

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
شعبة: علوم إعلام واتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي
الموسومة بـ:

اهمية الاتصال التنظيمي في الادارة المحلية

تحت اشراف الاستاذ :
د. ابن مصطفى دحو

مقدمة من طرف الطالبة
تزقايت مختارية



موا فـقـبـلـلـهـام

السنة الجامعية: 2021 - 2022



الشكر

الحمد والشكر لله عز وجل أولاً وأخيراً على ما قدر من التيسر ويسر من التقدير لإنجاز هذا العمل المتواضع ونصلي ونسلم على نبينا محمد عليه ألف صلاة وأزكى تسليم وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين، عرفانا بالجميل أتقدم بالشكر وعظيم التقدير لأستاذي الفاضل "ابن مصطفى دحو" على قبوله بالإشراف على مذكرة تخرجي ولما بذله من جهد وتوجيه رشيد ورأي سديد.

كما أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى من علمني حروفاً من ذهب خلال مشوارنا الدراسي وخاصة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عبد الحميد ابن باديس وأشكر بوجه الخصوص رئيس شعبة علوم الإعلام والاتصال الدكتور العربي بوعامة وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

اهداء

إلى أمي من غمرتني بحنانها وكرمها بارك الله في عمرها
إلى سبب طموحي في الحياة وبذرة حلمي
إلى والدي الذي دعمني بكل امكانياته اطاله الله في عمره
إلى إخوتي وقلبي النابض حفظهم الله ورعاهم
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي
أهديكم خلاصة جمدي العلمي

خطة البحث :

الفهرس

مقدمة

الفصل الأول : المقاربة النظرية للاتصال الإداري

المبحث الأول : مفهوم وأنواع الاتصال ونماذجه

المطلب الأول : مفهوم الإتصال و خصائصه

المطلب الثاني : أنواع و وسائل الإتصال الإداري

المطلب الثالث : أهداف و نماذج الإتصال الإداري

المبحث الثاني : عملية الإتصال الإداري

المطلب الأول : عناصر و خطوات عملية الإتصال الإداري

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في عملية الإتصال الإداري

المطلب الثالث : مبادئ و عوائق الإتصال الإداري

خاتمة الفصل

الفصل الثاني : الإدارة المحلية

المبحث الأول : ماهية الإدارة المحلية

المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية

المطلب الثاني : لحمة تاريخية عن نشأة وتطور الإدارة المحلية بالجزائر

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية

المبحث الثاني : نظام الإدارة المحلية

المطلب الأول: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية

المطلب الثاني: متطلبات نجاح نظام الإدارة المحلية

المطلب الثالث: مزايا و عيوب الإدارة المحلية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لبلدية مازونة

المبحث الأول: بطاقة فنية عن بلدية مازونة

المطلب الأول: تعريف بلدية مازونة

المطلب الثاني: أجهزتها و هيكلها الرئيسية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية مازونة

المطلب الرابع: الإطار القانوني في بلدية مازونة

المبحث الثاني: واقع الإتصال في بلدية مازونة

المطلب الأول: أهم التقنيات الإتصالية إستخداما في بلدية مازونة

المطلب الثاني: أهمية سياسة الإتصال في صنع و إتخاذ القرار

المطلب الثالث: مشاكل الإتصال في بلدية مازونة

خاتمة

قائمة الأشكال :

الصفحة	محتوى الشكل	الرقم
6	عملية الاتصال حسب نموذج : shannon et 1949 Weaver	01
21	نموذج لاسويل في الاتصال	02
23	نموذج شانون وويفر	03
23	نموذج ولبور شرام	04
24	النموذج الدائري للاتصال	05
27	عناصر الاتصالات الادارية	06
28	عناصر العملية الاتصالية	07
28	خطوات الاتصال الاداري	08
29	خطوات العملية الاتصالية الادارية	09
77	التنظيم الرسمي للبلدية	10
78	الهيكل التنظيمي لبلدية مازونة	11

قائمة الجداول :

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
12	مقارنة بين انواع الاتصال الانساني	01

.....	الشكر
.....	الاهداء
.....	قائمة الاشكال
.....	قائمة الجداول
.....	خطة البحث
.....	الفهرس
.....	مدخل
.....	مقدمة
1	الفصل الأول : المقاربة النظرية للاتصال الإداري
2	المبحث الأول : مفهوم وأنواع الاتصال ونماذجه
2	المطلب الأول : مفهوم الإتصال و خصائصه
9	المطلب الثاني : أنواع و وسائل الإتصال الإداري
18	المطلب الثالث : أهداف و نماذج الإتصال الإداري
25	المبحث الثاني : عملية الإتصال الإداري
25	المطلب الأول : عناصر و خطوات عملية الإتصال الإداري
30	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في عملية الإتصال الإداري
31	المطلب الثالث : مبادئ و عوائق الإتصال الإداري
36	خاتمة الفصل
38	الفصل الثاني : الإدارة المحلية

- 39.....المبحث الأول : ما هية الإدارة المحلية
- 39.....المطلب الأول :تعريف الإدارة المحلية
- 41.....المطلب الثاني :لحمة تاريخية عن نشأة وتطور الإدارة المحلية بالجزائر
- 46.....المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية
- 60.....المبحث الثاني :نظام الإدارة المحلية
- 60.....المطلب الأول :أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية
- 62.....المطلب الثاني : متطلبات نجاح نظام الإدارة المحلية
- 64.....المطلب الثالث : مزايا و عيوب الإدارة المحلية
- 68.....خلاصة الفصل
- 70.....الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لبلدية مازونة
- 71.....المبحث الأول : بطاقة فنية عن بلدية مازونة
- 71.....المطلب الأول :تعريف بلدية مازونة
- 71.....المطلب الثاني : أجهزتها و هياكلها الرئيسية
- 76.....المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لبلدية مازونة
- 79.....المطلب الرابع : الإطار القانوني في بلدية مازونة
- 81.....المبحث الثاني :واقع الإتصال في بلدية مازونة
- 81.....المطلب الأول : أهم التقنيات الإتصالية إستخداما في بلدية مازونة
- 86.....المطلب الثاني : أهمية سياسة الإتصال في صنع و إتخاذ القرار
- 89.....المطلب الثالث :مشاكل الإتصال في بلدية مازونة

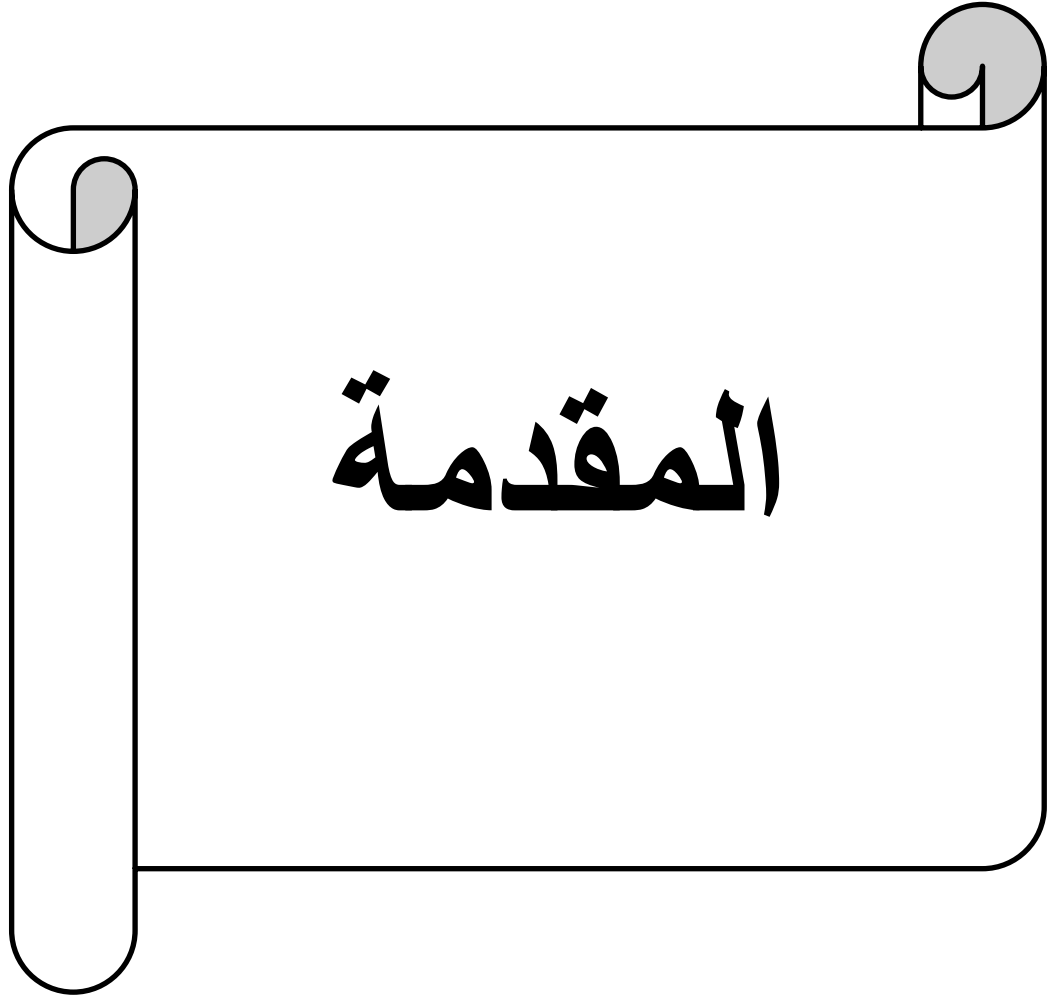
92.....الخلاصة

93.....توصيات الدراسة

94.....خاتمة

96.....قائمة المصادر والمراجع

..... الملخص



المقدمة

مقدمة :

تعتبر العناية بالعملية الاتصالية داخل المنظمة ضرورة من أجل تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، فأهمية الاتصال تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة ، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل ، فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المنظمة، و لقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إثراء معطياته الأساسية مما انعكس على زيادة فعالياته و هذا ما بدا جليا من خلال مفهوم الاتصال و طرقه و أنواعه و وسائله المتعددة.

وقد أصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة متداخلة مع واقع يتصف بالتعقيد والتسارع الشديدين، وأمام تأكيد العديد من الباحثين والمختصين للدور الهام الذي أصبح يقوم به الاتصال كمتغير مهم يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية وخاصة على مستوى إدارة وتسيير علاقات المؤسسة في المجتمع ولهذا خصصت له الكثير من الدراسات النظرية والميدانية في معظم الدول المتطورة داعية جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها إلى الاهتمام بعامل الاتصال فنجاح و استقرار المؤسسة مرتبط بسياسيتها الاتصالية ومدى قدرتها على تحقيق متوازن في المجتمع و أمام استمرار و هي الرأي العام المجتمعات الحديثة حول مكان تريده المؤسسة من الجماهيري و مدى قدرتها على تلبية مصالح الأفراد و الجماعات من جهة ارتفاع تقنية وسائل الإعلام و قوة تأثيرها لنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسييراتها من جهة أخرى دعت الحاجة إلى إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع ، و تأمين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية و الخارجية بما يسهل تنقل المعلومات من و غلى المؤسسة حيث امتد الاتصال إلى الإدارة المحلية لهذه الأخيرة التي تمثل نمط من أنماط التنظيم الإداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يتمتع بالشخصية الاعتبارية.

و يمثلها مجالس منتخبة أبنائها لإدارة مصالحها هذا مع إشراف رقابة الحكومة المركزية والجزائر من بين الكثير من الدول التي تعتمد على هذا النوع من التنظيم ، إذ من التنظيم الإداري إذ تجمع بين الأسلوب المركزي و اللامركزية و تتخذ كمستويات اللامركزية المرفقية كل من البلدية و الولاية كقاعدة للجماعات المحلية.

و نظرا لكثرة الوظائف و المهام الملقاة على عاتق الإدارة المحلية الجزائرية يجدها بحاجة ماسة للاتصال كجهاز مختص يساعدها في أداء وظائفها و تسيير شؤونها الإدارية ، وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل و عليه فوجود الاتصال في الإدارة المحلية ، مهما كان مستواها بلدية أو ولاية له أهمية قصوى ، حيث يتمتع



جهاز الاتصال بمهمة التزويد و التصحيح و التغيير و الاقتناع الذي يحقق الاستجابة الإيجابية للجمهور ، كما يعمل على دعم الثقة الجماهيرية في وحدات الإدارة المحلية و كسب مؤازرة الجماهير المحلية .

و نظرا لهذه الأهمية البالغة التي يكسبها وجود الاتصال في الإدارة المحلية بالإضافة إلى توفر بعض الأسباب الذاتية و الموضوعية جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية مع اتخاذ بلدية مازونة ميدان للدراسة و البحث و التحليل .

I- المفاهيم والإجراءات :

1- إشكالية الدراسة:

يعرفها كامل محمد المغربي فيقول : "أن الإحساس بالمشكلة هو نقطة البداية في أي مجهود للبحث العلمي ، فنقطة البداية ببساطة هي أن يشعر الفرد بعدم الراحة اتجاه شيء ما، و أن يشعر بالقلق اتجاه ذلك الشيء ، فإن المشكلة بالضرورة هي الشيء الذي يسبب القلق و بالتالي تتطلب إجابات شافية على تساؤلات الفرد و استفساراته فالإحساس بالمشكلة مرتبط بالفكر و التفكير لإيجاد الحلول المناسبة هو الجزء من التفكير العلمي الذي يتصف بتكامل أجزائه و ترابط مراحلها و هو المنبه للبصرة الفكرية التي تشير طريق الباحث وتساعد في تخطيط مساره و تنفيذ مهمته بأقصر جهد و أقل تكلفة¹.

كما يعتبر جهاز الاتصال عامل من عوامل التطور الإيجابي في المنظمات المعاصرة فتحليل عملية الاتصال هو أحد الطرق لدراسة الحياة الاجتماعية لذلك فأى علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني يجب أن يهتم بالضرورة بعملية الاتصال ، كما أن الإدارة المحلية كغيرها من الإدارات تحتاج إلى الاتصال و هذا نظرا لكثرة الأعباء و المهام الملقاة على عاتقها ، هذا بالإضافة إلى تنوع جمهورها و اتساع فئاته المختلفة و بذلك هي بحاجة إلى جهاز إداري دائم و متخصص ، يساعدها على تسيير شؤونها الإدارية و ممارسة العمل الإداري بشكل أفضل .

و لمعالجة موضوع بحثنا انطلقت الدراسة من طرح التساؤل التالي :

ما مدى تأثير و فعالية جهاز الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية ؟

¹ كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي : دار المعارف للنشر ، الأردن ص 39 - ص 40 .



2- التساؤلات الفرعية للدراسة :

جل ما تعدم هو عبارة عن رصيد أكاديمي و نظري، و لكن الواقع قد يكون أمرا آخر، و لتقريب الرؤية بينهما يتولد عن الإشكالية المطروحة أعلاه الأسئلة الآتية:

- ما هي تقنيات الاتصال الأكثر استخداما في بلدية مازونة ؟
- فيما تتمثل أهمية الاتصال في صنع القرار الإداري ؟
- هل يعاني الاتصال من معوقات و مشاكل في الإدارة المحلية الجزائرية تضعف من مكانته و دوره؟

3-فرضيات الدراسة :

تعتبر صياغة الفرضية من الخطوات الأساسية في البحث العلمي : فهي عبارة عن افتراض صياغته بطريقة تجعله قابلا للاختبار و يمكننا من التنبؤ بوجود علاقات خاصة بين متغيرين أو أكثر كما أن الفرض لا يزيد على كونه جملة لا هي صادقة و لا هي كاذبة ، و هي بمثابة العقد الذي يعتقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه ، و لا بد للفرض أن يحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر¹.

انطلاقا من هذا التصور فقد جاءت فرضيات بحثنا كما يلي :

- 1- توجد تقنيات تخص الاتصالات الداخلية مثل :الهاتف ،اتصالات صاعدة و نازلة التقارير ،الاجتماعات و الخارجية مثل الاتصال الشفهي ،الكتابي ،الشكاوى .
- 2- يتمثل دور سياسة الاتصال في اتخاذ عملية صنع القرار في نقل المعلومات من خلال الاتصال الرسمي ونقل المعلومات و أساليب المشاركة ،سياسة الباب المفتوح التي تساعد في عملية صنع القرار .
- 3- توجد مشاكل في الاتصال تضعف من مكانته و نجاحه في الإدارة المحلية الجزائرية منها :
 - الفهم الخاطئ لمصطلح الاتصال .
 - غياب مختصين و مؤهلين في الاتصال .
 - المبالغة في السرية .

¹ عمار بوحوش ، محمد محمود ذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ،الجزائر ، 2001- ص 47 .



4- منهج الدراسة: تختلف مناهج الدراسة حسب اختلاف طبيعة الموضوع المراد دراسته من اجل الوصول إلى دراسة موضوعية يجب على الباحث اختيار المنهج المناسب لذلك.

و يعرف الدكتور "عبد الرحمان بدوري" المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سيد العقل و تحديد عملياته حتى يتواصل إلى نتيجة معلومة.

كما يعرف على أنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفاعلة لمجموعة من الأفكار¹.

موضوع الدراسة و الذي يحدد لنا نوع المنهج المتبع ، لذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهجين التحليلي الوظيفي ، و هذا ما يسمح بشرح عملية الاتصال و دوره في الإدارة المحلية و بيان كيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ ، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة و على أساسه يتم التعمق في دراسة وحدة سواء كانت فرد أو منظمة أو نظاما سياسيا ، قصد الإحاطة و معرفة أهم العوامل المؤثرة فيها وإبراز الارتباطات و العلاقات السببية أو الوظيفية بين أجزاء الظاهرة²، و الذي تمثل في المقابلات الشخصية ، طرق الاستقصاء و العينة ، الاستبيان ، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في جمع و تفرغ البيانات .

5- دوافع اختيار الموضوع : يرجع اختيار في الموضوع "دور الاتصال في الإدارة المحلية" إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية و هي :

الأسباب الذاتية :

- الاهتمام الذاتي بالإدارة المحلية و الإحسان بوجود خلل وظيفي اتصالي داخلها ، قد يكون مرده غياب آليات الاتصال داخلها.
- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة و محاولة تطبيقه .

¹ أحمد بن مرسلني : مرجع سابق ص 283 .

² محمد شلبي ، المنهجية في التحليل السياسي ، المفاهيم ، المناهج ، الإقرارات ، الأدوات : الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية .



الأسباب الموضوعية :

- كون الموضوع يدخل ضمن الدراسات التي يثار حولها الكثير من التساؤلات والإشكاليات التي تتطلب الإجابة عنها.
- أصالة الموضوع باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل و ملموسة في واقع الإدارة، و ذلك الاتصال من المواضيع الحديثة التي تساهم تحقيق أهداف الإدارة المحلية.
- قابلية الظاهرة المختارة للبحث العلمي ، و ذلك لإمكانية النزول إلى الميدان الذي هو مكان عملي بلدية مازونة لتحقيق أهداف الدراسة و التأكد من صحة فرضياتها .

6- أهمية الدراسة: يمكن أن نقسم أهمية هذا البحث :

- 1- الأهمية العملية : تتمثل الأهمية العلمية في محاولة فهم و تقييم و إسقاط الجانب النظري على أعمال تطبيقية تمارس على أرض الواقع .
 - 2- الأهمية العلمية: تتمثل في الإطار النظري في الدراسة الذي يحاول إيجاد تأصيل نظري لمفاهيم مختلفة ، كمفهوم الاتصال و مفهوم الإدارة المحلية .
 - فقد جاء موضوع هذا البحث حول الاتصال الذي يعتبر مقدا من مقومات الإدارة المحلية الحديثة الناجحة و وسيلة فعالة لإطلاع الجماهير على الأهداف و الخطط والمجهودات .
 - كما يعتبر الاتصال عامل من عوامل بناء و تقوية الإدارة المحلية .
- 7- صعوبات البحث: لا بد أن نواجه بعض الصعوبات في أي عمل نقوم به و من بين الصعوبات التي واجهتني في إنجاز هذا البحث :
- ❖ نقص المؤشرين في المنظمات الجزائرية و خاصة في المواضيع الخاصة بالتسيير و هذا في حد ذاته أحد العوائق الكبيرة في الدراسة التطبيقية و خاصة في حالة الاعتماد على طريقة الاستبيان .
 - ❖ تلقيت صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات تخص الجانب التطبيقي مع انه مكان لكون المعلومات سرية لا تخرج عن نطاق العمل .

10/ خطوات الدراسة: لقد تم تقسيم البحث إلى جانب نظري و جانب تطبيقي :

الجانب النظري : و يضم فصلين حاولنا من خلالهما التطرق إلى الإطار المفاهيم والمعرفي للاتصال و الإدارة المحلية ففي الفصل الأول : تم الإلمام بموضوع الاتصال بحيث يتضمن مبحثين رئيسيين تعرفنا من خلالهما التعريف للاتصال في المبحث الأول وذكر خصائصه و أنواعه و وسائله الإدارية ، بالإضافة إلى المبحث الثاني قمنا بالتطرق إلى عملية الاتصال الإدارية ، مع ذكر عناصر و خطوات عملية الاتصال الإدارية والعوامل و المبادئ و المعوقات التي تؤثر في هذه العملية .

أما في الفصل الثاني : فهو كذلك خاص بالجانب النظري حيث قمنا بدراسة الإدارة المحلية نظريا وذلك بإحتواء الفصل كذلك على مبحثين هامين ففي المبحث الأول ما هية الإدارة المحلية مع ذكر مفهومها وتطورها و نشأتها ومستوياتها وأهدافها أما المبحث الثاني يدرس نظام الإدارة المحلية بالجزائر و يضم أسباب الأخذ بهذا النظام ، و متطلبات نجاح الإدارة المحلية مع التطرق مزايها و عيوبها .

الفصل الثالث : تحت عنوان : دراسة تطبيقية لبلدية مازونة تحتوي على مبحثين المبحث الأول:

بطاقة فنية عن بلدية مازونة أما المبحث الثاني: يخص واقع الاتصال في البلدية، وكيفية مساهمتها في اتخاذ و صنع القرار و إعطاء لحة عن أهم المشاكل التي يعاني منها الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية.



الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للاتصال

جعل الاتصال اليوم أحد العوامل الهامة المساعدة على تنفيذ إستراتيجية الإدارة العامة، مما استدعى وضعه في إطار إستراتيجي والذي يمثل وضع مختلف أشكال الاتصال في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة، وتحقيقها يكون عبر تطوير علاقات بشرية واجتماعية بين الأفراد وبينهم وبين المنظمة كشخص معنوي، أي القيام بالتشخيص المسبق لاحتياجات الاتصال، وبعد ذلك تقوم بالتحليل وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتحديد وسائل المادية و البشرية و المالية لتنفيذ هذه الخطة ، كما يجب أن تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة .

المبحث الأول: مقارنة نظرية لتحديد ماهية الاتصال

إن الاتصال في كل مجالات الحياة و ذلك باعتبار أن الإنسان اجتماعي يولد مدفوعا نحو الاتصال ،فهو عملية أساسية تستدعي اتخاذ هذا السلوك التي يتم بواسطتها نقل الأفكار و المعلومات بمختلف الوسائل لذلك يعتبر فاتصال عنصر أساسي و مشترك لجميع العمليات الإدارية فهو الجهاز العصبي الذي يربط هذه الأجهزة مع بعضها البعض فهو يساعد إلى حد كبير في تسيير العمليات الإدارية وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهيته من حيث المفهوم والخصائص والأهداف ...

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه:

مفهوم الاتصال: لقد تناول الكثير من الكتاب مفهوم الاتصال في كتاباتهم في محاولة جادة منهم لتوضيح في المفهوم و التعريف به لكشف ما به من غموض و بالأخص مفهوم محدد للاتصال.

فكلمة اتصال لغة أصلها إنجليزي مشتقة من الكلمة اللاتينية COMMUNAR

ومعناها جعل الشيء **TO TAKE COMMAN** ،أما في المجال التطبيقي فتعرف الكلمة اختلافا بين المهنيين حولها فنجد مثلا المختص في العلاقات العامة قد يقصد بها تقرب وجهة نظره بين المشروع و الحكومة⁽¹⁾.

ويعرفه "شيري" أنه عنصر أساسي في الحياة الاجتماعية ومشاركة الأفراد في الرمز والمعنى والإشارة واللغة وكافة العلاقات الاجتماعية التي تحدث في الحياة اليومية، والاتصال يجعل الأفراد يفهمون بعضهم البعض⁽²⁾.

ويؤكد أحمد أبو زيد أن الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجم المجتمع وطبيعته وتكوينه وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيها بينهم أما التعريف الذي قدمه محمود عدة حيث عرف الاتصال على أنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين .ويختلف

¹ - غربي و آخرون ،**تنمية الموارد البشرية**، ط3، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع 2007ص235.

² - عبد محمد عبد الرحمان ،**سيولوجيا الاتصال و الإعلام النشأة التصويرية و الاتجاه الحديث و الدراسات الميدانية الأزرابية**، دار المعرفة الجامعية 2005ص54-56.

من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن النسب الاجتماعي قد يكون مجرد علاقات ثقافية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتما نسائي. كما يؤكد شرام أن المجتمع الإنساني يقوم على مجموعة من العلاقات قوامها الاتصال وأن ما يجمع الأفراد ليس قوة غيبية أو سحر أو قوى مطلقة وإنما هي علاقات الاتصال التي هي ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية ذاتها .

ويرى إسماعيل سعد أن الاتصال لا يعد اتصالا إلا إذا أقرن بالنجاح وبالتالي يسهل تحديد العناصر التي تنطوي عليها عملية الاتصال⁽¹⁾ ، كما يعرف الاتصال على أنه المتغير الحاكم في قيام أي مجتمع إنساني وهو القوة الدافعة في العلاقات البشرية فهو أحد أهم العناصر الحاكمة في فهم العلاقات الإنسانية بصفة عامة في عملية التفاعل الاجتماعي بصفة خاصة ، تعكس عملية الاتصال مدى التوافق و الترابط أيضا مدى التناقص و التباين بين أطراف عملية الاتصال⁽²⁾.

الاتصال أيضا هو عملية اجتماعية غايتها الحصول على المعلومات و المعارف والإلهام بتجارب الأفراد و الجماعات الأخرى من جهة ، وكذلك إيصال آرائه وأفكاره وتجاربه لآخرين ، بما يكفل خلق عملية تفاعلية اجتماعية ثنائية الطرف في كل الأحوال وفي إطار هذا التحديد لهذا الاتصال فإنه يرتبط عضويا بتكوين الفرد الاجتماعي والسياسي ومفاهيم الحرية والديمقراطية وأدواتها في نطاق الجماعة .

وتطرق الدكتور محمد حمدان المصالحا إلى تحديد مفهوم الاتصال أنه أحد أنماط الاتصال الذي يؤدي وظيفة سياسية للقائمين عليها بمعنى أن أهدافه ، ودوافعه في جوهرها تقتصر على أحداث وتأثيرات واقعية أو محتملة على عمل وسلوكيات الآخرين ..

كما تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه ولذلك فلم تقتصر هذه المفاهيم على مهنة معينة ، أو تخصص معين دون الأخرى لهذا سنحاول إعطاء

¹ - جمال محمد أبوشنب ، نظرية الاتصال و الإعلام المفاهيم - المداخل النظرية القضايا ، الأنداريفة :

دار المعرفة الجامعية ، 2007 ، ص12- ص13.

² - محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، الأزابطة : دار الجامعة الجديدة 2004 ،

ص125.

مفهوم عام وبسيط للاتصال فالاتصال: يقوم على نقل و استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأخرة مصادر ومتلقين على التخصيص أو التعميم على نحو يقصد به ويترتب عليه تغير في المواقف أو السلوك أي أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تخفيض الغرض منها هي تلك التي تربط بين المحرضات أي الإشارات أو الرموز الاتصالية التي تهدف إلى أحداث أخرى كما وكيفيا وبين قابلية المتلقى ونزوعه على ما في الإنسان من جنوح الأهواء و التمرکز حول الذات (1).

كما أن الاتصال هو العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغير السلوك (2).

وفي تعريف آخر للاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغير في الرأي، العادة السلوك المستقبل (3).

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن الباحثين ركزوا على انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل سواء كان شخص أو أكثر دون أن يوليا اهتماما لوسيلة الاتصال أزمات نقل المعلومات على فلان ما سيأتي في التعريفات التالية :

الاتصال وتبادل وتنقل المعلومات داخل شبكة تربط كل من المرسلين و المستقبلين (4) ويعرف أيضا بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حيث يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالعقل إلى المستقبل

¹ - محمد حمدان المصالحة، الاتصال السياسي مقترح نظري تطبيقي، ط2، عمان، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص19، ص55

² عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث ، مصر 1955، ص396

³ - Herri maha boislandelle dictionnaire de gestion économisa, édition paris France .1998, p 67.

⁴ Http://www.science de gision. com /e learning /system. informastes/plan.htm ehap225/03/2007.

تتعدد التعريفات لمفهوم التنظيم والمنظمة، ومن بين التعريفات نجد تعريف ستيفن .ب. روبنز (stephen P. Robins) تعريف بسيط ويخدم الغرض المتمثل ببساطة التناول وسهولة التعرف على الجوانب المختلفة لهذا المفهوم وأبعاده، إذ يعرف روبنز التنظيم بأنه "كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

تعريف التنظيم: تتعدد التعريفات لمفهوم التنظيم والمنظمة، ومن بين التعريفات نجد تعريف ستيفن .ب. روبنز (stephen P. Robins) تعريف بسيط ويخدم الغرض المتمثل ببساطة التناول وسهولة التعرف على الجوانب المختلفة لهذا المفهوم وأبعاده، إذ يعرف روبنز التنظيم بأنه "كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.

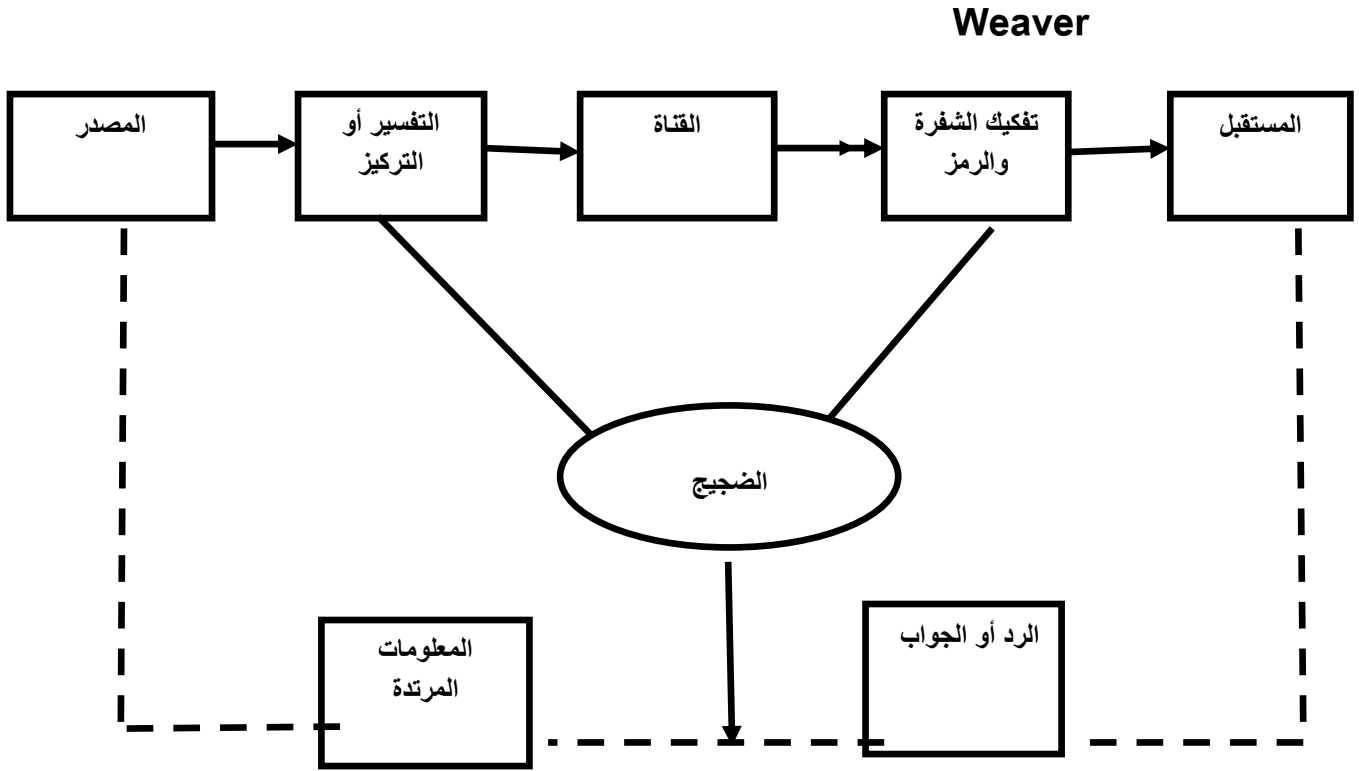
الاتصال التنظيمي : هو عملية إدارية اجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات و القرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك ، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين و المستقلين اجتماعيا و إداريا ، وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم⁽¹⁾.

- يرى "محمود سليمان العميان" الاتصال التنظيمي بأنه بوظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام.

¹ - سامية أحمد جابر نعمات أحمد عثمان ،الاتصال و الإعلام /تكنولوجيا المعلومات ،دار المعرفة

وما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للاتصال بأنه: عملية نقل وتبادل للمعلومات في شكل نظام وتحدد عناصر هذا النظام لعملية الاتصال بكل من المرسل، المستقبل، الرسالة المراد نقلها، الوسيلة قناة الاتصال، الرد أو المعلومات المرتدة، وهذا كما هو موضح في نموذج Shannon et Weaver .

شكل رقم 01: عملية الاتصال حسب نموذج Shannon et Weaver 1949



المصدر : Catherine Viot l'essentiel sur le marveling.derti édition Alger.2006.p179.

2- خصائص الاتصال: وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال جرى الدارسون أن الاتصال بمفهومه الشامل يتصف بالخصائص التالية:

أ- الاتصال عملية ديناميكية **Dynamics process** أي أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم تبادل المعلومات و الأفكار بين الناس

ب-الاتصال عملية مستمرة **continuos process** الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا

ج-الاتصال عملية دائرية **cirular process**: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال.

د-الاتصال عملية لا تعاد **unrepatalle process** تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان و الأوقات و الجمهور و المستقبل وكذلك معناها .

هـ-لا يمكن إلغاء الاتصال **communication in inversible** ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو الخطأ في تغير الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي (1).

و-الاتصال عملية معقدة: **communication is a complexe** أي الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة. وهناك خصائص أخرى للاتصال نذكرها في ما يلي:

فقد تبدو أسباب اختلاف معاني كلمة اتصال محيرة في أول الأمر، ولكن المعاني المختلفة لهذه الكلمة قد نشأت وتطورت عبر التاريخ الطويل لدراسة علم الاتصال ، ويكفينا الآن أن ندرك المدى البعيد للأنشطة التي تشير إليها كلمة الاتصال وقد نتعرف على بعض العوامل التي ساهمت في اكتسابها كل هذه المعاني المختلفة

المجال و الأنشطة : من العوامل الهامة في هذا الصدد أن كلمة الاتصال تشير إلى مجموعة أنشطة تشير إلى مجال دراسي ، فالناس يدرسون الاتصال كما أنهم يتصلون ببعضهم البعض أو بمعنى أدق أنهم يشتركون في عملية الاتصال ولا يحدث مثل هذا التعقيد في كثير من العلوم الأخرى فالدارس قد يدرس اللغة الإنجليزية ويهتم بكتابتها ولكن في حالة الاتصال لا تملك إلا لفظا واحدا يشير إلى كل من مجال الدراسة و الأنشطة معا في أن واحدا.

¹ - إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، القاهرة ، مكتبة أنجلو المصرية 1999 ص51.

العلم و الفن: والعامل الثاني الذي ساهم في تعدد معاني هذا اللفظ هو تعدد الطرق التي اتبعها الباحثون في دراسة الاتصال وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالاتجاه العلمي في دراسة الاتصال، ومع ذلك فقد (1).

بقى هناك عدد من الباحثين طوال هذه السنوات يهتمون بدراسة علم الاتصال بالطريقة التقليدية التي تعتبره جزء من العلوم الإنسانية و الأدبية فالاتصال يعتبر ظاهرة علمية يمكن فهمها باستخدام الطرق الرياضية و البحثية المنضبطة، بينما يراه البعض نشاطا إبداعيا، ذاتيا خلاقا. مجموعة علوم متداخلة : إن علم الاتصال قد تمت دراسته في مجالات وبطرق مختلفة، فإن جانب اهتمام المتخصصين في هذا المجال قام بدراسة عملية الاتصال علماء النفس والاجتماع وخبراء العلوم السياسية واللغويين وعلماء الحيوان وعلماء أصول الإنسان (الأنثروبولوجيون) فكلهم يجدون أن مجال الاتصال مهم جد للموضوعات التي يدرسونها

طبيعي وهادف : عندما نفكر في الاتصال باعتباره نشاطا أكثر منه مجالا للدراسة، تظهر أمانا معان أخرى كثيرة فمن جهة -يمكن النظر للاتصال على أنه عملية التحدث والاتصالات ومن جهة أخرى نشاطا مقصودا بذاته، هادفا وواعيا يسهم في الناس عندما يلقون خطابا أو يكتبون تقريرا (2).

الهاوي و المحترف : إن أحد استخدامات كلمة الاتصال يشير إلى الأنشطة الكثيرة، منها الكلام و القراءة و الكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة وتشير هذه الكلمة نفسها إلى الأنشطة التي يزاولها المحترفون في التسويق و الدعاية و الإرشاد والعلاقات العامة و الإدارة و الصحافة .

الاتصال و الاتصالات: من العوامل التي تساعد على تعدد معاني هذه الكلمة الخلط بين الاتصال و الاتصالات فالأشخاص اللذين إهتمو بالاتصال كان مجال اهتمامهم التقنية ووسائل وقد درج الناس على استخدام مصطلح الاتصالات لتشير إلى هذه التقنيات وإلى رسائل معينة تنقل بدراسة وسائل أخرى

¹ - تأليف برنت روبن ،ترجمة أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم ،الإدارة العامة للبحوث

،الاتصال و السلوك الإنساني ،بدون عربية النشر ،ص18 - ص20.

² تأليف برنت روبن ،نفس المرجع السابق، ص20-ص22.

الانتشار و الشيع: والعامل الأخير الذي ساهم في تعدد معاني هذه الكلمة هو انتشار وشيع الاهتمام البالغ بعلوم الاتصال في السنوات الأخيرة ففي خلال العشرين سنة الماضية زاد عدد الكتب الخاصة بالاتصال وكذلك المجالات الوسائل و المدرسون و الدارسون والأقسام التي تهتم بدراسة الاتصال⁽¹⁾

المطلب الثاني: أنواع ووسائل الإتصال التنظيمي:

1-أنواع الاتصال: لقد كتب الكثير من أنواع الاتصال ولكن المصادر في هذا المجال لم تتفق على تصنيف واحد لأنواع مختلفة للاتصال وبشكل عام على الأنواع الرئيسية الآتية :

-الاتصال الذاتي : يحدث داخل الفرد حينما يتحدث الفرد مع نفسه واتصال داخل عقل الفرد يتضمن أفكاره وتجارته ومدركاته وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخص واحد،فالفرد قد يناقش مع نفسه ما إذا كان سيقراً أولاً يقرأ كتاباً من الكتب أو يشاهد برنامج في التلفزيون أو يسمع حديثاً في الراديو ،ويتمثل هذا الاتصال في الشعور و الوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية .

ويبحث الاتصال الذاتي في الإنسان و كيف يشعر ويفكر وكيف يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس الخمس ويحللها ويفسرها وكيف يترجم الخبرات إلى معان .

فالاتصال الذاتي يسهم في تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشاركاً الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم فهو أساس كل اتصال⁽²⁾.

الاتصال الشخصي: هو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو أكثر يسمى أيضاً الاتصال الوجيهي وهو في إطاره العام يمثل أشكالاً مختلفة من المقابلات و اللقاءات الشخصية بين اثنين أو أكثر في شكل مباشر دون اللجوء إلى استخدام وسائل الاتصال المختلفة وهذا النوع من الاتصال يحدث يومياً.

ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد و الآلة كما يحدث الاتصال بين الحاسوب أو بين السائق و إشارات المرور وقد بينت بعض الدراسات العلمية في هذه الميدان

¹ – Alanhancoke ;communication .London 1971p7

² – جمال أبوشنب ،نظريات الاتصال و الإعلام ،المفاهيم والمداخل المقاربة القضايا ،الازرطية :

دار المعرفة الجامعية 2007ص22ص23.

ضرورة توافر بين العوامل التي تلعب دورا في زيادة فعالية الاتصال الشخصي كتفضيل الناس الاتصالات الشخصية من حيث العمر والمستوى الثقافي والأكاديمي والاجتماعي مع عامل الأسرة الذي يلعب دورا رئيسيا وهاما في عملية الاتصال الشخصي عند الأفراد خاصة في مرحلة الطفولة¹ كما أن عملية الاتصال الشخصي هي عملية تبادلية تتيح للمشاركين تبادل أو تقاسم الأدوار إرسالاً و استقبالاً وسؤالاً وجواباً واخذ وعطاء وإقناعاً حتى يتحقق الهدف الكلي من الاتصال ، كما أن الاستجابة في الاتصال الشخصي فورية أو مباشرة مما يساعد المرسل على معرفة ما إذا اشتملت رسالته وفهمته من قبل المستقبل أم لا (2) .

الاتصال الجماهيري: هو اتصال منظم ومدروس يقوم على إرسال رسائل علنية عامة صادرة عن مؤسسة إعلامية للاتصال الجماهيري (مؤسسة إذاعية أو صحفية أو وكالة إعلان أو دار نشر أو تليفزيونية) عبر وسيلة اتصال جماهيرية (سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية إلى جمهور عريض من الناس بقصد التأثير على معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكياتهم كما أن مادة الاتصال الجماهيري تتكون من الأفكار و اللغة و الإشارات فالنسبة للأفكار فماهي إلا ترتيب للمعلومات الشخصية و المعتقدات و الخبرات الخاصة للشخص وتنظيمها لتناسب الموضوع الذي يتم النقاش فيه عن طريق الاتصال الجماهيري، أما عن اللغة فهي الوسيلة الهامة و اللازمة للإنسان حتى يقوم بنقل هذه الأفكار من داخل شخصيته إلى خارجها أي إلى الطرق الأخرى في عملية الاتصال الجماهيري، أما عن الإشارات والإيماءات والرموز فكلها أشياء هامة تساعد القائم بعملية الاتصال الجماهيري على توصيل ما يريد من المواضيع والمعلومات إلى الطرق الأخرى من النقاش في نفس الموضوع فهي تساعد على وصف شيء ما والتعبير عنه رمزياً⁽³⁾ .

3-الاتصال الجمعي أو المجتمعي: ويتم هذا الاتصال بين شخص أو مجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر، وتتصف المجموعة الصغيرة عادة بأن آخرها غالباً ما يتقابلون

1 - يحي محمد عليان ،الاتصال و العلاقات العامة، ط1 عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع ص87 .

2 - طلعت منصور ،سيكولوجية الاتصال ،مقالة من مجلة عام الفكر ،المجلد الحادي عشر ،العدد2 (يوليو-أغسطس - سبتمبر ،الكويت ،وزارة الإعلام ،1980 ص126.

3 - إبراهيم أبو عرقوب، نفس المرجع السابق ، ص209.

ويتباحثون في الأمور المختلفة ولديهم معايير ومصالح مشتركة، وعلى الرغم من أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إلى تحقيقها، ويتمثل الاتصال الجمعي بالطرق التالية

- الدروس و المحاضرات ،
- الخطب في المناسبات المختلفة،
- الندوات و المؤتمرات،
- اللقاءات الاجتماعية و الحفلات الاجتماعية،
- برامج التدريب،

4-الاتصال التنظيمي: يتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات و المؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية تزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات و المنظمات التي تسعى إلى تعميق صلتها بالجمهور وتوفير مناخ فعال لاتصال وخاصة وأننا نعين في عصر المؤسسات ، ويغلب على الاتصالات التنظيمية أسلوب الاتصال الشخصي أو المواجهي وجها لوجه سواء كان الاتصال الشخص ثنائيا كالحوار و المحادثة أو مع المدير أو كان جماعيا في شكل لقاءات واجتماعات للأقسام⁽¹⁾.

¹- محمد عليان، نفس المرجع السابق ، ص93،92.

مقارنة بين أنواع الاتصال الإنساني⁽¹⁾:

الاتصال الجماهيري	الاتصال الشخصي	الاتصال الذاتي
- مؤسسة	- شخص أو مجموعة	- المرسل: الحواس
- جمهور	- أشخاص	- المستقبل: العقل
- اللغة	- اللغة	- الرسائل: نبضات إلكترونية كيماوية
- سمعية البصرية	- الصوت	- الوسيلة: الجهاز العصبي المركزي
- رسائل	- أسئلة	- الاستجابة: نبضات إلكترونية و الكيماوية
- طباعة غير واضحة	- صوت مزعج	- التشويش: صدادع

التصنيف المعتمد على درجة الرسمية

- يقسم الباحثون الاتصال من حيث رسميته إلى :

1-الاتصال الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم على المستويات الإدارية المختلفة في تنظيم هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها ومنها الخطابات و المذكرات والتقارير الرسمية يتم وضعها مع إعداد الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل⁽²⁾.

الاتصال غير الرسمي: وفيه يتم التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين في مؤسسة ما من تبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية مثل اللقاءات غير الرسمية في مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص .

التصنيف المعتمد على درجة المشاركة الاتصالية: وهو تصنيف يعتمد على النماذج الاتصالية التي وضعها علماء الاتصال لتوضيح مسار العملية الاتصالية فيها بين المرسل والمستقبل، ومن ثم فالالاتصال وفقا لهذا التصنيف يقسم إلى:

²⁻ إبراهيم أبو عرقوب، نفس المرجع السابق، ص21.

²⁻ سامية أحمد جابر ،نعمات أحمد عثمان ،الاتصال و الإعلام تكنولوجيا المعلومات دار المعرفة

الجامعية مصر 2003 ص39.

الاتصال الخطي: وفيه يسير الاتصال في اتجاه واحد مستقيم ومباشر كالقطار ذي الثلاث عربات على هذا النحو⁽¹⁾.

الاتصالات غير الشفوية: ليس بالضرورة أن يكون الاتصال شفويا فعند رفض الاتصال بشخص معين يعد بذاته رسالة الاتصال ، حيث تقدر البحوث المنحزة في المجال الاتصال أن الجزء الكبير من هذا الأخير تتم بطرق أو وسائل غير شفوية غير لفظية ومنها وضع الجسم، وضعية الجلوس أو الوقوف ، اليدين ، نبرة الصوت ، الجنس ، العامة وغيرها من شكل الوجه... إلخ⁽²⁾.

وسائل الإتصال التنظيمي:

توجد وسائل متعددة في نقل الأوامر و الأفكار و الآراء و الاتجاهات و البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنطقة واختبار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة وعلى نمط التعامل السائد فيها ، ونوع المادة المراد نقلها وعلمنا كان هناك فرصة لاستعمال أكثر من حاسة في الاتصال كلما كانت وسائل الاتصال أكثر نجاحا وتتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها:

أ- **الاتصال الكتابي:** وتعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات و العبارات و المصطلحات المكتوبة في نقل البيانات و المعلومات موضوع الاتصال وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75 % فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها الموظفون اختلاف مستوياتهم الإدارية و التنظيمية إذا يقومون يوميا بكتابة الرسائل المذكرات و التقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية و المكتبية. ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها: أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، وأيضا الإتصال التنظيمي\ يكون في العادة واضحا وذلك بسبب ما يبذل في سبل

¹ - لمين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي

للمؤسسة ،رسالة ماجستير وغير منشورة ،جامعة الجزائر ،2003/2004، ص15.

² - سعيد يس عامر ، الاتصالات الإدارية و المداخل السلوكي لها ،مركز وايد سيرفيس للإشارات و

التطوير الإداري،مصر ،2000،ص61.

إعداد من جهد تتطلبه عملية صياغية، وذلك يتبع للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لعدد بين الأفراد⁽¹⁾.

أما عيوبه فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الإعداد و الصياغة وأيضا قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل⁽²⁾.

أ-التقارير: يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكثيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة وذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت بصر الإدارة فلا بد من وسيلة اتصال بديلة عن الاتصال الشفوي، النقل الوثائق من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم وتكون الوسيلة في الغالب في مثل هذه الحالات هي عملية رفع التقارير من المستويات الأدنى إلى المستويات التي تعلوها.

و التقارير قد تكون دورية تحتويها بيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية مثلا) وإما تقارير عن موضوعات معينة، ويجب أن تكون التقارير ملحقه ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة، مع الأخذ في الاعتبار أرفاق التقرير الأصلي برفقة التقرير الخاص ليتسنى للمدير الإطلاع على كافة المعلومات عندما يسمح الوقت له بذلك⁽³⁾.

ب- المذكرات و الاقتراحات: وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تغيير أمر من الأمور وعلى المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آرائهم و اقتراحاتهم دائما وإضافة إلى ما

¹ - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2005 ص244-ص245.

² -العميان .محمود، المرجع نفسه، ص245.

³ - درويش، عبد الكريم، ونكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، القاهرة مكتبة الأنجلو 1980 ص449-ص495.

سبق فإن المذكرات و الاقتراحات المصادقة و الجدية تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية⁽¹⁾.

ج- الشكاوي : تعتبر الشكاوي أحد وسائل الاتصالات المكتوبة و المستخدمة في المنظمات وهي في العادة ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، وتفيد الحقائق أن الكثير من الشكاوي الحادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل⁽²⁾.

د- الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية: تعد الأوامر و التعليمات والمنشورات والكتب الدورية أحد وسائل الإتصال التنظيمي ولكي تحقق الفائدة من هذه الوسيلة فإنه يجب مراعاة الآتي:

◀ أن يكون موضوع المرفق واضحاً ليس فيه لبس ولا غموض حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل.

◀ أن يكون شرح موضوع الأمر أو الكتاب الدوري بلغة سهلة، وبطريقة متقنة، تستهوي القارئ وتناسب مع ثقافته وتعليمه.

◀ أن تكون التوجيهات و التعليمات المتداولة تبعاً منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها قد يسيء إلى عملية التنفيذ.

◀ أن يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة.

◀ أن تبوب وتغرس وفقاً لمستويات إصدارها وموضوعاتها ليسهل الاستدلال عليها⁽³⁾.

الاتصال الشفوي: ويمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبته 75% من مجموع إتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات

¹ - حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك أفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال، دار للنشر و التوزيع عمان، 2004ص26.

² - عامر، سعيد الاتصالات الإدارية و المداخل السلوكي لها، الرياض، معهد الإدارة العامة 1986ص98.

³ - القريوتي، محمد، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف، ط دار وائل للطباعة والنشر، عمان 2004ص332.

بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وقد يكون عن طريق الإشارات والرموز وهذا ما يسمى بغير اللفظي.

والاتصال المباشر يعتبر أفضل الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه و اتجاهاته واستجاباته ، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة و إعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه المستقبل ، و انفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا ننقل المعنى المقصود من عدمه⁽¹⁾.

و الاتصال الشفوي عدة طرق من أهمها ما يلي :

أ- **المقابلات الشخصية** : تعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الاتصال كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، إذ أن جانباً مهماً من المهارات في الإدارة يتوقف على القدرة في إجراء مقابلات مستمرة وناجحة و تتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم، والوصول إلى النتائج، وتهدف هذه المقابلات إلى التعرف على الحقائق، أو الإقتراحات أو الشكاوي، أو النظام في المنظمة و الوقوف على استعداد العاملين وقدراتهم، وقياس مدى استعداد الموظف على النظام و التدريب⁽²⁾.

ب- **الندوات** : تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفوي المباشر وتعتبر أقدم طرق الاتصال الشفوي التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي تطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة⁽³⁾.

¹ - عبد الباقي، صلاح، **السلوك التنظيمي** ، ط3 ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة ، 2001 ص269-ص270.

² - ماهر، أحمد، **السلوك التنظيمي** ، **مدخل بناء المهارات** ، ط8 الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007 ص367.

³ - القريوتي ، محمد، **مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف** ، ط1، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان، 2001-ص28.

ج- الاجتماعات والمؤتمرات : تعتبر الاجتماعات و المؤتمرات أحد طرق أسلوب الاتصال الشفوي الرسمي ،حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار و الآراء ،ويتم اللقاء والتحضير للمؤتمرات لكافة العاملين في المنظمة أوقادة الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة كل عام حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعة أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة .

د- المكالمات الهاتفية : كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية سواء في مجال العلاقات الاجتماعية ،أو في مجال الأعمال وبعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات الكبيرة و لما يحققه من السرعة و المرونة في إنجاز الأعمال وتمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعاب على الاتصالات التلفونية كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمة التلفونية ،حيث تساعد تغيرات الوجه والجوارح الأخرى في تفهم معنى الرسالة المتبادلة وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذا أُجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء والمناقشة⁽¹⁾.

3- الاتصال التصوري أو المرسوم : فهو الاتصال الذي يشكل الصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية أو التشكيلية أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي ، فتستخدم الرسوم والصور و الخرائط و الأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار و المعلومات والتأثير في اتجاهات الأشخاص وخاصة من لا يستطيعون القراءة ،وتعتبر الصورة و الأشكال البيانية أساس الاتصال المصور وفي ذلك لان الصورة تعادل ألف كلمة وفي الواقع يقل استخدام الاتصال التصوري بمفرده كوسيلة اتصال مستقلة ولكن عادة ما تستخدم إلى جانب الاتصال المكتوب ،ويتم نقل تلك الصور و الرسوم عم طريق عدة وسائل من أهمها الحاسبات الإلكترونية عبر الأجهزة الطرفية و الطابعات و أجهزة الفاكس مثل نقل الصور و الأوراق بالهاتف ، و الأجهزة المبرقة كالتلكس ، التلفاز الأفلام السينمائية، الصحف و المجلات⁽²⁾ .

¹-عامر، السعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها الرياض ، معهد الإدارة العامة 1986ص86، ص87.

¹-السيد ،علاء الدين، إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية في وزارة التربية و التعليم، و المديريات التابعة لها في قطاع غزة ،رسالة الماجستير ،الجامعة الإسلامية ،عزة 1993 ص26.

4- الاتصال الإلكتروني: هي القرارات أو المعلومات التي تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا إنهما من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية وغالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمدبرين والعملاء، ومع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال فإن المستقبل هو للاتصالات الإلكترونية خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات⁽¹⁾.

المطلب الثالث : أهداف و نماذج الإتصال التنظيمي

تعمل سياسة الاتصال على تسهيل الفهم و المواجه و التنقل و التماسك و لذلك فإن للاتصال أهداف و أغراض تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

أ- تحقيق التنسيق بين التصرفات و الأفعال : ينسق الاتصال بين التصرفات و أفعال منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة ، و دون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق و تميل أجزاء المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المؤسسة

ب- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية و تساعد هذه المعلومات بدورها على :

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف ،

- توجيه الأفراد في تحقيق مهامهم ، و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم ،

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم ،

ج- اتخاذ القرارات : يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات ، لا اتخاذ قرار معين يحتاج

الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها .

10 : 2015/04/04/13 ; WW.gr.wikip dia .org -2

2 - حسن رواية ، إدارة أعمال ، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 2001 ص 223

د-التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين وأضاف العتبي OTAIBI النقاط التالية كأهداف الاتصال في كل منطقة.

تمكن المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها وتساعد في تحقيقها⁽¹⁾.

✓ الاتصالات الجيدة تؤدي إلى توفير الوقت الكافي الذي يمكن استخدامه في مجالات أخرى.

✓ الاتصالات الجيدة تؤدي إلى توفير الوقت الكافي الذي يمكن استخدامه في مجالات أخرى.

✓ الاتصالات تساعد على ممارسة السلطة و القوة .

✓ الاتصالات وسيلة للتعاون و التنسيق و التكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف.

✓ تساعد على التعرف على مدى الإنجاز وتنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجه الإدارة ومواقف الرؤساء و المرؤوسين من المعوقات وطرق علاجها .

✓ تعتبر الاتصالات وسيلة فعالة لجمع البيانات و المعلومات وتحليلها وفهمها .

✓ القدرة على تحقيق الأهداف متوقف على الكفاءة في عملية الاتصالات التي يستخدمها المديرين.

✓ الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين .

✓ الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح و المناسب دون تأخير⁽²⁾.

✓ كما أن عملية الاتصال تهدف إلى إحداث التفاعل الموجود بين المرسل و المستقبل من خلال المشاركة بفكرة أو رأي أو مفهوم أو عمل أو مشاعر، وبهذا تهدف عملية الاتصال إلى نقل الأفكار و الآراء و المشاعر و الاتجاهات و المعلومات و المهارات من شخص إلى آخر فإذا

¹- العتبي، ضرار و آخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول الفن، عمار، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2007ص203 .

²- العتبي و آخرون، مرجع بين ذكره، ص203.

تمكن المرسل من صياغة رسالته وفق الهدف الذي يريد تحقيقه و استخدام الوسائل و التقنيات والقنوات المناسبة في الاتصال⁽¹⁾.

فهذه المؤشرات تعمل على تحقيق اتصال ناجح وتحقيق أهدافه وقد يفشل الاتصال في تحقيق أهدافه إذا كان هناك تباين واضح بين أهداف المرسل و أهداف المستقبل أو إذا لم يستخدم المرسل الوسيلة المناسبة لاىصال الرسالة، ولذلك ينبغي استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، كما ينبغي فهم وجهتي نظر المرسل و المستقبل⁽²⁾.

نماذج الاتصال: مما لا شك فيه أن محاولة فهمنا للظواهر المحيطة بنا هي الغاية والهدف النهائي لأي علم من العلوم الطبيعية و الإنسانية، حيث يكون الهدف الوصول إلى أعماق كافة الظواهر، كما أن الدراسة الموضوعية و العلمية لأي علم من العلوم تهدف إلى تسهيل القدرة على الفهم و الإستيعاب، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالنموذج ومختلف النماذج الاتصالية.

أولاً: مفهوم النموذج: يعتبر النموذج محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يعترض وجودها بين المتغيرات التي تمنع حدثاً أو نظاماً معين في شكل رمزي لذلك فالنماذج عبارة عن أدوات ثقافية تساعدنا على فهم أي ظاهرة و إدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو في ذلك النظام تهدف النماذج إلى تنظيم المعلومات وتشجيع القيام بالأبحاث و المساعدة على التنبؤ و السيطرة على الظواهر أو التحكم فيها.

علماء الاتصال بمختلف تخصصاتهم وتوجهاتهم النظرية قد قسموا العملية الاتصالية إلى

عدة عناصر أو متغيرات أو أجزاء، و النتائج الاتصالية تساعد على:

- ◀ إمدادنا بالعناصر أو المتغيرات الجزئية لأشياء يصعب إدراكها أو فهمها بدون نموذج.
- ◀ شرح وتحليل العمليات الاتصالية الصعبة و الغامضة أو المهمة بصورة سهلة ومبسطة
- ◀ المساعدة في التتبع و التنبؤ بالنتائج ومسار الأحداث في الاتصال.

¹ - القضاة، خالد، مدخل إلى تصميم و إنتاج و استخدام وسائل وتكنولوجيا التعليم الرياض 2003،

ص50.

² - القضاة، خالد، مرجع سبق ذكره، ص50.

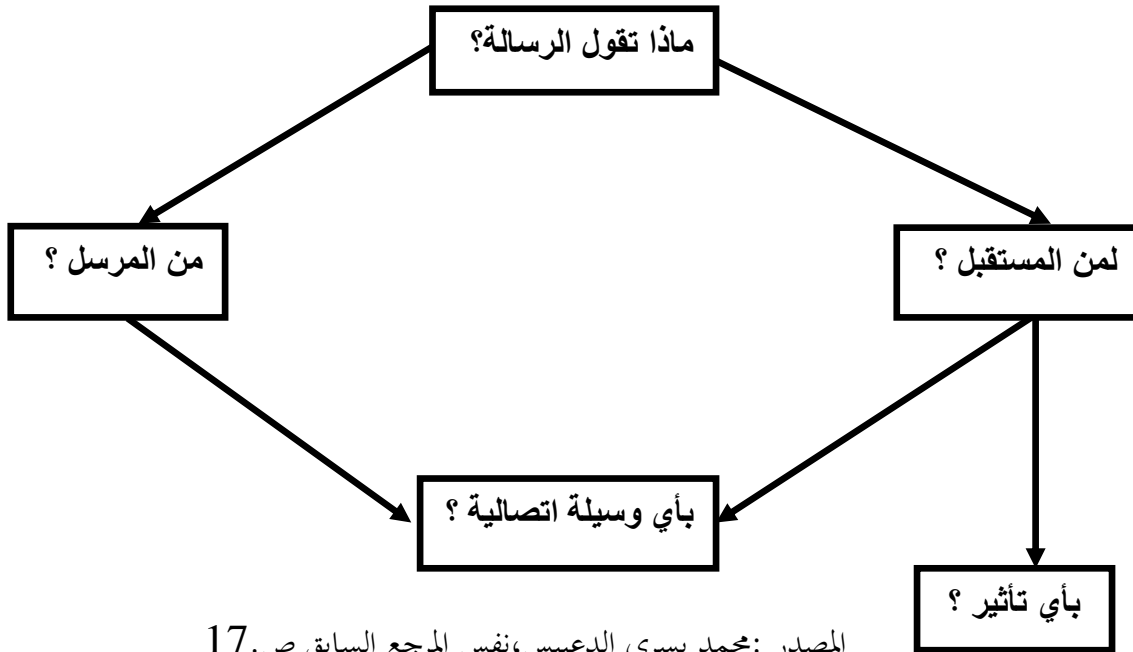
ثانيا :مختلف النماذج الاتصالية : من أشهر النماذج الاتصالية و أقدمها على الإطلاق هو نموذج أرسطو في الاتصال وذلك من آلاف السنين أين حدث ثلاث عناصر أساسية لإتصال وهي :المتحدث ،اللغة،الجمهور (1).

رغم بساطة هذا النموذج، إلا أن معظم النماذج الحديثة بينت على هذا النموذج لذلك سوف نركز في دراستنا الحديثة ومن أشهرها .

1-نموذج لاسويل : HLASWELL عالم السياسة الأمريكي الذي أنشا نموذجا للاتصال عام 1948 يتجاوز حدود السياسة، وذهب القول أن عملية الاتصال يمكن توضيحات عن طريق عبارات بسيطة

• من يقول؟ وماذا يقول.....؟ ولمن يقول.....؟وبأي وسيلة.....؟وبأي تأثير.....؟(2).

الشكل رقم 02 :يمثل نموذج لاسويل في الاتصال



المصدر :محمد يسرى الدعيبس،نفس المرجع السابق ص.17

¹ - محمد يسرى د كيس،الاتصال والسلوك رؤية في أثر وبيولوجيا الاتصال الإسكندرية :البيطاش

سنتر للنشر والتوزيع،1999ص12،ص13 .

² -المرجع نفسه، ص 17

ومن خلال هذا النموذج فإننا نلمس عدة نقاط.

1. التركيز على الرسالة اللفظية ولذلك اهتم بعناصر الاتصال ذاتها و المتحدث و الرسالة والمتلقي.
2. اعتبار الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر بها الفرد على غيره من خلال الرسائل التي ينيها .
3. قدم منظور أعم لهدف أو لتأثير الاتصال لكن ما يعاب على هذا النموذج.
4. افتراضه أن الرسائل الاتصالية دائما لها تأثير .
5. حذف لعنصر الاستجابة أو التغذية المرتدة Feedback من نموذج⁽¹⁾.

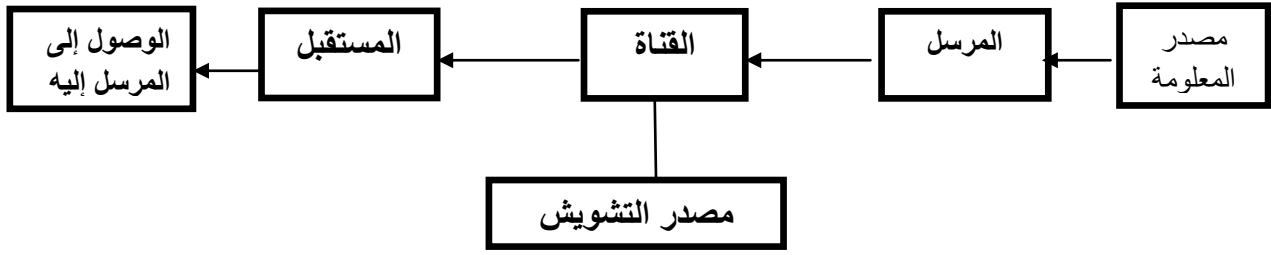
2- نموذج شانون وويفر: KSHANNONGTWIGNER لقد ظهر سنة 1949

بعد سنة من النموذج الذي قدمه لاسويل، يعتبر من نماذج الاتصال المعروفة و المشهورة، إذ اعتبر أساس للنماذج التي حاولت شرح عناصر الاتصال، هذا النموذج جاء نتيجة بحث أجراه الباحث كلودشانون في شركة أمريكية للهاتف حول المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ولقد قام بالنموذج كل من SHANNON وأستاذه WIEVER من خلال كتابهما النظرية الرياضية للاتصال فقد وصفا عملية الاتصال بأنها كل السبل و الطرق التي يمكن من خلالها أن يؤثر عقل على آخر وفي نظريهم عملية الاتصال تتم عبر 05 عناصر مع إدخال عامل التشويش⁽²⁾.

الشكل رقم 03: يوضح نموذج شانون وويفر

¹ - حمدي حسن ، مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1987 ، ص 67.

² - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات الإدارية في الاتصال، مصر ، الدار الجامعية طبع نشر ، توزيع ، 1998 ، ص 35.



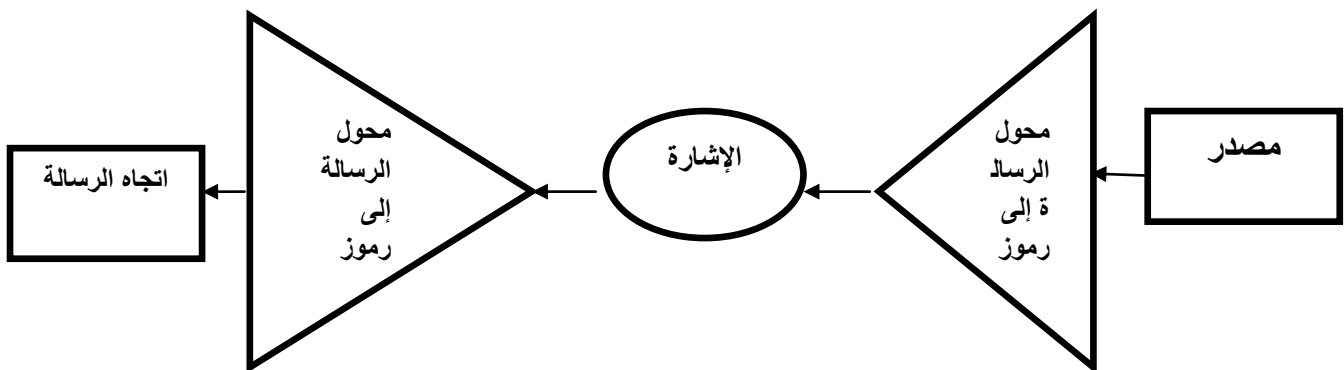
Source ANNIE Bartoli communication Et organisations
pou une politique générale cohérent paris 1919.p62

فمن خلال هذا النموذج هناك مصدر للمعلومات، الذي يقوم بوضع المعلومات في الرسالة، يقوم الفرد بتحويل الرسالة إلى إشارات، ويقوم فرد آخر باستقبالها ثم يقوم بوضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.

وكما هو ملاحظ فإن كلا من: شانون وويفر أضافا عنصر الضوضاء والتشويش وبيننا أثره في عملية الاتصال، وقصدا ان التشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى المستقبل.

3- نموذج ولبور شرام: «w.Schiramm» حاول شرام أن يطور نموذج كل من شانون وويفر من خلال كتابة "كيف يعمل الاتصال" الذي نشر عام 1945 فقدم النموذج كالتالي :

الشكل رقم 04 : يبين نموذج ولبور شرام

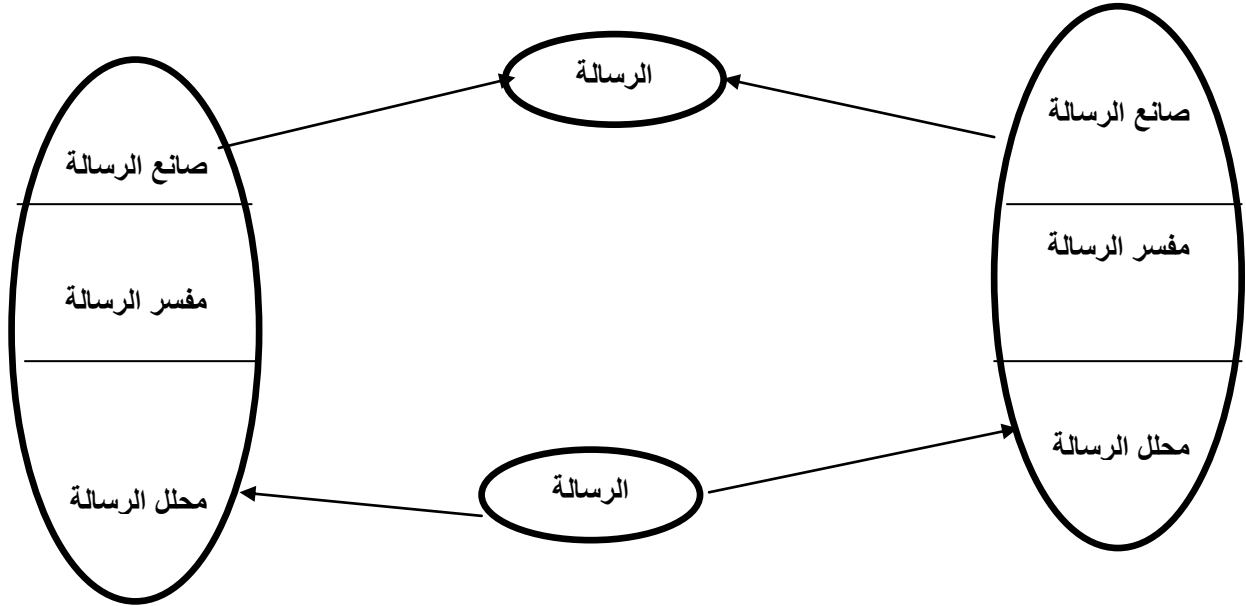


المصدر: محمد يسرى دعبيس ، مرجع سبق ذكره ص 21

ويشرح شرام ذلك بقوله أنه حينما نتحدث عن عملية الاتصال وعناصرها فإننا نتحدث عن شيء شبيه بدائرة الراديو أو الهاتف .

كما أنه اقترح أهمية التغذية المرتدة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء حيث أن التغذية المرتدة تخبرنا عن الكيفية التي تم بها تغيير الرسالة، وهذا ما أدى بشرام وزهيلة أسجود إلى وضع النموذج الدائري للاتصال⁽¹⁾

الشكل رقم 05: النموذج الدائري للاتصال:



المصدر: محمد يسرى دعيبس، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

فقد أضاف كل من أسجود وشرام عناصر جديدة لعملية الاتصال ، وكذلك أكثر دقة حيث أوضح هذا النموذج أهمية فك الرموز ودور ميدان الخبرة، وأن هذه الأدوار بالنسبة للمرسل والمستقبل متساوية وبشكل محدد⁽²⁾.

4- نموذج دفيدبرلو D BERLO اهتم دفيدبرلو بالاتصالات كعملية PROCESS

تحتوي على العديد من الأنشطة ويتوقف الموقف الاتصالي عند دفيدبرلو الذي ذكره في كتابه عملية الاتصال عام 1960:

✓ المصدر.

✓ الرسالة.

¹ - محمد يسرى دعيبس ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

² - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

✓ الوسيلة .

✓ المستقبل أو المتلقي .

فهناك مصدر لعملية الاتصال وهذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها ليأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ويتأثر هذا بالقدرة العقلية و الحسية للفرد تم يتم وضع الأفكار في رسالة يتم نقلها من خلال وسيط ،ليقوم شخص آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها وهذا الأخير ينقل المعاني إلى الأخرى⁽¹⁾ .

و منه فإن وجود الاتصال و بكل أشكاله و أنماطه و أنواعه يزيد من ارتباط العمال ببعضهم البعض يولد لهم الإرادة و الطموح للنهوض بالإدارة إلى طاقاتها الخدمانية .

المبحث الثاني: عملية الإتصال التنظيمي

تعد عملية الإتصال التنظيمي إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة و قد جاءت هذه الدراسة عن محاولة للكشف عن الدور الذي تلعبه عملية الإتصال التنظيمي داخل الإدارة إذ تعتبر هذه الأخيرة من أهم العناصر و أكثرها أثرا في حياة المنظمات الإدارية و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : عناصر و خطوات عملية الإتصال التنظيمي

1/ عناصر عملية الإتصال التنظيمي :

تعتبر عملية الإتصال التنظيمي أكثر تعقيدا و تحتوي على أكثر من متغير يؤثر على هذه العملية ، و تتمثل هذه العناصر في :

المرسل: و هي الجهة الراغبة في إيصال المعلومات و يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو أو التلفزيون أو محطة و فعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة و التقرير و القدرة على التأثير .

¹ - محمد عبد الرووف عامل ،مقدمة في علم الإعلام و الاتصال ،ط1، مصر ،مكتبة نهضة الشرق جامعة القاهرة ،ص27،ص28.

و قد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها و إن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بالنسبة لمصدرها. الرسالة: هي المعلومات المراد إيصالها أو هي موضوع الاتصال و تتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويًا أو تكتب .

وسيلة الاتصال : الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات و تتضمن اختيار الوسيلة المنافسة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معا و اختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة يعتمد اختيارها مع طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد و موضوع عملية الاتصال و سرعة وسيلة الاتصال و تكلفتها .

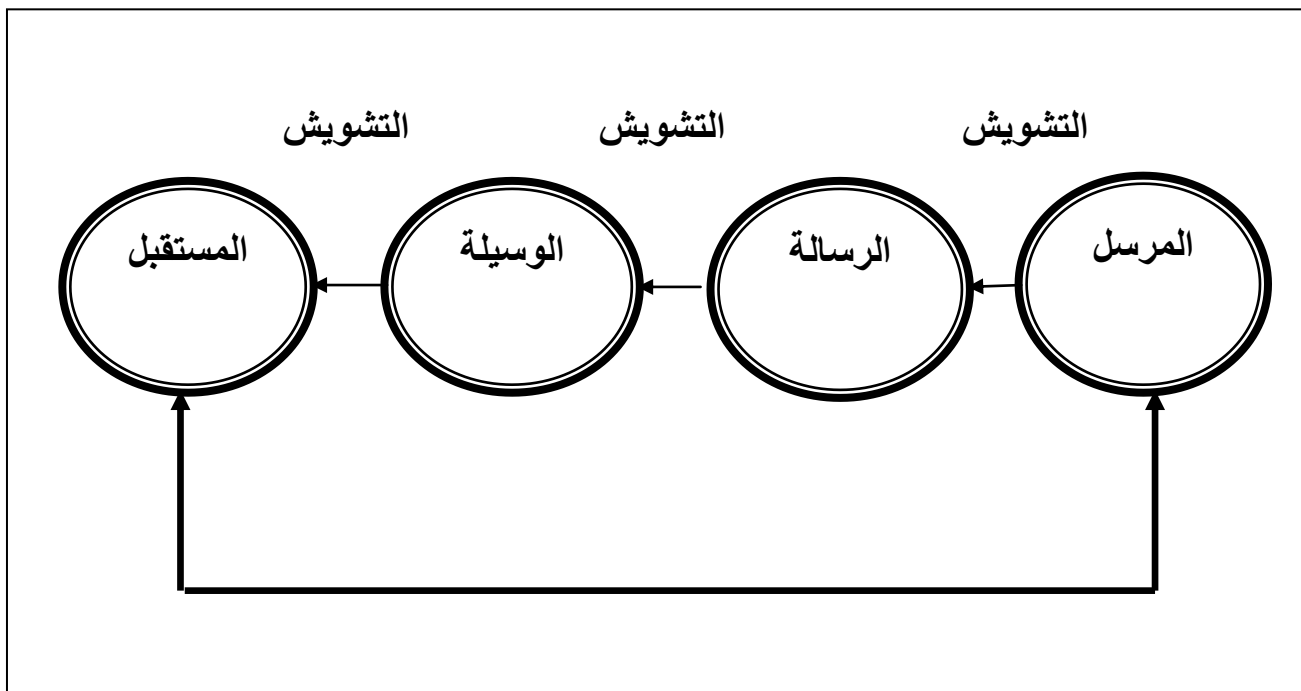
المستقبل : فهي الجهة التي تستلم المعلومات فإن مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر الاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه و أهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة⁽¹⁾ .

التغذية الراجعة : (العكسية) : هو رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها ، كما ان عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح و المرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها ، و سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف ، و عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال ، حيث يتبين فيها إذ تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة مع جميع مراحلها أم لا كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

التشويش : تتمثل في أية عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصالات أو تعيقه فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية كالأصوات و المسافة و الوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم و الاتجاهات و الميول و العوامل الحضارية بين المرسل والمستلم⁽¹⁾ .

¹ - محمد محمد الهادي ، الأصول العلمية و تطبيقات المعلومة و تكنولوجياتها ، دار المريخ ، الرياض ، ص118.

الشكل رقم 06 : يمثل عناصر الاتصالات الإدارية : (2)



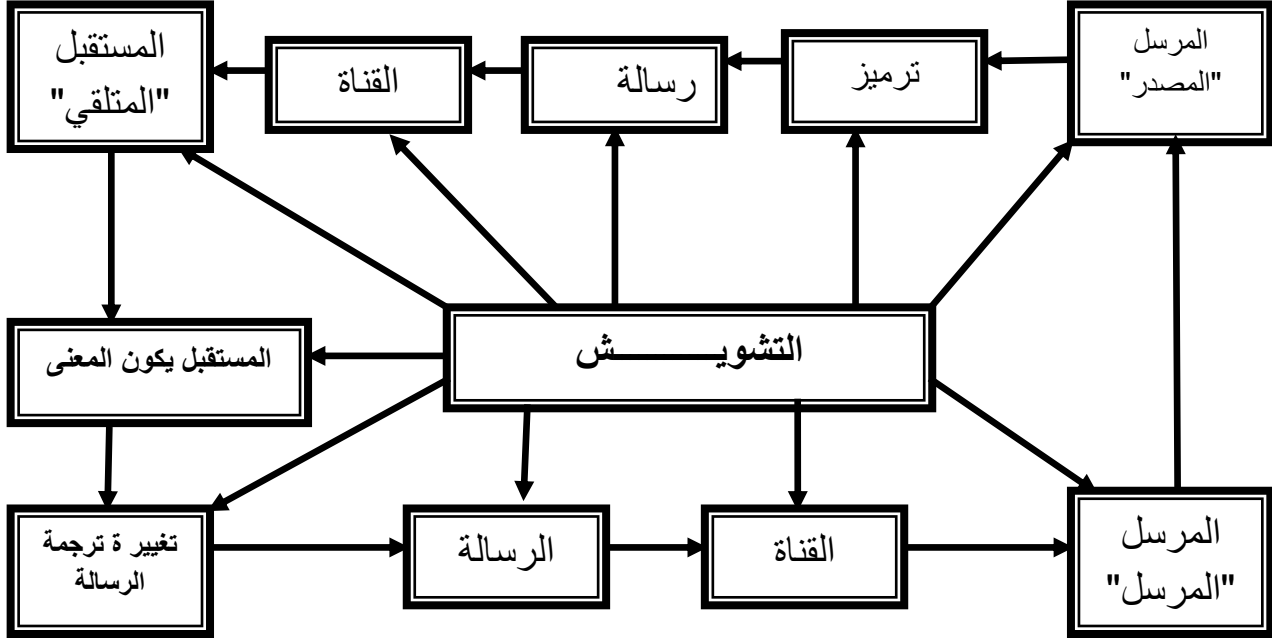
هزاع شبيب خالد السب يعي، ردود الاتصالات الإدارية في اتخاذ القمتير، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 19 .

² - الشكل من إعداد الباحثة .

الشكل رقم 07 :

يمثل عناصر العملية الاتصالية :

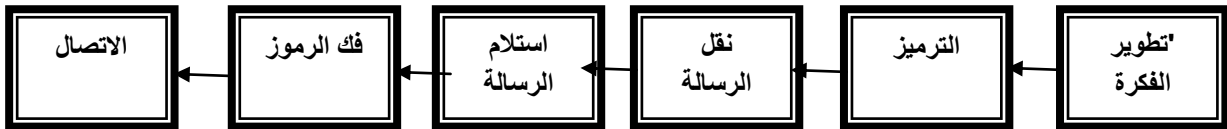


المصدر : حسين حرير ، السلوك التنظيمي ، ملوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع 1997، ص 334 .

خطوات عملية الاتصال الإداري:

عملية الاتصال هي الطريقة التي يستخدمه المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رسالة معينة ، و تتطلب هذه العملية من خطوات بصرف النظر من وسيلة الاتصال المستخدمة وفيما يلي

الشكل رقم 08 : خطوات عملية الاتصال الإداري:



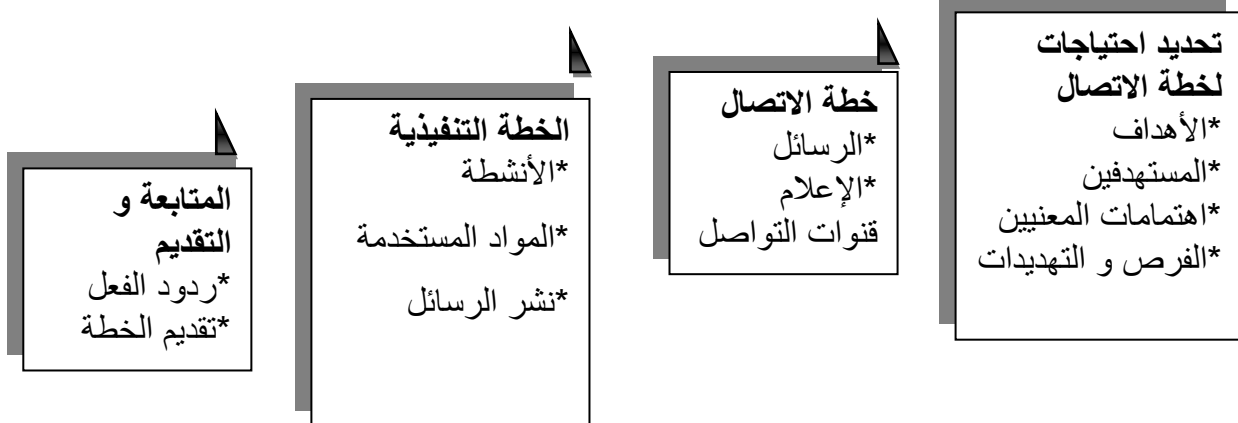
المصدر : القربوتي ، 2004، ص 315 .

عملية الاتصال: تتمثل في:

- 1/ **تطوير الفكرة:** تتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل، هذه الخطوة أساسية لأنه في حالة غياب رسالة ذات مضمون تغيير الخطوات اللاحقة الفنية .
- 2/ **الترميز:** تتضمن تحويل الأفكار إلى علامات أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل و للتعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً .
- 3/ **نقل الرسالة:** تتضمن هذه الخطوة نقل الرسالة و مضمونها من خلال الوسيلة الملائمة ، و هنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة و الوقت الملائمين لنقل الرسالة .
- 4/ **استلام الرسالة :** في هذه الخطوة ، يقوم المستقبل فرداً أو جماعة باستلام الرسالة ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال ، حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة⁽¹⁾.
- 5/ **فك الرموز :** في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها و تفسيرها و فك الرموز والكلمات و الإشارات ليعطيها معنى متكامل و إذ لم يستطع فهم الرسالة و تحليل مضمونها كما يريد المرسل ، فإنها تصبح بلا جدوى .
- 6/ **التصرف :** الخطوة الأخيرة في عملية الاتصال هي أن يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه⁽²⁾ .

خطوات خطة الاتصال :

الشكل رقم 09 يوضح خطوات العملية الاتصالية الإدارية



1-www.ar.wikipedia.org, 2015/04/04 13 :15

¹ - القريوتي محمد ، مرجع سابق ، ص 315 -ص 316 .

² - القريوتي محمد 'مرجع سبق ذكره'، 2004، ص 315 ص 316 .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في عملية الإتصال التنظيمي :

هناك عدة عوامل تؤثر في الإتصال التنظيمي سلبا و إيجابا حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال و توقيت الاتصال و مهارات الاتصال و الحالة النفسية للمرسل والمتلقي، و حجم المنظمة و المسافة بين فروعها و طبيعة نشاطها .

فإذا كانت هذه العوامل إيجابية فإن عملية الاتصال تحقق الهدف منها أما إذا كانت سلبية فإنها تحقق الهدف من الاتصال و بالتالي تنعكس سلبا على أداء المنظمات نظرا لفقد المميزات التي يتيحها الاتصال و هي .

1/ ظروف الموقف : هناك عدة اعتبارات اجتماعية توتر على الأفراد فقد يكون الاستعداد الإرسال أو تلقي الاتصال إيجابا أو سلبا فالإتصال يكون أسهل عندما يجيب الطرفان كل منهما الأخذ .

2/ الهدف : إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة و إشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلا و إذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة .

3/ التوقيت : التوقيت الغير المناسب يحبط عملية الاتصال فالإتصال قبل الانصراف يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة .

4/ مهارات الاتصال : تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم و استقبال الرسالة فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة⁽¹⁾.

الحالة النفسية : يتأثر كل من المرسل و المستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تنجح عملية الاتصال و تتسم بالسهولة و العكس.

حجم المنظمة و المسافة بين فروعها و طبيعة نشاطها : تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم المنظمة و بطبيعة النشاط الذي تمارسه إذ تسود الاتصالات الرسمية في المنظمات والأجهزة الحكومية بحيث تسييرها من مبدأ التسلسل الهرمي بينما تقل الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية و الفنية كما تتأثر عملية الاتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات ، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد

¹ - عامر سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص 43 - ص 44 .

للمعلومات و البيانات ، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس ، و الإدارة الناجحة هي التي تسعى الى تشجيع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة و الإجراءات سليمة⁽¹⁾.

المطلب الثالث : مبادئ و معوقات الإتصال التنظيمي :

أولاً : مبادئ الإتصال التنظيمي :

تساعد مبادئ الاتصال في أي منظمة مهما كان مستواها في بناء نظام جيد للاتصالات و هي تتمثل في العناصر الآتية :

مبدأ الوضوح : لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة لتصميم و صياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب و يقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين و الرؤساء و الزملاء ، و يؤدي تطبيقه إلى التغلب على الكثير من العقبات و الحواجز .

مبدأ الاهتمام و التركيز : أو إعطاء كل الانتباه و الاهتمام للاتصال فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوما و مصحوباً بمزيد من الاهتمام و التمسك بهذا الشأن من المبدأ فهو يساعد في التغلب على العديد من الحواجز .

مبدأ التكامل و الوحدة : يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية بالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة و ليس غاية ، و أحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة .

مبدأ الإدارة : يمكن مبدأ الإدارة أساساً في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به ، كما يترجم مبدأ الإدارة بالاهتمام الجاد بقرارات و قدرات الإطار الذي يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجين إذا اقتضى الأمر .

مبدأ الشفافية : إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود و ليس تقديم الأخبار السارة فقط و النشر على الأخطاء⁽¹⁾.

¹ - النمر سعود ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ط6 ، 2006 ، ص38 .

مبدأ السرعة: و يقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة و حسب نوع الرسالة .

و يلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب حيث أن عدم وصول المعلومات و البيانات، و قدرته على التصرف السليم في اختيار البدائل المختلفة مبدأ التكيف : المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة و يعمل على تحقيق أهدافها و ليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات و الاضطرابات .

مبدأ الالتزام :الاتصال ليس عنصرا حياويا و إلا لما وجد كما أنه وسيلة و ليس غاية ، فلا يمكن أن يكون هدفا ، بل ليه التزام يؤديه متعلق بتحقيق بالأهداف التي وضعتها المنظمة .

مبدأ قرب المسافة بين المرسل و المستقبل : تشكل اتساع البعد المكاني بين المرسل والمتلقي عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال إذا لم تكن قنوات الاتصال سريعة وسهلة و فعالة ، و زيادة المسافة بين المرسل و المتلقي تزيد من فرص تحريف المعلومات و عدم تفهم متطلبات الفروع و احتياجات المرؤوسين ، و يرجع ذلك إلى الاختلاف الإداري أو الفكري ، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع و المقر الرئيسي يذلك فلا بد أن تكون المسافات أقصر ما يمكن و حسب المعلومة المراد إيصالها⁽²⁾ .

معوقات الإتصال التنظيمي:

هناك عوامل كثيرة تمثل معوقات و عقوبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة ،ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال ما يلي :

أولا: المعوقات التنظيمية:

الهيكل التنظيمي : هو تعبير عن مجموعة العلاقات بين مجموع مكوناته أي جميع أقسامه وإداراته و تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات و تلك التي تقوم باستقبالها بحدث سوء

¹- Emmanuel du pay et autres **la communication interne : vers l'entreprise transparente** les éditions d'organisation ,paris ,1988 ,p 45 .

²- جمال زغيدور ،أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية اتخاذ القرار ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية ،1997، ص24 .

فهم بين الأفراد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات و السلطة و المسؤولية كذلك فإن عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف⁽¹⁾، و أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي بعدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط الاتصال، و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية⁽²⁾.

افتقاد إدارة المعلومات : إن ممارسة العمل الإداري و اتخاذ القرارات تتوقف على أهمية ونوعية البيانات و المعلومات المتاحة أمام صانعي القرار، لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود تنظيمية لجميع البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط و رسم السياسات و قياس اتجاهات الرأي العام و معرفة اتجاهات العاملين و احتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم و عدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تفوق فعالية الإتصال التنظيمي⁽³⁾.

تعدد مستويات المدير : تعدد مستويات المدير يعد احد عقوبات الاتصالات نظرا لتأثيرها على أساليب و طرق الاتصال ، فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراد و شعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد فإنه يقلص من عمليات الاتصال التوفير الوقت الذي تستغرقه في إنجاز العمل، مما يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولية لأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات⁽⁴⁾.

المعوقات الشخصية : تتعلق بالمرسل و المستقبل و من بين هذه المعوقات :

تضارب الإطار المرجعي prame of référence : بين المرسل و المستقبل بسبب اختلاف الشخصية و الاتجاهات و الميول الخلفية العلمية و الخبرة .

1- العطاس ، محمد سالم ، مرجع سبق ذكره، ص 347 .

2- العميان ، محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 203 .

3- النمر سعود ، الإدارة العامة و الأسس و الوظائف ، ط6، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية ، 2006، ص 288 .

4- قوته ، محمد ودياب ، عبد الحميد ، الاتصالات الإدارية و نظرا المعلومات ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص 92 ص 93 .

الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل **sélective perception** : فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة و سماع ما يتوافق مع قيمة و اعتقاداته و اتجاهاته و إهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم و الاتجاهات .

ضغط الوقت **time mensure** : فمثلاً لا يتسع وقت المدير الرئيس للاتصال مع كل شخص ، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق و الاتصال مباشرة بمستوى إداري أو على متجاوز رئيسه المباشر و هذا يؤدي إلى بعض الصعوبات و سوء الفهم و النزاع⁽¹⁾. **المعوقات الذاتية** : و هي مجموعة المؤثرات التي تعزى إلى شخصية المرسل و المستقبل في عملية الاتصال و تؤثر فيها سلبي و إيجاباً .

و تتركز بصفة عامة في الفرد الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم و ميولهم و اتجاهاتهم و إلى تباين إدراكهم و تفسيراتهم للمعاني و الرموز و إلى صدور استجابات و ردود أفعال مختلفة إزاء رسائل الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال فيما يلي : نبذة موجزة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون فعالية الإتصال التنظيمي⁽²⁾ .

تباين الإدراك : يتعرض العاملين في بالمنظمات إلى أنواع متعددة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة ، أو أحداث جارية و تسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي (الوعي و الانتباه للمنبه و ترجمة المنبه إلى رسالة ، و تحديد الفعل أو السلوك المناسب) .

الاتجاهات السلبية : تؤدي اتجاهات العاملين دوراً هاماً في عملية الاتصال في اتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم بنقله ، نحو مستقبل الرسالة و نحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور الأساسية المؤثرة في تحقيق فعالية الإتصال التنظيمي و هذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العاملين و تصرفاتهم و الاتجاهات السالبة تعني وجهات نظر معارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة ، و لعل أبرز أمثلة الاتجاهات السالبة التي تعد من نجاح الاتصال ما يلي :

1 - حريم ، حسين ، **مبادئ الإدارة الحديثة** ، عمان ، دار الكندي ، ، 2004 .

2 - العميان ، محمود ، مرجع سابق ، 203 ص 204 .

التعصب الأفكار والآراء: يسيطر على بعض العاملين بأنهم يعرفون كل شيء وأن أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع⁽¹⁾.

حسب المعلومات: يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفاً من منافسة زملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية والعقاب ويترتب على حبس المعلومات من الزملاء والمرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش المعلومات.

تخطي القيادات الإدارية: يتجه بعض القادة أحياناً إلى تخطي مرؤوسهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الأدنى من التنظيم وقد يؤدي ذلك إلى زحزحة مكانة الرؤساء المباشرين في نفس العاملين، و ضعف ثقة العاملين فيهم و يسيء إلى العلاقات الإنسانية في المنظمة.

عدم الرغبة في الاتصال: إن الرغبة في الاتصال و المشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الإتصال التنظيمي الناجح لذا فإن انعدام تلك الرغبة يحول الإتصال التنظيمي.

مجموعة القيم و الأفكار و العمليات الثقافية لدى الموظفين: تؤثر هذه القيم والاعتقادات و الدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الاتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى انسياب و تدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة، كذلك عن طريق مدى فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الاتصال⁽²⁾.

و منه فإنه لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجح دون وجود عملية الإتصال التنظيمي الناجحة و المخطط لها و حق أساليب علمية سليمة.

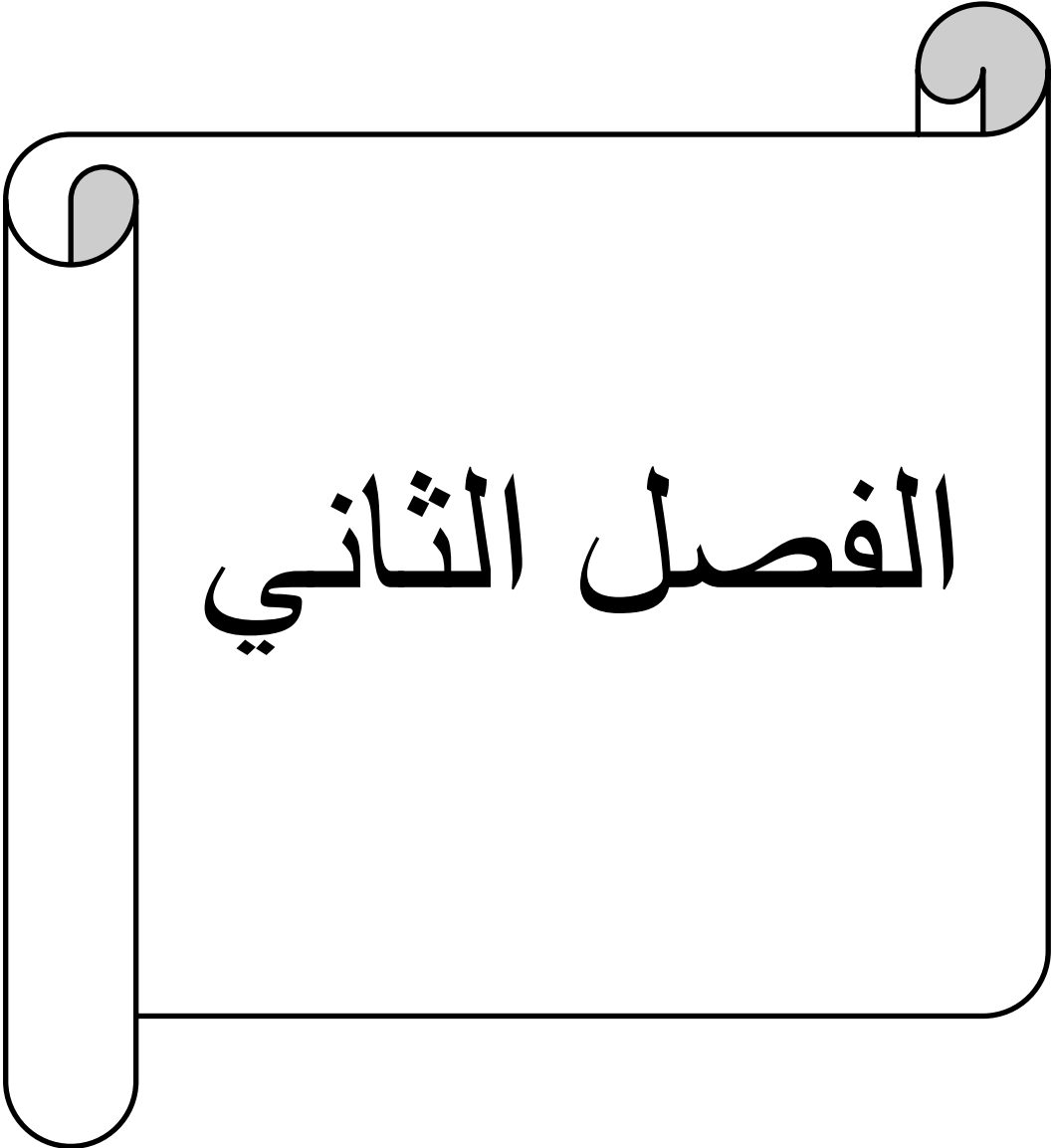
¹ - القوزي، محمد علي، نشأة وسائل الاتصال و تطورها، القاهرة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع 2007، ص 176.

² - القوزي، محمد علي، نفس المرجع السابق، ص 177.

خلاصة :

لقد تباينت الآراء و المفاهيم بشأن تحديد مفهوم دقيق وواضح للاتصال بين مختلف الباحثين و المفكرين و المختصين إلا أن هناك إجماع شامل حول أهمية الاتصال في المنظمة ، إذ أن معظم الدراسات و الأبحاث العلمية تشير أنه يشكل أكثر من 75% من الأنشطة الجارية في المنظمة ، إذ تعتبر الاتصالات بمثابة الدم الذي يجري في العروق أي إدارة كانت ، فيثبت الحياة و الحيوية و النشاط ، فالاتصال إذن وسيلة و ليست غاية أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافهم إن كانت شخصية أو أهداف أي إدارة ككل .

كما أن التفاعل المستمر و التطور الهادف للأفراد لا يتم إلا عبر سلسلة واسعة من الاتصالات المتبادلة بينهم من خطابات ، أحاديث منافسات فعلها وسائل لنقل الأفكار والمعلومات .



الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

إن حتمية تطور الإدارة المحلية أصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائية، فالتطور الإداري هو الذي يستهدف أولاً خلق إدارة إنمائية قادرة، وإذا تابعنا الحديث عن الإدارة المحلية فإننا سنجد أن في خلقها خطوات أساسية على هذا الطريق وبالطبع فإن بناء نظام متطور لإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، وإنما لا بد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين و بين ظروف ومقتضيات التطور.

المبحث الأول: ماهية الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات منتخبة و مستقلة إذ شهدت السنوات الماضية إهتماما متزايدا لموضوع الإدارة المحلية و قد جاء هذا الإهتمام في إطار الإتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين و دورهم لتقليص أدوار الدولة و لأن الإدارة المحلية نابعة من صميم الشعب فهي وحدها لا تستطيع تأكيد وحدة المجتمع، فالمساهمة الشعبية هي روح الإدارة المحلية و المحور الذي تركز عليه .

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية Encyclopédie Social

science الإدارة بصفة عامة، بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمرها و الإشراف عليه، وتضيف أيضا بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية⁽¹⁾.

أما الإدارة العامة: فترتبط بالمستوى الرسمي للدولة و السلطة السياسية و تهدف الإدارة هنا إلى تأمين إدارة بلد أو جهاز من خلال ممارسة وظائف التوجيه والرقابة (كإدارة المجلس البلدي الأمور المحلية) بينما ترتبط الإدارة الخاصة بالمستوى الخاص الذي يعبر عن إدارة الأفراد أو المصلحة الخاصة⁽²⁾.

فالإدارة المحلية يجب أن تنبع من البيئة المتميزة للبلد الذي تتواجد فيه، عما أنها تتأثر بعوامل كثيرة تاريخية و اجتماعية وثقافية وسياسية، ومع ملاحظة شدة تدخل هذه العوامل مع بعضها البعض.

وتأثير ذلك على نوع الإدارة المحلية و النظام القائم و تطويره⁽³⁾.

¹ - أحمد محمد المصري، الإدارة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، 1986، ص 10، ص 12.

² - طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفة العامة الإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، بيروت، 2005، ص 38.

³ - أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 12، ص 16.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

وعليه فإن جوهر الإدارة المحلية هو تسيير مجموعة الحاجات المشتركة لعامة سكان الإقليم الجغرافي، و تعتبر الدولة الجماعية المحلية السامية المجسدة لشخص المجموعة الوطنية، أما الجماعات المحلية للجمهورية فتجسد في متخصصها المعنوي الصالح العام في إطار إقليمي محدد⁽¹⁾، وبهذا تعتبر الإدارة المحلية عموماً جهازاً من أجهزة الدولة و شكلاً من أشكال الإدارة العامة، التي تسمح بتدخل الشعب في تسيير الشؤون العامة من خلال أسلوب في تنظيم يضمن مشاركة المواطنين في تنظيم الحياة العامة.

كما يعبر مصطلح الإدارة عن ذلك التنظيم الإداري التنفيذي البحث الذي لأصله له بسيادة الدولة، وإنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية⁽²⁾.

- ونظام الإدارة المحلية بهذا المعنى هو نظام في الإدارة وليس نظاماً سياسياً كالحكم المحلي، ويقصد كذلك بالإدارة المحلية ذلك الاستقبال المقصود على الجانب الإداري والتنفيذي دون أن تعطي أية سلطات تشريعية أو وظائف قضائية أو تخطيطية فهي تخضع للنظام الإداري للدولة و القانون الإداري، الذي تفرضه، كما يقدم نظام الإدارة المحلية على مبدأ الإنجاب للجان المحلية الشعبية المباشر، وتدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابياً⁽³⁾.

- فيعرفها الكاتب البريطاني: كرام مهودي (Modie game) أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية و يكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة.

- وعرفها الشيخلي بأنها، أسلوب من أساليب التنظيم الإدارية للدولة تقوم على فكرة توزيع النشاطات و الواجبات من الأجهزة المركزية و المحلية و ذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق القديمة في البلاد، و أن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة، و تحقيق أغراضها المشروعة، ومما يميز هذا التعريف أنه يبين⁽⁴⁾.

¹ - Marie, Christine ,nouant , droit administratif :source et principes généraux , l'organisation administrative et le contrôle de l'administration , Giuliano éditeur , paris 2005.p 84 .

² - فباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف الإسكندرية، ص 422.

³ - نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة .

⁴ - Media grams c Kathie government of great Britain Methuen ,1965 .

- أهمية ودور الإدارة المحلية في المرافق العامة المحلية داخل مجتمعها⁽¹⁾.
- ويعرفها "العطار" بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية مباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها⁽²⁾.
- وأهم ما يميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب الانتخابي و التركيز على رقابة وإشراف الحكومة المركزية.
- وينظر "الزغبي" للإدارة المحلية على أنها أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها إدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية⁽³⁾.
- وفي ضوء التعريفات أعلاه وقو اسمها المشتركة يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها جزء من النظام للدولة منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

المطلب الثاني: نشأة و تطور الإدارة المحلية بالجزائر:

نشأة وتطور الإدارة المحلية بالجزائر:

- إن الإدارة المحلية بالجزائر لا تختلف عن الإدارات المحلية في سائر الدول الأخرى، وذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة بغية تحقيق الرفاهية العامة لكل أفراد المجتمع⁽⁴⁾، وقد مرت الإدارة المحلية في الجزائر هامتين هما :
- نظام الإدارة المحلية في عهد الاحتلال الفرنسي:** تميزت النظرة للجزائر بعد احتلالها من طرف فرنسا في 1830 بأنها أرض محتلة خاضعة للحكم الفرنسي ، وفيما يرتبط بدراسة الإدارة المحلية في عهد الاحتلال الفرنسي فقد أجمعت المزاج على تقسيم هذه الفترة إلى ثلاثة مراحل هي:

¹ - فالح الحوري، الإمكانات و الآثار المحتملة لتبني نموذج البلدية الكبرى في محافظة أربد ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة العامة ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن ، 2000 .

² - فؤاد العطار ، مبادئ في القانون الإداري ، 1955 ، القاهرة ص 176 .

³ - خالد سمار الزغبي، تشكيل المجالس المحلية و أخره على كفايتها(دراسة مقارنة)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1984، ص 29.

⁴ - مزياي خليدة، الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع و أفاق) ، مجلة العلوم الإنسانية العدد 24 جامعة منشوري قسنطينة الجزائر ، 2005 . ص 80 .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

المرحلة الأولى: كان يمثل السلطة الفرنسية لحاكم العام وهو عسكري، ويتبعه وزير الحربية، ويعاونه مجلي من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية⁽¹⁾.

كل في مجال تخصصه، وتمتع هذه المجالس بالوظيفة الاستشارية، كما عمدت السلطات الاستعمارية للاستعانة بالشخصيات صاحبة النفوذ في أوساط المواطنين، إلى جانب هذا عمل الحكام الفرنسي على الإستناد من الأنظمة السائدة في العهد العثماني، وقد تم تقسيم القطر الجزائري إلى ثلاث مناطق العهد العثماني، وقد تم تقسيم القطر الجزائري إلى ثلاث مناطق إدارية هي.

مناطق الإدارة المدنية: يتمركز فيه الأوروبيين، وتطبق فيها نفس نظم الإدارة الفرنسية.

مناطق إدارية مختلطة: تجد سكانها من الأغلبية الأوروبية و الأقلية الجزائرية، لذلك فيطبق فيها نوعين من النظام العسكري، ويخضع له الجزائريون المتواجدون بهذه المناطق.

مناطق الإدارة العسكرية: سيمت كذلك لإتباعها الأسلوب العسكري في تسير و المعاملة يسيرها جنرالات، يسكن هذه المناطق الجزائريون، وفي هذه المناطق أبقى المستعمر الفرنسي على أنظمة العهد العثماني فكان يساعد الحاكم في كل وحدة إدارية شيخ البلد.

ومن أجل تسهيل العملية الاتصالية بين الحكام والمحكومين أوجدت السلطات الاستعمارية ما يسمى بالكاتب العربية سنة 1844 التي تعتبر أهم مؤسسة في الإدارة المحلية للأهالي، وهي ليست متماثلة على المستويين المركزي والمحلي، بل عرفت تدرج رئاسي، هيكلية نجد على رأسه الهيئة المركزية للتنسيق لدى الحكام العام، ويأتي بعدها في الترتيب مديرية الشؤون الحربية لدى كل هيئة عسكرية.

بمقاطعات الجزائر، وهران، قسنطينة، وضمن الوحدات العسكرية الأقل نجد مستويين من المكاتب العربية من الدرجة الأولى لدى قيادة هذه الوحدة ومكاتب عربية من الدرجة الثانية لدى الوحدة أقل⁽²⁾.

¹ - نجيب هوب ، أساليب الاتصال مكوناته أنماطه في الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير ، بجامعة منشوري قسنطينة،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ،تخصص علم الاجتماع والتنمية 2001-2002 ص 74 .

² - محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية و المحلية بالجزائر، (الولاية البلدية 1516-1962) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 186، ص 187.

وهي تختص بالإشراف على تحصيل الضرائب، فك النزاعات ومراقبة السكان، والإشراف على إنتاج المواد الضرورية لتموين القوة الفرنسية.

المرحلة الثانية: بعد قيام الجمهورية الثانية في فرنسا، كانت بداية هذه المرحلة مع صدور القانون لضم الجزائر إلى فرنسا في شهر مارس 1848.

واعتبارها جزء لا يتجزأ من فرنسا، كم تم تقسيم الجزائر إلى ثلاث ولايات وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة، يرأس كل من واحدة منها والي يساعده مجلس للولاية، وذلك بناء على نمط المتبع في فرنسا، ولكل منها نفس الاختصاصات الممنوحة في النظام الفرنسي.

ومباشرة بعد زيارة نابليون الثالث للجزائر سنة 1861، وتم إدخال تعديلات كثيرة على نظام الإدارة في الجزائر، إذا بدأ الاهتمام بأسلوب الإدارة غير المباشر.

ونتيجة عن ذلك الاعتماد على القبائل التي أخذت مكان للمجالس البلدية، وحددت الشورور الخاصة بانتخاب رئيس الجماعة أو الأمين بواسطة كل من يدفع ضريبة الرأس ويجدد انتخابه كل ثلاث سنوات، هذا بالإضافة إلى إيجاد منصب أمين الأمناء الذي يمثل مجموعة من القرى، وينتخبه الأمناء أنفسهم وقد تولت الجماعة أو مجلس القبيلة عدة مهام منها: تحديد ضريبة الفصل في القضاء المدنية، وتحديد الغرامات أثناء ارتكاب المخالفات الخلقية والجنح، أما الجنايات فكانت من اختصاص المكاتب العربية⁽¹⁾.

المرحلة الثالثة: وفيها تم تقسيم الولايات إلى قسمين أساسيين هما:

الشمال الذي يركز فيه الأوروبيين فأنشئت فيه المجالس البلدية ذات السلطة الكاملة (**Commune de plein exercice**) اهتمت هذه المجالس بالخدمات الاجتماعية والتعليمية، أما القسم الثاني فكان في المناطق التي يقل فيها العنصر الأوروبي، حيث تقرر أن يكون فيها نصف الأعضاء في المجالس البلدية من الأوروبيين، والنصف الآخر من السكان الأصليين، و لا يتم انتخاب الرئيس بل يعين من الأوروبيين، وتسمى هذه البلديات المختلفة (**commune mixte**) بجانب ذلك أقيمت في المناطق الأهلية بالسكان الجزائريين البلديات الأهلية، إذ يشرف على إدارتها إذن ففي هذه المرحلة و جدت الوحدات البلدية. الآتية:

¹ - جعفر أنس قاسم، **أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص 45.

- بلديات كاملة الاختصاص: تنتشر في الجزء الشمالي، وفي المناطق التي يقطنها الأوروبيين، تخضع في تنظيمها لنفس القانون المطبق في فرنسا .

- بلديات مختلطة: يتولى تصريف شؤونها مدير مدني يتم تعيينه من قبل السلطات المركزية، يساعده في عمله عدة أعوان، يشرف كل واحد منهم على رأس دائرة⁽¹⁾.

- بلديات أهلية: توجد في الجنوب حيث أغلب السكان من الجزائريين أو في المناطق الشمالية الريفية، ظلت خاضعة للحكم العام والسلطات العسكرية، ويساعدها مجلس بلدي يتشكل من رؤساء الجماعات الموجودة، و الملاحظ أن هذه المؤسسات البلدية سواء كانت مدنية أو عسكرية، ما هي إلا وسيلة لخدمة المصالح الفرنسية، وتلبية رغبات الأقلية الأوروبية، لذلك فمثل هذه البلديات لم تكن لها أي دور لخدمة مصالح الجزائريين، وكان عدد أعضاء المجلس البلدي يختلف تبعا لاختلاف السكان، ويتراوح دائما ما بين 9-37 واستمر هذا الوضع حتى عام 1956 حيث صدر مرسوم في 26-06-1956 الذي ألغى كل البلديات المختلفة و المراكز البلدية، وطبق القانون البلدي الصادر في فرنسا عام 1884 على كل البلديات المختلفة الجزائرية، ومن ثم أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يشبه التنظيم البلدي في فرنسا مع بعض التخفيضات دائما إلا أنه نتيجة لاندلاع الثورة الجزائرية في أول نوفمبر 1945 وانتشارها في كافة أرجاء القطر الجزائري لم يستمر هذا التنظيم، فهو لا يحقق لفرنسا مصلحتها الاستعمارية، لهذا أسست تنظيمات جديدة قائمة على التسلط و القمع لإخماد نار الثورة، فوجدت الأقسام الإدارية المختصة S.A.S وكذلك الأقسام الإدارية الحضرية S.A.V كما صدر مرسوم بشأنها في 02/09/1959 منح رؤساء هذه الأقسام وهم من العسكريين الفرنسيين صلاحيات واسعة وجسدت الأقسام الإدارية المختصة أفضع صور التعذيب⁽²⁾.

- إذ كان يقسم كل قسم إلى خمسة مكاتب، كل واحد منها له اختصاصاته ومن أخطر هذه المكاتب المكتب الثاني المختص بالتعذيب، ومكتب الخامس الخاص بالمسائل النفسية وقد كان

¹- نصر الدين بن طيفور، أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية (في ظل مشروع جوان 1999، القانوني البلدية و الولاية)، مجلة إدارة، تعدد 22، المدرسة الوطنية للإدارة، 2001، ص 06.

²- جعفر أنس قاسم، نفس المرجع السابق، ص 54، ص 46.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

لهذه المكاتب أسوأ الآثار على الجزائريين والجدير بالذكر أن عمل المجالس البلدية قد تعطي تماما، وأصبح عملها عسكريا منحصرا في تسهيل عمل الممثلين وقمع الثورة، واستمر هذا الوضع حتى الاستقلال .

- إذ كان هناك خلط كبير بالنسبة للبلديات، فالأمر مختلف مع الولايات حيث كانت خاضعة للنظام الخاص بالولايات الفرنسية، ثم صدر في شأنها مرسوم 1875/09/23 نص في مادته الأولى على أن يكون كل ولاية مجلس عام بتشكيل من الأعضاء سنويا وجزائريين، تدوم مدة المجلس ست سنوات، ويجدد نصف الأعضاء سنويا، وكما يتفرغ عن المجلس لجنة الولاية، ويترأس الولاية وفي الولاية الذي يتم تعيينه بناء على مرسوم كما هو الحال في فرنسا.

- وحتى سنة 1955 ظلت هناك ثلاث ولايات فقط هي الجزائر، وهران، قسنطينة ، لتقوم السلطات الاستعمارية بعد ذلك بمضاعفة عدد الولايات والبلديات، وفي 1955/08/07 صدر مرسوم قسم الشمال الجزائرية إلى 12 ولاية، وبتاريخ 1955/12/07 أنشأت ولاية سعيدة، وعليه بلغ عدد الولايات 15 ولاية وعدد البلديات 1578 بلدية و استمر هذا الوضع حتى الاستقلال⁽¹⁾.

نظام الإدارة المحلية بعد الاستقلال :

ورثت الجزائر تركة متعلقة بالأعباء الاستقلال تجسيد ذلك في انعدام الإطارات والكفاءات الجزائرية القادرة على إدارة الشؤون الإدارية، وتسيير شؤون الدولة المختلفة التي كانت تديرها الإطارات الفرنسية، و القلة القليلة من الجزائريين الذين تولوا مسؤوليات محدودة في المصالح الإدارية الفرنسية كما عانت البلديات من عجز مالي كبير تشكل بوجود تناقض بين حجم الموارد المالية، وزيادة النفقات بسبب المساعدات الاجتماعية التي كانت تمنحها البلديات للمواطنين المتضررين في الحرب التحرير الوطني.

- وعلاجا لهذا الوضع الخطير تدخلت الدول للقيام بإصلاح إداري شامل تمثل في تنظيم الدورات التدريبية، و الملتقيات الخاصة بالموظفين الجدد في الوحدات المحلية (سواء بلدية أو ولاية) كما عملت على تزويدها بالتجهيزات الأساسية التي تستهدف تحسين مستويات العمل الإداري، وفي

¹ - جعفر أنس قاسم، نفس المرجع السابق، ص 45.

إطار الإصلاحات دائما قامت بإعادة تقسيم البلديات و الولايات، حيث تقلصت البلديات إلى النصف تقريبا، وذلك حتى يتسنى إدارتها بالوسائل المادية، والبشرية المتاحة.

- الجزائر في مرحلة بداية الإطلاع الإدارية، تبني دستورها لسنة 1963 مبدأ اللامركزية، واعتبر البلدية المجموعة المحلية فيها من الأول اهتمامها النظام الجديد القائم بعد 19 جوان 1965 حيث صدر أول قانون للبلدية بالأمر 24/67 المؤرخ في 08/01/1967 وأول قانون للولاية الأمر 38/69 المؤرخ في 23/05/1969⁽¹⁾.

وعمر القانونان مايربو عن العشرين سنة، ليستبدل بهما قانون جديدان هما قانون البلدية 08/90 وقانون الولاية 08/90 الصادرين بتاريخ 07/04/1990، وعلى العموم فقد سعت الإدارة المحلية بكل مستوياتها في الجزائر بعد الاستقلال لخدمة المواطنين دون أي تمييز عكس ما كانت عليه في الفترة الاستعمارية، حيث كانت أداة للسيطرة و الاضطهاد.

وفي عام 1974 كان هناك تقسيم إداري جديد رغم عدد الولايات إلى 31 ولاية، وكانت دعائم هذا التقسيم تستند إلى مراعاة الحقائق الاقتصادية و السكانية، والفوارق الجوهرية حتى تكون الولاية قاعدة للتخطيط الاقتصادي ومنطلق للتنمية⁽²⁾.

وفي أبريل عام 1984 عرفت البلاد تقسيما إداريا جديدا ارتفع من خلاله عدد الولايات إلى 48 ولاية و 1541 بلدية، وذلك من أجل تقريب الإدارة من المواطن، ومتابعة التطورات الاقتصادية و البشرية⁽³⁾.

المطلب الثالث : مستويات الإدارة المحلية و أهدافها

تعتبر اللامركزية الإقليمية في الجزائر تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية، ونظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فهي عادة ما تبني على أساس دستوري، حيث تنص المادة 15 من الدستور الجزائري على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية و الولاية البلدية هي الجماعة القاعدية كما تنص المادة 16 منه على ما يلي:

¹ - نصر الدين بن طيفور : نفس المرجع السابق ، ص 06 .

² - ww.gne.com. 07/04/2015 : h 9 :45.

³ - دستور 1996 ، المؤرخ في 08 نوفمبر 1996 ، المادتين 15 و 16 .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسير شؤونهم العمومية¹. فالإدارة اللامركزية الإقليمية (Territorial) بالجزائر، أو ما يعرف بالإدارة المحلية (Administration focales) أو الجماعات المحلية (les collectivités local) تقوم على وحدتين إداريتين هما البليدة (la commune) و الولاية² (I willaya) أولاً الولاية: الولاية باعتبارها هيئة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتكون من الأجهزة التالية⁽³⁾:

المجلس الشعبي الولائي والوالي و نستعرض إلى هذين الهيئتين كما يلي:

أولاً: المجلس الشعبي الولائي

تحتل المجالس الشعبية الولائية مكانة هامة في حياة المواطن والدولة معا فهي زيادة على كونها من وجود اللامركزية تمثل أداة أساسية للممارسة السلطة الشعبية، بمشاركتها المباشرة في إعداد المخططات التنموية.

وهكذا فإنها تمثل عاملا فعالا في مسيرة التنمية، وفعاليتهم وسهرهم على خدمة المواطن وحرصهم على تنفيذ المشاريع الوطنية في مختلف القطاعات واحترامهم للمبادئ الأساسية⁽⁴⁾.

و المجلس الشعبي الولائي هو الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية بالولاية و يعد الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية، وهو هيئة المداولة الأساسية⁽⁵⁾.

وينتخب أعضائه من بين سكان الولاية، وهو يعد المحور الرئيسي بما يمثله بما يمثله من مختلف الاتجاهات و التيارات التي يحملها، ويعقد المجلس دورات عادية و أخرى استثنائية للممارسة اختصاصاته المعتمدة وانتخاب أعضاء المجلس الشعبي الولائي هي تجسيد للديمقراطية التي تعي

¹ - دستور 1996، المؤرخ في 08 نوفمبر 1996، المادتين 15،16.

² - قانون الولاية، رقم 90-09، المؤرخ في 07 أبريل 1990، المادة 01.

³ - المادة 01 من القانون 09-09 المتعلق بالولاية المؤرخة في 07 أبريل 1990.

⁴ - أعد الميثاق الوطني على أهمية المجالس الشعبية الولائية باعتباره، قاعدة أساسية للتنمية الوطنية (الجريدة الرسمية) الصادر بتاريخ 16 فيفري 1986، العدد 07.

⁵ - قانون الانتخابات، رقم 89-13- المؤرخ في 07 أوت 1989 المعدل والمتمم بالأمر 07،07 المؤرخ 06 مارس 1997 المسمى القانون العضوي الانتخابات.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

مشاركة الشعب في تخطيط و التسيير والتنفيذ وهي خلالها مسؤوليتها فتشارك في تسيير شؤون التطوير الاقتصادي و الاجتماعي وقد اكتسبت المجلس الشعبية في الجزائر تجربة هامة في تحميل المسؤولية والمشاركة في تخطيط و التسيير وعززت محتواها في تسيير شؤون المواطن و أهميتها لتكوين ترجمة واقعية لتحقيق تجسيد مبدأ "اللامركزية" وذلك بحكم احتكاكها اليومي بالمواطن وحيوية المهام التي تضطلع بها، وتعد همزة وصل وأداة ربط بين الجهاز الإداري و المواطن⁽¹⁾.

ونستعرض إلى تكوين المجلس الشعبي الولائي، ومبدأ عماله و الاختصاصات المنوط به فيما يلي:

تكوين المجلس الشعبي الولائي: ينتخب أعضاء المجلس الشعبي الولائي من قوائم المرشحين الذين تقدمهم الأحزاب المعتمدة، أو من قوائم المرشحين الأحرار، وينتخب أعضاء المجلس الشعبي الولائي لمدة خمس سنوات ويكون الاقتراع عاما ومباشرا وسريا، ويحدد أعضاء المجلس الشعبي الولائي تبعا لعدد سكان الولاية²

وحق الانتخاب مكفول للرجاء

سنة تتمثل في المنع بعض المواطن من ذوي المراكز المؤثرة من التشريع لعضوية المجالس الشعبية الولائية كالقضاء في المجالس القضائية و المحاكم، وأمين الخزينة في الولاية ورؤساء⁽³⁾.

المصالح الإدارية أو الإدارية المدنية بالدولة أو القائمون بالوظيفة في الولاية أو الأشخاص القائمون بصفة دائمة بمصلحة أو مؤسسة ذات قوانين أساسية تابعة للولاية، وهذا ضمانا لمراكزهم و ضمانا لعدم إساءة استعمال السلطة والنفوذ من طرفهم⁽⁴⁾.

ويشترط من المترشح للمجلس الشعبي الولائي أن تكون من ذوي الأخلاق الحميدة و الولاء الدائم للوطن، فإذا ما تبين بعد انتخابه أنه أصبح في وضع يتعارض من شروط الانتخاب ينبغي عليه أن يقدم استقالة من مهلة شهر واحد⁽⁵⁾ وفي حالة استقالة عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي

¹ - قانون الانتخابات رقم 89-13- مرجع سبق ذكره.

² - قانون الانتخابات رقم 89-03 المؤرخ في 07 أوت 1989 المعدل والمتمم بالأمر رقم 97-07 المؤرخ في 06 مارس 1997 المتضمن القانون العضوي للانتخابات .

³ - المادة 98 من قانون الانتخابات.

⁴ - المادة 98 من قانون الانتخاب، مرجع سبق ذكره.

⁵ - نصت القوانين لانتخابات على أنه، إذا وجد مرشح فائز في حالة تعارض بعد إعلان النتائج فإنه ملزم بتقديم استقالة غير أن القانون الحالي سكت عن مثل هذه الحالات.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

أو إقصائه يستخلف بالمرشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير ويثبت هذا الاستخلاف بمداولة من المجلس الشعبي الولائي⁽¹⁾.

وفي حالة متابعة جزائية لعضو لا تسمح له بمتابعة ممارسة مهامه قانونيا يمكن توقيفه بموجب مداولة، ويتم إعلان مداولات التوقيف بقرار معلل صادر عن وزير الداخلية لحين الفصل النهائي من الجهة القضائية المختصة⁽²⁾.

ويتم الإعلان عن حل المجلس الشعبي الولائي و تحديد تاريخ تجديده بمرسوم يصدر في المجلس الوزراء بناء على تقرير يقدمه وزير الداخلية، وتنتهي الفترة الانتخابية للمجلس المحدد بانتهاء الفترة الباقية ولغاية التجديد التام للمجلس المحدد بانتهاء الفترة الباقية ولغاية التجديد التام والعام للمجالس الشعبية الولائية على المستوى الولائي⁽³⁾.

سير أعمال المجلس الشعبي الولائي:

المجلس الشعبي للولاية هو هيئة مداولة و يعقد أربع دورات عادية في كل عام مدة كل دورة خمسة عشر يوما يمكن تمديدها عند الاقتضاء بقرار صادر عن أغلبية أعضائه أو بطلب من والي الولاية. كما يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يعقد دورات استثنائية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي.

ولا يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يعقد إجتماعاته إلا بحضور أغلبيته أعضائه الممارسين، وتكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علانية.

ويحضرها الوالي، و يتناول الكلمة ويمكن للمجلس أن يعقد جلسات سرية في الحالات المتعلقة بدراسة الوضعيات التأديبية للمنتخبين أو عندما يتعلق الأمر بالمسائل المتعلقة بالأمن و النظام العام⁽⁴⁾.

تشكيل المجلس الشعبي الولائي "

1- المادة 38 من قانون الولاية.

2- المادة 41 من قانون الولاية.

3- المواد 44، 45، 46 من قانون الولاية.

4- المادة 41 من قانون الولاية، مرجع سبق ذكره.

ينتخب رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين الأعضاء الفائزين، وتتم عملية الانتخاب الاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة، وإذا لم يحصل أي مرشح على الأغلبية في الدورة الأولى تجري دورة ثانية ويتم انتخاب رئيس المجلس الولائي بالأغلبية النسبية، وفي حالة تساوي الأصوات يعلن عن انتخاب أكبر المرشحين سنا.

يتولى الرئيس أو مساعده رئاسة أشغال المجلس، ويتولى إدارة المناقشات ويتم اختيار مكتباً أثناء انعقاد كل دورة من دورات المجلس ويتكون هذا المكتب من عضوين إلى أربعة أعضاء، ويتم تعيين أمانة لمساعدة رئيس المجلس الشعبي الولائي، كما يزود المجلس بعدد كان من الموظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولائي من موظفي الولاية⁽¹⁾.

اختصاصات المجلس الشعبي الولائي:

يمارس المجلس الشعبي الولائي الكثير من الاختصاصات التي تتصل بالولاية وهذه الاختصاصات يمارسها عن طريق اللجان التي يتكون منها وهذه اللجان هي:

- لجنة الاقتصاد والمالية.

- لجنة التهيئة العمرانية والتجهيز.

- لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

يتضح بأن المجلس يمارس عمليات لها طابع إداري بحت والبعض الأخر له طابع اقتصادي وبالتالي فهو يمارس اختصاصات مالية واقتصادية اجتماعية وثقافية كما توجد اختصاصات ذات طبيعة عمرانية وفلاحيه وسياحية.

كما يقوم المجلس بدراسة جميع الشؤون الخاصة المتعلقة بالولاية عن طريق المداولة⁽²⁾

ويحيط المجلس الشعبي للولاية وزير الداخلية عن طريق الرئيس بكل ما يتعلق بسير المصالح اللامركزية للولاية.

كما يقوم المجلس الشعبي الولائي بالإشراف على عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية وتهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة وترقية التراث والمحافظة على الآثار.

- وتعرض فيما يلي إلى اختصاصات المجلس طبقاً لأهميتها:

¹ - المواد 44، 45، 46 من قانون الولاية، مرجع سبق ذكره.

² - قرار الغرفة الإدارية، المجلس الأعلى 1984/05/26، مجلة قضائية 1989-04-220.

1- اختصاصات ذات طابع إداري:

من أهم الاختصاصات التي يمارسها المجلس المتعلقة بشروط تعيين موظفيه وذلك في إطار القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وغيره من القوانين الأساسية المعمول بيه في هذا الشأن، كما يقوم بتحديد شروط تنظيم وسير المؤسسات⁽¹⁾.

اختصاصات في مجال التخطيط و الإنعاش الاقتصادي:

يجوز للمجلس الشعبي أن يشرع في تحقيق كافة الأعمال التي تسهم في تنمية الولاية وتعدد منفعاتها على الأمة بصفة عامة، ويحق له في هذا الإطار أن يشجع كل مبادرة تساعد على تنسيق العمل بالنسبة لمشروعات التنمية، كما يدعي المجلس خلال وضع "المخطط الوطني للتنمية" للتعبير عن رأيه بالنسبة إلى العمليات المتعلقة مباشرة بالحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الثقافية للولاية، ويؤخذ أي المجلس في توزيع الإعتمادات المالية التي يتصرف فيها الوالي.

اختصاصات في مجال الإدارة المالية:

يقوم المجلس بمهمة التصويت على ميزانية الولاية بعد تحضيرها بمعرفة المجلس التنفيذي وتقوم الميزانية بعد ذلك للسلطات المختصة للمصادقة عليها على ميزانية الولاية، ويحتوي الباب على تفصيل المصروفات و الإيرادات.

اختصاصات في مجال التنمية الصناعية:

أعطى القانون للمجلس الشعبية حق إنشاء مناطق صناعية في الولاية و تحقيقها لهذا الغرض فقد أصبح من حقها إحداث أية مؤسسة صناعية، كذلك فمن حق هذا المجلس أن تعمل كل ما في طاقتها على مؤسسة صناعية، كذلك فمن حق هذه المجالس أن تعمل كل ما في طاقتها على تشجيع أي مبادرة للبلديات في مجال إقامة وتنمية الصناعة التقليدية التي تستفيد منها الولاية و للمجالس الشعبية أن تنسق أعمال البلديات في هذا المجال.

اختصاصات في مجال التنمية الاجتماعية والثقافية:

¹ - الميثاق الوطني، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادر بالجريدة الرسمية بتاريخ 16 فيفري

لم يغفل المشروع الجزائري أثر التنمية الاجتماعية في تقدم المجتمع لذلك فقد عملت الولاية على إدخال هذا الاختصاص ضمن الاختصاصات الكثيرة التي تمارسها المجالس الشعبية حتى ينال سكان الإقليم حظهم من التنمية⁽¹⁾.

كما يقوم بتسيير وإدارة جميع العقارات السكانية المملوكة للدولة في الولاية و يمكنه أن يحدث أي مؤسسة للأشغال المتعلقة بعمليات البناء.

كما يمكنه إشراك كل بلدية في الولاية لتحقيق هذا الغرض أو المساهمة معها⁽²⁾.

2- والي الولاية:

ويمثل والي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية وهو يعد بمثابة القائد الإداري له وحلقة الاتصال بينها وبين السلطة المركزية⁽³⁾.

سلطات والي بصفة هيئة تنفيذية:

يمثل والي حلقة الاتصال بين الولاية والسلطة المركزية، فهو ممثل الحكومة و الممثل المباشر لجميع الوزراء، وهو يمثل الولاية في جميع مناحي الحياة المدنية و الإدارية، وهو يمثل الولاية أمام القضاء بصفته مدعيا أو مدى عليه، وللوالي اختصاصات إدارية ومالية ويقوم بمهام الضبط الإداري والقضائي⁽⁴⁾.

وللتميز بين الضبط الإداري والقضائي أهمية عملية وقانونية كبيرة، وذلك نظرا لأن مأموري الضبط القضائي حتى إذا كانوا من رجال الإدارة العامة مثل الولاة والمحافظين ومأموري البوليس في فرنسا ومصر، والولاة في الجزائر⁽⁵⁾.

¹ - الميثاق الوطني -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية- العدد 7، مرجع سبق ذكره.

² - الميثاق الوطني، مرجع سبق ذكره .

³ - قرار الفرقة الإدارية- المجلس الأعلى بتاريخ 09/06/1984- المجلة القضائية 1989 - 04- 223.

⁴ - تنص المادة 98 من قانون 09-09 الموافق 07 أبريل 1990 يتعلق بالولاية على أنه يتولى والي تنسيق أعمال مصالح الأمن في الولاية.

⁵ - خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة النهضة، القاهرة، س1975، ص89.

ويعتبر الوالي من رجال الضبط القضائي، ويمارس هذه المهمة في نطاق شروط معينة نص عليها المشرع الجزائري في قانون الإجراءات الجنائية تحت عنوان سلطات الولاية في مجال الشروط القضائية⁽¹⁾.

3- الإدارة التنفيذية للولاية:

تتكون الإدارة التنفيذية للولاية من المجلس التنفيذي المسؤول عن تنفيذ القرارات لحكومة المجلس الشعبي للولاية، وتقوم الإدارة التنفيذية للولاية بعدة اختصاصات تنفيذية وتباشر مهام الرقابة و الوصاية الإدارية، كما تقوم الإدارة التنفيذية للولاية بعد اختصاصات التي تقوم بها مصانع الإدارة التنفيذية للولاية إلى نوعين هما.

أ- الاختصاصات التنفيذية:

بحيث تقوم الإدارة في الولاية بتنفيذ قرارات الحكومة ومداولات المجلس الشعبي الولائي، والقيام بإنجاز كل ما يتعلق بالتنمية و أعمالها، وعملية التنسيق نحو تنفيذ القرارات الصادرة بهذا الشأن.

- وضع سياسة عامة محكمة من قبل إدارة الولاية للقيام بإنجاز الأعمال الإدارية والاقتصادية.
- الاتصال بكافة الجهات المختصة من أجل انتقاء المستخدمين والموظفين للقيام بهذه الأعمال.
- جمع المعلومات والتقارير الهامة⁽²⁾.

ب- تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي:

يقوم الوالي بإصدار القرارات طبقا للمداولات التي صادق عليها المجلس الشعبي الولائي، كما يلزم الوالي بإعلام المجلس الشعبي الولائي بنشاطات الولاية وذلك عن طريق تقديمه للتقارير التي تتصل بمدى تنفيذ مداولات المجلس، ويقدم تقريرا سنويا للمجلس يتضمن نشاطات مصالح الدولة في الولاية⁽³⁾.

ثانيا: المجالس الشعبية البلدية

¹ - الميثاق الوطني ، مرجع سبق ذكره .

² - المادة 93 من القانون: 90-09 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلقة بالولاية.

³ - محمد الضغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

هي الخلايا الأساسية للدولة، تعكس روح الديمقراطية الشعبية وتجد اللامركزية الأمر الذي يسمح لها باكتساب أبعاد ديمقراطية شعبية، وهي امتداد متكامل للدولة تتمثل فيها معظم مهامها وقد حولها موقعها هذا أن تكون إطاراً مفضلاً لدراسة قضايا المواطنين ومعالجتها، ومن أجل هذا تطلعت الإدارة الجزائرية في عهدنا الجديد إلى إنشاء الإدارة المحلية باعتبارها الخلية الأساسية لهذا الإدارة التي يشترك المواطن في تسييرها لخدمة البيئة المحلية وتحقيق المصالح الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وقد عرفها القانون "بأنها الجماعة الإقليمية الأساسية وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديث بموجب قانون".

وتتكون البلدية من الأجهزة التالية:

- المجلس الشعبي للبلدية: وهو الإدارة الرئيسية.
- الهيئة التنفيذية للبلدية: وهي الإدارة التنفيذية.
- هيئات استشارية: تستعين بها البلدية في نقاط المشهورة.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي: وهو ممثل الدولة في البلدية.

1- النظام الانتخابي للمجلس الشعبي البلدية:

ينتخب أعضاء المجالس الشعبية للبلديات من قائمة المنتخبين التي يقدمها الأحزاب وتنتخب هذه المجالس لمدة خمس سنوات، ويكون الانتخاب مباشر وعماماً وسرياً، ويتحدد الأعضاء تبعاً لدرجة الكثافة السكانية للبلدية حيث يتراوح عدد الأعضاء ما بين 07 إلى 33 عضو حسب عدد قاطني البلدية⁽¹⁾.

2- اختصاصات المجالس الشعبية البلدية:

تمارس المجالس الشعبية الاختصاصات في مسائل كثيرة ومتشعبة تتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك فضلاً على المسائل المالية، هذا وتقوم المجالس الشعبية ببحث كافة هذه الموضوعات وتتخذ فيها القرارات اللازمة بعد المداولات التي تجرّها في هذا الشأن.

- ونعرض بيان هذه الاختصاصات في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والفلاحية.

¹- تنص المادة 48 من قانون البلدية على أنه "يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد من بينهم رئيس للمجلس الشعبي البلدي"

- تتمثل أهم الأنشطة التي تمارسها المجالس الشعبية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما يتخذ المجلس القرارات الخاصة بوسائل تنفيذ هذه المخطط ويستشار على مستوى الدولة وتؤثر في الحياة البلدية.

- أما في مجال التنمية الصناعة: فيحق للمجلس أن يحدث في دائرة البلدية مؤسسة أو أكثر للتوسع الصناعي لا سيما في مجال الصناعة التقليدية، كما يتخذ كل مبادرة تهدد إلى تحسين التنمية وتبادر البلدية بتشجيع وتطوير الأنشطة الاقتصادية.

اختصاصات في مجال انشاء مشروعات استثمارية:

نظرا لنجاح المؤسسات ذات الطبيعة الاقتصادية في إنجاز الكثير من المشروعات التجارية والصناعية، قد سوغ المشروع من أجل تسير مصالحها ومشروعاتها المختلفة أن تلجأ إلى البحث عن تشجيع الاستثمارات الاقتصادية.

اختصاصات في مجال الإدارة والمالية:

تعتبر البلدية مسؤولة عن تسير المالية التي توضح مصادر الدخل وأوجه الإنفاق العام على مشروعات البلدية ولا شك أن وجود الميزانيات المحلية ضروري لاستقبال الأشخاص إداريا وإقليميا⁽¹⁾.

ولم تخرج الإدارة المحلية في الجزائر عن هذه القواعد العامة فأصبحت للبلدية ميزانية خاصة بها.

وللمجلس الشعبي دور هام بالنسبة لهذه الميزانية، فبعد أن يقترح رئيس مشروع الميزانية للبلدية يجري التصويت عليها بمعرفة المجلس، ويتم التصويت علة أبواب الإعتمادات وموضوعاتها، ويحق للمجلس الشعبي إجراء تحويلات من باب إلى تحويلات من مادة إلى مادة داخل نفس القسم من الميزانية، كما يحق لرئيس المجلس إجراء أي تحويلات لإعتمادات مقيدة بأعراض مخصصة في الميزانية كما تنص المادة 153 من قانون البلدية.

3- الرقابة الإدارية والمجالس البلدية:

¹ - المادة 48 من قانون البلدية، مرجع سبق ذكره.

يلعب المجلس الشعبي للبلدية دورا فعالا في مجال الرقابة الإدارية على أعمال الأجهزة والمؤسسات الاقتصادية التي تسهم في تنفيذ المهام الإدارية والاقتصادية، وللمجلس في هذا المجال حق إجراء الرقابة الإدارية على النشاطات التي تمارس في دائرة البلدية وبالتالي فهي مكلفة اتجاه المواطنين بالمحافظة على اتخاذ التدابير لحماية أرواحهم وممتلكاتهم في حالة وقوع كارثة أو نكبة أو حريق فلا تتخلى البلدية عن أخذ الاحتياطات المفروضة عليها.

كما أنها تحافظ على الأمن العام أثناء التجهيزات و التجمعات وتخضع إدارة البلدية سلطة السليمة لرئيس المجلس الشعبي البلدي، وتقوم بإحداث مصالح عمومية لتوفير احتياجات السكان⁽¹⁾.

4- الهيئات التنفيذية للبلدية:

تشكل الهيئة التنفيذية للبلدية من رئيس المجلس الشعبي البلدي ونائب رئيسه وأكثروا، ومهمة الهيئة التنفيذية هي مداوات المجلس الشعبي البلدي.

ويختار رئيس المجلس الشعبي البلدي من القائمة التي فازت بأغلبية المقاعد في مدة لا تتجاوز 08 أيام بعد الإعلان عن نتائج الانتخابات.

وبعد الإعلان عن رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بدوره باختيار نائب أو عدة نواب ويعرضهم للمصادقة الأعضاء المجلس الشعبي البلدي.

ويشرف رئيس البلدية على رئاسة المجلس الشعبي البلدي، ويقوم باستدعاء المجلس للاجتماع وعرض المسائل الداخلية في اختصاصه للتصرف بشأنها ويتولى رئيس المجلس البلدي الإعلان عن المداوات ويدرر ميزانية البلدية ويتولى صرفها ويشرف على مؤسسات البلدية ويسهر على حسن سيرها بما يتولى تمثيل البلدية في جميع المناحي المدنية والإدارية.

وعلى هذا الأساس يعتبر رئيس البلدية هو ضابط الحالة المدنية ويتولى مهام ضابط الشرطة القضائية.

ومن هنا يتبين لنا أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بالسهر على تحسين سير شؤون البلدية وعلى تنفيذ القرارات المتعلقة بالمجلس ونشاطه في اختصاص البلدية والإشراف على الموظفين و ترقية عملهم⁽¹⁾.

¹ - المادة 48 من قانون البلدية، مرجع سبق ذكره.

أهداف الإدارة المحلية:

تسعى الإدارة المحلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف السياسية والاجتماعية والإدارية والاقتصادية. **الأهداف السياسية:** وتتمثل الأهداف السياسية الإدارية المحلية في تقريب الإدارة السياسية من الأهالي و أفراد الشعب، حيث أن الإدارة المحلية تمكن من الاتصال المباشر بين المواطنين وممثلي الحكومة هذا بإضافة إلى إتاحة فرص التربية السياسية للمواطنين، وذلك أن المجالس المحلية القائمة على أساس الانتخاب تعد ركيزة النظم المحلية في ظل ما تهدف إلى تحقيقه من وحدة المشاعر والأفكار بين أعضائها وبين المواطنين في إطار العلاقات الإنسانية.

الأهداف الاجتماعية: تتمثل في التجاوب بين الجهاز المركزي وباقي القطاعات الشعبية ودعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمع المحلي، بالإضافة إلى تخفيف العزلة التي فرضتها المدينة الحديثة، وفضلا عن ذلك تهدف الإدارة المحلية إلى نسج خيوط المجتمع بمختلف مستويات لقيام الديمقراطية بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمواطنين.

الأهداف الإدارية: وتتضمن تحقيق كفاءة الإدارة والتخفيف عن أعباء الأجهزة المركزية والتغلب على مشكلات البيروقراطية وتفعيل رشاده عملية صنع واتخاذ القرار⁽²⁾.

الأهداف الاقتصادية: وتتضمن مساهمة الوحدات المحلية في إعداد خطط التنمية والاستفادة من الإمكانيات الاقتصادية المحلية وتوجيهها نحو المشروعات الإنتاجية والخدمية، لخلق فرص عمل لمواطني الوحدات المحلية وتوجيهها نحو المشروعات، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الأهداف تتضمن أيضا الارتفاع بالجوانب الاقتصادية لمواطني المحليات بزيادة الدخل الحقيقي للأفراد، وزيادة أفاق تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتربية الماشية والأغنام واستطلاع الأراضي، كما تشمل أيضا إقامة المشروعات وإدارتها، وكذلك تعليم الكبار ومشروعات المسنين والمعوقين.

¹ - تنص المادة 24 من قانون البلدية على أنه "للمجلس الشعبي البلدي"، من بين أعضائه لجانا دائمة أو مؤقتة فقد دراسة القضاء التي تهم البلدية.

² - في ظل الاختيار الاشتراكي كانت المادة الأولى من القانون البلدي لسنة 1967 توسع من نطاق اختصاصات البلدية إلى أبعد الحدود، وذلك حينما نصت على أن "البلدية هي الوحدة القاعدية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية".

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

الأهداف الثقافية: بتقديم الثقافة إلى المواطن عن طريق المكتبات العامة، وكذلك تقديم الخدمات الترفيهية كالمسرح و الإذاعة و التلفزيون والسياحة و الإشراف على الحدائق العامة والمنتزهات⁽¹⁾.

وهناك أيضا أهداف أخرى بمعنى آخر تتمثل في:

الأهداف الاجتماعية: تتمحور الأهداف الاجتماعية الإدارية المحلية في :

* مساعدة الأفراد في الحصول على احتياجاتهم المحلية، و توسيع دائرة نشاطاتهم وتحقيق رغباتهم في حين نجد أن تطبيق الأسلوب المركزي فقط هو كبح لهذا الحاجات خدمة لمصالح الدولة، فيزداد نشاط هذه ويكتسب أنفاس تلك حتى يخلص الأمر إلى الاستبداد، وإساءة استعمال السلطة المركزية أمام المصالح المحلية، كل هذا توفره الإدارة المحلية بحزم عن طريق إقامة دعم راشد سداده التعاون.

* تعمل الإدارة المحلية على ربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية، فتحقيق التجاوب المطلوب بين الأجهزة المركزية، وبين باقي القطاعات الشعبية يكون عن طريق اختيار نظام الإدارة المحلية السليم الذي يساعد على إرساء البناء الإداري المركزي على أساس متين مرتبط بالقاعدة الشعبية.

* تعزيز صلات الروحية بين السكان المحليين قصد تلقين المصالح المشتركة لأفراد المجتمع المحلي.

* تحاول الإدارة المحلية التخفيض من آثار العزلة التي فرضتها المدينة الحديثة على الأفراد خاصة بعد التسعينات التي شهدتها مختلف التنظيمات، وبذلك تحافظ الإدارة المحلية على التجانس ولا يضيع للإحساس بالشعور الجمعي⁽²⁾.

الأهداف الإدارية والاقتصادية:

تعد الإدارة المحلية ميدان خصب لنمو تجارب النظم الإدارية المختلفة، إذ أن نجاح نظام معين في إقليم ما يعد بادرة لتطبيقه في باقي الأقاليم الأخرى، و في حالة حدوث الإقليم المحرب لهذا النظام، ولا يتعدى بذلك الوحدات الإدارية الأخرى إلى جانب هذا نجد أن الإدارة المحلية في

¹ - ينظر: إلى القانون البلدي لسنة 1967 نفس المرجع السابق .

² - لوبزة مصيبح، الإدارة المحلية والتنمية (دراسة ميدانية لبلدي الخروب وجامعة بوزيان، ولاية قسنطينة)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص علم اجتماع التنمية، أشراف د. على غربي، الموسم الجامعي 1997-1998، ص 57 .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

حقل آخر للتجارب الاقتصادية، فسياسة الدولة الحديثة تعتمد على الاقتصاد إلى جانب الإدارة الخاصة في الدول النامية التي تحتاج إلى الكثير من البرامج لتنمية الثروة وعليه فإن الوحدات الإدارية هي الإدارة المحلية، أمكن تعميمها في دائرة الدولة المتسعة بعد التأكد من صلاحية المشاريع، أما إذا فشلت هذه المحاولات فمجال فشلها لا يتعدى نطاق ذلك الإقليم الذب جرت فيه .

وفي نفس السياق نجد الإدارة المحلية تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

*تفجير القوى، والخلق والإبداع لدى القواعد العريقة للجماهير و مواطني الدولة، ومشاركتها في إثراء وتحديد أساليب عمل النظام الإداري في الدولة، وتغذيته باستمرار بالعناصر الواقعية و الفاعلية.

*تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، وبذلك تحل المشاكل المحلية محليا، بدلا من الرجوع إلى الإدارة المركزية في العاصمة، وذلك لربح الوقت و الجهد و المال⁽¹⁾.

فسياسة الدولة الحديثة تعتمد على الاقتصاد إلى جانب الإدارة خاصة في الدول النامية التي تحتاج إلى الكثير من البرامج لتنمية الثروة، وعله فإن الوحدات الإدارية هي مجال للبحث والتجربة، فإذا نجحت المعادلات في نطاقها الضيق في الإدارة المحلية، أمكن تعميمها في دائرة الدول المتسعة بعد التأكد من صلاحية المشاريع أما إذا فشلت هذه المحاولات فمجال فشلها لا يتعدى نطاق ذلك الإقليم الذي جرت فيه⁽²⁾.

وفي نفس لسياق نجد الإدارة المحلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

*تفجير القوى، والخلق والإبداع لدى القواعد العريضة لجماهير و مواطني الدولة و مشاركتها في إثراء، وتحديد أساليب عمل النظام الإداري في الدولة، وغنائها وتغذيته باستمرار بالعناصر الواقعية والفاعلية.

*تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وبذلك تحل المشاكل ربح للوقت والجهد و المال.

*العدالة في التوزيع الأعباء المالية، إذ أن تبنى نظام المحلية يسعى إلى تحقيق نوع من العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب، وتوزيعها سيتم بمشيئة أهالي للوحدات الإدارية، إضافة إلى

¹ - عمار عوابدي، **القانون الإداري**، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 249.

² - لويزة مصيبيح، نفس المرجع السابق، ص 58.

أن ما يدفعه أهالي الرحمة الإدارية سيتم صرفه عليهم وعلى مرافقهم وفي ذلك تحقيق لمبدأ العدالة الاجتماعية⁽¹⁾.

و منه فلإدارة المحلية هي أساس الديمقراطية، فهي المادة الخام التي تغذي المجتمع، و تنمي الشعور بالانتماء إلى المجتمع

المبحث الثاني: نظام الإدارة المحلية بالجزائر

لنظام الإدارة المحلية طبيعة إدارية و تنموية واضحة و هو نظام اجتماعي يعطيه لهيئات المنتخبة من مكنت على توزيع الموارد السلطوية في نطاق الإقليم المحلي إذا عرف هذا النظام منذ زمن بعيد غير انه لم يأخذ شكله قانوني وسمته النظامية إلى بعد قيام الدولة الوطنية أو الحديثة ذلك أن الدولة الحديثة إزدادت أعباءها مما جعل نقل أو تفويض بعض هذه الأعباء إلى وحدات محلية أو إلى نظام الإدارة المحلية .

المطلب الأول: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية

ترجع نشأة نظام الإدارة المحلية إلى أسباب متعددة أهمها:

ازدياد وظائف الدولة:

اتساع دور الدولة وتعدد الخدمات التي تقدمها أجهزتها جعل من العسير على الحكومة المركزية، وفروعها الإقليمية أن تباشر أداء الخدمات والمهام ذات الطابع الإقليمي في نفس الوقت الذي تقوم فيه بمباشرة مهامها ذات الطابع الوطني، فكان أن نشأت الحاجة إلى قيام منظمات محلية تفوض لها الدولة بعض مهامها، وسلطاتها ذات الطابع الإقليمي وتخضع عليها قدرا من الاستقبال التنظيمي و الإداري والمالي⁽²⁾.

1- التشتت الجغرافي و التفاوت بين أقاليم الدولة:

¹ - منير إبراهيم شلبي: المرفق المحلي دراسة مقارنة، ط 1، دار الفكر العربي، 1977، ص 23، ص 24.

² - أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، ط 1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1979، ص 469.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

إن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية ، لذلك فإن اتساع الدول جغرافياً، ووجود التفاوت بين أقاليمها ينتج عنه وجود اختلاف في المشاكل التي تتعرض لها تلك المناطق⁽¹⁾.

2- تنوع أساليب الإدارة تبعاً للظروف المحلية:

الملاحظ أن وجود أنماط و أساليب متشابهة في الإدارة المركزية عند أدائها للخدمات، بحيث تطبق على كافة المواطنين وفي جميع أنحاء الوطن على قدر المساواة، واتساع هذا النوع من الأساليب لا يشكل عقبة بالنسبة للخدمات الوطنية، كما هو الحال مع الخدمات المحلية، فالاختلاف بين المناطق الجغرافية في القطر الواحد يتطلب تبايناً واختلافاً في الأساليب المتبعة لأداء الخدمات⁽²⁾.

3- كما يتطلب نجاح الإدارة المحلية في اختصاصاتها، والإشراف على شؤونها بالكفاءة العالية، توفر الكوادر الإدارية والوظيفية وفقاً للاحتياجات الموضوعية، إلا أنه بسبب قلة الموارد وانخفاض مستويات التعليم، وقسوة الظروف المعيشية وصعوبة الاتصال خاصة في المناطق المعزولة، هذا في الكثير من الوحدات المحلية، فمثلاً في الجزائر غداة الاستقلال نجد الافتقار إلى الموظفين المؤهلين بقي مشكلاً مطروحاً باستمرار، ذلك أن التوظيف الذي حصل في السنوات الأولى لم يراعي شروط الكفاءة، بقدر ما اهتم بسد الفراغ السائد، لكن اليوم نسبة كبيرة من موظفي الإدارات المحلية هم خريجي الجامعات.

4- قيام الأجهزة الحكومية بقدر مناسب التوجيه و الرقابة على السلطات المحلية، مما يحقق ميزة عدم إساءة توظيف السلطة و الاختصاصات أو التقصير في ممارستها، كما تكفل في نفس الوقت قيام الإدارة المحلية تشرف على وظائف هي من ركائز اهتمام السلطات المركزية.

¹ - على شريف، مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص 337.

² - وداعه الله حمراوي، لامركزية الحكم والإدارة بين النظرية والتطبيق مع نماذج تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 43، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 11..

5- توفر القدر المناسب من الثروة الطبيعية الناتجة عن وجود أراضي صالحة للزراعة وموانئ أو معادن، أو ثروة من صنع الإنسان كالمصانع مثلا هذا مع ضرورة توفر شعور ارتباط أفراد الوحدة المحلية مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى وجود التلاحم بين الإدارة والجمهور⁽¹⁾.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح نظام الإدارة المحلية

إذا كان المطلوب من الإدارة المحلية تحقيق أهداف عظيمة، حتى في ظل معاناتها من المشاكل السابقة، فإنها بلا شك تحتاج للعديد من العوامل التي تزيد من فعاليتها، ومن أهمها نجد:

1- تحويل المجالس المحلية اختصاصات واسعة فيما يخص الشؤون الإدارية و التنفيذية ذات الصبغة المحلية، وبالكيفية الملائمة التي تتيح لها فرصة ممارسة الأعمال الفعلية بحرية أكبر.

2- إن منح السلطات المحلية اختصاصات ووظائف معينة يقابله من الجهة الأخرى ضرورة توفير الموارد المالية المساعدة على أداء الوظائف وتقديم الخدمات الأزمة للسكان المحليين.

3- يغير حجم المجتمع واتساعه من العوامل المقدرة لتنظيم الهيكل الجغرافي المناسب للوحدات المحلية، وفي جميع الأحوال فإن حجم الوحدة المحلية ينبغي أن يكون من الكبر بحيث تتمكن من تحقيق الكفاءة الإدارية، والاعتماد بالدرجة الأولى على موارد التمويل الذاتي لمواجهة الاحتياجات المحلية، وفي ذات الوقت من الضروري أن لا يبلغ دمج الوحدة المحلية ذلك الاتساع الذي تختفي معه معالم التباين في الاحتياجات المحلية، والظروف البيئية المؤثرة فيها، وأن تقسيم البلاد إلى وحدات محلية لا بد و أن يأخذ في عين الاعتبار الأول الظروف الاقتصادية و الاجتماعية وحالة العمران للمجتمع المحلي⁽²⁾.

4- الإدارة المحلية أكثر إدراكا للحاجات المحلية: يعمل نظام الإدارة المحلية على اشتراك السكان المحليين في الإدارة شؤونهم المحلية، وبذلك تكون لهم القدرة على تفهم الحاجات، والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية الذين تنقصهم الخبرة والإحساس بحاجة السكان المحليين ورغباتهم.

5- السبب الديمقراطي:

¹- طاهر مرسي عطية، دراسة مقارنة في الحكم المحلي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة العاصمة، القاهرة 1971، ص 03.

²- عاجل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1976، ص 45.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

أصبحت الإدارة المحلية أمر محتم كمنهج ديمقراطي تتبناه الدول إذ أن المسؤولية الديمقراطية تطورت لدى الشعوب من ديمقراطية المؤسسات السياسية إلى ديمقراطية المؤسسات الإدارية، ومرد ذلك "الاعتقاد بأن أسلوب اللامركزية هو سمة ديمقراطية الحكم"⁽¹⁾.

6- التدريب على أساليب الحكم:

تساعد الإدارة المحلية حسب تجارب الدول المتقدمة على تربية المواطنين تربية سياسية صالحة، مع تدريبهم على أساليب الحياة النيابية والبرلمانية، عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة من السكان المحليين، وهذه المجالس تعبير خير مدرسة لتخريج أكفأ وأفضل أعضاء المجلس النيابية وعبارة موظفي الدولة⁽²⁾.

وفي الجزائر فضلا عن هذه الدوافع العامة، هناك أسباب خاصة جعلت الاهتمام بإرساء نظام إداري لها يخطى بالأولوية، ومن هذه الأسباب نجد⁽³⁾.

أ- السبب الجغرافي:

شكلت شساعة الرقعة الجغرافية للبلاد **238174** كلم² عاملا هاما في تقسيم البلاد إلى مناطق إقليمية تتمتع بهيئات تمثيلية للسكان وتتولى تسيير شؤونهم المحلية

ب- السبب التاريخي:

الجزائر بحكم خضوعها للاستعمار الفرنسي لفترة طويلة سادت فيها إدارة ذات طابع عسكري، نتج عنها الإسراع غداة الاستقلال، وحتى قبله في عهد الثورة في استبدال هذه الإدارة القمعية بنظام إداري شعبي ذو أفكار و أعمال مستمدة من واقع السكان، وحياتهم اليومية، مسخرا لخدمة مصالحهم لا ضدها.

ج- السبب الاقتصادي:

¹ - وداعة الله عبد الله حمراوي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² - مسعود سيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائرية، ص 07، ص 08.

³ - محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، (تنظيم الإدارة نشاطها، وسائلها)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 36.

لقد انتهجت الجزائر مباشر بعد الاستقلال أسلوب التنمية الشاملة في مختلف القطاعات، قصد القضاء على التخلف الشامل الذي فرض وجوده الاستعمار، وهذا ماتطلب الاعتماد على نظام اللامركزية التي تسمح للجماعات المحلية بأن تلعب دورها كسند لتعليم التنمية.

د- السبب السياسي:

لقد نظر إلى النظام اللامركزية الإقليمي كأساس سياسي لإعادة تنظيم الدولة الديمقراطية، وهذا التنظيم الذي لا يمكن أن يتم في غياب نظام الإدارة المحلية¹

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة المحلية

إن اعتماد الدولة في تنظيمها الإداري على الأسلوب المركزي الإقليمي له جانب من الإيجابيات و جانب آخر من السلبيات، يمكن تحديدها كالآتي:

المزايا: من بين مزايا نظام الإدارة المحلية نجد:

تساعد الإدارة المحلية على الخلاص من التعقيدات الناجمة عن المركزية الإدارية فوجود الهيئات العامة المحلية التي تتولى الكثير من الشؤون الإدارية في الوحدات الإقليمية، يساعد على تبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين الإداري، إذ تقوم بحل المشكلات محليا دون إضافة الوقت، وتبديد الأموال العامة بالرجوع إلى السلطة المركزية في عاصمة البلاد⁽²⁾.

للإدارة المحلية دور استراتيجي و فعال في تكوين رؤوس الأموال من خلال إشرافها على الموارد المحلية، وتنميتها للمشاريع ذات الطابع المحلي، إضافة إلى كونها إشرافها على الموارد المحلية، وتنميتها للمشاريع ذات الطابع المحلي، إضافة إلى كونها وسيلة هامة من وسائل التوظيف الأمثل للموارد البشرية.

الإدارة المحلية أكثر فهما واستيعابا لحاجات السكان المحليين من الإدارة المركزية في العاصمة، فمجلس كل ولاية، أو بلدية مثلا يدرك حاجته إلى المرافق المحلية أو ما ينقصها، وما يؤدي إلى حسن سيرها، وأكثر بكثير من إدراك السلطة المركزية في العاصمة البعيدة عن الأقاليم

¹ - محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² - محمد حلمي مراد، قوانين الإدارة المحلية في الدول العربية، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، مطبعية نهضة مصر، القاهرة، 1962، ص 44.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

تمتع طغيان مرافق العاصمة على المرافق المحلية فلا تستولي الأولى على الضرائب التي يدفعها سكان المنطقة لتنفق في غير إقليمهم⁽¹⁾.

الإدارة المحلية مدرسة لإعداد المستقبل، فهذا الذي يتقن فنون التسيير و النقاش واتخاذ القرار في مجلس البلدية أو الولاية بإمكانية الاضطلاع بواجباته إذا ما دفعته الأمة نحو مقاعد البرلمان أو غير ذلك.

إن وجود الإدارة المحلية هو علاج لأزمة الإدارة في الإقليم البعيد عن العاصمة التي لا تنال من الاهتمام، والدعم إلا الجزء اليسير.

يمكن تفسير الأخذ بنظام الإدارة المحلية استنادا إلى مبدأ مركزية التخطيط و لامركزية التنفيذ، حيث توضح الخطة العامة للدولة عن طريق الإدارة المركزية، ولا يمكن تحقيقه على أرض الميدان، إلا من خلال أجهزة لامركزية مستقرة على المستوى المحلي.

ومن بين أهم المزايا كذلك: تحقيق الديمقراطية في مجال الإدارة، فيمتد المبدأ الديمقراطي من الديمقراطية السياسية ليحقق الديمقراطية الإدارية فكما يسيطر الشعب على السلطة السياسية في البلاد فإن من حقه أن يسطر على السلطة الإدارية فيها⁽²⁾.

الإدارة المحلية تتيح الفرص لتجريب النظم الإدارية، وتميز الناحية منها عن الفاشلة. تساعد الإدارة المحلية على تحقيق السرعة و المرونة في اتخاذ القرارات المحلية، وتغيير طرق الإشراف على إدارة المواقف من إقليم إلى آخر تبعا لحاجات السكان المحليين، وهذا ما يؤدي إلى فعالية الأجهزة الإدارية ورفع كفاءتها.

يؤدي تبني نظام الإدارة المحلية إلى وجود نوع من الحركة والحيوية داخل المجتمع ككل، ولا ينحصر الأمر على العاصمة فقط، لأنه بوجود لامركزية و الاستقلال المحلي لا تستحوذ العاصمة على كل الصلاحيات والسلطات في اتخاذ القرارات، وإنما تشاركها الوحدات المحلية.

تساهم الإدارة المحلية في تنفيذ مشاريع التنمية، وبترتب على مساهمتها تحقيق النجاح لهذه المشاريع.

¹ - زهدي يكن، التنظيم الإداري (تنظيم الإدارة المركزية والمحلية)، دار الثقافة، بيروت، ص 24.

² - مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، (تنظيم الإدارة العامة ج1)، ط1، دار

المطبوعات الجامعية، 1955، ص 92.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

الاعتماد على نظام الإدارة المحلية، أو الأمركية الإقليمية "نظام تدعو إليه الديمقراطية الحديثة" لأن الديمقراطية معناها أن بتولي الشعب أموره بنفسه فالشعب يتولى أمور التشريع بواسطة ممثليه النواب، وهو يتولى إدارة شؤونه المحلية بواسطة الهيئات الأمركية التي ينتخبها⁽¹⁾.

وهذه الديمقراطية لا تتجسد إلا بإشراف الشعب ورقابته على شؤونه المحلية.

ثبت بالتجربة كذلك قدرة الأمركية الإدارية الإقليمية على مواجهة الأزمات و الإضرابات فإدارة المحلية توحى لكل إقليم بطرق مواجهة الصعاب وآليات التغلب عليها.

تساعد الإدارة المحلية على وضع الخطط، واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع الظروف المحلية مع توفر السرعة في اتخاذ القرارات، والدقة في حسم الأمور⁽²⁾.

العيوب:

تتجلى عيوب ومساوئ نظام الإدارة المحلية- وهي ضئيلة مقارنة بمزاياها- في المخاوف التي يبيدها البعض من حيث ما قد يترتب عليها، لذلك فهناك خصوصا يأخذون عليها بعض العيوب ومنها.

- الأمركية الإقليمية:

تمس الوحدة الإدارية الإدارية، بما تمنح من استقلال للهيئات المحلية، ومن توزيع للوظيفة الإدارية بين السلطة الأمركية و الهيئات الأمركية - فضلا عن ازدياد روح الأمركية قد تؤدي إلى تقديم الأفراد مصالحهم الخاصة³ إذ يتولد عن الاستقلالية التي تعرفها الإدارة المحلية تنافس حاد بينهما و بين الإدارة الأمركية جعلها تميل إلى المصالح المجلة على حساب المصالح العامة.

- هيئات الإدارة المحلية أقل خبرة و دراية بالشؤون العامة، لذلك من الضروري تكملة النقص بتعيين أعضاء فنيين.

- تعاب الإدارة المحلية ن الناحية المالية "على أساس أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة تتحملها خزينة الدولة"⁽⁴⁾.

¹- زهدي يكن، كتاب القانون الإداري، منشورات المكتبة العصرية، صدا وبيرو، ص 216.

²- محمود حلمي، موجز مبادئ القانون الإداري، ط1، دار الفكر العربي، 1978، ص 28.

³- زهدي يكن، كتاب القانون الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 261، ص 262.

⁴- عبد الغني بسيوني عبد الله، المتنظيم الإداري (دراسة مقارنة للتنظيم الإداري الرسمي وغير الرسمي)، الناشر، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 102.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية

- تمتع هيئات الإدارة المحلية بالحرية" ولد في أعضائها روح الميل إلى خدمة مصالحهم الشخصية و الحزبية على حساب المصلح العامة، وعليه وجه اتهام الإدارة المحلية مفادها أنها معرضة لسوء استخدام الصلاحيات⁽¹⁾.

لما كان تشكيل هيئات الإدارة المحلية غالبا ما يتم عن طريق الانتخاب الذي يقوم بالضرورة على الخبرة والكفاءة بفعل و تأثير الرعاية الحزبية فقد ينجم عن ذلك هبوط مستوى كفاءة الجهاز الإداري، نظر لتولي إدارة الهيئات المحلية أعضاء قد لا تكون لهم الدراية والمعرفة بأساليب العمل الإداري وتقنياته وقواعده العلمية⁽²⁾.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الانتقادات التي و وجهت للإدارة المحلية مبالغا فيها إلى حد كبير لأن اقتصارها على المصالح المحلية، أو على مرافق بعينها لا يمس وحدة الدولة الإدارية، إلى جانب هذا فالإدارة المحلية لا تكون ولا تقوم إلا باستنادها على المركزية الإدارية، وتحت رقابة الحكومة المركزية التي تقدم لها العون الفني و المالي.

على هذا الأساس فإنه لا مبرر لوجود تلك المخاوف، مادامت تصرفات الإدارات المحلية خاضعة لرقابة السلطة التنفيذية.

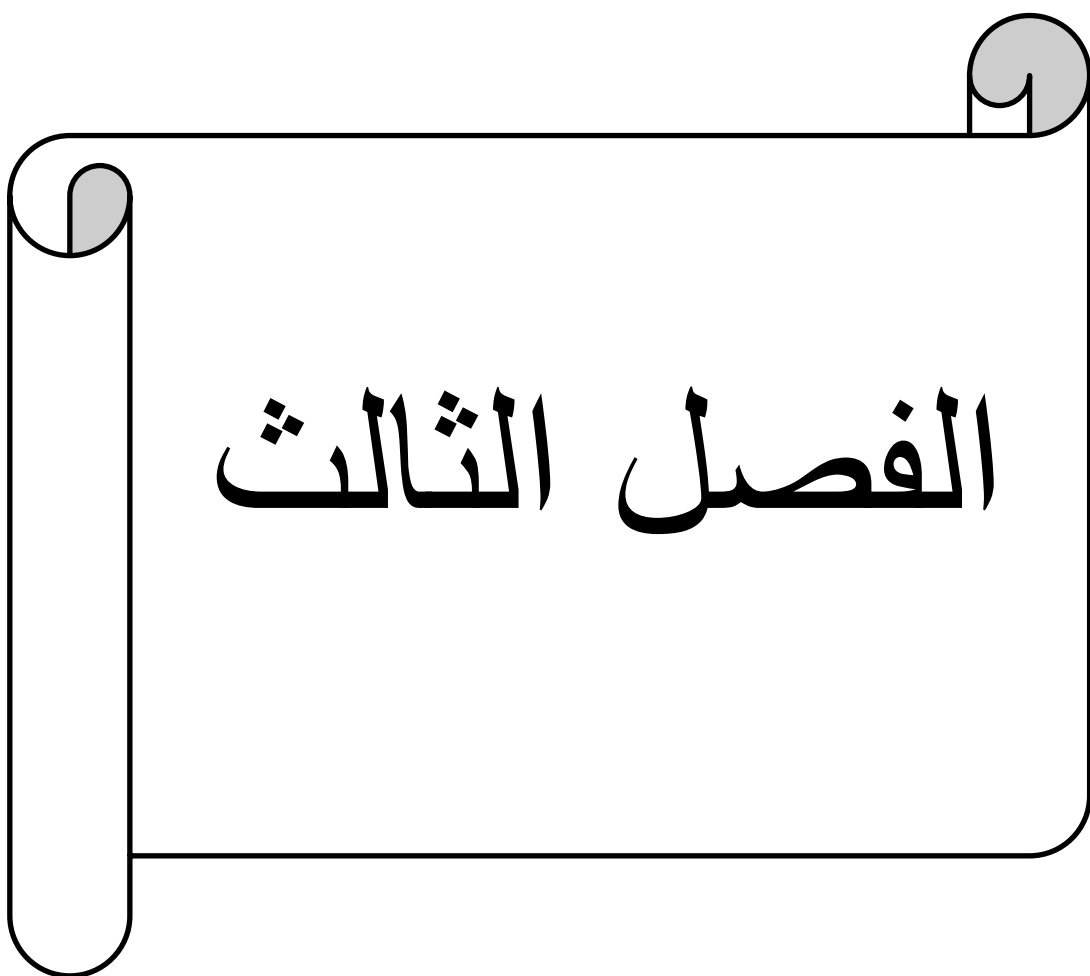
يؤدي تبني نظام الإدارة المحلية إلى وجود نوع من الحركة و الحيوية داخل المجتمع ككل لأن بوجود اللامركزية والاستقلال المحلي لا تستحوذ العاصمة على كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات، و إنما تشاركها الوحدات المحلية .

¹- محمد مهنا العالي، الوجيز في الإدارة العامة، ط1، الدار السعودية للنشر و التوزيع، 1984، ص 163.

²- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابه، 2004، ص 34.

خلاصة :

يعتبر نظام الإدارة المحلية دعامة أساسية من دعائم المجتمعات الحديثة، فمعظم دول العالم تتوسع في تطبيقه، وذلك إيماناً منها بأنه وسيلتها لأداء وظائفها وحسن قيامها بواجباتها نحو المواطنين ونحو المجتمع بأسره، و نقصد بنظام الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإدارة بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بالشخصية الاعتبارية و يمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها هذا مع إشراف ورقابة الحكومة المركزية و الجزائر من بين العديد من الدول التي تعتمد على هذا التنظيم الإداري، فهي تتجمع بين الأسلوب المركزي و لامركزية، و تتخذ كمستويات اللامركزية الإقليمية كل من البلدية و الولاية.



الفصل الثالث

إن لكل دولة تنظيمها الإداري الذي تجسد من خلاله سياستها العامة، وتعتبر الهيئات المحلية هي التقسيم الجغرافي لإقليم الدولة، وليس للجماعات المحلية الصفة القضائية وهي بذلك عبارة عن إطار لتنظيم الخدمات اللامركزية لإدارات الدولة، ويكون على رأسها ممثل الدولة.

لذلك بعد تناولنا للجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية لبلدية مازونة، نقوم بدراسة دور وواقع الاتصال ببلدية مازونة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن بلدية مازونة.

إن التنظيم الإداري في أي دولة مهما كان النظام السياسي و الإقتصادي و القائم بها إنما يبنى على أجهزة مركزية و أخرى اللامركزية و الإختلاف بين الدول و الأنظمة إنما يكمن فقط في مدى ودرجة الأخذ بنظام اللامركزية تبعا و مراعاة للمعطيات السائدة بها في مختلف المجالات إذ تلعب الهيئات المحلية دور وسيط بين المواطن و الدولة و هذا ما تشهده بلدية مازونة .

المطلب الأول: تعريف بلدية مازونة.

انبثقت بلدية مازونة عن التقسيم الإداري لولاية غليزان، تضم بلدية واحدة مازونة، تقع غرب الجزائر العاصمة على بعد حوالي 257 كلم و في قلب جبال الظهرة. و هي إحدى أقدم البلديات التابعة الآن لولاية غليزان.

تغطي مساحة إجمالية قدرها 41,90 كلم²، يبلغ عدد سكانها 26044 نسمة، وبكثافة سكانية تقدر ب622 نسمة في الكلم² الواحد.

تتميز مازونة بمناخ كبحر الأبيض المتوسط الذي يتميز بالشتاء البارد والصيف الحار، إذ تتراوح درجة الحرارة من 10 إلى 45 درجة مئوية.

يعود تاريخ مازونة قبل ميلاد عيسى عليه السلام وروى ابن خلدون أن مازونة أسست من قبل الأمازيغ والدليل هو وجود عدة أحياء في مازونة القديمة تحمل أسماء أمازيغية مثل تايست، أجدير، بوزلول، تامدة، وهي أيضا عاصمة بايلك الغرب في الحكم العثماني، ومنازة العلم والعلماء فكان العلماء من جامع الأزهر والزيتونة يأتون لمازونة للحصول علي شهادة مشايخ، ورد ذكر مازونة في كتاب (ابن بطوطة)

المطلب الثاني: أجهزتها وهيكلها الرئيسية:

أولا: المجلس الشعبي البلدي:

1- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي موظفا منتخبا ممثلا عن الهيئة المحلية، حيث يشكل جهازا من أجهزة الإدارة العامة التي حددها المرسوم التنفيذي 215/94 المؤرخ في 1994/07/23م، وبذلك فهو معترف به قانونا كمجسد لعدم التركيز محليا، وفي هذا الإطار فإنه يتولى تحت سلطة الرأي ما يلي:

- ❖ يساعد رئيس الدائرة والوالي في تنفيذ القرارات والتنظيمات المعمول بها، وكذا قرارات الحكومة وقرارات المجلس الشعبي الولائي ومجلس الولاية.
- ❖ ينشط ويراقب أعمال البلديات الملحقة به، حيث ينسق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية P.C.D ويتولى تنفيذها⁽¹⁾.
- ❖ يصادق على مداوالات المجالس الشعبية البلدية حسب الشروط المحددة قانونيا والتي موضوعها: الميزانيات والحسابات الخاصة بالبلديات، الصفقات العمومية.
- ❖ يطلع رئيس الدائرة على الحالة العامة للبلدية التي ينشطها ويعلمه دوريا بكل المشاكل التي تتصل بمهمته.
- ❖ يوافق على قرارات تسيير مستخدمي البلدية باستثناء تلك المتعلقة بحركات التنقل وإنهاء المهام.
- ❖ يسهر على حسن سير العمليات الانتخابية، حفظ النظام والأمن العموميين⁽²⁾.
- ❖ يسلم طبقا للتنظيم المعمول به السندات والرخص التي تتعلق بتنقل الأشخاص كبطاقات التعريف، جوازات السفر.
- ❖ مراقبة تسيير ممتلكات البلدية من كراء، بيع...⁽³⁾.
- ❖ يعقد اجتماعات أسبوعية بمقر البلدية بمعية مسؤولي المصالح التقنية ونواب المجلس الشعبي البلدي، ثم تحرر محاضر عنها.
- ❖ وتجدر الإشارة إلى أن جميع الصلاحيات المذكورة تسري على بلدية مازونة، ويشرف عليها رئيس دائرة مازونة بصفته ممثلا عن الوالي.

2- الطاقم المساعد لرئيس المجلس الشعبي البلدي:

يتشكل من جهازين تابعين مباشرة هما:

- أ. **الديوان:** حسب القرار الوزاري لسنة 1981 رقم 697 المتضمن الهيكل النموذجي للدوائر، فإن لرئيس المجلس الشعبي البلدي ديوان يتكفل بالعلاقات مع المصالح الخارجية والزيارات الرسمية والتشريعات، كما يتولى تسجيل جميع المراسلات الصادرة والواردة، وكذا العلاقات مع أجهزة الثقافة والإعلام.
- ب. **مهام وصلاحيات رئيس ديوان البلدية:** طبقا للمادة 03 من القانون الوزاري المشترك المؤرخ في 25 جويلية 1998، فإن رئيس الديوان يقوم بمساعدة الوالي المنتدب في تأدية مهامه باعتبار مركزه واقعا تحت سلطته المباشرة، وهو مكلف عموما بالمهام التالية:
 - ◀ السهر على تنفيذ برامج التجهيز العمومي المسجلة في إطار ميزانية التجهيز بعنوان الميزانيات اللامركزية.
 - ◀ تنسيق عمل الأجهزة والمصالح الموجودة على مستوى إقليم البلدية.

¹ - المادة 07 من المرسوم التنفيذي 230/90 مؤرخ في: 1990/07/25، يتضمن الوظائف السامية الإقليمية.

² - المواد 09 إلى 16 من المرسوم التنفيذي 215/94 متعلق بتنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية.

³ - المواد 09 إلى 16 من المرسوم التنفيذي 215/94، نفس المرجع السابق.

◀ اللجوء إلى عقد اجتماعات عند الضرورة لدراسة برامج العمل ومختلف المسائل الخاصة، والتي يحضرها رؤساء المجالس الشعبية البلدية، مسؤولي المصالح غير الممركزة للدولة والمؤسسات العمومية.

◀ متابعة نشاطات لجان الأحيان، خلايا التقارب والجمعيات.

◀ تنشيط أعمال مصلحة الموصلات اللاملكية والبريد والوساطة⁽¹⁾.

ثانيا: الأمانة العامة والمكاتب التابعة لها.

1- الأمين العام للبلدية:

يشغل منصبا حيث يعين بمرسوم رئاسي، وهذا منذ المرسوم الرئاسي الصادر في 1999 الذي بقي العمل به مجهدا إلى يومنا هذا.

يتولى الأمين العام ما يلي:

❖ مساعدة رئيس البلدية في تنفيذ القوانين والتنظيمات والتعليمات.

❖ استقبال البريد وتوزيعه على المصالح المعنية، كما يتولى إنجازه ومراقبته قبل إرساله لرئيس الدائرة.

❖ متابعة أشغال إنجاز مشاريع البلدية ومدى تنفيذها.

❖ أما عن المهمة الرئيسية التي يقوم بها الأمين العام فهي عملية التنسيق بين المكاتب التابعة له، واللجان الموجودة على مستوى الدائرة والتي تتمثل في لجنة النظافة ومحاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه، اللجنة التنسيقية للدائرة، لجنة التنازل عن أملاك البلدية، لجنة طعن الضرائب المباشرة وغير المباشرة، لجنة توزيع السكنات الاجتماعية، لجنة التحقيق في السكن الريفي والاجتماعي، حين يقوم الأمين العام بالمصادقة على القوائم الاسمية لجنة متابعة استعمال العلم الوطني، لجنة خاصة بحماية الغابات من العرائق، لجنة التعمير والبناء.

2- تنظيم وسير المكاتب التابعة للأمانة العامة:

يوجد على مستوى بلدية مازونة خمس مكاتب، والمكاتب تختلف من بلدية إلى أخرى وهذا لعدم وجود هيكل تنظيمي موحد ونموذجي للتطبيق، يتولى الأمين العام التنسيق بين⁽²⁾ مختلف المكاتب والإشراف على أعمالها وهي كالتالي:

1. مكتب التنظيم العام:

يمثل الركيزة الأولى على مستوى البلدية من حيث المعلومات المهمة مع مواطنيه خدمة لشؤونهم العامة، حيث يستخرجون وثائقهم على هذا المستوى: من بطاقات التعريف الوطنية، رخص السياقة، جوازات السفر، وتلك الخاصة بالحج حيث يعمل بالتنسيق مع مديرية التنظيم والشؤون العامة المتواجدة على مستوى الولاية

¹ - الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 78، 31 أكتوبر 1999.

² - المنشور الوزاري رقم 139/90 المؤرخ في 11-12-1990م يتعلق بكيفيات إصدار جوازات السفر الدولية، وبطاقات التعريف الوطنية.

باعتبار المكتب تابع لها مباشرة، كما يهتم المكتب بعمليات تجديد هذه الوثائق بانتهاء مدة الصلاحية، تغيير الإقامة، حالة سرقة، أوضاع، تغيير النشاط المهني.

2. مكتب الشؤون الاجتماعية:

يتولى هذا المكتب متابعة عدة ملفات تمس الجانب الاجتماعي للمواطن أهمها:

❖ ملف تشغيل الشباب، حيث يعقد اجتماع كل 06 أشهر حول مناصب عمل من مديرية التشغيل، يتم توزيعها على البلدية، حيث يتولى المكتب بمتابعتها.

❖ ملف الشبكة الاجتماعية، حيث يقوم المكتب بمتابعة المعوقين، الأمراض المزمنة، حالة النساء المطلقات، إحصائيات حول الولادات والوفيات الخاصة بالبلدية، التحضير للدخول المدرسي.

حيث يعمل المكتب بتنسيق دائم مع مديرية النشاط الاجتماعي DAS.

وفي حالة عدم تمرير أي ملف، تتشكل لجنة طعن الشبكة الاجتماعية إضافة للتعريف في حالة نزاع الملكية.

❖ ملف التنازل عن أملاك الدولة، من سكنات اجتماعية، محلات تجارية ممنوحة للمواطنين⁽¹⁾.

حيث يتم تشكيل لجنة التنازل عن أملاك الدولة يرأسها رئيس الدائرة تابعة للقطاع العمومي، وكذا ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI.

❖ ملف السكن الاجتماعي، حيث جاء مرسوم 1998م يكلف البلدية بتوزيع السكنات الاجتماعية، لكن اليوم يتولى بتوزيعها رئيس الدائرة نفسه، وهذا في إطار البرنامج الخماسي plan quinquennal القاضي بمنح 60 إعانة سكن ريفي لمدة 05 سنوات يتجدد في سنة.

❖ وتجدر الإشارة إلى وجود "اللجنة التقنية للبلدية" تجتمع أسبوعيا برئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهي تضم مندوبية الفلاحة، القسم الفرعي للرعي، القسم الفرعي للبناء والتعمير، القسم الفرعي للأشغال العمومية، كلها أقسام تقنية تابعة للمصالح الخارجية للولاية، حيث يتم مناقشة المشاريع التي تخص نشاطها، والتي تندرج في إطار المخططات البلدية للتنمية P.C.D أو في الصندوق المشترك للجماعات المحلية F.C.C.L أو في إطار برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي P.S.R.E.

3. مكتب الوصاية على البلدية:

يتولى متابعة وضعية المشاريع التنموية للبلدية، والبناءات المدرسية الخاصة بالطور الأول، حيث يقوم المكلف بالملف بأمانة الاجتماعات الدورية للمجلس الشعبي البلدي وكذا المراقبة والمصادقة على المداورات⁽²⁾.

4. مكتب النظافة البلدي:

تتمثل مهمته الرئيسية في مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه والحيوان، وفي هذا الإطار يتولى ما يلي:

¹ - المواد 10-83-68 من المرسوم التنفيذي 215/94.

² - المادة 01 و 02 من القانون 08/90 مؤرخ في 07-04-1990 يتعلق بالبلدية.

- ❖ خرجات دورية كل أحد وثلاثاء، وكذا خرجات طارئة، وهذا قصد المعاينة الميدانية وتفتيش المنشآت المائية، المحلات المستقبلية للجمهور ذات الطابع الغذائي الخدماتي...
- ❖ عقد اجتماعات كل أحد برئاسة الأمين العام لتقييم الوضعية من خلال الإطلاع على المحاضر.
- ❖ عقد اجتماعات دورية يرأسها رئيس الدائرة بمصالح الدائرة قصد التقييم.
- ❖ كما يتولى المكتب عمليات التفتيش في المؤسسات التربوية خاصة خلال فترة الامتحانات، وتصدر الإشارة إلى أن المكتب يعد شهريا تقارير الإحصاء الديمقراطي ليرسل إلى مديرية التخطيط وكذا مديرية الصحة والسكان لمازونة.
- ❖ والمكتب يعمل بالتنسيق مع مكتب النظافة لبلدية مازونة في جميع الخرجات.

5. مكتب التجهيز والتنمية المحلية:

حيث يراقب الصفقات العمومية التي تبرمها البلدية ويتولى المصادقة عليها، كما يقترح برامج خاصة بالمخططات الخاصة بتنمية البلدية، ويتابع عملية إنجاز المشاريع المختلفة مع تشجيع أي مبادرة تعمل على تنمية البلدية⁽¹⁾.

6. مكتب المواصلات السلوكية واللاسلكية:

تعتبر هذه المصلحة تنظيما خارجيا فهو تابع إداريا لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الموجودة على مستوى ولاية مازونة، وللوالي المنتدب مهمة الإشراف على نشاطاته وتنسيقها. تحصر المصلحة على ضمان الاتصالات السلوكية واللاسلكية بين بلدية مازونة والبلديات ومختلف الهيئات الإدارية والمؤسسات الوطنية، حتى تتعامل معها، بالسهر على سرعة إيصال المعلومات والمراسلات الرسمية، وهي مجهزة بعدة وسائل تقنية كالانترنت التي يربطها بمختلف فروع مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية، لضمان السير الحسن لاتصالات البلدية، وتضم المصلحة إلى جانب رئيس المركز، أعوان تقنيين متخصصين، موزعي الهاتف... الخ⁽²⁾.

7. مكتب الوسائل العامة:

يتمثل دور هذا المكتب بصفة أساسية في تمويل مصالح الإدارة الإدارية بمختلف الوحدات التي تحتاج إليها مثله مثل المكاتب الموجودة على مستوى البلدية والولائية، حيث يقوم المكتب كل سنة بجرد أملاك البلدية وتصنيفها فهناك العاطلة وهناك التي تحتاج للصيانة... الخ.

¹ - المادة 01 و 02 من القانون 08/90، مرجع سبق ذكره.

² - مقابلة مع السيد رئيس مركز المواصلات السلوكية واللاسلكية ببلدية مازونة بمكتب المصلحة يوم 2015/04/19، الساعة 10:00.

يمول المكتب بطبيعة الحال ولاية الجزائر التي تقدم لها اعتماد مسجل، يقوم رئيس المكتب بتقسيمه حسب احتياجات المصالح وأولويتها، ثم يتبع إجراءات معينة لشراء تلك المعدات عن طريق وثائق تثبت ذلك مثل وصل الطلب الذي يستطيع به البائع للولاية باستلام أمواله من الولاية، ومن جهة التنظيم العام ليملاً فيها معلومات الأشخاص...⁽¹⁾.

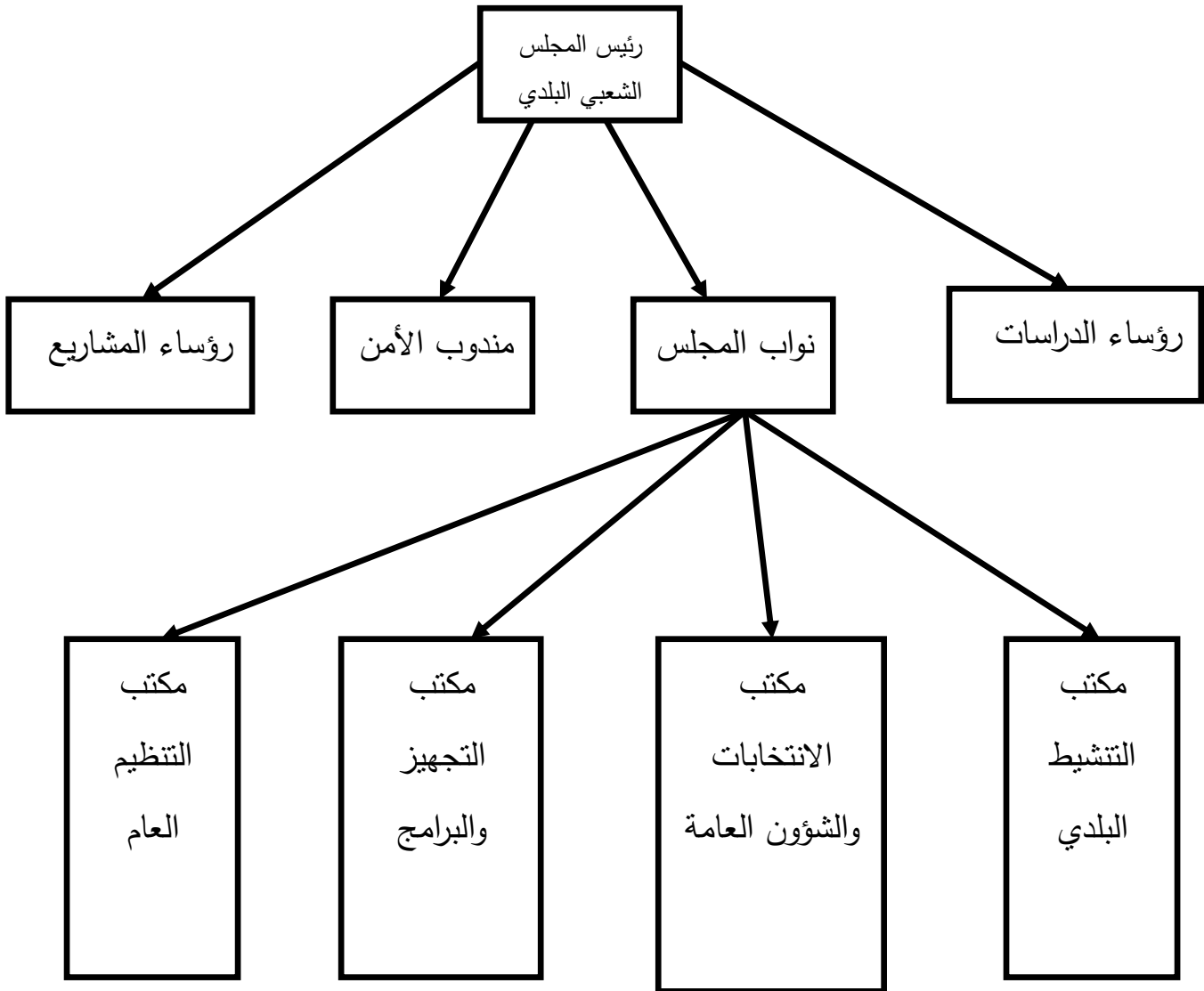
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية مازونة.

كهيئة محلية تحتوي بلدية مازونة على عدة مصالح نبينها من خلال المخطط الذي نوضحه في ما يلي بالتفصيل، وتصدر الإشارة قبل ذلك إلا أن هذه المصالح مستقلة عن بعضها البعض من حيث الحكم السلطوي، ولكنها تقع كلها تحت سلطة رئيس الدائرة.

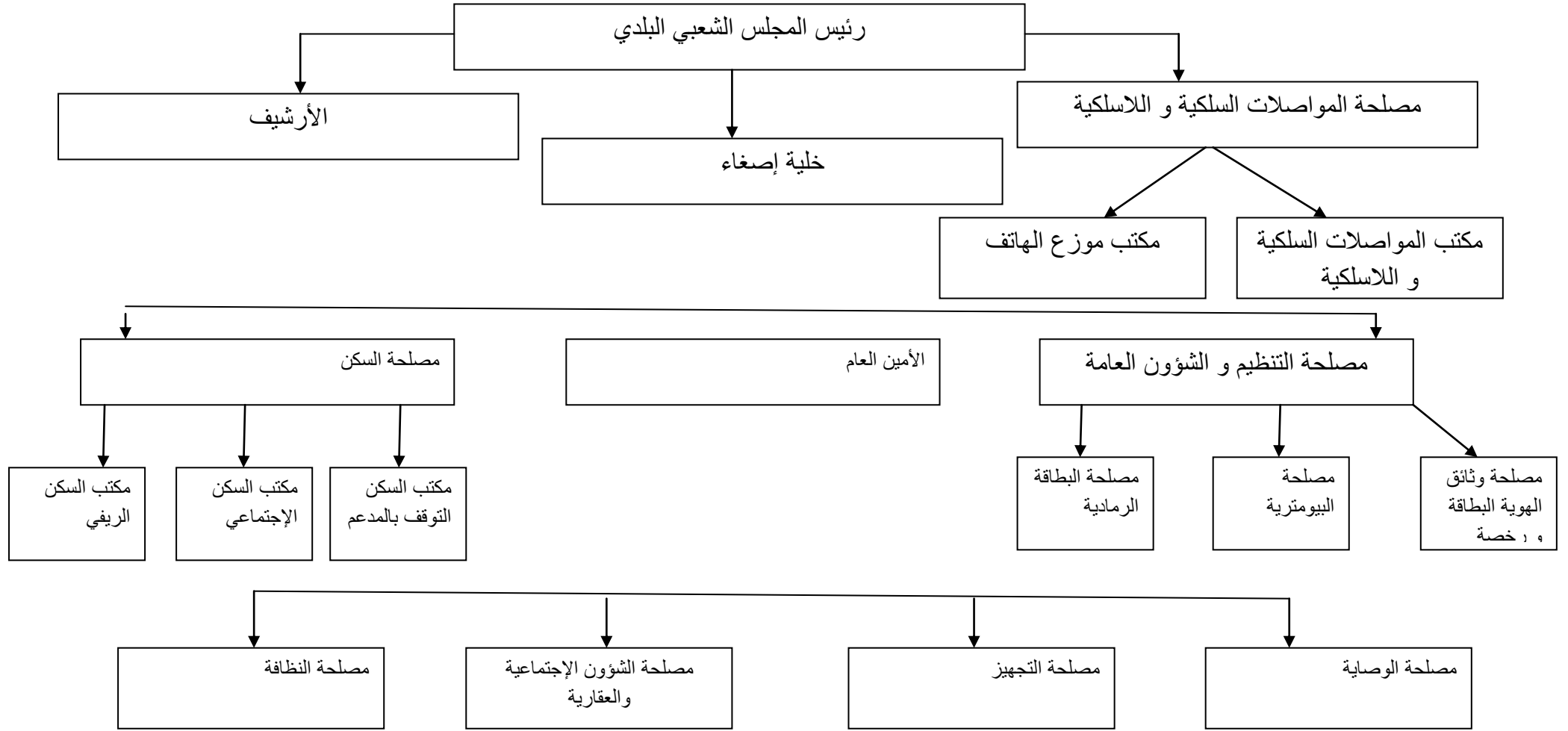
ويقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلة فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالعمال والنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية⁽²⁾.

¹ - أ.د. بن روان بلقاسم، تنظيم البلدية: محاضرة في مقياس علم الاجتماع التنظيمات، المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، 2000/09/11.

² - صلاح الشنوفي، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة الكتاب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 86.



التنظيم الرسمي للبلدية



هيكل تنظيمي لبلدية مازونة

المطلب الرابع: الإطار القانوني في البلدية

في الفترة ما بين 1969-1984 كانت الدوائر الإدارية تابعة للولاية، وترتكز صلاحياتها أساس على مساعدة الوالي في تنفيذ القوانين، وفي الفترة الممتدة ما بين 1982-1994 أوكلت لها مهام مراقبة البلديات. لقد تم إلغاء المواد المتعلقة بالدائرة من الأمر 38/69 بموجب القانون 09/84⁽¹⁾ المؤرخ في 1984/02/04 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد⁽²⁾. كما أن القانون الخاص بالبلدية 08/90 وقانون الولاية 09/90 لم يتعرض إطلاقا للدائرة، وبذلك أصبح للدائرة وجود مادي بدون وجود قانوني. وقد عرف الإطار القانوني للدوائر الإدارية عدة تعديلات وإلغاءات حتى أن بعض الإداريين، وفي خضم كل ذلك قد تداولوا تسمية: رؤساء البلديات، ليحددوا بها صفة الرئيس الدائرة أو الوالي المنتدب. ففي سنة 1994 صدر المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 24 جويلية 1994 المحددة لأجهزة الإدارة العامة وهيكلها والذي تضمن صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار تلقيه تفويض من الوالي في بعض المجالات، ومراقبة البلديات وتنشيطها والوصاية عليها بصفته جهازا من أجهزة الإدارة العامة للولاية⁽³⁾.

ومع صدور المر 15/97 المتضمن القانون الخاص بإنشاء محافظة الجزائر الكبرى ثم تقسيم هذه الأخيرة إلى 12 دائرة إدارية يتأسس الوحدة منها والي منتدب. يساعد الوزير المحافظ في تسيير المحافظة. وقد تلى هذا الأمر، المرسوم الرئاسي 292/97 المؤرخ في 1997/08/02 المتضمن التنظيم الإداري للمحافظة والذي جاء تطبيقا للأمر 15/97⁽⁴⁾ إلا أن هذين الأخيرين لم يتعرضا بالضبط لتنظيم الدوائر وكيفية أداء مهامها.

تم إلغاء قانون المحافظة بموجب المر رقم 2000-01 المؤرخ في 01 مارس 2000 المتعلق بإدارة ولاية الجزائر والبلديات التابعة لها⁽⁵⁾. إثر قرار المجلس الدستوري رقم DO/CC/00/2، الممضي في 27 فبراير 2000 المتعلق بمدى دستورية المر 15/97 والقاضي بعدم دستوريته⁽⁶⁾، وكان هذا بمثابة الرجوع غلى العمل بالنظام السابق، الذي يخضع ولاية الجزائر والبلديات التابعة لها إلى القانونين 09/90 و 08/90 السابق ذكرها.

¹ - الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد6، 07 فبراير 1984.

² - الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد15، 15/11/1990.

³ - الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد48، 27 يوليو 1994.

⁴ - الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد51، عقدت 06/06/1997.

⁵ - الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد09، 02 مارس 2000.

⁶ - الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد9، 02 مارس 2000.

وبغض النظر عن الاستنتاجات الناجمة عن تحليل النصوص القانونية، المتابعة والمتعلقة بالدائرة يمكن-
على العموم- اعتبار بلدية مازونة جهاز في هيكلية الإدارة المحلية يتوسط كل من البلدية والولاية.

المبحث الثاني: واقع الإتصال التنظيمي في بلدية مازونة

تلعب بلدية مازونة دورا هاما في تسيير مجموع الحاجات المشتركة لعامة سكان الإقليم الجغرافي و ذلك بإعتمادها على الإتصال الذي يعتبر جهاز منظم تسمح بمشاركة الموظفين و المواطنين في إتخاذ القرارات في شكل جماعي كما يعتبر مدخلا سليما في الإصلاح الإدارة الحكومية و هو الأساس في تحسين الإتصالات من المواطنين و الإدارة .

المطلب الأول: تقنيات الاتصال في البلدية بمازونة

و من خلال تتبعنا لسير عملية الإتصال في البلدية و على أثر المقابلات الشخصية و الجماعية التي أجريت مع مختلف الموظفين وحتى المواطنين الوافدين على مختلف المصالح، تم إستخلاص نوعين من الاتصال: إتصالات داخلية و إتصالات خارجية :

الاتصالات الداخلية:

مديرية الموارد البشرية: بحيث تكون على إتصال دائم مع جميع العمال في البلدية، و ذلك فيما يخص تحديد أجر كل عامل، منح العطل السنوية حيث كل عام له حتى في شهر عطلة كل سنة لذلك يقوم العامل بتقديم طلب عطلة سنوية (Demende de congé annuel) الى مديرية الموارد البشرية او قد يقوم العامل بتقديم كلب عطلة استثنائية، في حالة زواج مثلا أو وفاة. وفي بعض الحالات الاخرى قد يقوم العامل بعمل ساعات اضافية خاج الوق الرسمي فعند خروجه يقدم وصل التكليف كما قد تكون حالات طارئة للعامل. ومنه فمديرية الموارد البشرية تهتم بكل مايتعلق بالافراد داخل الإدارة.

كما هناك اتصالات متواجدة بكل انواعها ان كان حسب الاتجاه، أو حسب قنوات الاتصال او حسب الوسيلة المستعملة

الاتصالات الراسية: تتكون من :

الاتصالات الهابطة: وهي الاتصالات من المديرية العامة الى العمال في مختلف المستويات التنظيمية وهي تتمثل في: التعليمات والوامر مثلا:قرارات تخص الغيابات فاي غياب بدون مبرر يتعرض صاحبه للعقوبة.

و لدينا كذلك الاتصالات الصاعدة: تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلاه تستخدم في التقرير و الطلب والإقتراحات و الأخبار من العمال في الإدارة الدنيا و ما تم ملاحظته أن البلدية تشجع الاتصالات الصاعدة

و هذا ما يبين تغير العقلية في الإدارات الجزائرية و هذا الإتصالات تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الهامة في ضوء معلومات و بيانات واقعية.¹

الإتصالات المحورية و الأفقية: هي الإتصالات تتم بين مستويات التنظيمية مختلفة فمثلا المسؤول عن الاتصال يحتاج إلى معلومات من المديرية المالية أو مديرية الموارد البشرية فإنه يطلب المساعدة أو الإستشارة من هذه المديرية إن كان شفويا أو كتابيا، كما يمكنه التعاون مع هذه المديرية في دراسة موضوع معين قبل أن يطرح على قاعدة النقاش بينما الاتصالات الأفقية فهي تكمن تلك الاجتماعية التي تعتقد لغرض مناقشة موضوع معين بين المديرية أو حل نزاع بين هذه المديرية.

في مقابلة مع السيد غبريني عبد القادر، المكلف بالأمانة العامة لبلدية مازونة الذي يعتبر الوسائل الشفهية من أكثر الوسائل استعمالا و بينها من خلال مايلي:

1- الاجتماعات الدورية: يتم انعقادها مرة في الأسبوع و تدعى بالاجتماعات التنسيقية. الاجتماعات العملية: أو الاجتماعات العمل و هي تتم بين المستويات الإدارية لمعالجة مشاكل تنسيقية، لوجود صراعات بين المديرية.

3- المحاضرات و الندوات: تقوم البلدية بتنظيم عدة محاضرات و ندوات تخص أعمال الإدارة مثل الندوات أو المحاضرات التي أقيمت لتشجيع اقتناء جوازات السفر البيومترية مؤخرا و عرض سهولة إنجازها.

- و في مقابلة جماعية مع موظفين مكتب الإنتخابات و الشؤون العامة حول وسيلة الإتصال الملائمة حول اتصال المسؤولين بالموظفين فهم يرون أن المسؤولين يتصلون بهم من خلال الاتصال الشخصي و هذا يتجسد خاصة مع المسؤولين المتشربين، و الذين يراعي فيه السلم التنظيمي و الإداري، حين يتصل كل مسؤول بالموظفين و العمال التابعين له و هكذا تتم الحلقة الاتصالية و تنتقل المعلومة .

- و في مقابلة مع السيد: يحي قارج - رئيس مراكز الموصلات السلوكية و اللاسلوكية ببلدية مازونة: حول أكثر التقنيات الاتصالية المستخدمة حاليا فأكد على ضرورة الهاتف إحتلاله المرتبة الأولى في تقنيات الإتصال المستخدمة من قبل متخذي القرارات بأنه يتفق مع واقع تقنيات الإتصال الحالي الموجود في البلدية و ذلك لإكتساب عدة مميزات متمثلة في سهولة الإستخدام، قلة التكاليف، التوفر و الوضوح عند استخدامه، كما أشار إلى أن بعض تقنيات الإتصال الأخرى و خصوصا الأنترنت و البريد الإلكتروني و الشات غير مستخدمة بشكل جيد، و هذا يدل على عدم استفادة البلدية من الثورة الهائلة في عالم التكنولوجيا و الاتصال في أداء مهامها و إنجازها بالوقت و الجودة المطلوبة و قد يعزى ذلك لكثير من المعوقات التي سوف يتم مناقشتها لاحقا.

* مقابلة جماعية، مع موظفي مصلحة التنظيم و الشؤون الاجتماعية بمكاتبهم 2015/05/10 على الساعة 14:00 .

كما أشار و أكد كذلك على الهاتف الخليوي، "الجوال" و ذلك لسرعته في اصدار التعليمات و الأوامر و خصوصا في الأوضاع الطارئة و المستعجلة التي تخص متخذي القرارات بشكل كبير، كما يعتبر الفاكس كذلك من أهم التقنيات التي تستخدم حاليا في البلدية لنقل التعليمات و القرارات و الأوامر و تعميمها على كافة الهياكل الإدارية، بالإضافة إلى ما أكده رئيس مصلحة الشؤون العامة، السيد كواش مراد بأن الفاكس بعد من أهم الوسائل التي يتم الإعتماد عليها في الاتصال، و تعتبر ورقة الفاكس بمثابة إقرار كتابي يلزم الإدارات بما فيه، فلذلك يتم الإعتماد عليه بكثرة حاليا في البلدية.

- و منه فيعتبر (الهاتف، و الجوال، الفاكس) أكثر تقنيات إتصال مستخدمة في البلدية و قد يستخدم بعض متخذي القرارات أحد هذه التقنيات أكثر من أخرى حسب طبيعة عمله.

الإتصالات الخارجية:

إن هذا النوع من الاتصالات يقام مع أفراد أو جماعات خارج الإدارة، و تحت هذا النوع من الاتصالات أيضا، تتم جميع جهود البلدية في مجال تقديم خدماتها، و كل ما تقوم به الإدارة بإتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع، و بدون أي شك فإن أي مؤسسة تعتمد على أفراد أو جماعات خارج الإدارة لتحقيق أهدافها و تمثل هذه الاتصالات فيما يلي:

1- الإتصال مع المواطن:

يركز التحليل في هذا المحور على الوسائل المستعملة من طرف المواطن في التوصل و التلقي أثناء اتصاله بمصالح الادارة كفرد أو في إطار مجموعة، و مدى تحقيق أهدافها هذا الاتصال.

و لعل أكثر أهداف اتصال المواطن بمصالح البلدية تظهر في الواقع من خلال:

- الحصول على المعلومات التي يحتاجها المواطن.

- توصيل انشغالاته إلى مصالح الإدارة المحلية.

و من أجل التحديد الدقيق لوسائل الارسال و التلقي لدى المواطن تم اقتراح عدة وسائل عملية و ذلك عن طريق اجراء بعض المقابلات مع مجموعة من المواطنين الوافدين على بلدية مازونة.

- و نظرا لتعدد تنوع الإجابات التي أسفرت عنها عملية المقابلة يظهر تضيق الوسائل التي يستعملها المواطن بهدف توصيل أنشغالاته للإدارة حيث يأتي الاتصال الشفهي في الصدارة الأولى يليه المرزج بين بين عدة وسائل اتصالية أخرى و يليه الاتصال عن طريق الوسائل الكتابية كما لوحظ أن المواطن لا يستعمل نهائيا وسائل الاتصال الجماهيري لتوصيل انشغالاته للإدارة و الشأن ذاته بالنسبة للهاتف، و كذلك الجمعيات

كوسيلة اتصال جمعي و الملاحظة التي نعرض نفسها هذا الغياب التام لعدة وسائل، أما عن وسائل الإتصال الجماهيري و الجمعيات قد يرجع غيابها إلى طبيعة هذه الوسائل في حد ذاتها و طريقة عمل القائمة عليها و كيفية تدخلها كوسائل للاتصال بين المواطن و البلدية، و كذلك التنظيم القانوني لعلاقتها بالإدارة و هذا اشكال يتجاوز حدود الدراسة الحالية، التي تلتزم بإطار مكاني و تنظيمي يتمثل في بلدية مازونة، التي أفادنا موظفوها أن نشاطها مستقل تماما عن نشاط الجمعيات ووسائل الاتصال الجماهيري، و في حالات قليلة يتم التعامل مع هذه الأخيرة عن طريق مصالح الإدارة المركزية و الولائية حيث يتم ارسال بعض البلاغات الموجهة لعامة المواطنين في اقليم البلدية إلى مصالح ديوان ولاية مازونة التي تقوم بتولي بثها عبر الإذاعة.

- بينما يعتبر الهاتف أو الإتصال الهاتفي نظريا، وسيلة الإتصال الشخصي، و يمكن اعتباره و وسيلة متاحة و منتشرة في مجتمعنا اليوم، إلا أن المقابلات أظهرت عدم استعماله في الإتصال بين المواطن و الإدارية، كما أن الملاحظ لدى إستعمال المواطن لهذه الوسيلة في اتصال بالإدارة، تجعله يشعر و كأنه غير موجود نهائيا.

- و في مقابلة ثانية مع السيد غبريني عبد القادر- المكلف بالأمانة العامة لبلدية مازونة- حول مميزات و طرق اتصال المواطن بالإدارة عن طريق الهاتف و على لسان الأمين العام لوحظ أنه يتم أخضاع الإتصال الهاتفي لإستعمالين اثنين **Deux manipulation** موجودين في الواقع و هما:

- الاتصال عن طريق الأرقام الموجود في الدليل الهاتفي.

- الاتصال عن طريق رقم هاتفي يتحصل عليه المواطن من مصلحة الإستعلامات الهاتفية (رقم 19).

1- الإتصال التنظيمي عن طريق أرقام الدليل الهاتفي:

بعد التخلص من الوسائل المستعملة عادة للاتصال ببلدية مازونة كي نتصل بها كأبي مواطن لا يعرف أرقامها و يلجأ إلى الوسائل المتاحة أمامه.

و قد تم استعمال الدليل الهاتفي للبحث عن أرقام البلدية لمازونة.¹

- عند البحث عن البلدية لمازونة **Circonscription administrative AD**.

وجدنا قوائم لأرقام هاتفية فيما يلي:

1- البلدية: (دون تحديد الاسم) و تحتوي على مجموعة أرقام هاتفية، و عناوينها (تسمية الحي، و الرقم).

2- البلدية: تحوي مجموعة ارقام هاتفية و عناونها (تسمية الحي و الرقم).

* مقابلة مع السيد رئيس مركز المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ،بمكتبه 2015/05/12 على الساعة 09:00 .

3- البلدية مديونة: و تحتوي على مجموعة أرقام هاتفية، و عناوينها (اسم الحي و الرقم).

4- البلدية القطار: تحوي رقمان هاتفيان، و عناوينها (اسم الحي و الرقم).

5- البلدية لمازونة: و تحتوي على مجموعة أرقام هاتفية، و عناوينها (تسمية الحي و الرقم).

و لكن الملاحظ هو وجود نقص في المعلومات الازمة مثل اسم البلدية في القائمة الأولى وغياب أرقام الدوائر الأخرى.

و هو ما قد يدفع ببعض المواطنين إلى عدم الإعتماد على الدليل في البحث عن أرقام هاتف الإدارة حي و لو كانت موجودة به، و قد يدفعهم إلى عدم استعما الهاتف أصلا.

و في حالة الإعتماد عليه بالنسبة للدوائر الموجودة بالدليل، كبلدية مازونة في أوقات العمل، تم استعمال الدليل الهاتفي الموصوف أعلاه، للاتصال ببلدية مازونة

عن طريق بعض الأرقام الموجودة به، و كان الحصول على رد شبه مستحيل، إما لكون الرقم موصول بفاكس، أو يرن دون رد، و الرد الوحيد كان للمجيب الأوتوماتيكي (الرقم المطلوب لم بعد في الخدمة أو معطل مؤقتا).¹

2- الإتصال عن طريق الأرقام التي تقدمها مصلحة الإستعلامات الهاتفية:

بعد الإتصال بمصلحة الإستعلامات تم الحصول على رقمين هاتفين، و عند الاستفسار عن مصدرهما و عن ما إذا كان موجودين بالدليل الهاتفي كان الجواب، أن مصدرها هو جهاز الإعلام الآلى و أنه من المفروض أن يكون متواجدين بالدليل طبعا.

لكن عند مراجعة الدليل لم يكون موجودين به، كما أنهما مختلفين عن الأرقام التي مكنت سابقا من الاتصال بالإدارة المطلوبة.

وعليه فإن التواصل مع الإدارة عن طريق الاتصال الهاتفي يتصف بالصعوبة و يتطلب معلومات وحتما مهارات، قد لا تتوفر لدى الجميع.

3- الإتصال عن طريق الوسائل الكتابية:

* وثائق رسمية من البلدية ، لبلدية مازونة .

التي تتطلب مهارة التعلم لإستعمالها في الإتصال و هنا نظهر نموذج الشكوى الكتابية كطلب وارد من المواطن، بحيث يمكن لصاحبها الوصول إلى نتيجة، فإحتجاج مواطن ما على الضرائب مثلا، قد يكون احتجاجا على قيمة الضريبة التي تلقاها، و هو من يتطلب تحقيقها للنظر في الأمر و دراسة امكانية تخفيض الضريبة.¹

كما قد يكون احتجاجا على أداء مصلحة الضرائب في حد ذاتها بمعنى اعتراض على قرار اتخذته في اطار تشريع معين، و المسألة هنا تتطلب عرضها على النظام القانوني (المحكمة، مجلس العدالة،..... إلخ).

و منه نستنتج أن حاجة المواطن للإتصال بالإدارة تدفعه إلى المزج بين عدة وسائل في وقت واحد يعطي صدور متكاملة من عدة زدايات للرسالة الأصلية.

و الإتصال الشفهي يبقى أساسيا دائما في حالة المزج بين عدة وسائل و يبدو ذلك راجعا لكونه أكثر الوسائل المتاحة التي تسمح للمواطن بتجاوز ما أسماه شانون Shannon بمصدر التالشويش في نموذج الخطي للاتصال، و لتوضيح رسائله و هو ما أسماه وينز بتعدد الرسائل Ajustement.

المطلب الثاني: دور سياسة الإتصال التنظيمي في إتخاذ وضع عملية صنع القرار:

إن الإتصالات وإتخاذ القرار يشكلان جانبيين هامين من الجوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منها على الآخر ويتأثر به، وهذا ما عبر عنه سيهون عندما قال "يجب أن تنطبق مراكز إتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الإتصالات وأن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى كما يمكن الحكم على المدخل فإن القرار يكون جيدا إذا توفر لدى متخذ القرار الفهم الكامل للمشكلة المطروحة، والأهداف المطلوبة تحقيقها، وكذلك الحلول المتاحة لحل هذه المشكلة والنتائج المترتبة على حل كل بديل، في ظل هذه الظروف فإن البديل المختار سوف يؤدي في الغالب إلى تحقيق جيد للإهداف التي من أجلها تم إتخاذ القرار أما إذا تم إتخاذ القرار بطريقة عشوائية وبدون عناية أو جدية يمكن الحكم على القرار الغالب بأنه غير جيد.

يتضح مما سبق أن التي يتم بها إتخاذ القرار تعد معيارا للحكم على جودة القرار لذلك سوف نناقش الخطوات التي تنطوي عليها عملية إتخاذ القرار بالإضافة إلى تبيان دور الإتصال في كل مرحلة.

دور الإتصال في نقل المعلومات: الإتصالات تسري داخل الإدارة في إتجاهات مختلفة نظرا لطبيعة الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة وقد يكون نقل المعلومات داخل الإدارة من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة ويتم ذلك من خلال عدة أدوات ووسائل وطرق.

* وثائق من بلدية مازونة ،

أولاً: الإتصال التنظيمي الرسمي وإيصال المعلومات:

1- الإتصال الهابط ونقل المعلومات: وتمثل الرسائل التي تحمل التوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي، وتنتقل هذه الرسائل من خلال المستويات التنظيمية إلى الطبقة الدنيا في السلسلة، وهذا النوع من الإتصال يقوم على افتراض أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى وهذا الإتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف الإدارة وسياستها وإجراءاتها ويظهر ذلك من خلال:

1- تعليمات محددة تتعلق ببعض مهمات الموظفين.

2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة

3- معلومات حول الإجراءات و الممارسات التنظيمية

و من الأمثلة عن الإتصال الهابط عندما يصدر المدير العام إلى الإدارات المختلفة و الأقسام المختلفة تعليمات حول الدوام و الإجازات، وكيفية الإتصال بالمواطن

2- الإتصال التنظيمي الصاعد وإيصال المعلومات : يبدأ من القاعدة إلى القمة حيث تنتقل فيه المعلومات من أدنى المستويات ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية ويغير كوسيلة يستطيع بها العمال الإتصال بمدراء المستويات العليا في الإدارة، والتعبير عن آرائهم و أفكارهم و التطور بالمشاركة و القيمة الفردية داخل الغدارة ويظهر ذلك من خلال

- نقل المعلومات من العامل نفسه و آرائه و مشاعله

-معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية

-معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك حيث تصل إلى المدير المسؤول أو يمكن إستخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات و الشكاوي إلى مستخدميها الإدارة و من هذه الوسائل .

أ- سياسة الباب المفتوح: وهذا يسمح لبعض المديرين للمرؤوسين بالإتصال بهم مباشرة دون المرور عبد المستويات الإدارية .

ب- أساليب المشاركة : مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو الإجتماعات الرسمية أو الغير الرسمية، تعبئة الإستبيانات و المقابلات عند إنتهاء العمل، حيث يدلي الموظف لرأب ه في الإدارة .

2-مكتب الشكاوي : فهو يساعد على الحصول المعلومات عن العاملين في المستويات الدنيا وتحويلها إلى الجهة المختصة بالعلاج و التحسين

وتتمثل عيوب هذا النوع في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل المعلومات السيئة وذلك خوفا من غضب الإدارة وفتح تحقيقات وإتخاذ إجراءات صارمة، كما أن نفسية العاملين ومشاعرهم وسلوكهم و إتجاهاتهم وقيمهم تعتبر من العامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة .

كما هذا النوع من الإتصالات مهم جدا النجاح المنظمة وبدونه ليس هناك تنسيق للفعاليات المختلفة للإدارة ذلك في المجالات الكتابة .

-القيام ببعض المهمات غير المحددة و التي تحتاج لجهود مجموعة أخرا، أواخر للقيام بها

-يشكل الإتصال الأفقي ودائرة مغلقة، حيث تلبى حاجات

-الأفراد عن طريق الإستماع إليهم ونقل المعلومات لهم من زملائهم دون الإعتبار بالمستويات الأخرى

-الإتصال الأفقي يشجع على المشاركة في إتخاذ القرار داخل

-الإدارة و التعاون بين العاملين و الغدارة في كل المشكلات بين بعضهم البعض عن طريق الإتصال الأفقي .

كما أن للإتصالات في شكلها الغير الرسمي وجه إيجابي، حيث يعمل على تعزيز العلاقات بين العاملين ويخلف روح فعالية، مما يسهل عملية إتخاذ القرار الأنسب لإستمرارية وديمومة الإدارة .

-وبصفة عامة يمكن القول أن ملامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمد بدرجة كبيرة على ملامة وفعالية الإتصالات يهدي قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه، كما يعتمد على طريقة المدير في الإتصال و التي تسهل عليه مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة .

-فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وأخر من البيانات و المعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للمعلومات .

-و الإتصال الجيد طريق المدير لإتخاذ القرارات الفعالة و التي تركز على قدر كاف من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة.

-وهذا يعني ان هناك علاقة متبادلة بين القرار و الإتصال، فقد أشار الكثير من كتاب الإدارة إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الإتصال الذي يعتبر عامة أساسية للقرارات وان هناك علاقة إعتمادية متبادلة بين القرار و الإتصال، إذ أن الإتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق الأئمة لإتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات و المعلومات قد يتم عن طريق، وأن نقل هذه البيانات و المعلومات فيه يتم عن طريق تسلسل رئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى تلتزم في سيرها قنوات الإتصال الرسمي، كما هو في الإ'تصالات الغير رسمية.

المطلب الثالث: المشاكل والمعوقات التي تواجه الإتصال في الإدارة المحلية الجزائرية والتي تضعف من مكانته ودوره.

من خلال مجموعة من المقابلات التي أجريت مع بعض المؤطرين والموظفين تم استنتاج أهم المشاكل التي تواجه الإتصال والتي تضعف من مكانته ودوره في بلدية مازونة، وقد تمحورت بالدرجة الأساسية في الفهم الخاطئ لمصطلح الإتصال إذ أن مجموعة من الموظفين يعتقدون بأنه وسيلة إدارية تهتم بنقل المعلومات الخاصة بالموظفين فقط، أما المشكل الآخر الذي يعاني منه الإتصال هو غياب الختصين المؤهلين في الإتصال إذ تفتقد البلدية إلى الإيطارات الجامعية المختصة في الإتصال والموظفة في هذا الميدان، وهذا قد يرجع على مقولة "وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب"، وكذلك نقص الوسائل الإتصالية الحديثة المسخرة في البلدية مثل: الأنترنز، المعارض... كذلك نسجل نوع آخر من التأخر في الإتصال، وأفراد المجتمع إلا أنهم أكدوا على ضرورة وجود جهاز إداري مختص بالإتصال في بلدية مازونة وقيامه على مختصين مؤهلين في الإتصال، إذ رأو في توفره المخرج للعديد من المشاكل والازمات سواء مع الموظفين أو المواطنين، وفي وجود جهاز الإتصال قضاء على سيطرة الطابع البيروغرافي الذي تتسم به الإدارة المحلية الجزائرية.

كما أكدوا على المبالغة في السرية لكثير من أعمال المدير تجعل رئيس وأعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية مازونة يميلون لأسلوب الشفافية في العمل مما يحد من فعالية أساليب الإتصال الإداري وتقنياته، وكذلك ضعف العلاقة المدير والموظفين يقلل من رغبة الطرفين في التواصل، وكذلك عدم الإشارك العمال

في إتخاذ القرارات المهمة، كما صرح بعض العمال بأن نقص وسائل الإتصال وخاصة الحديثة منها يولد مشاكل إتصالية وقلة المعلومات الكاملة كما ونوعا تساهم في الحد من كفاءة الإتصال .

ولاننسى كذلك الإشارة إلى المعوقات المهنية: بحيث تعد الضغوط المهنية التي يواجهها القائمون بالإتصال أثناء ممارستهم لمهامهم، وهي أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد المقدرة الإتصالية لجميع الأفراد، ولهذا الضغوط جوانب عديدة ولكنها متداخلة فيما بينها.

من أهم الضغوط مشكلة الغعداد العلمي للممارسة المهنية بحيث تظهر الصعوبة عند طلب أخصائي الإتصال، مما يتطلب أعدادهم الإعداد الوافي، الذي يسمح لهم إدراك أدوارهم في الحياة الإقتصادية والإجتماعية.

ب-عدم وجود تنظيم مهني للإتصال: إذ لا توجد رقابة على مهنة الإتصال من خلال نقابة أو مؤسسة تحددها النصوص القانونية لممارسة المهنة، إذ يستطيع أي خريج سواء تجارة، أو إقتصاد، أو أداب أن يلتحق بالإتصال، على عكس المهن الأخرى، فمهمة الإتصال رغم أهميتها وضرورتها، وحاجة التنظيمات إليها لا يوجد لها أي تنظيم نقابي فعال.

ج-التداخل مع الإدارات الأخرى: كثيرا ما يخلق التضارب في الإختصاصات بين الإتصال، وغيرها من باقي أجهزة الإدارة المحلية مما يؤثر على نجاحها وفعاليتها في التعامل.

كما يساهم انخفاض التدريب لدى العاملين على تقنيات الإتصال الموجودة في الإدارة في الحد من الكفاءة لإتخاذ القرار، وكذلك عدم توفر الكفاءة المؤهلة لإستخدام تقنيات الإتصال كما تساهم عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الإتصال.

اللغة المستخدمة كأداة أساسية في الإتصالات داخل الإدارة هي الفرنسية مما خلق في تداولها مشاكل بين العمال والمشرفين، وذلك بإختلاف الشخصيات والمستويات، لكن المؤسسة تتكون من أفراد يملكون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للمسؤولين و المرؤسين منهم لغتهم الفنية الخاصة هم، و التي تتناسب بالإختصاص و المهنة، مما يؤدي بالكثير منهم إلى الإرتباك و الغموض و التعقيد لعملية الإتصالات وتشويشها وتحريفها .

- ما يعاب أيضا عن عملية الإتصالات في الإدارة هي عدم فعالية حضارة أو الوسيلة الإعلامية المستعملة. مما يؤدي إلى سوء سريان المعلومة داخل النظام وداخل الإدارة ككل .

- كما أن معظم القرارات نزل بتطبيق المركزية لكن لا تقبل من طفر الموظفين وخوف من الإضطرابات و المشاكل التي قد يعبر عنها رخص الموظفين، تعاد القرارات، وهنا نلاحظ عدم التفكير الجيد و الصرامة وهنا يطبي غياب الإستراتيجية .

- كما هناك معوقات سخيصة متمثلة في عدم الرغبة في الإتصال .

- القصور في مهارات الإتصال، سوء العلاقات مع العاملين .

- أما عن الميعقات التنظيمية : فتمثل في تعدد المنتوجات الإدارية، عدم وضوح نظام الإتصال الموجود، قلة المعلومات الكاملة. كما ونوعا، ضغط العمل المتزايد الموجود، عدم إشراك العاملين الموجودين، كبر حجم البلدية .

ومنه فإنه يجب الإعتراف بأن الإنسان هو الذي يولد التعريف و التشويه في الإتصالات وكذلك إتخاذ القرار التي لا يمكن إلغاؤها تماما، فعملية الإتصال تمثل تبادلا للمعلومات ومهما كانت آمال وتوقعات المتصل وقدراته، فإن التلقي والفهم والإستجابة من قبل القائم الإتصال هي الأساس والحقيقة التي تحدد وتولد عملية صنع القرار .

خلاصة :

نؤكد أنه على الرغم من الإمكانيات المادية و البشرية و التقنيات الحديثة التي تتوفر عليها بلدية مازونة و التي لاحظتها من خلال عملي هناك كعامله في مصلحة جوازات السفر البيومترية إلا أنها تبقى بعيدة عن المال المعلقة و الهداف المسطرة ، و ذلك راجع أساس حسب رأي إلى إهمال كل من عملية الإتصال و اتخاذ القرار داخل البلدية إذ يجب العمل على تطوير نظام المعلومات و إتصال فعال يخدم البلدية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتصل عليها و المستقاة من البحث الميداني الخاص بدور الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية يمكننا تقديم جملة من التوصيات راجيين من وراء ذلك أن نجد الأذان الصاغية من أهمها .

يتعين على البلدية أن تزيل على العراقيل الممكن وجودها بين مصالحها بتفعيل مديرية الاتصال ووضع سياسات محددة لها .

الاقتناع بأهمية الاتصال و دوره الكبير في إنجاح العمل الإداري و ضمان استقرار الوحدة المحلية.

توكيل مهمة الاتصال إلى مختصين في مجال الاتصال، هذا مع ضرورة تدريبهم و إتاحة فرص التنمية المهنية و العملية و الإدارية أمامهم.

ضرورة تطبيق الأسلوب العلمي في التخطيط للنشطة الاتصالية الخاصة بالوحدة المحلية، مع القيام بالدراسات العلمية .

تطوير وسائل الاتصال التي توظفها الإدارة المحلية في اتصالاتها على أن تكون متنوعة، و متسمة بالمرونة و السرعة و الحداثة حتى تسمح لها بتأمين خدماتها.

يجب الاهتمام أكثر بجانب الاتصال لتسهيل المعلومات بغية القضاء على الإشاعات التي قد تخلق صراعات داخلية، مما ينجز عنها تفكيك للعلاقات الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين.

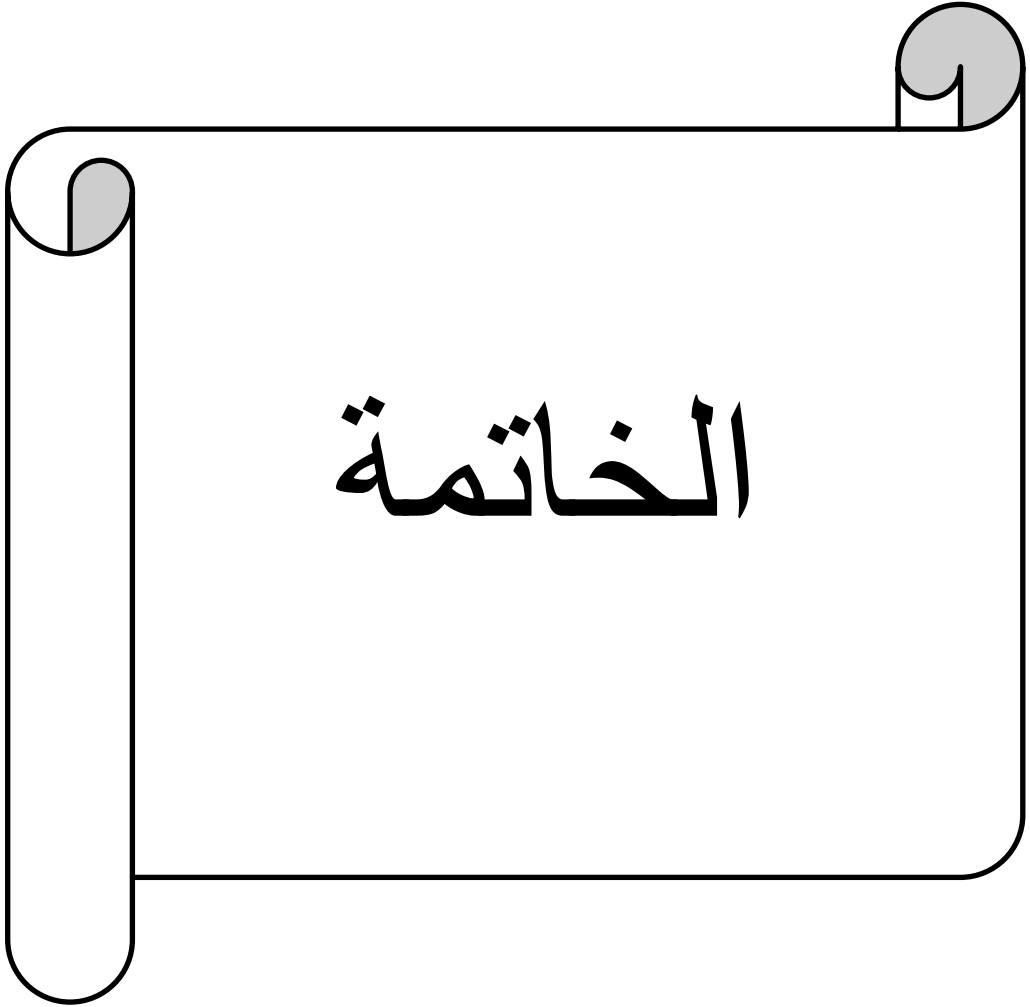
تشجيع الحوار المستمر والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم و احتياجاتهم ، أي بعبارة أخرى يتوقف ذلك بالاعتماد على نظام المعلومات و الاتصال بالإدارة.

كلما كانت العملية الاتصالية حسنة في بيئة المديرية، كلما كانت حركة العمل أكثر تجاوبا مع مستلزمات المنصب .

يقاس النجاح أو الفشل بقدر نجاح خطوط و عمليات الاتصال بها .

بغياب الاتصال يصبح اتخاذ القرار عديم الجدوى فالاتصال إذن ضروري لتوصيل المعلومات التي تبني عليها القرارات .

ضرورة الاعتماد على أساليب حديثة كموقع على شبكة الانترنت خاص بها يسهل عملية الاتصال، ويسمح بتدفق المعلومات مما قد يساعدها في اتخاذ قرارات معينة .



خاتمة

بعد هذه الدراسة التي تطرقت فيها إلى موضوع الاتصال ودوره في الإدارة المحلية، يجب أن ننوه في الأخير إلى الأهمية الكبيرة في وجود الاتصال لأنه في وقتنا الحالي ونظر لما تمر به جميع المديرية والمؤسسات والإدارات من مشاكل كان لا بد من وجود عنصر فعال لاستمرار العمل وتطوره وهذا العنصر هو الاتصال فبدونه لا يمكن للحياة أن نستمر لأن جل علاقات التسيير فيما بينهم عبارة عن اتصال.

وبعد الدراسة التي أجريناها في بلدية مازونة وجدنا أنهم لا يدركون معنى الاتصال، بحيث أنهم لا يفهمون معناه الحقيقي وهذا يؤدي إلى عدم استعماله بطريقة جيدة، مما يؤدي إلى عدم التحفيز والتطوير، كما أن الاتصال في الإدارة المحلية لا يتحقق عن طريق الاجتماعات والملتقيات وما شابه ذلك من محاولات الاستفادة من الجهود الأكاديمية كرفع مستوى المسؤولين المحليين، ولا هو حتى بما نقرأه في الكتب والنظريات، لكنه كل هذا في آن واحد بشكل متخصص ومدروس بالاستناد على المعرفة العلمية من جهة والتشخيص الواقعي من جهة أخرى لخلق آليات لتنفيذ الاتصال بعيدا عن القرارات التي تتخذ بناء على وجهات نظر أصحابها أو تبادل أطراف الحديث أو المراسلات بيد من يعتبرون أنفسهم أوصياء على المجتمع، كما تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف والمهام والأنشطة الرئيسية للإدارة إذ أنها في أي مؤسسة من المؤسسات تهدف إلى ربط العاملين ببعضهم البعض، وكذا ربطهم بالبيئة المتعامل معها، والإعداد لتقبل التغيير، وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ القرارات تحقق لكل طرف موجود بالإدارة.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن للاتصال الناجح والفعال الفضل الكبير فيما وصلت إليه المديرية وحققته من تطور في مختلف الميادين كما يمكن القول أنه لولا الاتصال في المجتمعات والأجيال عبر العصور المتعاقبة لما وصلنا إلى الوضع الحالي الغني بالتجارب والخبرات والاكتشافات والعلوم والمعارف.

فإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية في اتخاذ القرارات، لان كل منها يشكلان جانبيين هامين من الجوانب العلمية الإدارية، حيث يعتمد كل منها على الآخر ويتأثر به، وباعتبار أن المعلومات تقتضي ضمن الاتصال، فبدون الاتصال يصبح لا فائدة من المعلومات، ولا يمكن للاتصالات أن تقوم بدون معلومات، فهما متكاملان أن النظر لدور الاتصال في الإدارة المحلية كمشكل تنظيمي بالدرجة الأولى، قد يساعد على إيجاد سبل تفعيله للصالح العام.

الخاتمة

يأتي بعد ذلك التشخيص العلمي الدقيق والمتخصص لما يمكن أن يقدمه الاتصال للإدارة المحلية الجزائرية،
ولمواطنيها.

قائمة المراجع :

الكتب :

1/ أ،د، بن ردان بلقاسم ،تنظيم البلدية ،محاضرة في مقياس على الإجتماع التنظيمات ،المدرسة الوطنية الإدارة بالجزائر ،2000 .

2/ إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي، القاهرة، مكتبة الأجلدا المصرية1999.

3/ أحمد ،صفر عاشور ،الإدارة العامة ،ط1،دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،بيروت ،1979 .

4/ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، مصر الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، 1998.

5/ أحمد، محمد المصري، الإدارة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، 1986.

6/ تأليف برنت روبن، ترجمة أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم، الإدارة العامة للبحوث، الإتصال و السلوك الإنساني.

7/ جعفر أنس قاسم ،أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1978 .

8/ جمال محمد أبوشنب، نظرية الاتصال و الإعلام المفاهيم المداخل النظرية القضايا، الأندرافية، دار المعرفة الجامعية، 2007.

9/ حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك أفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار للنشر و التوزيع، عمان،2004.

10/ حسن، رواية، إدارة الأعمال، القاهرة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001.

11/ حمدي حسن، مقدمة في دراسة وسائل و أساليب الإتصال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1987.

- 12/ خالد، سمار الزغبى، تشكيل المجالس المحلية وأخره على كفايتها، لدراسة مقارنة، منشأة المعارف، الإسكندرية 1984.
- 13/ خميس، السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة النهضة، القاهرة، 1975.
- 14/ درويش، عبد الكريم، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، القاهرة مكتبة لأجلو 1980.
- 15/ سامية أحمد جابر نعمات أحمد عثمان، الإتصال و الإعلام/تكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 16/ سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للإشارات و التطوير الإداري، مصر 2000.
- 17/ طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفية العامة، و الإطلاع الإداري، منشورات الحلبي، بيروت 2005.
- 18/ طاهر مرسي عطية، دراسة مقارنة في الحكم المحلي المنظمة العربية للعلوم الإدارة، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1971.
- 19/ عاجل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1976.
- 20/ عامر، سعيد، الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، الرياض، معهد و الإدارة العامة 1986.
- 21/ عبد الباقي، صلاح، السلوك التنظيمي، ط3، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001.
- 22/ عبد الغني، بسيوني عبدالله، التنظيم الإداري (دراسة مقارنة للتنظيم الإداري الرسمي و غير الرسمي)، الناشر منشأة المعارف الإسكندرية.
- 23/ عبد محمد عبد الرحمان، بيولوجيا الإتصال و الإعلام النشأة الصورية و الإتجاه الحديث و الدراسات الميدانية الأزابطة، دار المعرفة الجامعية 2005.

- 24/ عبدالغفارحنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، مصر 1955.
- 25/ العتيبي، ضرار و آخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول الفن، عما، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2007.
- 26/ علي شريف، مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 27/ عمار، عوايدي، القانون الإداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 28/ العهيان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 29/ غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 3، القاهرة، دار الفجر: للنشر والتوزيع، 2007.
- 30/ فؤاد العطار مبادئ في القانون الإداري، 1955.
- 31/ القريوتي، محم، مبادئ الإدارة و النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2004.
- 32/ القضاة، خالد، مدخل إلى تصميم و إنتاج و إستخدام وسائل التكنولوجيا التعليم، الرياض، 2003.
- 33/ قوته، محمد ودياب، عبد الحميد، الإتصالات الإدارية ونظم المعلومات، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2002.
- 34/ ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط 8، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2007.
- 35/ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الأزاريطة، دار الجامعة الجديدة 2004.
- 36/ محمد الصغير يعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2004.

- 37/ محمد حلبي مراد، قوانين الإدارة المحلية في الدول العربية، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، مطبعة النهضة مصر، القاهرة 1962 .
- 38/ محمد حمدان المصالحه، الإتصال السياسي مضرب نظري تطبيقي، ط2، عمان، الأردن دار وائل للنشر و التوزيع، 2002.
- 39/ محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري (تنظيم الإدارة نشاطها، و وسائلها)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية .
- 40/ محمد مهناً العالي، الوجيه في الإدارة العامة، ط1، الدار السعودية للنشر و التوزيع، عنابة، 2004
- 41/ محمد يسرى، دعيبس، الإتصال و السلوك رؤية في أترو بيولوجيا الإتصال الإسكندرية، البيطاش سنتر، للنشر و التوزيع، 1999.
- 42/ محمد، عبد الرؤوف كامل، مقدمة في الإتصال و الإعلام، ط1 مصر، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة.
- 43/ محمد، محمد الهادي، الأصول العلمية و تطبيقات المعلومة وتكنولوجيااتها، دار المريخ، الرياض.
- 44/ محمد، العربي، سعودي، المؤسسات المركزية و المحلية بالجزائر، (الولاية، البلدية، 1516- 1962) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .
- 45/ مزياي، خليدة، الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع وأفاق)، مجلة العلوم الإنسانية العدد 24 جامعة منشوري، قسنطينة الجزائر، 2005.
- 46/ مسعود سيهوب، أسس الإدارة المحلية و تطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية .
- 47/ مصطفى أبو زيد فهمي، الوسيط في القانون الإداري، (التنظيم الإدارة العامة ج 1)، ط1، دار المطبوعات الجامعية، 1955 .
- 48/ منير، إبراهيم شلي، المرفق المحلي دراسة مقارنة، ط1، دار الذكر العربي، 1977 .

49/ نصر الدين بن طيفور، أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية (في ظل مشروع جوباب 1999، القانوني البلدية و الولاية) و مجلة إدارة عدد 22، المدربة الوطنية للإدارة، 2001 .

50/ النمر سعود، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، كرياض، 2006.

51/ وداعة الله حمراوي، اللامركزية الحكم و الإدارة بين النظرية و التطبيق مع نماذج تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 1984 .

52/ يحي محمد عليان، الإتصال و العلاقات العامة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع .

المذكرات و الرسائل :

53/ لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003- 2004 .

54/ هزاع شبيب، خالد السبيعي، ردود الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003 .

55/ السيد، علاء الدين، إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية في وزارة التربية و التعليم، و المديرية التابعة لها في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 1993 .

56/ جمال زعيدو، أهمية نظام الإتصال في المؤسسات الإقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية إتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية، 1997 .

57/ فالخ الحوري، الإمكانيات و لأثار المحتملة لتبني نموذج البلدية الكبرى في محافظة أربد، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2000 .

58/ نجية هبوب، أساليب الإتصال مكوناته أنماطه في الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، بجامعة منشوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم الإجتماع، تخصص علم الإجتماع التنمية، 2001- 2002 .

59/ لويزة مصيبح ،الإدارة المحلية و التنمية لدراسة ميدانية لبلدية الخروب و جامعة بوزيان ، ولاية قسنطينة ،رسالة ماجستير ،جامعة منتوري ،1997، 1998 .

القوانين و المواثيق :

60/ دستور 1996 ،المؤرخ في 08/11/1996 ،المادتين 15-16 .

61/ قانون الولاية رقم 09/90/ المؤرخ في 07 أفريل 1990 ،المادة 01 .

62/ الجمهورية الجزائرية ،الأمانة العامة للحكومة ،الجريدة الرسمية .

63/ قانون الإنتخابات رقم 89-13 ،المؤرخ في 07/10/1989 ،رقم 89-13 .

64/ قرار الغرفة الإدارية ،الجلس الأعلى 26/05/1984 ،مجلة قضائية ،1989-04-220 .

65/ الميثاق الوطني ،الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

66/ قانون البلدية المادة 25-48 .

67/ مواد المرسوم التنفيذي 7-16 .

المقابلات الشخصية :

68/ مقابلة السيد : يحي قارح ،رئيس مركز المواصلات السلوكية و اللاسلوكية

،2015/04/19/2015/05/12 .

69/ مقابلة مع السيد :غبريني عبد القادر ،المكلف بالأمانة العامة ،2015/04/21 .

70/ مقابلة مع السيد :كواش مراد ،رئيس مصلحة التنظيم و الشؤون العامة 2015/05/08 .

71/ مقابلة مع السيدة : طوايبيبة نجاة ،مهندسة دولة ،حفظ الصحة ،2015/05/10 .

72/ مقابلة جماعية ،مع موظفي مكتب التنظيم و الشؤون العامة ،2015/05/10 .

73/ مقابلة مع السيد : بن يوسف عبد القادر ،عون إداري ،مصلحة التنظيم و الشؤون العامة

، 2015/05/11 .

74/ مقابلة مع السيدة :فارسحي سعاد ،مهندسة دولة في الإعلام الآلي ،مصلحة جوازات السفر البيومترية

2015/05/13

الملخص :

بعد هذه الدراسة التي تطرقت فيها إلى موضوع الاتصال ودوره في الإدارة المحلية، يجب أن ننوه في الأخير إلى الأهمية الكبيرة في وجود الاتصال لأنه في وقتنا الحالي ونظر لما تمر به جميع المديريات والمؤسسات والإدارات من مشاكل كان لا بد من وجود عنصر فعال لاستمرار العمل وتطوره وهذا العنصر هو الاتصال فبدونه لا يمكن للحياة أن تستمر لأن جل علاقات التسيير فيما بينهم عبارة عن اتصال

الكلمات المفتاحية : الاتصال- المديريات والمؤسسات- مشاكل- العمل - علاقات التسيير

Summary:

After this study in which I touched on the issue of communication and its role in the local administration, we must note in the end the great importance of the existence of communication because at the present time and in view of the problems that all directorates, institutions and departments are going through, it was necessary to have an effective element for the continuation and development of work and this The element is communication. Without it, life cannot continue, because most of the management relations between them are communication

Keywords: communication - directorates and institutions - problems - work - management relations