأن اللامركزية الإدارية هي تنسيق للنشاط الإداري في الدولة بين السلطة المركزية وهيئات مستقلة (محلية أو مرفقية)، على أن تخضع تلك العمليات أثناء مباشرتها لاختصاصاتها للرقابة الإدارية من جانب السلطة.

المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية.

تعتبر الإدارة المحلية تنظيم إداري يهدف إلى توزيع الوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وإشرافها وهي تتركز على ثلاثة أسس تتمثل فيما يلي:

- (1) محمد محمود الطعمنة، (ورقة ملتقى بعنوان: نظم الإدارة المحلية: المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول، عمان، أيام 18-19-20/08/2003، ص 09.
- (2) بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع 4، ص 288.
- (3) سماعيل ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم السياسية، تخصص قانون إدارة عامة، 2013، ص 17.

1- وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية:

هنا تنقسم الدولة إلى عدد من الوحدات المحلية وفقا لظروفها الخاصة ومراعين في ذلك التوزيع الجغرافي، الثقافي والاجتماعي، بالإضافة إلى الموارد المالية والاقتصادية حيث تتمتع هذه الوحدات بالشخصية المعنوية، وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن منشئها فهي قادرة على مباشرة التصرفات القانونية.

من خلال هذا التعريف نستنتج عناصر الشخصية المعنوية وهي كالتالي:

- الاستقلال المالي.
- الأهلية القانونية.
- الحق في التقاضي.
- الموطن المستقل.
- الممثل الشخصي للوحدة المحلية.
- ممارسة السلطة والتمتع بامتيازاتها.⁽¹⁾

2- قيام هيئات محلية منتخبة:

يختار سكان المنطقة المحلية أشخاص من أبناء المنطقة وذلك لإدارة شؤونهم وحل مشاكلهم وسماع رغباتهم أو آرائهم، وذلك يتم عن طريق هيئات منتخبة يتم اختيارها من طرف الشعب المحلي وذلك تأكيدا لمبدأ الديمقراطية، ونجد اختلاف في الدول بشأن عضوية المجالس المحلية، ونجد اختلاف حتى في الوحدات المحلية للدولة الواحدة، وهذا راجع لمجموعة من العوامل أهمها: عدد السكان في الوحدة المحلية داخل الدولة الواحدة، مساحتها وأيضاً طبيعة النظام السياسي السائد.

(1) محمد محمود الطعمانة، مرجع سابق.

3- إشراف رقابة السلطة المركزية:

بالرغم من وجود استقلالية في التصرف لدى الإدارة المحلية، تبقى هنا كرقابة وسلطة مركزية متمثلة في الدولة الساهرة على حماية المصلحة العامة والرقابة عليها، وهذا يعد حقا أن تتأكد من أن المجالس تسير في اتجاه صحيح ولا تتعارض مع المصلحة العامة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهداف الإدارة المحلية.

1- أهداف سياسية:

- تحقيق الديمقراطية السياسية و المشاركة، وهي تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع، وعن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع.
- دفع السكان المحليين من اجل المساهمة الفعالة في ممارسة دورهم السياسي من خلال المجالس المحلية.
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق العدل والتكامل والقضاء على تسليط القوى السياسية.⁽²⁾

2- أهداف إدارية: تتمثل في:

- تحقيق الكفاءة الإدارية وذلك بواسطة ترك أبناء المنطقة في حرية إدارة شؤونهم وفقا لرغباتهم.

(1) قصير أمال، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الحقوق، تخصص قانون إداري، 2020، ص ص 22.21.

(2) بن حدة باديس، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، 2011، ص ص 103.102.

- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية؛ وهذا من خلال انتقال الصلاحيات إلى هيئات وأشخاص محليون قادرين على الاستثمار في تلك الخدمات ومدركين طبيعتها.
- خلق روح التنافس بين مختلف الوحدات المحلية ومنح الفرصة للمحليات في الإبداع والاستفادة من بعضها البعض.

3- أهداف اجتماعية وثقافية: تركز الأهداف الاجتماعية والثقافية على ما يلي:

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطنين، واحترام حريتهم في إدارة شؤونهم المحلية.
- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية.
- الإدارة المحلية وسيلة حصول الأفراد على احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم.
- الاهتمام بتحسين التعليم، الصحة لكافة الأفراد والمساهمة في التنمية الثقافية.

4- أهداف بيئية:

- خلق المشاريع المصاحبة للبيئة والمحافظة عليها.
- الحفاظ على النظام البيئي لضمان حياة أفضل للأجيال القادمة، وتهيئة ظروف حياتهم.
- التسيير العقلاني للموارد البيئية بعد ما لحق بها جراء النشاطات الاقتصادية وسوء استغلالها.⁽¹⁾

(1) عيواج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية في الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2009، ص ص 121.122.

المطلب الرابع: أسباب ظهور الإدارة المحلية.

1- أسباب سياسية:

- تعتبر تعبيراً صادقاً عن رغبة المواطنين.
- تمثل الإدارة المحلية امتداداً لمبدأ حكم الشعب نفسه بنفسه.
- تعمل على منح الفرص وذلك عن طريق المشاركة في الحياة السياسية محلياً.
- ممارسة الديمقراطية عن طريق اختيار الشعب لممثليه.

2- أسباب اقتصادية:

- خلق اقتصاد محلي قادر على توفير مناصب شغل والابتعاد عن التبعية المالية.
- تطبيق مشاريع مختلفة تنطلق من واقع المجتمعات.

3- أسباب اجتماعية:

- تطبيق مبدأ الديمقراطية وذلك بتطبيق المشاركة الاجتماعية للسكان المحليين.
- التخلص من بعض العادات الاجتماعية والضارة.⁽¹⁾

(1) ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص ص 22.21.

المبحث الثاني: الإدارة المحلية (الجزائر نموذج).

المطلب الأول: مستويات الإدارة المحلية في الجزائر.

1. تعريف البلدية:

عرف القاموس القانوني البلدية بأنها: "إدارة محلية تقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري".⁽¹⁾ تعتبر بأنها وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا، إداريا، اجتماعيا وثقافيا".⁽²⁾ عرّفها قانون 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية من خلال المادة 1: "البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون.

المادة 2: البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

المادة 3: تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه،

المادة 4: يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل ميدان، يرافق كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تحول لها من قبل الدولة، التوفير اللازم للموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة.

(1) عيواج عذراء، مرجع سابق، ص 143.

(2) راضية سنقوقة، ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية وفقا للمعايير الدولية للحكامة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص الحكامة وبناء دولة المؤسسات، 2020، ص 44.

المادة 5: يجب أن يعوض كل تخفيض في الإيرادات الجبائية للبلدية ينجم عن إجراء تتخذه الدولة ويتضمن إعفاء جبائيا أو تخفيضا في نسب الضريبة أو إلغائها بناتج جبائي يساوي على الأقل مبلغ الفارق عند التحصيل".⁽¹⁾

2. تعريف الولاية:

"هي الوحدة الإدارية الإقليمية الثانية التي تعلق البلدية، وهي ذات طبيعة مزدوجة كونها تمثل الدولة من جهة باعتبارها هيئة غير ممرضة للدولة وامتدادا لها، وهي جماعة إقليمية ومجالا لمشاركة المواطنين من جهة ثانية، كما تعد فضاء ومجالا لتنفيذ السياسات العمومية المختلفة التي تنفذها الدولة".⁽²⁾

عزفت المادة الأولى من الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 المتضمن قانون الولاية بأنها: "الولاية هي جماعة إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ذات اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة".⁽³⁾

عزفها قانون 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية من خلال المادة 1: "الولاية هي الدائرة الإدارية غير الممرضة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين. وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب.

المادة 2: للولاية هيئتان هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي.

(1) قانون البلدية 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، المنشور في الجريدة الرسمية عدد 37، 2012، ص 07.

(2) راضية سنقوفة، مرجع سابق، ص 49.

(3) عمار وضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسر للنشر والتوزيع، ط 4، الجزائر، 2017، ص 234.

المادة 3: تتوفر الولاية بصفقتها الجماعية الإقليمية اللامركزية على ميزانية خاصة بها لتمويل الأعمال والبرامج المصادق عليها من المجلس الشعبي الولائي ولا سيما تلك المتعلقة بما يأتي:

- التنمية المحلية ومساعدة البلديات.
- تغطية أعباء تسييرها.
- المحافظة على أملاكها وترقيتها.

المادة 4: تكلف الولاية بصفقتها الدائرة الإدارية بالأعمال غير الممركزة للدولة وتساهم في تنفيذ السياسات العمومية ضمن الإطار المحدد لتوزيع صلاحيات ووسائل الدولة بين مستوياتها المركزية والإقليمية.

المادة 5: تخصص الدولة للولاية بصفقتها الجماعية الإقليمية الموارد المتخصصة لتغطية الأعباء والصلاحيات المخولة لها بموجب القانون.

يرافق كل مهمة تحول من الدولة إلى الولاية توفير الموارد المالية الضرورية للتكفل بها بصفة دائمة.

المادة 6: تتوفر الولاية على أملاك تتولى صيانتها والحفاظ عليها وتثمينها⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مزايا الإدارة المحلية في الجزائر.

تتعدد مزايا الغدارة المحلية في الجزائر، وخلال هذا العرض سنحاول أن نبين بعض من هذه المزايا.

(1) قانون 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية.

1. يؤكد على المبادئ الديمقراطية في الغدارة لأنه يهدف إلى إشراك الشعب في اتخاذ القرارات وإدارة المرافق العامة المحلية.
2. الإدارة المحلية استجابة لمتطلبات الدولة المعاصرة حيث أن تنوع المرافق بالدولة وازدياد عدد سكانها وحاجتهم يدفع بالدولة إلى تبني الإدارة المحلية.(1)
3. الاستقلالية التي تتميز بها الإدارة المحلية جعلها تساند الإدارة المركزية في إدارة الشؤون وذلك خلال الحروب والمحن؛ حيث أنها تواصل عملها ولا تتأثر بما يحصل في الإدارة المركزية.
4. تحقيق العدالة في توفير الخدمات إلى كافة أنحاء الدولة.(2)
5. تعتبر حل جيد لكثير من المشاكل الإدارية والبطء والتأخير في اتخاذ القرارات الإدارية.
6. تعتبر إستراتيجية حقيقية وفعالة لتكوين رؤوس الأموال من خلال إشرافها على الموارد المحلية والتنمية لمختلف المشاريع.(3)

(1) علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 11.10.

(2) سامي الحمداني، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(3) عيواج عذراء، مرجع سابق، ص ص 126.125.

المطلب الثالث: عيوب الإدارة المحلية في الجزائر.

ومن العيوب نذكر ما يلي:

1. الإفراط في اللامركزية الإدارية يؤدي إلى تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة، وهذا ما يولد تنافس لدى الإدارة المحلية مع الإدارة المركزية.
2. قلة الخبرة والدراية بالشؤون العامة من قبل هيئات الإدارة المحلية.
3. خلق وحدات إدارية محلية مستقلة مما قد تؤدي إلى تهديد قوة السلطة المركزية، وبالتالي تهديد وحدة الدولة.⁽¹⁾

من خلال هذا يتبين أنّ هذه الانتقادات غير بليغة ويمكن معالجتها عن طريق الرقابة الإدارية من طرف السلطة المركزية على الهيئات اللامركزية وبذلك تضمن الدولة وحدتها.

(1) علاء الدين عشي، مرجع سابق، ص 11.

خلاصة الفصل:

يتبين من خلال ما تعرضنا إليه في هذا الفصل أن السبب وراء ظهور الإدارة المحلية هو الحاجة المتزايدة لرغبات السكان والطفرة الظاهرة في تزايد، والتي كانت أداة مساعدة على بلوغ الدول لأهدافها.

وأصبحت الإدارة المحلية أفضل أسلوب لمساعدة الدولة وللتخفيف عن الضغوطات التي تتعرض لها الإدارة المركزية، وهذا لكون الإدارة المحلية تتميز بالاستقلالية مما جعلها تسير وظائفها التي أصبحت في اتساع متزايد، ويتضح هذا من خلال نموذج الجزائر.

الإطار النظري للأبحاث

الإطار التطبيقي

تمهيد.

التعريف بالمؤسسة النموذج.

01. نشأة بلدية مستغانم.

02. الموقع الجغرافي.

03. الوسائل المستخدمة في بلدية مستغانم.

04. الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم.

05. تفرغ وتحليل البيانات.

06. النتائج العامة للدراسة.

07. اقتراحات الدراسة.

الخلاصة.

تمهيد:

يأتي هذا الجانب تدعيماً لما ورد في الجانب النظري، وهو إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً لتقييم واقع الاتصال التنظيمي في إحدى المؤسسات المحلية وهي بلدية مستغانم وملحقاتها.

في هذا الصدد سنعطي تقييماً من حيث النشأة والهيكل التنظيمي والوسائل المستخدمة داخل بلدية مستغانم، وكذلك عرض وتحليل محاور الاستثمار للخروج بالنتائج والتوصيات.

التعريف بالمؤسسة النموذج

01/ نشأة بلدية مستغانم:

أنشئت بلدية مستغانم سنة 1963 بموجب المرسوم رقم 63-189 المؤرخ في 16/05/1963 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلديات.

02/ الموقع الجغرافي لبلدية مستغانم (بطاقة تقنية):

تقع بلدية مستغانم في الغرب الجزائري، يحدها من الشرق بلدية بن عبد المالك رمضان، من الجنوب بلدية مزهران وبلدية حاسي مماش، الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الغرب بلدية صيادة وبلدية خير الدين.

- عدد السكان: 160260 نسمة عند 31-12-2016.
- المساحة: 50 كم²
- الطابع الاقتصادي: فلاحية وصناعية.
- عدد الملحقات الإدارية: 14 ملحقة إدارية.
- فضاءات التسلية: 45 مساحة لعب متواجدة ببلدية مستغانم، حديقتين عموميتين (الوئام والأمير عبد القادر)، حديقة تسلية بخروبة.
- مقومات البلدية: ثقافية وسياحية.
- المساحة الفلاحية الصالحة: 1261 هكتار.⁽¹⁾

(1) وثيقة مقدمة من طرف بلدية مستغانم، بتاريخ 01/04/2021.

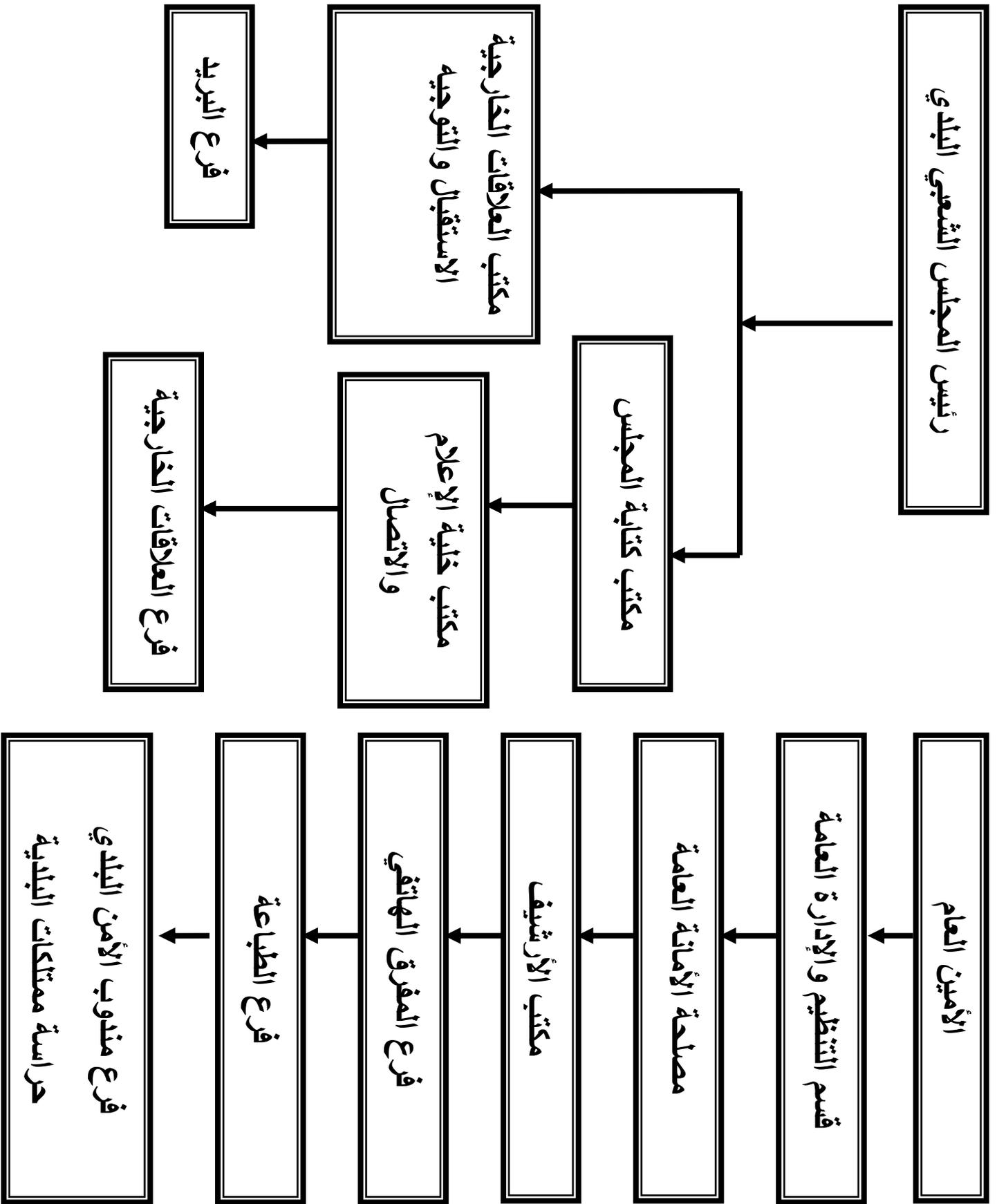
03/ وسائل الاتصال داخل بلدية مستغانم:

- **الهاتف:** تضع بلدية مستغانم رقم خاص بالبلدية 045.41.35.05، عبر هذا الرقم تستقبل البلدية كل مكالمات المواطنين ومع الإدارات.
- **الفاكس:** لبلدية مستغانم رقم فاكس خاص 045.41.34.80، وذلك لتبادل مختلف الوثائق بين الإدارات والهيئات داخل وخارج الولاية.
- **المقابلات:** من بين الوسائل التي تلجأ إليها بلدية مستغانم في عملية الاتصال وتختلف حسب الموضوع، ومنها مقابلات التوظيف، مقبلات من أجل عمل.
- **الاجتماعات:** تحدث هذه الاجتماعات من أجل حل المشاكل واتخاذ القرارات أو إعطاء آراء وأوامر إستعجالية من أجل السير الحسن للعمل.
- **سجل الشكاوي:** وضع تحت تصرف المواطنين سجل لمعرفة آرائهم، اقتراحاتهم، وشكاويهم، وهذا السجل موجود داخل البلدية.
- **الإعلانات الحائطية:** تضع بلدية مستغانم إعلانات للاتصال مع مواطنيها وتعلمهم بأي أمر يخصهم، وذلك بتعليقها في الحائط خارج البلدية ومختلف المصالح.
- **الشاشة الإلكترونية:** بلدية مستغانم تضع شاشة إلكترونية فوق مقر البلدية وذلك بغية تزويد المواطن بالمعلومات اللازمة وكذلك التنبيهات، وهذا لعصرنة المؤسسة.
- **صفحة الفيسبوك:** تواكب بلدية مستغانم التطورات التكنولوجية، حيث تتخذ لها صفحة خاصة على موقع فيسبوك لنشر المستجدات ومختلف الأعمال التي تقوم بها البلدية، وهذا ما قرّب البلدية أكثر مع المواطنين.⁽¹⁾

(1) وثيقة مقدمة من طرف بلدية مستغانم، بتاريخ 2021/04/05.

بلدية مستغانم تستخدم معظم الوسائل الكتابية، الشفهية، الإلكترونية، وكل هذا ينصب في إطار نقل وتبادل المعلومات ولتنظيم العملية الاتصالية، ونلاحظ أن هذه الوسائل تعبر عن أساليب الاتصال داخل بلدية مستغانم الرسمية وغير الرسمية؛ أي أنها تعمل على الإشباع في مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من مختلف المستويات الإدارية لبلدية مستغانم.

04/ الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم:



الشكل رقم (10) يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم. (1)

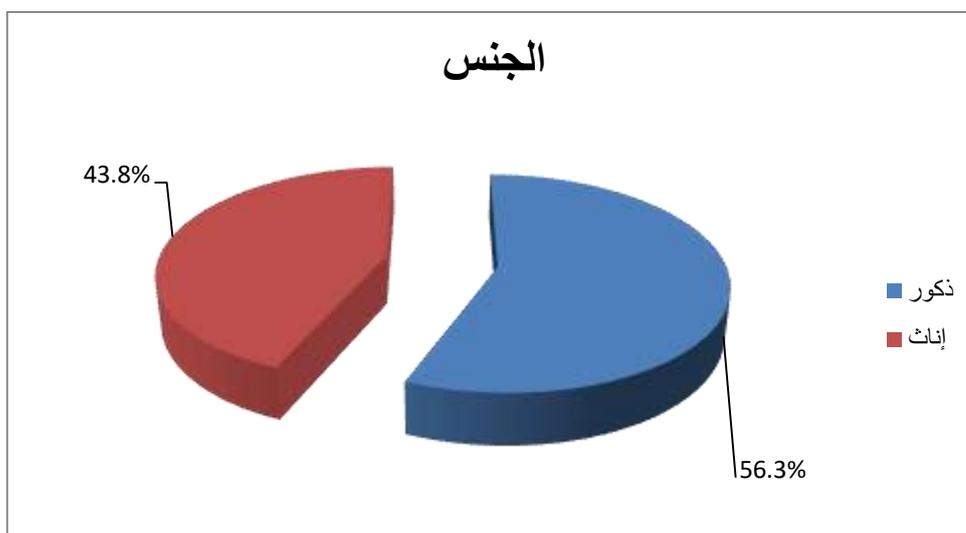
(1) وثيقة مقدمة من طرف بلدية مستغانم بتاريخ 2021/04/05.

05/ تفرغ وتحليل البيانات:

البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	45	56,3%
إناث	35	43,8%
المجموع	80	100,0%

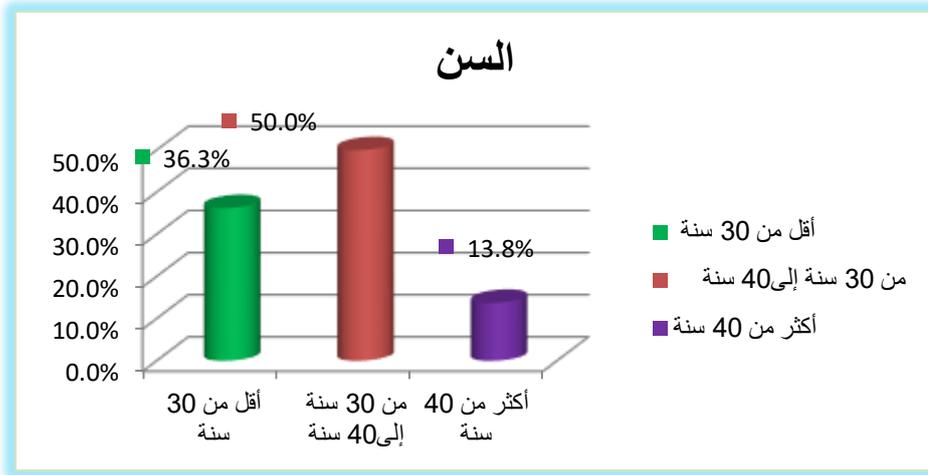


الشكل رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 62,5% من فئة الذكور و 37,5% من فئة الإناث ويدل ذلك على أن نسبة الذكور من العاملين في بلدية مستغانم هي الغالبة وهذا راجع لسياسة المؤسسة في التوظيف وقدرة الذكور على النزول إلى الميدان.

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
36,3%	29	أقل من 30 سنة
50,0%	40	من 30 سنة إلى 40 سنة
13,8%	11	أكثر من 40 سنة
100,0%	80	المجموع



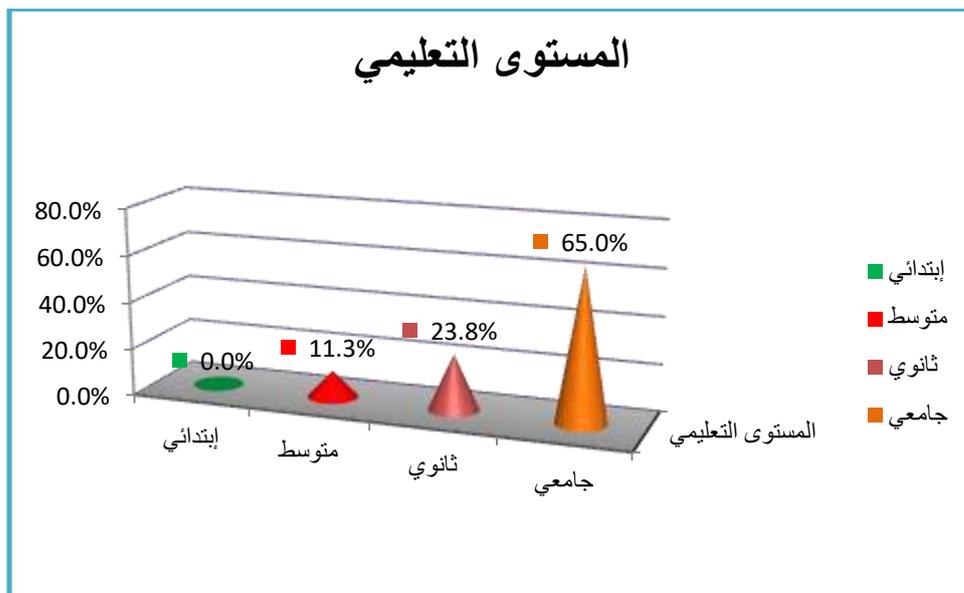
الشكل رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

من خلال هذا الجدول اتضح لنا أن عينة المبحوثين من غالبية الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 50% تليها الفئة الثانية أقل من 30 سنة بنسبة 36,3% أما الفئة الثالثة من أفراد العينة التي كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة تمثلت نسبهم ب 13,8%.

ومن هنا نستنتج أن غالبية أفراد العينة شباب وهذا يعكس النضج الفكري والقدرة على العطاء.

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0,0%	0	ابتدائي
11,3%	9	متوسط
23,8%	19	ثانوي
65,0%	52	جامعي
100,0%	80	المجموع



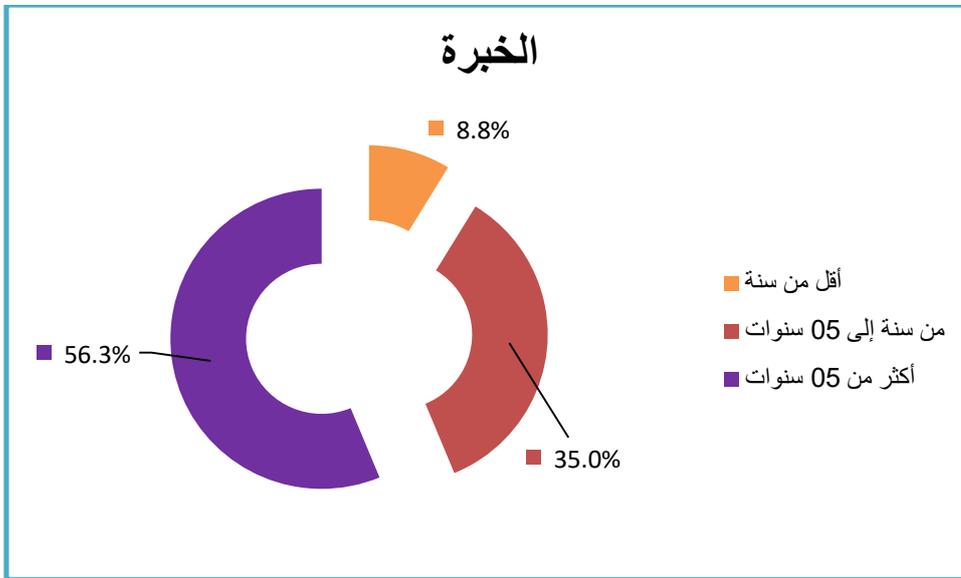
الشكل رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي وقدّرت نسبهم ب 65% ويأتي بعدهم المستوى الثانوي بنسبة 23,8%، والمتوسط بنسبة 11,3%، أما نسبة المستوى الابتدائي فكانت معدومة.

وهذا يفسر أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى عالي، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على انتقاء ذوي المستوى والمؤهلين لتقديم غضافة للمؤسسة.

جدول رقم (04) يمثل الخبرة لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار	الخبرة
8,8%	7	أقل من سنة
35,0%	28	من سنة إلى 05 سنوات
56,3%	45	أكثر من 05 سنوات
100,0%	80	المجموع



الشكل رقم (14) يمثل الخبرة لأفراد العينة.

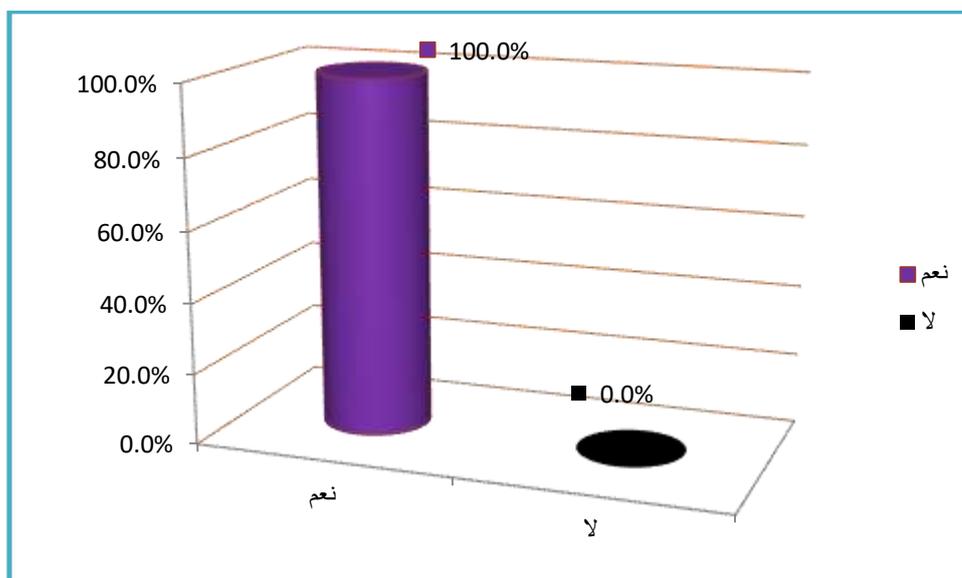
يبين الجدول رقم (04) الخبرة لأفراد العينة؛ حيث بلغت نسبة 8,8% لأصحاب خبرة أقل من سنة، فيما أصحاب خبرة من سنة إلى 05 سنوات بلغت 35,0%، أما النسبة الأكبر كانت من نصيب أصحاب الخبرة من 05 سنوات فأكثر وقدّرت نسبهم بـ 56,3%.

ومن هنا نستنتج بأن معظم أفراد العينة من العمال لدى بلدية مستغانم يمتلكون خبرة في مجال عملهم.

المحور الأول: أساليب ووسائل الاتصال داخل بلدية مستغانم.

جدول رقم (05) يبين إثبات وجود خلية اتصال بالمؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	80	100,0%
لا	0	0,0%
المجموع	80	100,0%



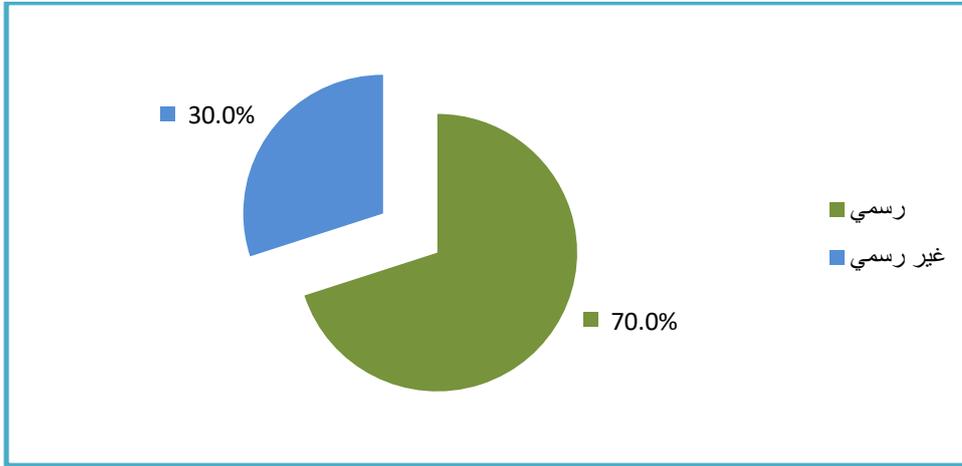
الشكل رقم (15) يبين إثبات وجود خلية اتصال بالمؤسسة.

يبين هذا الجدول أن جميع أفراد المبحوثين أثبتوا أن هناك خلية اتصال بالمؤسسة وذلك بنسبة 100%.

نفهم من هذا أن بلدية مستغانم تولي اهتمام كبير للاتصال بدليل وضعها لخلية اتصال.

جدول رقم (06) يوضح اتجاهات الاتصال السائدة داخل بلدية مستغانم.

المتغير	التكرار	النسبة %
رسمي	56	70,0%
غير رسمي	24	30,0%
المجموع	80	100,0%



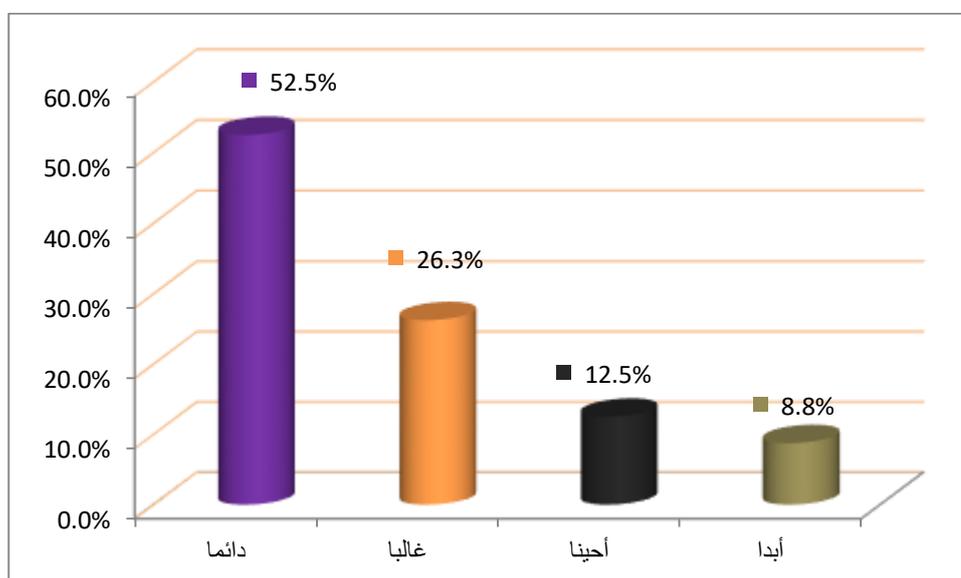
الشكل رقم (16) يوضح اتجاهات الاتصال السائدة داخل بلدية مستغانم.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الاتصال السائد في بلدية مستغانم هو الاتصال الرسمي، وهذا راجع إلى طبيعة الإدارة والجديّة في العمل، والعمل وفق قوانين، وقدّرت نسبته بـ 70% كما أن المبحوثين في إجاباتهم على السؤال المتعلق بالاتصال الرسمي تراوحت إجاباتهم ما بين الاتصال المساعد، النازل والأفقي وذلك في شكل تقارير وتوجيهات وتعليمات.

أما الاتصال غير الرسمي تراوحت فيه النسبة بـ 30% ويبين أن الموظفين يستعملون هذا الاتصال بشكل قليل.

جدول رقم (07) يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات.

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	42	52,5%
غالبا	21	26,3%
أحيانا	10	12,5%
أبدا	7	8,8%
المجموع	80	100,0%

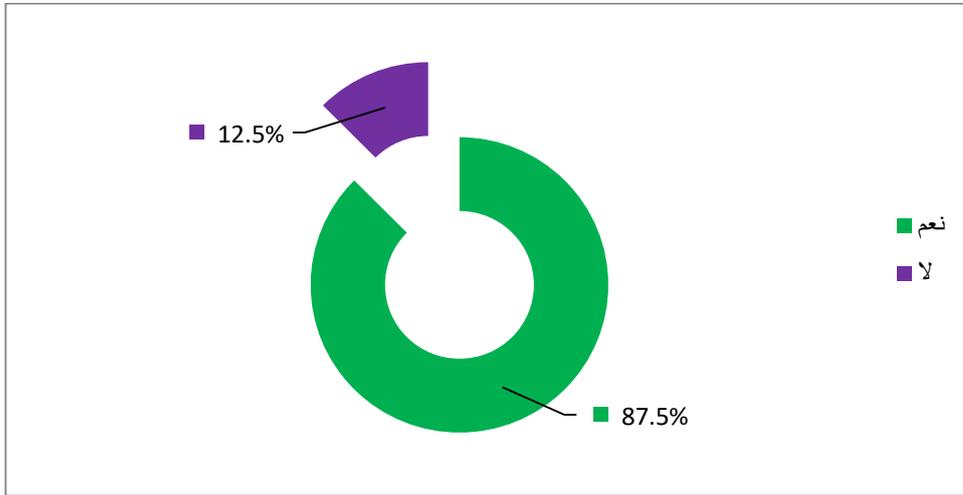


الشكل رقم (17) يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة دائما ما تسعى إلى إيصال المعلومات في مختلف المستويات داخل الإدارة ويتضح ذلك من خلال إجابات المبحوثين؛ حيث بلغت النسبة في هذا الصدد 52% فيما بلغت نسبة 26,3% بالنسبة للذين أجابوا بغالبا، وبلغت نسبة 12,5% للذين أجابوا ب أحيانا، وأخيرا بلغت نسبة ضئيلة وذلك يبدو من خلال النسبة 8,8% بالنسبة للذين أجابوا أبدا.

جدول رقم (08) هل تتصل برؤسائك؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	70	87,5%
لا	10	12,5%
المجموع	80	100,0%



الشكل رقم (18) يوضح اتصال المرؤوسين برؤسائهم.

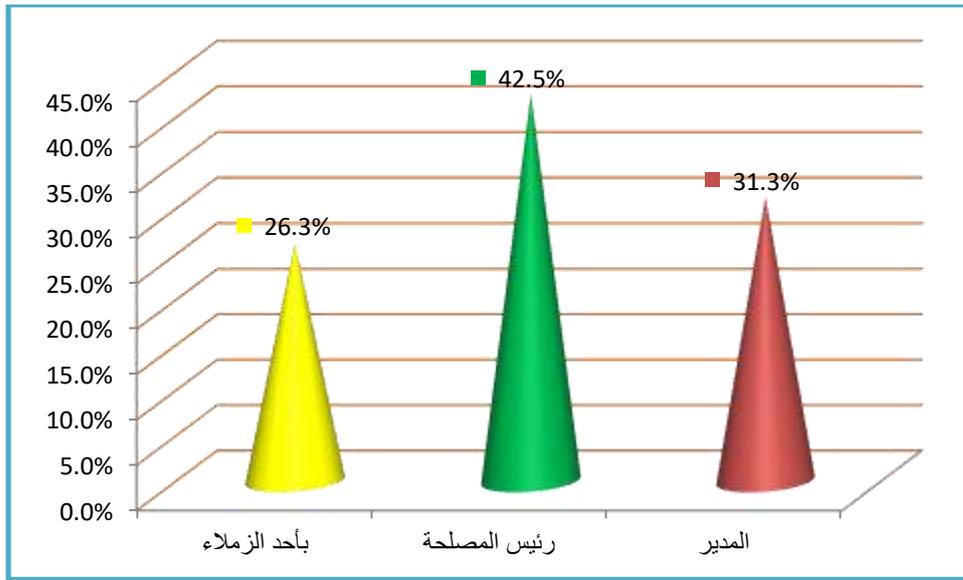
في هذا الجدول يتضح أن المرؤوسين يتصلون برؤسائهم وهذا ما يبدو من خلال إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بنعم 87,5% وكانت هذه الإجابات تختلف من تقديم التقارير وأخرى طلب الاستفسار.

أما نسبة المجيبين بلا فبلغت نسبتهم 12,5% وهذا راجع إلى عدم أهمية عملهم فلا يحتاجون في الاتصال برؤسائهم

نستنتج في الأخير بأن معظم العمال يهتمون بعملهم ودائماً ما يسعون جاهدين في إنجاز أعمالهم والاتصال برؤسائهم.

الجدول رقم (09) تحت عنوان: في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين، بمن تتصل فوراً؟

المتغير	التكرار	النسبة%
بأحد الزملاء	21	26,3%
رئيس المصلحة	34	42,5%
المدير	25	31,3%
المجموع	80	100,0%



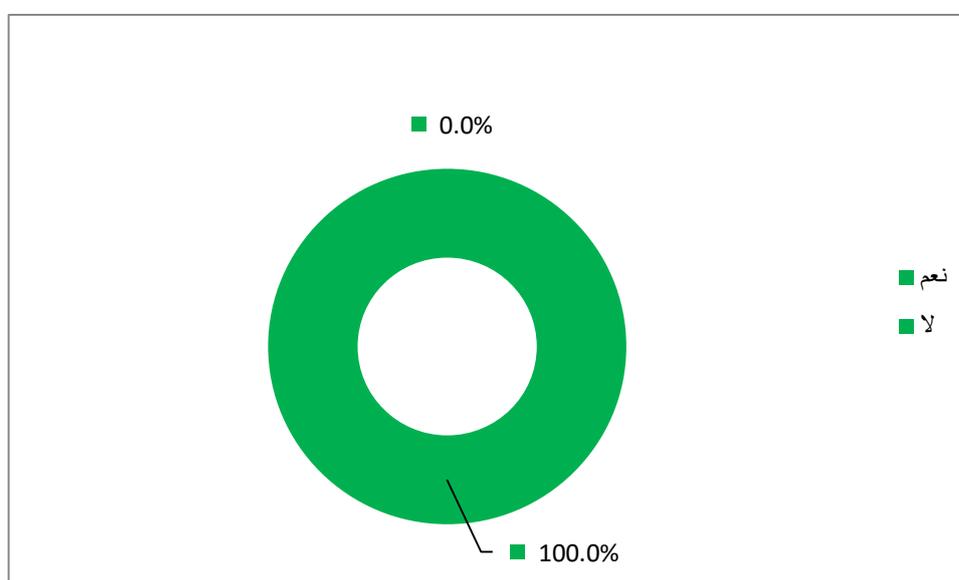
الشكل رقم (19) يبين بمن يتصل المرؤوسين في حالة مواجهتهم لمشكلة.

بلغت النسبة الأكبر في الجدول أعلاه لرئيس المصلحة بنسبة 42,5%، ونسبة 31,3% بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بالمدير، أما النسبة الثالثة فكانت الأضعف من نصيب أحد الزملاء بنسبة 26,3%.

يتبين أن هناك علاقة وطيدة بين العمال ورؤسائهم؛ حيث أنهم دائماً يستشيرونهم لحل مشاكلهم.

الجدول رقم (10) يبين الروح الجماعية بين العمال.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	80	100,0%
لا	0	0,0%
المجموع	80	100,0%



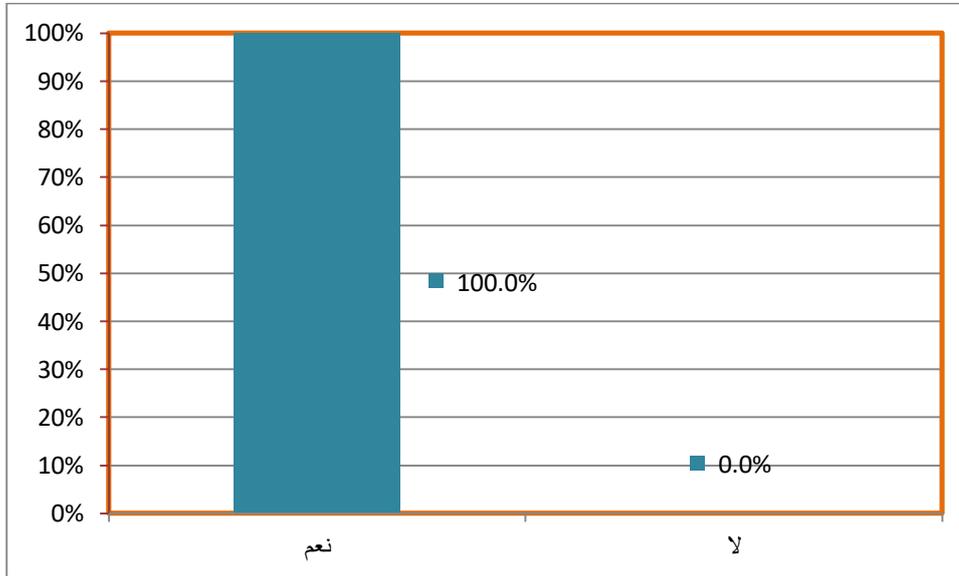
الشكل رقم (20) يبين الروح الجماعية بين العمال.

بلغت بنسبة 100%؛ حيث كل المبحوثين أثنوا على أن هناك روح الفريق بين العمال وهذا كون المؤسسة ذات طابع خدماتي.

نلاحظ من خلال النتيجة أن؛ عمال بلدية مستغانم يتميزون بالروح الجماعية وهذا يبدو من خلال الفعالية في العمل.

جدول رقم (11) يوضح دور الاتصال في إشاعة روح الفريق.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	80	100,0%
لا	0	0,0%
المجموع	80	100,0%



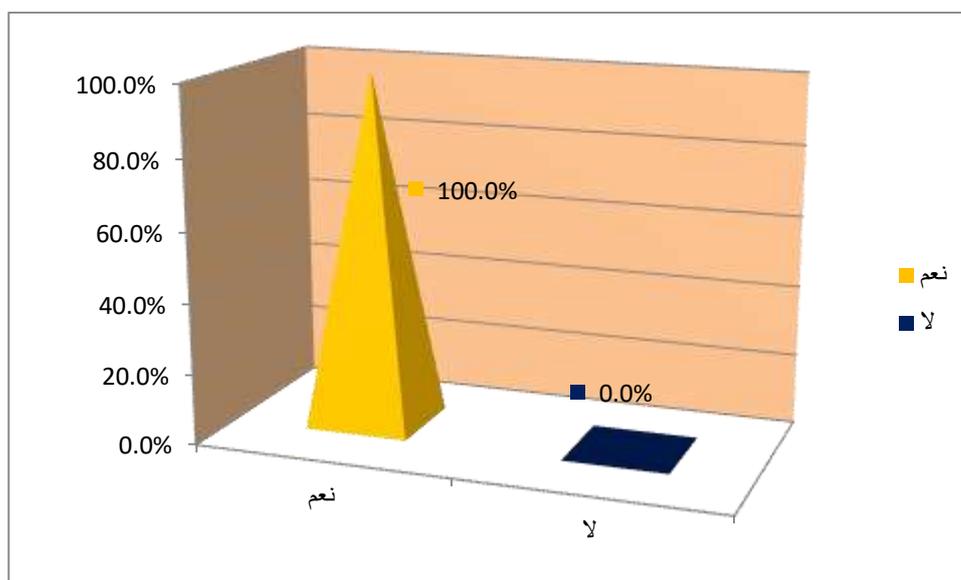
الشكل رقم (21) يوضح دور الاتصال في إشاعة روح الفريق.

جل الإجابات كانت بنعم وقدّرت بنسبة 100% وهذا راجع أهمية الاتصال الذي يبذونه العمال تجاههم وتجاه مؤسساتهم.

يتضح بأن للاتصال دور مهم في إشاعة روح الفريق وهذا ما تبينه نتيجة الجدول أعلاه.

جدول رقم (12) يوضح الاتصال في باقي الأقسام الأخرى.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	80	100,0%
لا	0	0,0%
المجموع	80	100,0%



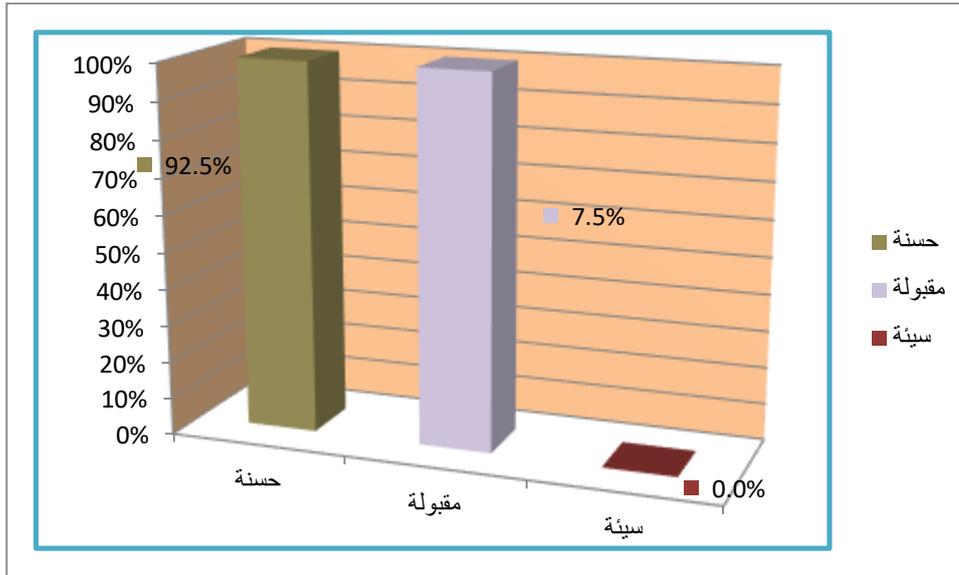
الشكل رقم (22) يوضح الاتصال في باقي الأقسام الأخرى.

بلغت النسبة في الجدول أعلاه 100% ويوضح بأن كل العمال من خلال إجابات المبحوثين يتواصلون ويرون الاتصال في جميع أقسام المؤسسة.

يتضح مرة أخرى بأن للاتصال دور مهم في المؤسسة وكل أقسامها وهذا راجع إلى كونه أحد أهم الأسباب في تطور المؤسسة وتحقيقها أكثر فاعلية في أداء العمل.

الجدول رقم (13) يبين علاقة العمال مع زملائهم.

المتغير	التكرار	النسبة %
حسنة	74	92,5%
مقبولة	6	7,5%
سيئة	0	0,0%
المجموع	80	100,0%



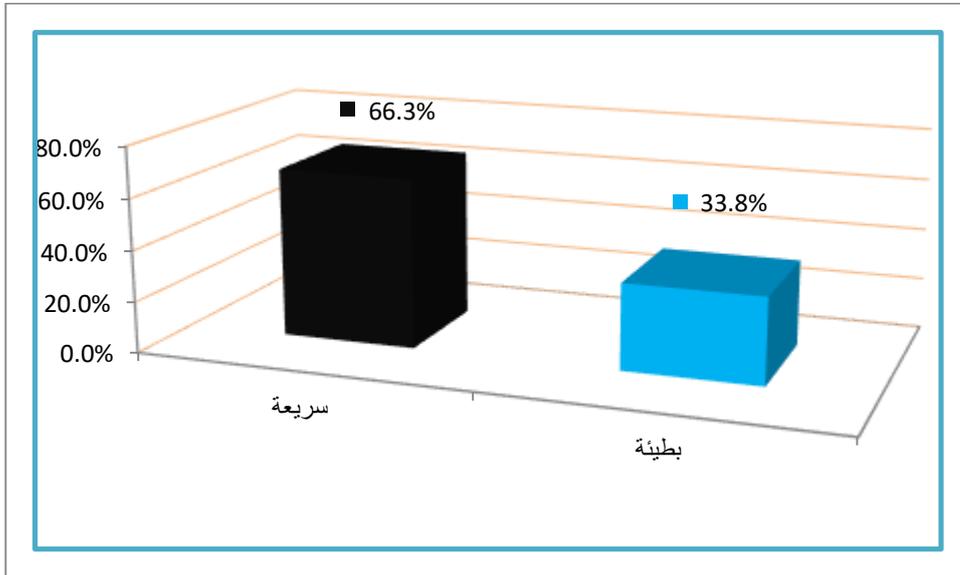
الشكل رقم (23) يبين علاقة العمال مع زملائهم.

تراوحت الإجابات من حسنة، مقبولة، وكانت بنسبة معدومة في سيئة، بلغت النسبة الأكبر من بحسنة بنسبة 92,5%، فيما بلغت بنسبة ضئيلة 7,5% بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بمقبولة.

من خلال الجدول والرسم التوضيحي نلاحظ أن معظم العمال متماسكين فيما بينهم وهذا راجع إلى روح الفريق بينهم وعلاقاتهم.

جدول رقم (14) يبين كيفية تنفيذ القرارات التي تصدرها المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة%
سريعة	53	66,3%
بطيئة	27	33,8%
المجموع	80	100,0%



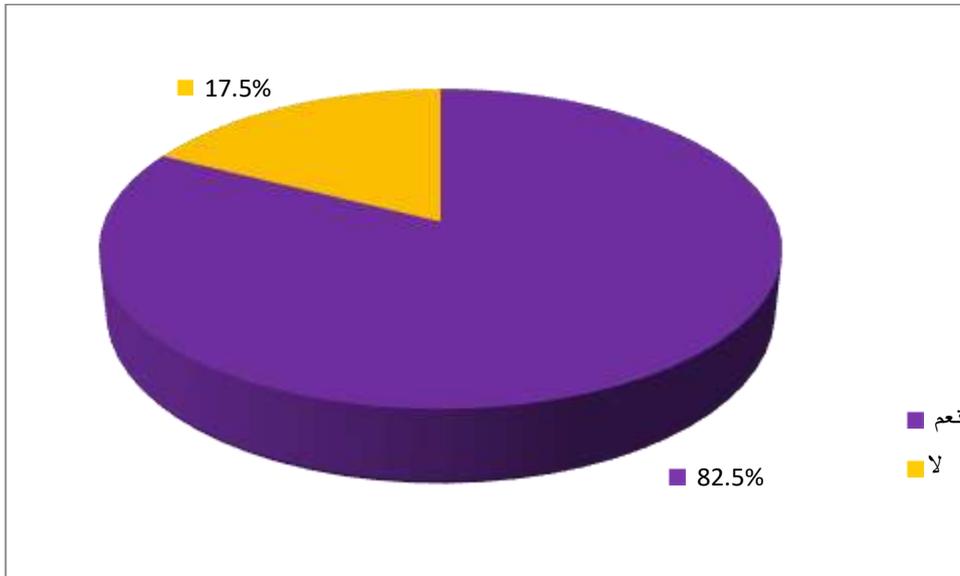
الشكل رقم (24) يبين كيفية تنفيذ القرارات التي تصدرها المؤسسة.

في هذا الجدول يتضح بنسبة 66,3% وفيها المبحوثين يرون بأن المعلومات تصل سريعة، أما النسبة الثانية وصلت في حدود 33,8% يرون فيها المبحوثين أن المعلومات تصل بطيئة؛ وكانت إجاباتهم من كثرة المعلومات، كبر حجم المؤسسة وطول التسلسل الإداري.

من خلال النتائج المحصل عليها نستنتج بأن؛ المؤسسة تسعى إلى توصيل المعلومات في جميع أقسام المؤسسة ولكن تواجهها بعض العراقيل.

جدول رقم (15) تحت عنوان: هل المعلومات التي تتقل اليكم واضحة؟

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	66	82,5%
لا	14	17,5%
المجموع	80	100,0%



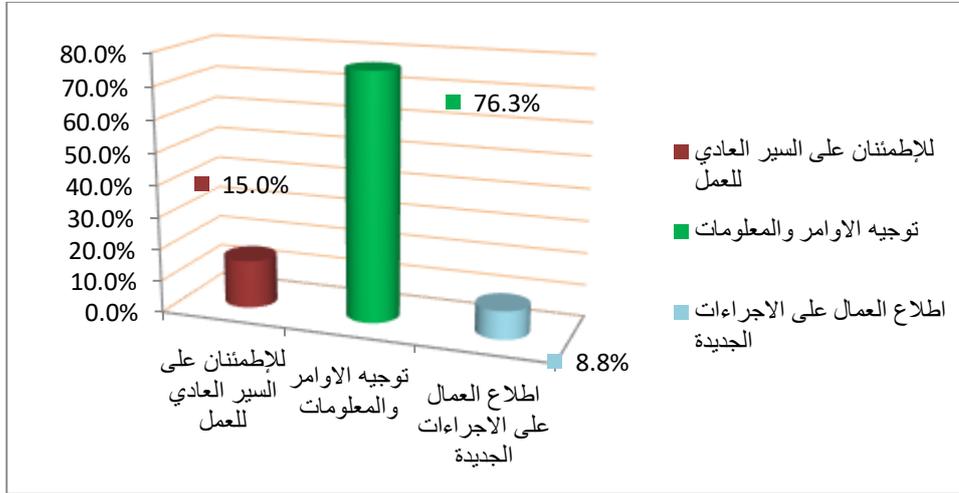
الشكل رقم (25) يبين وضوح المعلومات التي تصل إلى العمال.

بلغت نسبة 82,5% بإجابة نعم، أما النسبة الثانية كانت ب لا وقدرت ب 17,5% وكانت تبريراتهم بسبب طبيعة اللغة؛ لأن بعض التقارير تصل باللغة الفرنسية.

تعبّر النسبة بأن المعلومات معظمها ما تصل بشكل واضح.

جدول رقم (16) يوضح الهدف من الاتصال بين العامل ورئيسه.

النسبة %	التكرار	المتغير
15,0%	12	للاطمئنان على السير العادي للعمل
76,3%	61	توجيه الأوامر والمعلومات
8,8%	7	إطلاع العمال على الإجراءات الجديدة
100,0%	80	المجموع



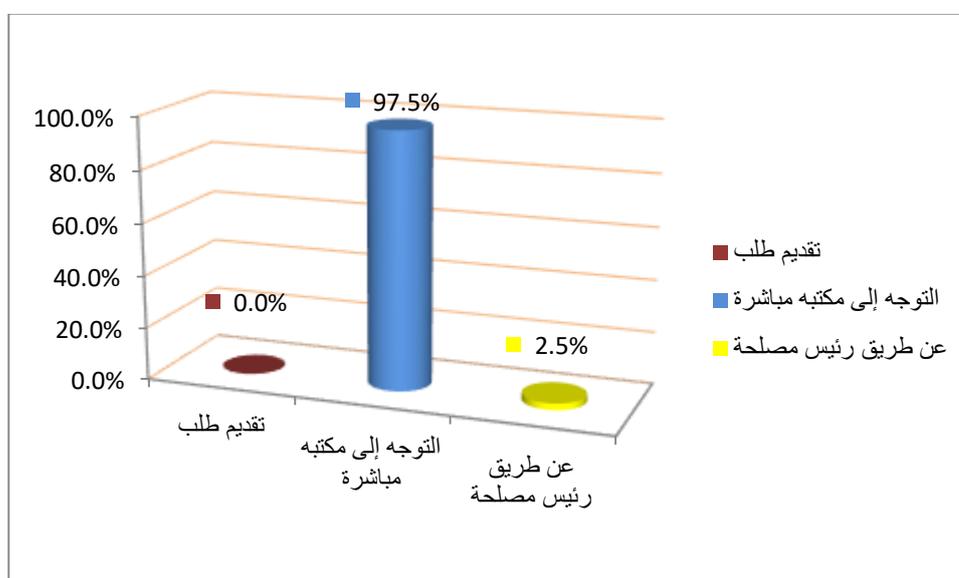
الشكل رقم (26) يوضح الهدف من الاتصال بين العامل ورئيسه.

بلغت النسبة الأكبر من خلال الجدول أعلاه والأعمدة البيانية 76,3% بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بتوجيه الأوامر والمعلومات، أما النسبة بعدها بلغت 15% وكانت بإجابة للاطمئنان على السير العادي للعمل، فيما بلغت النسبة الأخيرة للذين أجابوا باطلاع العمال على الإجراءات الجديدة بـ 8,8%.

نستنتج بأنه؛ تختلف الأهداف من الاتصال داخل بلدية مستغانم وكلها في ما يخص شؤون سير العمل.

جدول رقم (17) يبين كيفية اللقاء بالمسؤول.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
تقديم طلب	0	0,0%
التوجه إلى مكتبه مباشرة	78	97,5%
عن طريق رئيس مصلحة	2	2,5%
المجموع	80	100,0%



الشكل رقم (27) يبين كيفية اللقاء بالمسؤول.

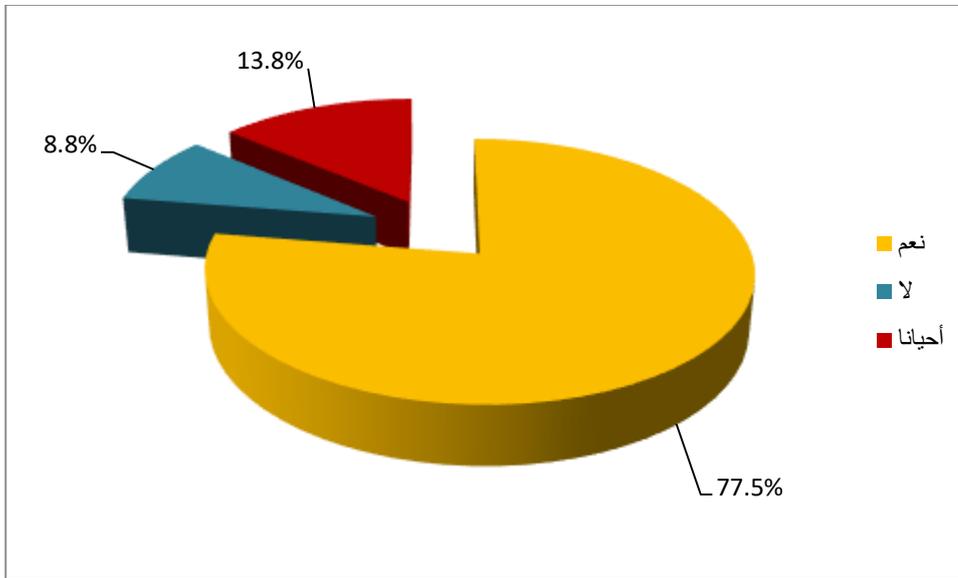
يبين الجدول أعلاه من خلال النسب أن:

نسبة 97,5% وهي الأكبر بالتوجه إلى مكتب المسؤول مباشرة، كما بلغت نسبة 2,5% عن طريق رئيس مصلحة، فيما كانت نسبة معدومة من طرف من يتقدمون بطلب.

نلاحظ بأن معظم العمال يتواصلون بشكل أكبر برؤسائهم من البقية.

جدول رقم (18) يبين إذا كان المشرف يوضح كيفية القيام بالعمل لمرؤوسيه.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	62	77,5%
لا	7	8,8%
أحيانا	11	13,8%
المجموع	80	100,0%



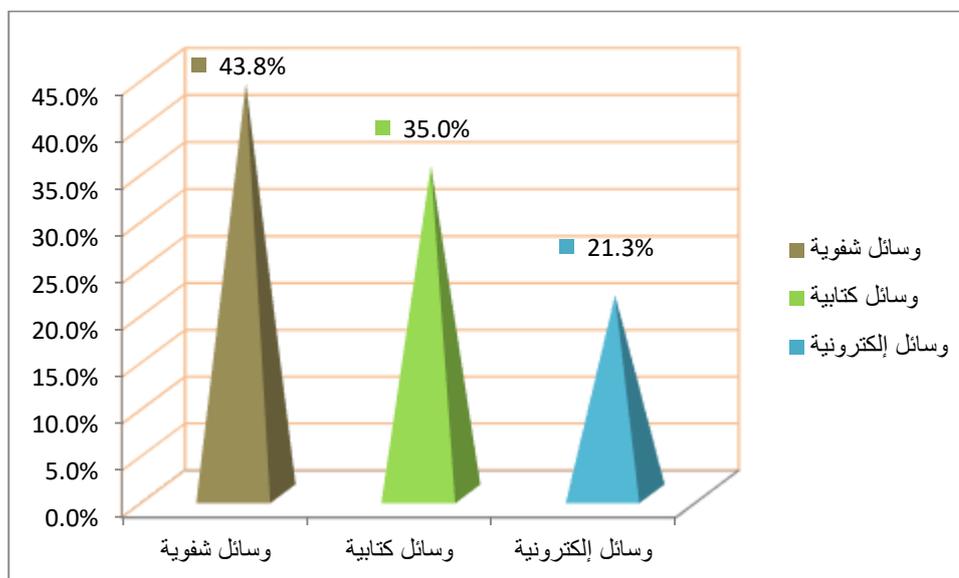
الشكل رقم (28) يبين إذا كان المشرف يوضح كيفية القيام بالعمل لمرؤوسيه.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77,5% هي الأكبر كانت تحت إجابة نعم، فيما وصلت نسبة الذين أجابوا بلا 8,8%، أما نسبة المجيبين بلا بلغت 13,8%.

يتبين بأن الرؤساء يجتهدون غالبا للتوضيح بطريقة العمل.

جدول رقم (19) يوضح الوسائل المستعملة في الاتصال داخل بلدية مستغانم.

المتغير	التكرار	النسبة%
وسائل شفوية	35	43,8%
وسائل كتابية	28	35,0%
وسائل إلكترونية	17	21,3%
المجموع	80	100,0%



الشكل رقم (29) يوضح الوسائل المستعملة في الاتصال داخل بلدية مستغانم.

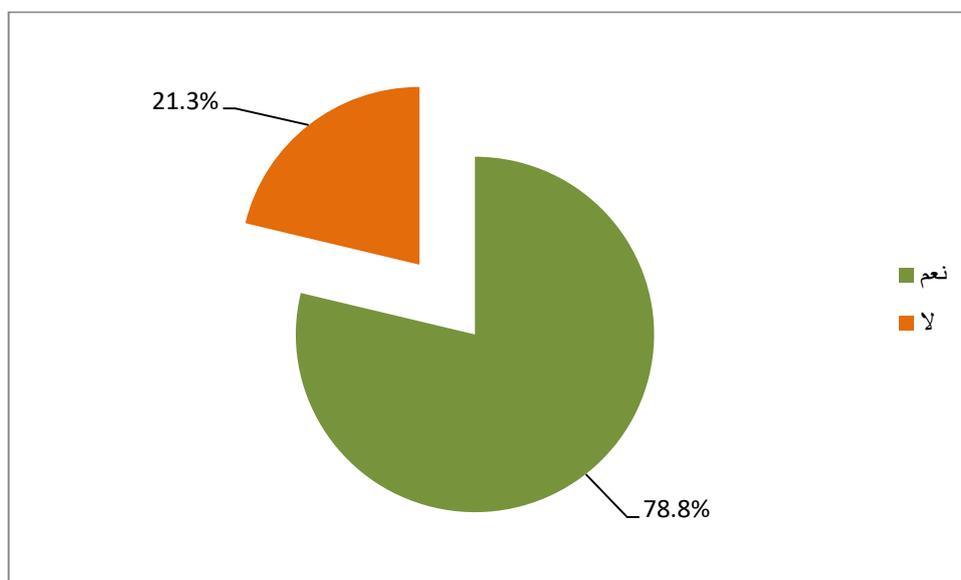
نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن المبحوثين أجابوا بنسبة 43,8% باستعمالهم الوسائل الشفوية، فيما بلغت نسبة 35% للوسائل الكتابية، والنسبة الأضعف بلغت 21,3% وكانت للوسائل الإلكترونية.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنه تتعد الوسائل في بلدية مستغانم وهي تستعمل كلها بشكل متقارب حيث أن لكل وسيلة أهميتها داخل المؤسسة.

المحور الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي ببلدية مستغانم.

جدول رقم (20) يبين سهولة الاتصال بين الزملاء في العمل.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	63	78,8%
لا	17	21,3%
المجموع	80	100,0%



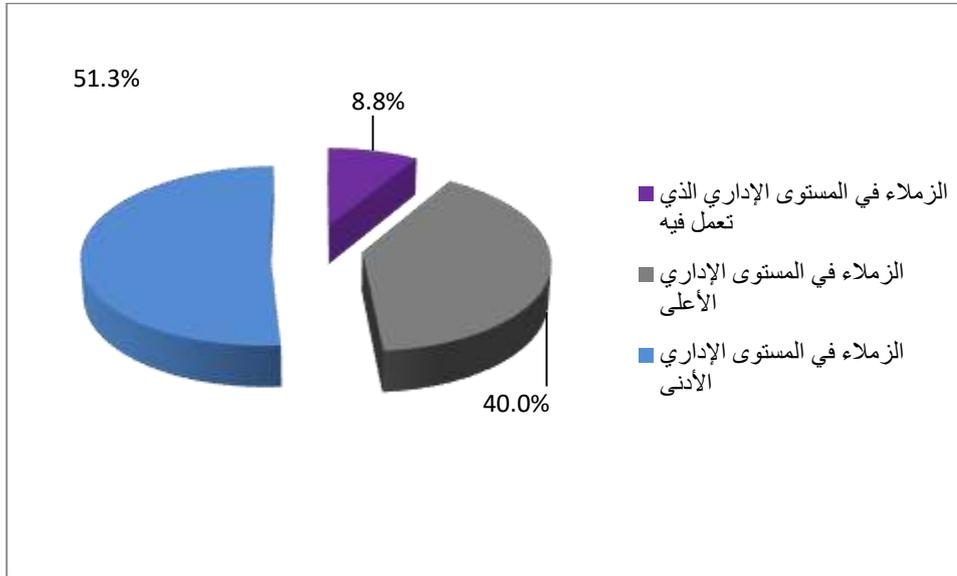
الشكل رقم (30) يبين سهولة الاتصال بين الزملاء في العمل.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون أن بإمكانهم الاتصال مع زملائهم بسهولة وذلك بنسبة 78,8%، أما النسبة الثانية يرون بصعوبة الاتصال بنسبة 21,3%.

تبين سهولة الاتصال مع العمال وذلك من خلال الروح الجماعية بين العمال.

جدول رقم (21) يبين عوائق الاتصال داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة %
الزملاء في المستوى الإداري الذي تعمل فيه	7	8,8%
الزملاء في المستوى الإداري الأعلى	32	40,0%
الزملاء في المستوى الإداري الأدنى	41	51,3%
المجموع	80	100,0%



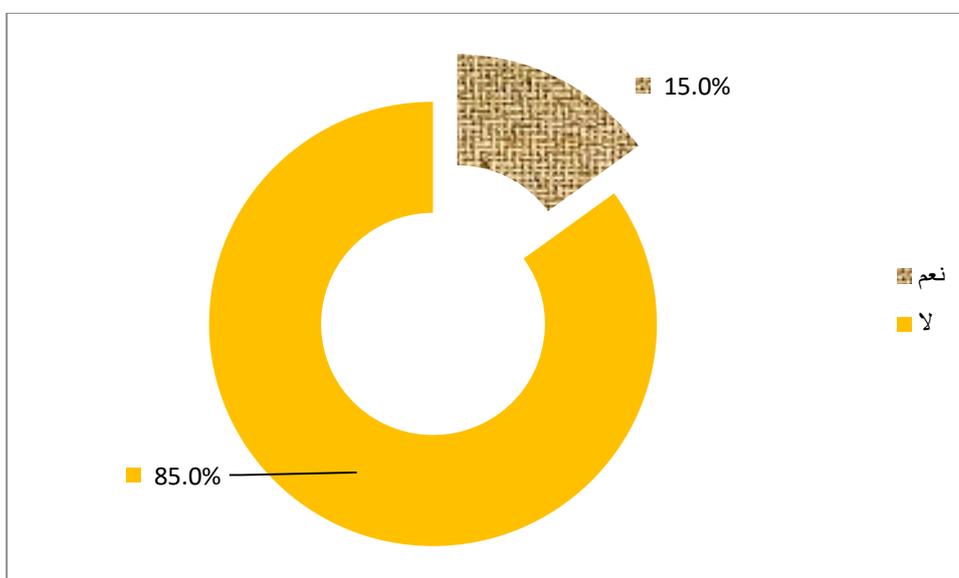
الشكل رقم (31) يبين عوائق الاتصال داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة.

يبين الجدول رقم 21 من خلال إجابات المبحوثين أنه يوجد عوائق في كل مستويات الإدارة؛ حيث أنه بلغت نسبة 8,8% بالنسبة للذين يجدون عائق في المستوى الإداري الذي يعملون فيه، فيما بلغت نسبة 40% بالنسبة للذين يجدون عوائق في المستوى الإداري الأعلى، أما في المستوى الإداري الأدنى فبلغت النسبة 51,3%.

يتبين بأنه لا يوجد مؤسسة تخلو من عوائق تحد من عملها، وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه حيث تختلف العراقيل وتكون في جميع المؤسسات.

جدول رقم (22) يوضح إذا حصل سوء تفاهم بين العامل ومسؤوله.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	12	15,0%
لا	68	85,0%
المجموع	80	100,0%



الشكل رقم (32) يوضح إذا حصل سوء تفاهم بين العامل ومسؤوله.

فكانت الإجابات كالتالي:

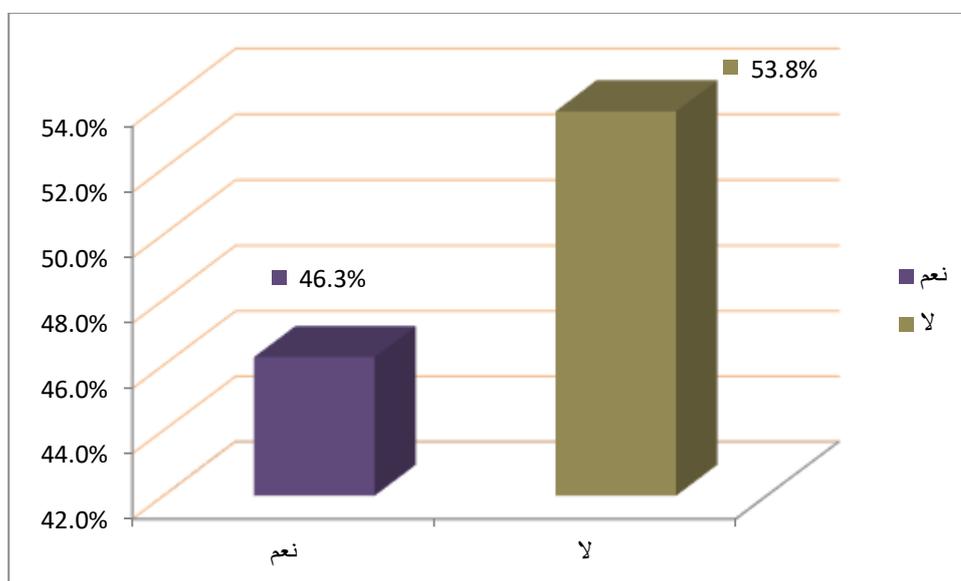
نعم بنسبة 15%.

لا بنسبة 85%.

يتضح بأن بعض العمال يواجهون بعض المشاكل مع رؤسائهم وهذا بسبب مشاكل جانبية، والذهنيات المختلفة.

جدول رقم (23) يبين وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل البلدية.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	37	46,3%
لا	43	53,8%
المجموع	80	100,0%



الشكل رقم (33) يبين وجود عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل البلدية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن 46,3% من المبحوثين يجدون عراقيل داخل مؤسساتهم، فيما 53,8% من المبحوثين لا يجدون عوائق داخل بلدية مستغانم.

وذلك بسبب المشاكل مع بعض الزملاء في العمل.

- من خلال توزيع الاستثمارات وتحليل البيانات توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- استنتجنا في تحليلنا وجود خلية اتصال في المؤسسة بنسبة كبيرة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالجانب الاتصالي داخل المؤسسة، حيث تعتبر خلية الاتصال من أهم الأسباب في تحريك العمل داخليا أو خارجيا.
 - للبلدية مكتب استقبال وتوجيه يلعب دور الوسيط في الإدارة.
 - تراوح اتجاهات الاتصال بين الرسمي وغير الرسمي داخل بلدية مستغانم يجعل منها تحقق فعالية في أداء العمل لأنها وباستخدامها الأساليب الرسمية وغير الرسمية تجعل من الموظفين في أريحية ودائما ما يسعون في تحقيق عملهم.
 - الاتصال التنظيمي في المؤسسة قائم على الاتصالات الرسمية بشكل كبير ويتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، وهذا يعكس مدى حرص المؤسسة على إنجاز العمل والاهتمام به، كما انه يعمل على تدفق المعلومات وتبادل الآراء، والاستجابة لردّات الأفعال والتي تتمثل في الشكاوي والانشغالات.
 - الاهتمام الكبير للخلية بالروح الجماعية بين العمال يحقق من ذلك نتائج جد إيجابية، فهذا يولد لدى العمال حب عملهم، ويجعل منهم فريق واحد يساعدون بعضهم في إنجاز العمل ويشتركون في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - استنتجنا بأن العلاقة بين العمال ورؤسائهم جد طيبة تتراوح بين العمل الاطلاع على مستجدات العمل والعلاقات الإنسانية الأخرى وحل المشاكل الجانبية.
 - تختلف طرق الاتصال مع الرؤساء والعمال، فهناك عدة طرق من بينها الوثائق أو المقابلات الشخصية، فهذا يندرج ضمن إطار العمل.

- تستعمل بلدية مستغانم عدة وسائل ومن بينها الشفهية، الكتابية، الإلكترونية، ودائماً ماتسعى المؤسسة في تحقيق الاتصال باستعمال هذه الوسائل، كما تسعى أيضاً في تحديث وتطوير منظومة الاتصال بالبحث دائماً عن وسائل أخرى تتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة.

- لا شك في أن العوائق والمشكلات تواجهها أي مؤسسة، فبلدية مستغانم هي الأخرى تواجه معوقات تحد من عملها وتندرج هذه الصعوبات في إطار حجم المؤسسة الكبير، وتدرج المستويات داخل الهرم التنظيمي، إضافة إلى بعض المشاكل الشخصية بين العمال، كما أن التفاوت في المستوى التعليمي يعتبر عائقاً في التفاهم بين العمال ولو أنه يعتبر غير كبير.

- الرؤساء والمرؤوسون دائماً ما يسعون على حل المشاكل والبحث عن بدائل للتخلص من الصعوبات والعراقيل التي تواجههم بالاجتماع والبحث لمخرجات أو سبل التخلص منها وذلك بإعطاء لكل واحد رأيه حول المواضيع الراهنة التي تخصهم.

07/ مقترحات الدراسة:

- العمل على تشجيع الاتصال غير الرسمي أكثر.
- العمل على الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز العمل المطلوب.
- محاولة الإصغاء لمشاكل المرؤوسين.
- تدعيم وتطوير شبكة الإنترنت والوسائل الحديثة.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تدعيم ثقافة الاتصال في المؤسسة من خلال حملات إعلامية في مجال الاتصال حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق فعالية أكبر في هذا المجال.

- العمل على تحقيق التعاون، والعمل مع مختلف الأقسام والمصالح وتطوير الوسائل والأساليب الاتصالية بينهم لضمان تبادل أوضح للمعلومات.
- تزويد البلدية بمختلف الكفاءات في مجال الاتصال للارتقاء بها وذلك لتحقيق مستوى عالي من الفعالية في العمل، وتحسين العلاقة بين مختلف عمال الإدارة.
- توفير الجو الملائم والمناسب للعمل في كل المجالات.
- التخلص من العراقيل والمشاكل وتقريب كافة المستويات الإدارية لتسريع الاتصال.

الخلاصة:

قمنا في هذا الجانب بالدراسة الميدانية لبلدية مستغانم، وتوصلنا إلى أنها تولي اهتمام كبير للجانب الاتصالي وتتخذ له خلية اتصال قائمة به.

كما تبين أن العلاقات بين العمال تساهم بشكل كبير في تطوير الاتصال وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

تبقى بلدية مستغانم مجرد عينة أردنا التطبيق عليها، والتعرف على صحة واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، وذلك لأنها أقرب هيئة محلية يمكن دراستها.

الخطبة

الخاتمة:

من خلال ما سبق نكرهن فإن الاتصال التنظيمي له أثر فعال في الإدارة المحلية، كونه يساعد على إيجاد حلول وجو تنظيمي، من خلاله تستطيع المؤسسة أن تصل غلى تحقيق أهدافها والاستمرار في تقديم خدماتها للعمال داخل التنظيم، ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء للمنظمة، كما يلعب دورا هاما في زيادة الفعالية لتحقيق الكفاءة.

الإدارة المحلية دائما ما تسعى غلى ترتيب الأساليب والإجراءات التي من شأنها أن تدفع بعلاقة العامل بالإدارة إلى بناء حقيقي للمؤسسة وذلك بفتح قنوات تشاركية وتفاعلية لتسريع وتيرة العمل ولتجديد الإدارة.

في الأخير كان استنتاجنا أن بلدية مستغانم تجسّد الاتصال التنظيمي في عملها وذلك من خلال تبادل ونقل المعلومات والأفكار ووجهات النظر مهما كانت، وهذا ما يساهم في تسهيل عملية الاتصال والعمل داخل المؤسسة، بفضل ضمان تواصل سيرورة الاتصال والقضاء على العراقيل التي تواجهها وكل المعوقات التي من شأنها المساس بالنظام الداخلي للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

- الكتب:

1. أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1997.
3. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر، ط1، 1997.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي: السلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
6. خليل الشماع، مبادئ الإدارة: (مع التركيز على إدارة الأعمال)، منشورات جامعة خضوري، فلسطين، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2016.
7. رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، 2008.
8. ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديش ايبيرت للنشر، بيروت، لبنان، 2016.
- زهير إحدادن، مدخل لعلوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت، دار النهضة الوطنية للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
9. سامي الحمداني، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المصدر القومي للإصدارات القانونية للنشر، القاهرة، 2014.
10. سفيان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2009.
11. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
12. صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.

13. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
14. عبد الرزاق إبراهيم الشخلي، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، الأردن، دار المسيرة، 2001.
15. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن.
16. علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
17. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 1995.
18. عمار وضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، ط4، الجزائر، 2017.
19. عيواج سامية، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، 2020.
20. فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
21. فؤاد عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب للنشر، ط1، القاهرة، 2002.
22. كرم منصور غازي، مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2015.
23. لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، البحث العلمي: مفاهيم أساليب وتطبيقات، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. محمد الفاتح، محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
25. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، kutub ltd للنشر، ط1، 2019.
26. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 1999.
27. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
28. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص70.

29. معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، 2008.

30. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.

31. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.

- القواميس:

1. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2004.

2. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد1، القاهرة، 2003.

- المجلات:

1. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أمالبواقي، ع02 ديسمبر 2014.

2. بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع 4.

5. رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعانات في العمل، جامعة ورقلة، دون سنة.

6. علي حامد هارون حامد، مقومات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال: (دراسة وصفية تحليلية)، مجلة كلية الفنون والإعلام، السنة الخامسة، جامعة مصراتة، ع 10، يوليو 2020.

7. فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017.

8. لابخ خالد أسود، واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية، مج5، ع4، جامعة بابل، 2012.

- الرسائل الجامعية:

1. بلال خروفي، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد في المجالس المحلية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية، الجزائر، 2012.

2. بن حدة باديس، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، 2011.

3. بن زاوي إبراهيم، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، 2018.

4. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.

5. جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2015.

6. راضية سنقوقة، ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية وفقا للمعايير الدولية للحكامة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، تخصص الحكامة وبناء دولة المؤسسات، 2020.

7. سماعيلي ياسين عبد الرزاق، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم السياسية، تخصص قانون إدارة عامة، 2013.

8. شريبط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، 2009.

9. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2008.

10. عيواج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية في الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2009.

11. قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، 2010.

12. قصير أمال، آليات تحديث الإدارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الحقوق، تخصص قانون إداري، 2020.

13. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، تخصص العلوم الإدارية، 2006.

المقالات والمنشورات والملتقيات:

1. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص14.
2. خليل الشماع، مبادئ الإدارة: (مع التركيز على إدارة الأعمال)، منشورات جامعة خضوري، فلسطين، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2016.
3. عبد الله آل منصور، سامي عمر الماسني، إدارة التغيير التنظيمي: التطوير التنظيمي، من منشورات جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2016.
4. محمد محمود الطعمنة، (ورقة ملتحى بعنوان: نظم الإدارة المحلية: المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول، عمان، أيام 18 - 19 - 20/08/2003.

- القوانين:

1. قانون 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية.
2. قانون 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، المنشور في الجريدة الرسمية عدد 37، 2012.

المواقع الالكترونية:

1. منير بركاني، مفهوم الاتصال التنظيمي: أشكاله وأنواعه مع ذكر أهميته، آخر زيارة 29-04-2021، سا 17:03، <https://www.tadwina.com>.
2. عبد الرزاق إبراهيم الشخلي، الإدارة المحلية، جريدة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2008، آخر زيارة 2021/05/09، سا 15:40، www.iasj.net.

المحافظ

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

استمارة حول:

واقع الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية بلدية مستغانم وملحقاتها

تحت إشراف الأستاذ:

- مرواني محمد

من إعداد:

- بومدين سيد أحمد

- شاوي كمال

تدخل هذه الاستمارة في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي
نرجوا منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة مع العلم أن نتائج هذه الدراسة لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2021/2020.

استمارة فيما يخص الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية (بلدية مستغانم).

ضع علامة (x) في المكان المناسب:

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
- أكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
4. الخبرة: اقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات

المحور الأول: يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها كما يستعمل عدّة وسائل تخدمه.

5. هل يوجد خلية اتصال فاعلة في البلدية؟: نعم لا
6. ما هي اتجاهات الاتصال السائدة في بلدية مستغانم؟ (يمكنك الاختيار أكثر من إجابة)
1. اتصال رسمي اتصال غير رسمي
7. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟ دائما
- غالبا أحيانا أبدا
8. هل تتصل برؤسائك؟ نعم لا

□ إذا كان "نعم" لماذا؟ لطلب الاستفسار
□ تظلمات وشكاوى
□ تقارير
□

أخرى

تذكر.....

9. في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين، بمن تتصل فوراً؟

□ بأحد الزملاء

□ رئيس المصلحة

□ المدير

10. هل هناك روح جماعية بين العمال؟ نعم □

لا □

11. هل ترى بان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون؟ نعم □

لا □

12. هل يتم الاتصال في باقي الأقسام الأخرى؟ نعم □

لا □

13. كيف تقيم طبيعة العلاقة بينك وبين زميلك؟ حسنة □

مقبولة □ سيئة □

14. كيف تنفذ القرارات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟ سريعة □

بطيئة □

إذا كانت بطيئة ما السبب في رأيك؟

هل هذا راجع إلى طول التسلسل الإداري؟

راجع إلى احتكار المعلومات من مستوى إداري معين؟

أشياء أخرى

أذكرها؟.....

15. هل المعلومات التي تنقل إليكم واضحة؟ نعم

لا

إذا كانت ب "لا" هل هذا راجع إلى؟

غموض المضمون

طبيعة اللغة

16. ما الهدف من الاتصال بينك وبين رؤسائك؟

للاطمئنان على السير العادي للعمل

توجيه الأوامر والمعلومات

اطلاع العمال على الإجراءات الجديدة

17. كيف يتم اللقاء بالمسؤول؟

تقديم طلب

التوجه إلى مكتبه مباشرة

عن طريق رئيس مصلحة

18. هل يوضح لك المشرف كيفية القيام بعملك؟ نعم

لا أحيانا

19. ما هي الوسائل التي تستخدمها أكثر في عملية الاتصال داخل بلدية مستغانم؟

وسائل شفوية وسائل كتابية

وسائل الكترونية

المحور الثاني: عوائق الاتصال التنظيمي داخل بلدية مستغانم.

20. هل تجد سهولة في الاتصال مع زملائك في العمل؟ نعم

لا

21. هل تجد عوائق في الاتصال مع؟ (في حالة الإجابة ب لا علل)

الزملاء في المستوى الإداري الذي تعمل فيه

الزملاء في المستوى الإداري الأعلى

الزملاء في المستوى الإداري الأدنى

22. هل سبق وان حصل سوء تفاهم بينك وبين مسؤولك بالعمل؟ نعم

لا

23. هل توجد عوائق تحد من فعالية الاتصال داخل البلدية؟ نعم

لا

في حال الإجابة ب "نعم" حدد هذه

العوائق؟.....