



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال، وعلاقات عامة -

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال، موسومة بـ

دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة المحلية
"بلدية مستغانم نموذجا"

المشرف:

إعداد:

د. فرعون حمو

الطالب حمودي يزيد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا : أ.د بوعمامة العربي

مؤظرا : د. فرعون حمو

مناقشا : د. بعلي محمد السعيد

السنة الجامعية 2022-2023



دراثة على ايداعها
بالمكتبة

تمت



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال، وعلاقات عامة -

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل. م. د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال، موسومة بـ

دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة المحلية "بلدية مستغانم نموذجا"

المشرف:

إعداد:

د. فرعون حمو

الطالب حمودي يزيد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا : أ.د بوعمامة العربي

مؤظرا : د. فرعون حمو

مناقشا : د. بعلي محمد السعيد

السنة الجامعية 2022-2023

كلمة شكر

نشكر الله عزوجل على نعمة العقل التي فصلنا بها على سائر
المخلوقات الأخرى ونحمده على توفيقنا في انجاز هذه
الرسالة المتواضعة كما نتوجه بالشكر العظيم الى الوالدين
الذين لم يبخلا علينا بشيء وادعوا الله ان يطيل في عمرهما
والى اخواني واخواتي.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان الى الأستاذ الفاضل
" فرعون حمو " الذي أشرف على انجاز هذه الدراسة
المتواضعة بتفكيره الرشيد ورايه السديد.

كما لا يفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر الى كل موظفي بلدية
مستغانم مع تمنياتنا لهم بدوام التالق والنجاح في مهنتهم.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي يسر لي أمري لانجاز هذا العمل المتواضع والذي

أهديه الى التي تشابكت أعضاء جسدي في رحمها والتي

حملتني تسعا وانارت ظلماتي وارضعتني حب الحياة والتي شجعتني

طوال مشواري الدراسي لتحقيق غايتي والتي كان نجاحي بها

يا قرة عيني أمي الغالية أمي الحنون

والى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى القلب

الكبير والدي العزيز مُحَمَّد

والى كل اصدقائي واهلي واقربائي الأعزاء

والى كل اساتذتي في شعبة علوم الاعلام والاتصال

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الاهداء

المقدمة

الإطار المنهجي للدراسة:

14.....	إشكالية الدراسة.....
15.....	فرضيات الدراسة.....
16.....	أسباب اختيارالموضوع.....
17.....	أهمية الدراسة.....
19-18-17.....	الدراسات السابقة.....
21-20.....	تحديد المفاهيم.....
22-21.....	منهج الدراسة.....
22.....	أهداف الدراسة.....
23-22.....	أدوات جمع البيانات.....
24-23.....	عينة الدراسة ومجتمع البحث.....
24.....	صعوبات الدراسة.....

الإطار النظري للدراسة:

25.....	تمهيد.....
---------	------------

الفصل الأول: الاتصال داخل المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة.....-28
31

المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية.....-32
39

المبحث الثالث: وظائف الاتصال داخل المؤسسة.....40

المبحث الرابع: أنواع الاتصال داخل المؤسسة41-46

47..... خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: ماهية الإدارة المحلية

49..... تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية ومستوياتها.50-51

المبحث الثاني: تطور ظهور علم الإدارة52-54

المبحث الثالث: وظائف الإدارة المحلية55-57

المبحث الرابع: مهارات الإدارة المحلية وأهدافها.....58-61

62..... خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة

64..... تمهيد.

المبحث الأول: الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة.....65

المبحث الثاني: وسائل الاتصال داخل الإدارة المحلية.....66-70

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية.....71-72

المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية. 73-72.....

74..... خلاصة الفصل.

الإطار التطبيقي للدراسة: بلدية مستغانم (نموذج الدراسة)

تمهيد..... 77.....

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة (بلدية مستغانم) 80-78.....

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام مصالح البلدية..... 83-81.....

المبحث الثالث: واقع الاتصال الداخلي في إدارة البلدية. 84.....

المبحث الرابع: خلية الاتصال داخل المؤسسة. 86-85.....

دليل المقابلة. 87.....

جدول السمات العامة..... 88.....

تحليل محاور المقابلات. 94-89.....

نتائج الدراسة. 96-95.....

الخاتمة..... 97.....

قائمة المصادر والمراجع.

قائمة الأشكال:

مثلث هرمي لمستويات الإدارة 52.....

هيكل تنظيمي لبلدية مستغانم..... 81.....

قائمة الجداول:

ملخص الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة المحلية والتي قمت بها في بلدية مستغانم وهي مؤسسة عمومية خدماتية تعتمد على الاتصال بكل أشكاله، وقد ساعدتني كباحث في اثناء دراستي بالمعلومات اللازمة حول هذا الموضوع وكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

___ ما هو الدور الذي يجسده الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة المحلية وخدمة الصالح العام؟

والتساؤلات الفرعية كالتالي:

- ما هو الاتصال الداخلي في المؤسسة؟ وما هي عناصره وأنواعه ووظائفه؟
- ما مفهوم الإدارة المحلية؟ وما هي مستوياتها الإدارية؟ وما هي وظائفها ومهاراتها وأهدافها؟
- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في الإدارة وخدمات الجمهور؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

للاتصال الداخلي أهمية كبيرة ودور مهم في تحسين صورة الإدارة المحلية.

الفرضيات الفرعية:

-للاتصال الداخلي دور فعال في بلدية مستغانم ويظهر من خلال دوره في تحقيق التنسيق في مهامها الإدارية.

-يتم استخدام استراتيجية اتصالية معينة في الإدارة المحلية لبلدية مستغانم.

-توجد معوقات عديدة تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي في الإدارة المحلية على مستوى بلدية مستغانم.

أهداف الدراسة:

التعرف على الاتصال الداخلي وطريقة توظيفه ودوره على مستوى إدارة المؤسسة.

-معرفة نوع الاتصالات المستخدمة داخل الإدارة من طرف الموظفين.

-أخذ نظرة على الاتصال في العمل الإداري ومدى فاعليته في إنجاز المهام الإدارية.

-معرفة الى أي مدى يمكن للاتصال الداخلي أن يساهم في تحسين عمل الإدارة المحلية.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

العينة:

العينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة هي العينة القصدية وقد تكونت من 6 أفراد من موظفي المؤسسة.

أدوات جمع البيانات:

ان لكل دراسة علمية أدوات يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات وقد اعتمدت في دراستي على: الملاحظة والمقابلة.

نتائج الدراسة:

-الاتصال الداخلي في بلدية مستغانم هو الأساس في تسيير مهامها الداخلية والخارجية ومساهمته كبيرة في تحسين خدمات المواطن وتسهيل إجراءات وثائقه الشخصية.

-مصلحة الأمانة تعتمد بشكل كبير على الاتصال الداخلي لتنشيط إدارة المؤسسة.

-الاتصال الداخلي من عوامل الإنقاص من حدة ضغط العمل الإداري خاصة من خلال اصدار الأوامر والقرارات الى الموظفين.

-الاتصال المباشر هو الأكثر استعمالا خاصة مع المواطنين أثناء طرح انشغالاتهم أما إداريا فغالبا ما يكون بالوسائل الاتصالية.

-بعض المصالح في البلدية لا تعتمد بكثرة على الوسائل بل تستعمل الوثائق أكثر في الاتصال.

-الاتصال الداخلي في إدارة البلدية يكون مرنا وقليلًا ما تحدث مشاكل.

-توجد بعض العوائق في الجانب الاتصالي تتسبب في تأخير العمل الإداري كتنقص العتاد والوسائل وحتى في الجانب العملي.

-دور الاتصال الداخلي في بلدية مستغانم بالنسبة للعاملين في الإدارة هو التنسيق ما بين الإدارات والمصالح والمهام الإدارية من أجل التحكم في السير الحسن للعمل الإداري، أما بالنسبة لصورة الإدارة والمؤسسة عموما فهو يعطي الانطباع الجيد للمواطن الذي ينتمي لإقليم البلدية والذي يقصدها يوميا لأنها مرجع وثائقه الشخصية وذلك من خلال العمل على تحسين الخدمات العمومية والسعي لتطويرها من أجل نيل رضا المواطنين وتغيير نظرهم السيئة عن الإدارة وموظفيها.

المقدمة

مقدمة:

الباحث الأكاديمي الإيطالي لوتشانو فلوريدي Luciano Floridi¹، الذي ما زال يشغل كرسي أستاذية الأبحاث في فلسفة المعلومات وكرسي أستاذية اليونسكو - UNESCO - في المعلومات وأخلاقيات الكمبيوتر في جامعة هارتفوردشير The University of Hertfordshire (UH)، واستاذ في كلية سانت كروس بجامعة أكسفورد St Cross، وهو أحد أبرز المفكرين وأكثرهم تأثيرًا في مجال فلسفة المعلومات والتكنولوجيا والأخلاقيات، كتَبَ وسجل في كتابه "الثورة الرابعة: كيف يعيد الغلاف المعلوماتي تشكيل الواقع الإنساني؟"²، قائلا "نحن نشهد هجرة تاريخية غير مسبوقه وتُنبئ بزوغ عهد جديد، هجرة للبشرية من فضاءها النيوتوني المادي إلى الأنفوسفير... في الأنفوسفير info sphere، يجري تمكيننا، باعتبارنا إنفورغات inforgs"، وفي كتابه "تكنولوجيات الحرية"، توقعَ الباحث الأمريكي الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إيثيل دي سولا بول - Ithiel de Sola Pool³ - أن تسمح الإلكترونيات الرقمية بالتقارب بين أنماط الاتصال المنفصلة تاريخيًا، وأن هذه الأنماط ستصبح في النهاية نظامًا كبيرًا عالميًا واحدًا، وقدم تنبؤات مثيرة حول تأثير التكنولوجيا على المجتمع، "وذهب إيثيل دي سولا بول في دراسته عن دور الاتصال في عملية التحديث والتغير التكنولوجي إلى أن التحديث هو عملية اكتساب تصورات أو صور عقلية جديدة مثل تصور التغيير الموجه Direct Change، وتصور إمكانية حدوث التنمية Possibility of development، ويشير إلى أن وسائل الاتصال العامة Mass media ستلعب دورًا مهمًا في إكساب الناس مثل هذه

¹ - Luciano Floridi (né à Rome le 16 novembre 1964) est un philosophe et un universitaire italien contemporain.

Floridi s'est fait connaître comme l'un des plus importants théoriciens de la philosophie de l'information et éthique de l'informatique, reconnu comme une autorité dans le domaine de la philosophie sur Internet.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Luciano_Floridi

² - The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality

³ - Ithiel de Sola Pool (26 octobre 1917 - 11 mars 1984) était un universitaire américain qui était une figure largement célébrée et souvent controversée dans le domaine des sciences sociales et des technologies de l'information. Il a fait des recherches importantes sur la technologie et ses effets sur la société. Il a inventé le terme « convergence » pour décrire l'effet de diverses innovations.

https://en.wikipedia.org/wiki/Ithiel_de_Sola_Pool

التصورات الجديدة. وهذا يعني أن من بين وظائف وسائل الاتصال تقديم مجموعة من البدائل الفكرية أو التصويرية أو السلوكية الأمر الذي يستثير أعمال الفكر والمقارنة والاختيار، وهذه المتغيرات أساسية للتحويل من التقليديين إلى الحداثة"¹.

فالاتصال أصبح من العمليات الاجتماعية المستمرة للحياة البشرية، وضحى يُعدُّ حاجة اجتماعية وإنسانية هامة نمت وتطورت عبر مراحل الحياة الإنسانية، وباعتبار ان الانسان هو كائن اجتماعي ثقافي لا يستطيع ان يحيا الا من خلال جماعة معينة ينتمي اليها ويحقق من خلالها هذا الانتماء اشباع حاجياته الإنسانية، تلك الاشباع التي لن تتحقق الا بوجود قدر من التفاعل الاجتماعي بين أعضائها ويعتمد أعضائها ويعتمد ذلك التفاعل على أرضية ثقافية مشتركة تنعكس من خلال العادات والتقاليد وكل ما يتصل بنشاط الانسان باعتباره عضوا في الجماعة. وعملية الاتصال هي بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي، فمن خلال الاتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة بتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الاتصال هنا لا تحدث في فراغ وإنما في إطار سياق ثقافي واجتماعي يضفي عليها الفهم ويكسبها القدرة على التأثير، ونظرا للأهمية التي يحظى بها الاتصال شهدت العقود الأربعة الأخيرة من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي ثورة في ميدان الاعلام والاتصال وازداد الاهتمام به فقد تناولت مدارس العلوم الإنسانية الكبرى اهتمام العديد من المفكرين والباحثين لما له من أهمية كبيرة في حياة البشرية، وقد تجلّى هذا الاهتمام في التطور السريع للتكنولوجيات الجديدة في الاعلام والاتصال فالأهمية التي يكتسبها الاتصال في محيط الشركات جعلت الدول المتطورة ركنا أساسيا في نجاح او ضعف الشركات لأنه يوفر المعطيات الصحيحة لاتخاذ القرارات وقد ازدهرت أهمية الاتصال في الأونة الأخيرة حيث طرحت عدة تساؤلات للنقاش تتعلق بمدى الحاجة الى الشركات ومؤسسات قوية وبالتالي فان الاتصال الداخلي أصبح يحظى بأهمية كبيرة وهي تزداد يوما بعد يوم لدى المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها في مختلف أنحاء العالم وإذا اخذنا على سبيل المثال نجدها

¹ - د نبيل السمالوطي، بناء المجتمع الإسلامي، الناشر: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة ١٤١٨ هـ - ١٩٩٨ م، ص 295.

تولي أهمية كبيرة للاتصال الداخلي ومدى نجاعته في تسيير أعمال الإدارة ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة ذات الخدمة العمومية المتمثلة في بلدية مستغانم، وقد حاولنا

من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الاتصال الداخلي وكذا دوره في تحسين وتسيير عمل الإدارة المحلية وعلى كل جوانبه ومن هنا فقد تم تقسيم العمل على ثلاث جوانب:

➤ **الجانب المنهجي:** الذي يحاول الامام بجميع شروط البحث العلمي ووضع الإشكالية والتساؤلات وتحديد

أهمية الدراسة ومنهج الدراسة وتلخيص الدراسات السابقة وتحديد العينة وأسباب اختيار الموضوع.

➤ **الجانب النظري:** الذي يتم فيه التطرق الى مفهوم الاتصال الداخلي والإدارة المحلية وكذا وظائفهما

وعناصرهما بالإضافة الى الأهمية ودور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة المحلية.

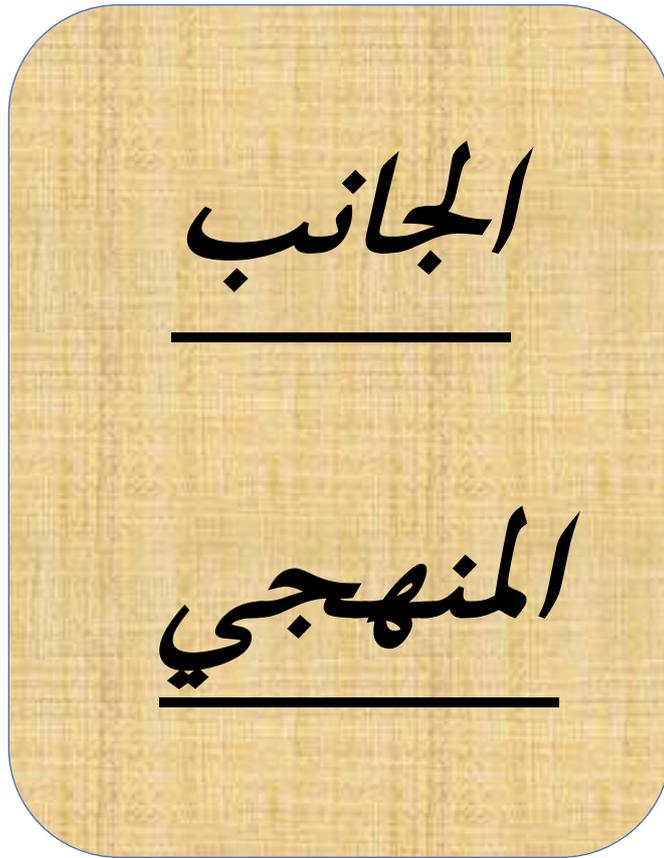
➤ **الجانب التطبيقي:** في الجانب التطبيقي اعتمدنا على دراسة حالة ببلدية مستغانم وقمنا بدراسة محيط البلدية

وملاحظة كل ما يتعلق بموضوع الدراسة من أجل جمع المعلومات اللازمة، بالإضافة الى اجراء المقابلات مع

الموظفين داخل المؤسسة فيما يخص الموضوع وتطبيق ما جاء في الجانب النظري وقد جاء في هذا الإطار

التعريف ببلدية مستغانم وما يتعلق بها بالإضافة الى الهيكل التنظيمي المعمول به وجمع المعلومات اللازمة عن

المؤسسة ككل، بالإضافة الى دليل المقابلة مع الموظفين وتحليل محاورها ونتائج الدراسة.



1- الاشكالية :

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لأن الحاجة اليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر حيث مكنت هذه الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال فيما بينهم وذلك من خلال تبادل الأفكار والمعلومات المختلفة سواء كان ذلك خارج الإطار المؤسسي أو داخله ويعد الاتصال الداخلي أحد أهم أنواع الاتصال داخل المؤسسات لأنه من العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة الى تحقيق أهدافها والوصول الى حل مشاكلها ويكون ذلك الجمهور الداخلي للمؤسسة ويتم بين المستويات الإدارية المختلفة كما يأخذ عدة أنماط منها الاتصال الرسمي الذي يضم الاتصال الصاعد والنازل والأفقي وكذلك الاتصال غير الرسمي وجميعها لديها أهمية كبيرة سواء على المستوى الداخلي بالنسبة للموظفين حيث تسعى المؤسسة الى تحسين العملية الاتصالية وتحقيق التفاهم المتبادل فيما بينهم أو حتى على المستوى الخارجي اذ تطمح المؤسسة الى تسويق صورة حسنة عنها لهذا تعمل على تسيير وتنظيم العلاقات وتحقيق خدمات داخلية ناجحة وتسهيل عملية مرور المعلومات بها ولا يتحقق ذلك الا بوجود اتصال داخلي فعال وناجح بين موظفي المؤسسة.

فالاتصال ضروري داخل المؤسسات العمومية كوسيلة لتحقيق أهدافها المنشودة وهي خدمة الصالح العام فمن واجب أي مؤسسة الاهتمام بالاتصال بجميع جوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه والمتابعة لمختلف تحركاتها ابتداء من الاعداد للخطط والبرامج الى التنفيذ والتنسيق ثم تقييم النتائج لذا فالاتصال أحد مقومات قيام أي مؤسسة كما أن الاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات وهو عنصر أساسي في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي فنشاط المؤسسة يتوقف بتوقف نظام الاتصال فيها ومن هنا نجد أن الاتصال الفعال هو نتيجة للإدارة الفاعلة وذلك انطلاقا من نظامها الداخلي على وجه التحديد، ولدراسة فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة وخدمة الصالح العام ارتأيت الى اجراء

دراسة ميدانية في بلدية مستغانم كنموذج وقد تم طرح التساؤلات التالية:

الجانب المنهجي

- ما هو الاتصال الداخلي في المؤسسة؟ وما هي عناصره وأنواعه ووظائفه؟

- ما مفهوم الإدارة المحلية؟ وما هي مستوياتها الإدارية؟ وما هي وظائفها ومهاراتها وأهدافها؟

- ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في الإدارة وخدمات الجمهور؟

أما بالنسبة للتساؤل الرئيسي فهو كالتالي:

ما هو الدور الذي يجسده الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة المحلية وخدمة الصالح العام؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

للاتصال الداخلي أهمية كبيرة ودور مهم في تحسين صورة الإدارة المحلية.

الفرضيات الفرعية:

- للاتصال الداخلي دور فعال في بلدية مستغانم ويظهر من خلال دوره في تحقيق التنسيق في مهامها الإدارية.

- يتم استخدام استراتيجية اتصالية معينة في الإدارة المحلية لبلدية مستغانم.

- توجد معوقات عديدة تواجه التطبيق الفعال للاتصال الداخلي في الإدارة المحلية على مستوى بلدية مستغانم.

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية كانت سببا في اختيار الموضوع:

❖ الأسباب الذاتية:

-الرغبة في اجراء هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالاتصالات واجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في ذلك.

-اثراء الرصيد العلمي الشخصي حول موضوع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية.

-تطبيق ما قمنا بدراسته على أرض الواقع.

-محاولة معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية.

❖ الأسباب الموضوعية:

-معرفة دور الاتصال الداخلي في مدى تحسين صورة الإدارة والعمل الإداري.

-معرفة أهمية الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية على مستوى بلدية مستغانم.

-اثراء البحث العلمي بدراسة حول الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية على مستوى المؤسسة العمومية.

-معرفة إذا كانت المؤسسة موضوع الدراسة تستعمل تقنيات الاتصال بشكل منتظم.

4- أهمية الدراسة:

ان عملية الاتصال في المؤسسة تشهد تطورا وأصبح ينظر اليها بأنها عنصر فعال في أداء نشاطاتها من الاعداد للخطط والاستراتيجيات الى التنفيذ والمراقبة الجيدة، كما صارت من بين مميزات ومكونات المؤسسة العمومية حيث تعتبر هذه العملية وسيلة فعالة لخلق التنسيق والانسجام بين أقسامها المختلفة ولهذا فان موضوع بحثنا هذا يتمحور حول دور الاتصال وأهميته في تحقيق مساعي الإدارة المحلية وتحسين صورتها وتبيان العلاقة التي تربط هذا النوع من الاتصال بالإدارة المحلية خاصة والمؤسسة العمومية عامة وكذا تمكين هذه المؤسسة من تحقيق الفعالية الاتصالية وبالتالي يمكن القول بأن الاتصال الداخلي وسيلة وأداة أساسية ومهمة تستخدمها المؤسسة أو المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها الإدارية المسطرة.

5- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة باية بووزة لسنة 2012-2013 وكان موضوعها الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (Eniem) أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال وقد طرحت مجموعة من التساؤلات:

-هل للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل؟

-هل للاتصال الداخلي دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

الجانب المنهجي

-التعرف على دور الاتصال الداخلي في رفع إنتاجية اليد العاملة، تشخيص وضعيته في المؤسسات الجزائرية من خلال حقب زمنية محددة.

- حصر الخصائص المرتبطة بالاتصال الداخلي الحالي في المؤسسات الجزائرية.

- تقديم بدائل علمية لتفعيل دور الاتصال داخل المؤسسة الصناعية للمساعدة في تحقيق الأهداف المرجوة وتجسيد الاستراتيجية العامة المسطرة.

وكانت نتائجها على النحو التالي:

-غالبية أفراد العينة من الذكور تتراوح أعمارهم من 31 الى 35 يعملون أسرا وهم من خريجي التكوين المهني يتمتعون بالمهارة والأقدمية.

-أغلب الوسائل المستخدمة كلاسيكية محدودة الفعالية كالإعلان والهاتف بينما يحتفي صندوق الابتكار رغم أهميته في عصر الابداع والابتكار.

-غالبية الأفراد يستخدمون جزء فقط من طاقتهم لينجزوا أعمالهم بشكل مقبول انطلاقا من المعلومات المقدمة لهم أحيانا من المصادر الرسمية.

-تعريف العمال بمهامهم هو لب الاتصال النازل بينما الأوامر سبقت الاقناع ما يقودنا للحكم بسيادة أسلوب الإدارة العلمية.

-اختلاف دافعية الأفراد بسبب غياب العدالة والدقة والانتظام في توزيع المعلومات.

-الاتصال الأفقي يسهم في إشاعة الرضا الوظيفي بتحقيق الاندماج والتعاون والانتماء مما يؤدي نوعا ما لرفع مستوى الأداء.

الجانب المنهجي

-الاتصال الداخلي الذي تمارسه المؤسسة لا يهدف لتحسين إنتاجية الموارد البشرية بسبب النقائص العديدة التي يعاني منها خاصة على صعيد التنظيم بافتقاره لخلية اتصال ومختص يقوم بالإشراف على وضع الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة للباحث قادري مُجّد بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بجامعة ابن بكر بلقايد تلمسان سنة 2009 وقد طرح مجموعة من التساؤلات:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة.
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة.

- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى أشغال وتداول المعلومات.
أما أهداف الدراسة جاءت كالآتي:

- محاولة جمع المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة.
- إبراز أهمية بناء استراتيجية اتصالية داخلية.
- إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودوره في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف.

- مميزات وواقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

-محاولة الكشف عن أهم الانعكاسات للعوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة.

وقد تم التوصل الى العديد من النتائج نذكر منها:

-هناك نسبة كبيرة بين أفراد المنظمة لا يحسنون استخدام الاعلام الآلي والانترنت.

-الجهل بوجود خلية اتصال وهو ما يؤدي الى نقص المعلومات في المؤسسة.

-عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات وبالتالي لا يؤثر على استقلاليتهم وهو ما يفسر أن فعالية الاتصال ضعيفة داخل

المؤسسة المعنية.

التعقيب على الدراسات: تناولت الدراسة الأولى موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد

البشرية وقد اشتركت مع دراستنا في موضوع دور الاتصال الداخلي في المؤسسة واختلفت من حيث المنهج المنبع

والعينة ونوع المؤسسة وقد افادتنا هذه الدراسة في التعرف أكثر على الاتصال الداخلي والتعرف على خطوات

تحديد الإشكالية والفرضيات وكيفية توظيف أداة الملاحظة والمقابلة بشكل صحيح.

-أما الدراسة الثانية فقد تناولت موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق وقد

اشتركت مع دراستنا في نفس الموضوع أي دراسة حول الاتصال الداخلي في المؤسسة واختلفت في نوع

المؤسسة وقد اغتمد الباحث على منهج دراسة الحالة وقد افادتنا هذه الدراسة من خلال التعرف على مميزات

الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأهميته داخل المؤسسة بالإضافة الى التعرف على انعكاسات

العوائق الاتصالية على تسيير المعلومات داخل المؤسسة.

6- تحديد المفاهيم:

الاتصال: ما اتصل بالشيء، كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل وفي التنزيل ولقد وصلناهم القول أي وصلنا ذكر الأنبياء من معنى بعضها البعض لعلهم يعتبرون واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع ووصل الشيء الى الشيء وصولاً وتوصل اليه، انتهى اليه وبلغه ووصله اليه وأوصله أمهات وأبلغه إياه¹

الاتصال الداخلي: هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات ويسعى الى ضمان انسياب المعلومات والأفكار من المستويات الإدارية المختلفة الى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين الى المستويات الإدارية المختلفة²

التعريف الاجرائي: نقصد بهذا في دراستنا الاتصال الداخلي للمؤسسة أي مجموعة المعلومات والأوامر والقرارات التي يتم تناقلها بين الموظفين أنفسهم أو من الإدارة العليا الى الموظفين في بلدية مستغانم بهدف تحسين خدمات المواطنين والصالح العام.

الإدارة: الإدارة تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، وقد عرفها بعض الكتاب بأنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار الفكر العربي، بيروت د س ن ص 936-937.

عواج سامية: الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان 2019 ص 67. ²

وهي وسيلة تنشُد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فالإدارة هي المركز الرئيس في

تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة¹

التعريف الاجرائي: هي مجموعة المكاتب أو المصالح التي تضم الموظفين والمدراء على مستوى بلدية مستغانم

والتي تقود وتدير المؤسسة كمنظومة من خلال إصدار القرارات والأوامر وتنقسم إلى عدة أقسام ومستويات

من الإدارة العليا إلى الموظفين.

الصورة: تعني الخزين المتراكم من الأفكار والانطباعات والأحكام الموجودة في ذهن الإنسان والتي تكونت بفعل

قدرات حسية مباشرة تجاه فرد أو جماعة أو منظمة أو ظاهرة ويشكل هذا الخزين مصدرا من مصادر العملية

العقلية والتي تقود إلى اتخاذ القرارات والأحكام تجاه الأشياء وعادة ما يكون ذلك الخزين المتراكم من الصور الذهنية

مشحونا بالعاطفة بحيث تكون تلك الانطباعات والأحكام إما سلبية أو إيجابية.²

التعريف الاجرائي: هي ما يترسخ في أذهان الجمهور الخارجي من انطباعات عن بلدية مستغانم سواء بالإيجاب

أو السلب.

7- منهج الدراسة:

هو طريقة وأسلوب البحث وهي تعبر عن محاولة الباحث في الوصول إلى المعرفة أو التنقيب عنها بأسلوب علمي

يخضع للتقصي الدقيق، والنقد العميق، وعرضها بطريقة تحقق التكامل والشمول.

وهو الطريقة المثلى لإعداد البحوث والكتب العلمية المتخصصة وكذلك الرسائل الجامعية³

¹ السيد إبراهيم جابر: سلسلة الإدارة الحديثة، علم وفن الإدارة الحديثة، ط1، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، زوالدة، الجزائر 2020 ص 5-6.

² د. باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص 56.

³ فاروق السامرائي: المنهج الحديث للبحث في العلوم الإنسانية، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1996 ص 7-8.

ويعرف كذلك بأنه الطريق الذي يسلكه الباحث في بحثه عن المعلومات والحقائق العلمية وفي أي مجال أو ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية.¹

وقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة الذي يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول الى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر وسبب الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة هو أنني أريد البحث عن معلومات بخصوص المؤسسة ككل والتعرف على واقع الاتصال الداخلي فيها دوره في تحسين عمل ادارتها.

8- أهداف الدراسة:

ان لكل دراسة مهما كان نوعها أو مجالها فإنها تقوم على أهداف معينة تعمل على تحقيقها لذلك لذا فان الباحث مطالب بوضع الخطوط العريضة لدراسته من أجل الوصول الى مبتغاه. وتتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الاتصال الداخلي وطريقة توظيفه ودوره على مستوى إدارة المؤسسة.
- معرفة نوع الاتصالات المستخدمة داخل الإدارة من طرف الموظفين.
- أخذ نظرة على الاتصال في العمل الإداري ومدى فاعليته في انجاز المهام الإدارية.
- معرفة الى أي مدى يمكن للاتصال الداخلي أن يساهم في تحسين عمل الإدارة المحلية.
- التعرف على المعوقات التي تواجه كلا من سيورة الاتصال الداخلي والإدارة والموظفين.

9- أدوات جمع البيانات:

¹ غازي عناية: منهجية اعداد البحث العلمي، دار المناهج، دط، الأردن، 2008 ص 18.

1-الملاحظة: تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات حيث استخدمها الانسان الأول في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها من الظواهر ثم انتقل استخدامها الى العلوم بشكل عام والى العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل خاص، وتعد الملاحظة احدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (الاستبانة، المقابلة، الوثائق).

مثل ذلك: دراسة سلوكيات الطفل العدواني ومراقبة إنتاجية العمال، كذلك تفيد الملاحظة في الحالات التي يرفض فيها المجتمع أو عينة الدراسة التعاون مع الباحث.

والملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين.

وتعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته.¹

2-المقابلة: تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص والفرق بين المقابلة والاستبانة يكمن في أن المفحوص هو الذي يكتب الإجابة على الأسئلة بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص في المقابلة.

والمقابلة عبارة عن حوار يدور بين الباحث (المقابل) والشخص الذي تتم مقابله (المستجيب) يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وثام بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة.

¹ ربحي مصطفى عليان ومحمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص 112.

ويعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقاً ثم يسجل الإجابة بكلمات المستجيب وهكذا يلاحظ أن الملاحظة عبارة عن استبانة شفوية.¹

10- عينة الدراسة ومجتمع البحث:

يعرف بعض الباحثين العينة استناداً لتخصصاتهم الضيقة بأنها مجموعة من الأفراد وقد أعتبر هذا النوع من التعاريف غير دقيق وذلك لأنه يحدّد مصطلح العينة في تلك الدراسات التي تتعامل مع أفراد في حين أن البحث العلمي يتعامل مع جميع العناصر القابلة للدراسة سواء كانت أفراداً أو مؤسسات أو مواد عضوية ومعدنية أو أجهزة إلكترونية أو مواقع إنترنت... الخ²

أما بالنسبة لنوع العينة التي اعتمدت عليها في دراستي فهي العينة القصدية التي يتم اختيارها على أساس الخبرة، وهي تعتمد على نوع الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً³

والهدف من اعتماد العينة القصدية هو أن المقابلة قمنا بها مع مصالح وموظفين لهم علاقة مع موضوع الدراسة وقمنا باختيارهم بطريقة قصدية وكذلك الملاحظة اعتمدنا عليها في مكاتب محددة في فرع الاتصال على مستوى المؤسسة.

بالنسبة لمجتمع البحث فهو مجموع الوحدات التي يمكن أن يتعامل معها الباحث في سبيل جمع بياناته البحثية، وهو بذلك تعبير عن كتلة ليست محصورة ومحددة بالضرورة من حيث عدد أو أسماء وحداتها.¹

¹ ربحي مصطفى عليان ومحمد غنيم: مرجع سبق ذكره ص 102.

² سعد الحاج بن جخلد: العينة والمعاينة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان 2019 ص 13-14.

³ راوية بنت احمد القحطاني: النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية، دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه، جامعة الملك سعود.

وقد تكون مجتمع البحث من 120 موظفا انحصرت العينة حول 6 موظفين من أصل 120 موظفا.

11- صعوبات الدراسة:

ككل دراسة أو بحث علمي فان دراستي مرت على مجموعة من الصعوبات أهمها:

- نقص المراجع المتعلقة بالموضوع.
- ضيق الوقت.
- انشغال بعض الموظفين أثناء القيام بالمقابلة.
- رفض بعض الموظفين اجراء المقابلات والتحجج بكثرة العمل.
- عدم معرفة بعض الموظفين بدقة المعلومات المراد الحصول من خلال إعطاء إجابات خارج مجال الدراسة.

¹ سعد الحاج بن جخلد: مرجع سبق ذكره ص 17.

الجانب النظري

تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية.

المبحث الثالث: وظائف الاتصال داخل المؤسسة.

المبحث الرابع: أنواع الاتصال داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الاتصال أداة ضرورية وأساسية في تنظيم وسير العلاقات الإنسانية بغية الوصول الى درجة من التفاهم والتواصل بين الأفراد حيث يتجلى دوره في صياغة وإصدار القرارات وتكوين علاقة ودية وطيدة بين القمة والقاعدة اذ هو الأداة التي تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات ومنه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف مكانتها ورتبتها وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام واسعا وكبيرا من قبل المنظمات لايجاد اتصال مستمر ومنظم للوصول الى تطويرها وتقديمها وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة:

يعد الاتصال داخل المؤسسة من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية ونظرية التنظيم ونظريات الاتصال¹، وعرفه روجرز بأنه عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات²، وهو إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو اذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة اطاحة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة والتأثير في سلوك أو توجيهه³، وهو كذلك وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف⁴

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص151.

² عبد الرحمان عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 19.

³ مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص19.

⁴ منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص22.

ويعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة، وبين السلطة المركزية، وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار وقد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية، من نفس المستوى وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، الذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين.

هو مجموع من النشاطات الموضوعية والموجهة للتعريف بمشروعية الاختبارات لمجموع الجمهور وهو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات ويسعى الى ضمان انسياب المعلومات والأفكار من المستويات الإدارية المختلفة الى المرؤوسين وانتقال رجع من هؤلاء المرؤوسين الى المستويات الإدارية المختلفة¹، يعرفه مُجد فهمي العطر وزى بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع وأي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة الى عضو آخر، بقصد أحداث تغيير²، وهو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي والتي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة³، وعرفه مُجد لطفي الحميري بأنه الاتصال الذي يلعب دوراً حساساً داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشر الآراء والمعلومات والبيانات والبدائل بغية التأثير على اتجاهات العمل نحو العمل باعتباره نشاطاً فردياً وجماعياً يشمل كل عمليات الأفكار والحقائق المشاركة فيها⁴

ويعرفه مُجد منير حجاب بأنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي معني أيضاً بنشر المعلومات بين الأفراد في اطار حدود معينة هي المنظمة من أجل

¹ عبد الرحمان درويش: مقدمة الى الاتصال، مكتبة نانسي، دمياط، 2006 ص 87.

² مُجد فهمي العطرزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1969 ص 149.

³ أحمد مُجد المصري: الإدارة الحديثة "الاتصالات، المعلومات، القرارات" مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 129.

⁴ مُجد مزيان: الاتصال والتنسيق، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 17، معهد علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، ص 149.

تحقيق أهدافها¹، أما إبراهيم أبو عرقوب يعرفه بأنه عبارة عن اتصال انساني في المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ويعرف كذلك على أنه مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي والمقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بدمج كل الوسائل التي يجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها²، ويعتبر الاتصال الداخلي عملية تحويل فكرة من شخص (مرسل) الى شخص آخر (مستقبل) وذلك بغية التأثير عليه وتغيير سلوكه عن المؤسسة وكذلك هو كل العمليات الاتصالية التي تهدف الى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة³، ويرى مصطفى عشوي أن الاتصال هو الذي يحدث في إطار منظمة ما وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء في المواقف والاتجاهات، كما يعرف بأنه تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى⁴، وهو تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصال بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات⁵، والاتصال الداخلي هو الاتصال المتواجد داخل المؤسسة وينحدر من السلطات ويشترك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات كما يعتبر العملية التي تستهدف تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة

¹ محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 13.

² فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 30.

³ بلقاسم بن روان: استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 13، معهد علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، 1996، ص 238.

⁴ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 356.

⁵ محمد شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، 1982، ص 242.

داخل الهيكل التنظيمي¹، ويشمل هذا النوع من الاتصال كل العمليات التي يتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي ولا يمكن تصور أي مؤسسة لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة²، بالإضافة إلى أن عملية ارسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات أو أوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة³، وقد حدد فليور وزملاءه مفهوم الاتصال داخل المؤسسة بنقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبياً ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معاني تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي، ويعرفه كذلك على أنه ارسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة، ويعتبر كذلك نظاماً متداخلاً يشمل الاتصال الداخلي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال والاتصال هو تبادل المعلومات الضرورية وتناقلها بين العاملين والإدارات ونشرها⁴، ويعرف كذلك بأنه تبادل للمعلومات داخل المنشأة من خلال شبكة من العلاقات المرتبطة ببعضها البعض، فالاتصال الداخلي هو ربط العاملين والإدارات ببعض وربط المنشأة بعملائها ربطاً وثيقاً، وهو عملية نقل المعلومات واستقبالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكذا تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين العاملين وبين عملاء المنظمة⁵، يعرفه أحمد بدوي على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها يعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها⁶، وهناك من يعرفه على أنه ذلك النوع من

¹ مُجّد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35.

² قاسمي الناصر: الاتصال في المؤسسة، دراسة تطبيقية ونظرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر 2011 ص 8.

³ قاسمي الناصر: مرجع سابق، ص 10.

⁴ مُجّد ناجي الجوهري: الاتصال التنظيمي، ص 18.

⁵ مدحت مُجّد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 57.

⁶ أحمد بدوي: معجم مصطلحات الاعلام، دط، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985 ص 44.

الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات أي بين المصالح الداخلية للمؤسسة وتوفير مناخ فاعل للاتصال بينهم¹، ويعرفه مُجّد فتحي بأنه تبادل المعلومات والحقائق داخل المؤسسة من خلال شبكة اتصال يتم من خلالها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة أو تكون خارجها أو خليطاً من كل هذا².

المبحث الثاني: عناصر العملية الاتصالية:

قد وضع هارولد لازويل عناصر العملية الاتصالية في شكل أسئلة يصف فيها العملية الاتصالية وصفا تفصيلياً ويحدد عناصره وهي من يقول: ماذا؟ لمن؟ وكيف؟ ولماذا؟³

العملية الاتصالية تحدث في حالة توفر مجموعة من الشروط:

أن يكون المرسل له فكرة والفكرة تصبح رسالة اتصالية ثم ترسل الرسالة فيتلقي المستقبل الرسالة ثم يتفاعل معها يرسل استجابة أو تغذية رجعية الى المرسل⁴

فالاتصال عملية ديناميكية فهي عملية تفاعلية حيث يسعى المرسل الى التأثير على المستقبل عن طريق استخدام وسائل رمزية.

¹ ربحي عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع والنشر الإسلامية، عمان 2003، ص 82.

² مُجّد فتحي: 766 مصطلح اداري إيضاح وبيان، دط، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة 2003، ص 105.

³ سيد عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁴ إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دط، منشورات الجامعة الأوروبية، الأردن، 1993 ص 39.

ويعتبر نجاح العملية الاتصالية ليس هدفا سهلا لأن العديد من العوامل يمكن أن تؤثر فيه وإذا كانت العادة التركيز على المستقبل والمرسل فلا يجب أن ننسى أن كل من مكونات العملية الاتصالية له نسبة نجاح أو فشل الاتصال.

1. المصدر: ويقصد به منشئ الرسالة وقد يكون المصدر فردا أو مجموعة من الأفراد من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال غير أن ما يجدر التنويه إليه هنا أن المرسل ليس بالضرورة هو القائم بالاتصال، المرسل في المنظمة هو الشخص أو الطرف الذي يقوم بالاتصال أو يرسل فكرة أو معلومة أو خبر¹

ان المرسل هو مصدر الرسالة التي تبدأ عندما عندها عملية الاتصال قد يكون هذا المرسل هو المرؤوس لابلإغ الرئيس ما لديه من معلومات والذي يميز بعدد من المواصفات التي تقوي أثره مثل المصداقية، الخبرة، الجاذبية لذا يتوقف نجاح الرسالة على مدى كفاءة مرسلها فضلا عن الأهداف التنظيمية المحددة من خلال عملية الاتصال²

وقد يكون المصدر شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون أو الراديو، المجلات، الصحف فالمرسل يقوم بوظيفتين هما تحديد الفكرة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها، ثم القيام بتوضيح هذه الفكرة لمن هم بحاجة لها عن طريق اللغة المختارة³

ويجب على القائم بالاتصال أن يبحث عن رجع الصدى كلما كان ذلك ممكنا والا فلن يكون هناك اتصال والبحث عن رجع الصدى هو البحث عن علاقة ومعناه أن المستقبل حقيقة مستقلة وأن رجع الصدى يوطد هذه العلاقة وحسب مُجد منير حجاب فان مصدر الاتصال، مقيد بمهارات الاتصال الضرورية المتوفرة لديه خاصة

¹ عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، دط، الدار الجامعية، القاهرة، ص 383.

² مُجد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، كلية التجارة، القاهرة 1976 ص 296.

³ لوكيل الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، محبر التطبيقات النفسية والتربوية، دط، دار الهدى، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2006 ص 214.

وضعف هذه المهارات يجد أو يقيد أفكاره وقدرته على التأثير¹، ويرى الجوهرى أن القائم بالاتصال يتأثر بالنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعمل فيه وذلك يعني أن الجماعات التي ينتمي إليها والقيم التي يعتنقها سوف تؤثر على سلوكه الاتصالي وعلى اختياره للمضمون والوسيلة وتفسيره لاحتياجات واهتمامات الجمهور²، والقائم بالاتصال هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية حيث يحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يعيها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال فترات الاتصال المختلفة³، والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل أو الجمهور.

وعوامل نجاحه لا بد أن تتوفر فيها عدد من الصفات الأساسية وهي:

- القدرة اللغوية والبلاغة سردا وكتابة.

- فن الإلقاء والقدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات.

- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة.

- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل ومدى قدرته على التفاعل مع المستقبل والجمهور.

- المصدقية، إذ أن المصدقية تتوقف على الكثير من العوامل وهي:

● القوة التي يملكها المصدر كالكفاءات والجزاءات.

● الكفاءة بمعنى القدرة والدراية والخبرة بالموضوع محل الإرسال.

● الثقة وهي عامل مهم في نجاح الاتصال.

¹ مُجّد منير حجاب: مرجع سبق ذكره، ص 45.

² الجوهري مُجّد وآخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دط، دار القاهرة، 2001 ص 130.

³ هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 ص 31.

• التشابه والتماثل بين المرسل والمستقبل.

• المثالية وتعني أن ينظر الجمهور الى المرسل بأنه يتحلى بالصفات والقيم التي يقدرها الجميع.

2. الرسالة: وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر الى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء

التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة وتتوقف فاعلية الاتصال

على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها وكذا على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة

ومستوى هذه المعلومات المتضمنة في الرسالة ومستوى هذه المعلومات حيث البساطة والتعقيد.

ولا يكون الاتصال دون رسالة ويجب أن تكون واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز

والمصطلحات حتى لا تحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع قدرة المستلم اللغوية¹

والرسالة في مجالها الوظيفي تعني مجموعة من الأوامر والتعليمات والشكاوى وغيرها التي ترسل من قبل عامل الى

زميله على اختلاف مستوياتهم²

وتنقسم الرسالة الى قسمين:

-رسالة لفظية تتضمن تعليمات واستشارات وتفسيرات وانتقادات.

-رسالة غير لفظية تنقسم الى رسالة إشارات ورسالة مكتوبة مصورة مثل (مذكرة, دليل, نشرات, ملصقات)³

وتتمثل العوامل التي تؤدي الى فهم الرسالة أو عدم فهمها فيما يلي:

-اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل.

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3 دار وائل، عمان 2005 ص 241.

² مصطفى عبد السميع مجد وآخرون: الاتصال والرسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 2001 ص 31.

³ مجد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 28.

-درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل وشعور الثقة والاحترام المتبادل.

-ثقافة المستقبل وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يستقبله.

-المؤثرات الاجتماعية والتي تربط المستقبل والمرسل إضافة الى كل الخصائص التي

يتصف بها الجمهور المستهدف.

3. الوسيلة: وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها تنقل الرسالة من المرسل الى المستقبل وتختلف

الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال وباختلاف أنواعه وأشكاله ومن أهم وسائل الاتصال المستخدمة:

-الوسائل المكتوبة: وتتمثل في الكتب، الصحف، المجلات، الدوريات، النشريات والوثائق الإدارية والتاريخية.

-الوسائل الشفهية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل مثل: المحاضرات، الاتصال المباشر.

-الوسائل المسموعة والمرئية: وتتمثل في المذياع، التلفزيون وتسمى الوسائل السمعية البصرية.

-الوسائل الالكترونية الحديثة: وتشتمل على المحطات الطرفية للحواسيب والناسخ والبريد الالكتروني وبنوك

الاتصال المتلفزة وكل القنوات الالكترونية (الانترنت).

• **أسس نجاح اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:**

-التغطية الجغرافية التي تستطيع الوسيلة الوصول اليها.

-عدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين.

-الخصائص الفنية والإنتاجية للوسيلة.

-الكفاءة والثقة وعدم التحيز وكذلك الدقة والفورية في طرح الأخبار.

-مراعاة طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف¹

وعند اختيار وسيلة الاتصال يجب مراعاة طبيعة الفكرة المطروحة وخصائص الجمهور المستهدف وتكاليف استخدام الوسيلة.

بالإضافة الى أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع، وكذلك مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور²

4. المتلقي: وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها لهدف مقصود

من عملية الاتصال ولا شك أن فهم الجمهور وخصائصه وظروفه يلعب دورا مهما في إدراك معنى الرسالة ودرجة تأثيرها في عقل ذلك الجمهور.

والمستقبل هو ذلك الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة كالسمع والبصر والشم ويتم تنظيم اختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى أساس ذلك يعطي لها تفسيرات ودلالات وكل هذا يتأثر بأسلوب المرسل اليه (الادراك والدوافع والأهداف والحالة النفسية)³

كما أن المستقبل هو الشخص أو الجهة التي توجه اليها الرسالة ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك الرموز بغية التوصل الى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل.

¹ ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي: مرجع سبق ذكره، ص 54-56.

² حسن عماد مكايي ولبلى حسن السيد: الاتصال ونظرياته، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ ناصر مُجد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، دط، الإدارة العامة للبحوث، 1995 ص 457.

5. رجوع الصدى أو رد الفعل: يتخذ رد الفعل اتجاهها عكسيا في عملية الاتصال وهو ينطلق من المستقبل الى

المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها وقد أصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال.

ويعتبر رجوع الصدى هو شكل من أشكال الاستجابة والذي يكون في نهاية العملية الاتصالية أو نتيجة لها ويمكن تقييمه بالمقارنة مع وضعية مثالية محددة مسبقا من طرف المصدر وهذا لضمان تعديل المصدر أو المرسل للرسائل من خلال تلك النتائج كما يطلق على رجوع الصدى العديد من التسميات والمصطلحات مثل التغذية الراجعة والتغذية المرتدة وغيرها وهي عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل الواردة وهي عنصر مهم في الاتصال لا سيما عملية القياس والتقويم المستمر لفاعلية العناصر الأخرى.

6. التأثير: وهي مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها¹

7. التشويش: وهو مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد الى المستقبل وادراكها وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل أو من القناة أو الوسيلة وحتى من المستقبل أو من المحيط أو البيئة الخارجية.

وهو أي عائق يحول دون القدرة على الارسال أو الاستقبال وهو ينقسم الى نوعين:

- تشويش ميكانيكي أو آلي: وهو أي تدخل فني يطرأ على ارسال الرسالة.
- تشويش دلالي أو لفظي: وهو يحدث داخل الفرد حينما لا يفهم المرسل والمستقبل بعضهما البعض.

¹ محمد جاسم فلحي الموسوي: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، مقرر في الفصل الثاني-مرحلة الماجستير-قسم الاعلام والاتصال، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك،

ومن الأمور التي تسهم في تشويش المعاني ما يلي:

- استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة.
- عدم وضوح قصد المرسل في رسالته.
- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل.

المبحث الثالث: وظائف الاتصال داخل المؤسسة

التنظيم: ان للاتصال دورا أساسيا للتنظيم اذ أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون مبنية على طريقة سلمية الا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففاعلية القرار تكون مرتبطة بالاتصال السهل والسريع، فالاتصال يتجه نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين عمال المؤسسة.

التنسيق: يعتبر التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، ونجاح أي مؤسسة يتطلب توفير الجهود من أجل تحقيق الهدف، فالاتصال يساعد على التنسيق الفعال خاصة في الاتصال الأفقي.

القيادة: ان التفاهم بين القائد والمرؤوسين أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي فالاتصال يسهل عملية القائد في أداء مهامه.

كما أنها العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه أو الارشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية ويرى كوهن أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء انجاز يحدده القائد.

الإنتاج: تعد عملية الاتصال المحدد لسير الإنتاج كما ونوعا، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ، ولا يمكن فصل الاتصال التنظيمي الرسمي عن عملية الإنتاج (التوجيهات، الإنذارات، الإعلانات) من أجل رفع الإنتاج وتحسين العمل.

الابداع: ان للاتصال دورا مهما في تحقيق بعدين أساسيين وهما عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمخططات الجديدة والبعد الآخر عملية التطبيق للبعد الأول، فالاتصال هو الوحيد القادر على القضاء أو التحقيق من عملية المقاومة والاتصال حيث يقنع مختلف الأطراف بتبني الابداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم.

الصيانة: ان ضمان واستمرار العملية الإنتاجية والابداعية وتغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل وحفظ الذات من عواطف ومشاعر من أهم المهام التي يؤديها الاتصال فيما يخص الصيانة¹

المبحث الرابع: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

أولاً: الاتصال الرسمي: ويقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات ولللكيفية التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسات بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.

وهو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي²

وهو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى³، وهو الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة⁴

وكذلك هو الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية وعبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض⁵، ويندرج تحت الاتصال الرسمي نوعين من الاتصال:

¹ عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 142.

² السيد عبد الحميد عطية: مرجع سابق، ص 375.

³ عمر وصفي عقيلي: الإدارة، أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1997 ص 404.

⁴ عبد المعطي محمد عسان: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999 ص 221.

⁵ عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2007 ص 412.

1- اتصال من أعلى الى أسفل (اتصال هابط): upward communication

ويكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر مدنية أو عسكرية وغيرها، وتصدر غالبا من القادة الى الأتباع بشكل تدرجي وهي ضرورية لشرح أهداف المؤسسة أو المنظمة وهي تعكس الى حد ما صفات الرئيس، ويوصف هذا النوع من الاتصال على أنه بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد. ولهذا النوع من الاتصال العديد من الميزات التي يوفرها وهي كالتالي:

- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهين والمهام.

- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.

- امداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن أدائهم.

- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف.¹

ويؤكد "نيو بورت" وآخرون على ضرورة متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود الأفعال على شكل تغذية

عكسية للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح²

ويعتبر الاتصال الهابط بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن أي منشأة بدونها قد تتوقف عن أداء وظيفتها تماما، وعليه

فهو يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة لتنقل الى جمهور الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات

والإجراءات وما الى ذلك.

¹ بوفلجة غيات: مقدمة علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2006 ص 37.

² لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة ص 218.

2- اتصال من أسفل الى أعلى (الاتصال الصاعد): **down Ward communication** هذا النوع

من الاتصالات يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكار، وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات

المناسبة¹

¹ لوكيا الهاشمي: المرجع نفسه ص 218.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال مكتملا للنوع الأول، وتتضمن عملية التصعيد ارسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد الى أعلى، وتعتبر الاتصالات المتجهة الى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم ايصالها للعاملين أولا وأن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها ثانيا، وأنها استطاعت أن تحرك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثا، وهذا النوع من الاتصالات يعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة: سجلات، تقارير، شكاوى، استقصائيات، مقابلات... الخ.

ويتضمن الاتصال المساعد مايلي:

-تقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل.

-تقديم الشكاوى وطلب المساعدة والتعليمات.

-تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

-محاولة الإجابة عن الأسئلة الواردة.

-طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء العمال¹

3-الاتصال الأفقي: horizontal communication ويقصد به انسياب المعلومات أي ارسالها

واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة ويعتبر ضروريا

لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات والأقسام²

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ص 146.

² محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط 1، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 2001 ص 24.

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في المنظمة يكونون في نفس المستوى الإداري درجة، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والانتاجية¹، ويتم هذا النوع بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال الى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر² يكون اتجاهه من الأسفل الى الأعلى أي من المرؤوسين الى الرؤساء أو من مستوى اداري أدنى الى مستوى اداري أعلى في الهيكل التنظيمي³، ويرى **هانري فايول Henri Fayol** أن هذا النوع من الاتصال مهم نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت بشرط أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعة وأن يحظر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم وبين ادارتهم والإدارات الأخرى⁴

● وللاتصال الأفقي العديد من المزايا نذكر منها:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت مما يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية.
- يساعد على خلق الروح المعنوية بين الموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة⁵

4-الاتصال غير الرسمي:

¹ بوفلجة غيات: مرجع سابق، ص 38.

² ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مجلة جزائرية، جامعة الجزائر 2004 ص 33.

³ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، 2005 ص 103.

⁴ لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 219.

⁵ عبد المعطي مُجد عساق: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999 ص 225.

في هذا النوع من الاتصال لا توجد إجراءات وقواعد محدودة تشكل الاتصالات، ولكن الاتصال يتم بين الأفراد وبطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال¹، يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة ويعمل الأعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم وللقادة²، وهو كذلك الاتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي ويعرف هذا النوع من الاتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال فهي أسلوب غير رسمي³، كذلك هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة⁴، الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية وتتم هذه الاتصالات من خلال قنوات خارجة عن القنوات الرسمية المحددة للاتصال وتكون بين مستويات مختلفة متجاوزة خطط السلطة الرسمية⁵

خلاصة الفصل:

¹ محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مرجع سابق ص 28.

² جودة علي جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص 182.

³ صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ص 66.

⁴ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص 124.

⁵ ثامر البكري: الاتصالات التسويقية والترويج، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ص 96.

يمكننا أن نستنتج من هذا الفصل أن الاتصال هو عبارة عن أداة يستخدمها الفرد من أجل تكوين علاقات مع الآخرين ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ بدون اتصال لأنه يسهل عملية التواصل والترابط بين الإداريين داخل المؤسسة حيث مهما بلغت سياسة التنظيم والتسيير من مستوى عالي فإن تطبيق هذه السياسة يتركز ويعتمد على مدى كيفية إيصالها وإبلاغها.

تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية ومستوياتها

المبحث الثاني: تطور ظهور علم الإدارة

المبحث الثالث: وظائف الإدارة المحلية

المبحث الرابع: مهارات الإدارة المحلية وأهدافها

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الإدارة جزءا من النظام العام لتطور حياة الانسان، وقد ظهرت الحاجة اليها بسبب التعاون وتنظيم الجهد المشترك بين الأفراد ولقد عرفت البشرية بعضا من تطبيقات الإدارة بالفطرة منذ نشوء التجمعات للأفراد في القبيلة والقرية، وطالما كانت هناك حاجات ورغبات وطالما كان هناك من يسعى بوسائل مختلفة لكي يشبع هذه الحاجات، لذلك استخدم الانسان منذ التاريخ القديم دون أن يدرك أهمية ما يفعل أسلوبا منظما في الحصول على ما يحتاجه وهكذا نجد أن جزءا من مفاهيم الإدارة وتطبيقاتها لصيق بالعديد من تفاصيل حياتنا اليومية ويمارسه الجميع، الأم والأب في تربية الأبناء وتنظيم شؤون الأسرة وصاحب المحل أو الشركة الصغيرة حتى وإن كان من دون شهادة أو تخصص اداري وكذلك أصحاب الأموال والعقارات... وغيرهم كثيرون طالما كانت لهم القدرة على تنسيق أعمالهم والتفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة المحلية:

الإدارة تعني قيادة جهود الأفراد وتحفيزها وضمان توجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف. والإدارة هي عبارة عن نشاط ذهني يسعى بواسطة جهاز اداري الى انجاز الأعمال عن طريق استخدام العمال والآلات والأموال لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ويعرفها مانويل بأنها خلاصة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فالإدارة نشاط ذهني له أهداف من الناحية النظرية.

ويمكن اعتبار الإدارة كجزء اداري ينظم بين العمال بين الآلات والأموال لتحقيق الأهداف من الناحية العملية والمكانية لذا فالإدارة علم وفن، علم لأنها تقوم على نظريات ومبادئ الإدارة المعروفة والتي توصل اليها الخبراء والعلماء عن طريق البحث والتحري والدراسة على مر العصور¹

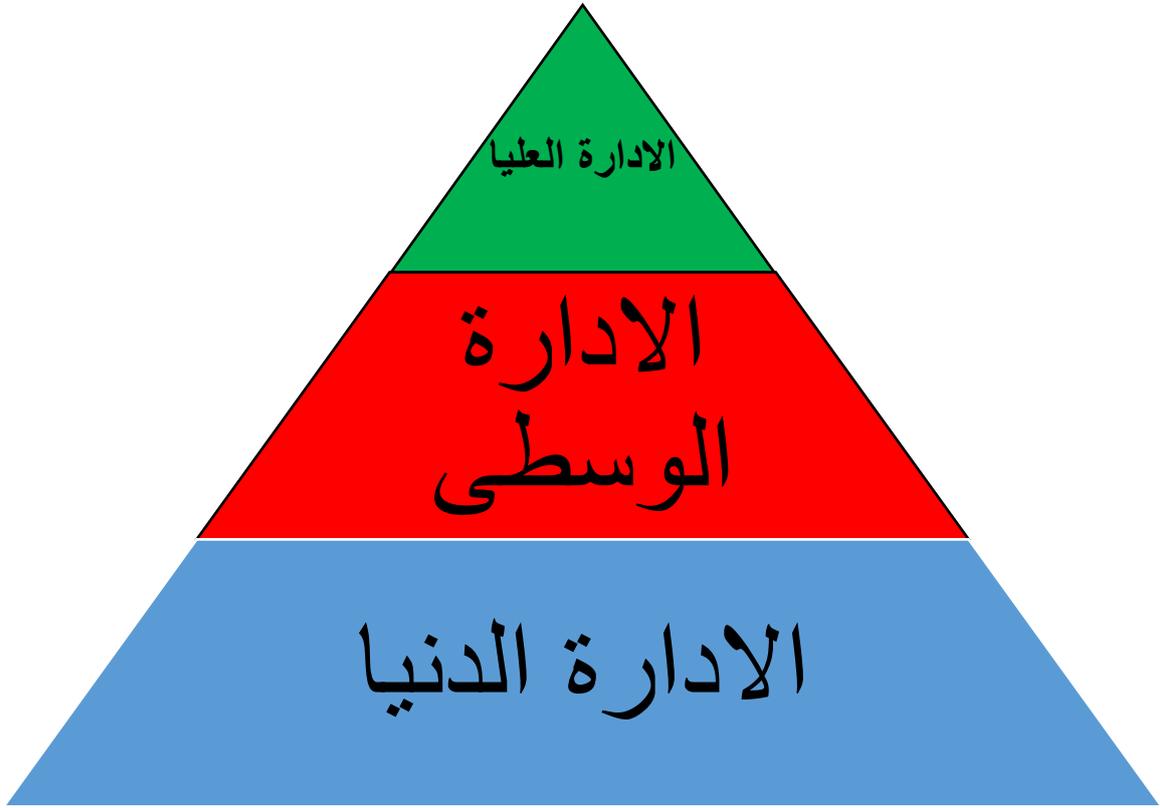
وفن لأن المدير أو الجهاز الإداري يجب أن يستخدم مهاراته الشخصية والمكتسبة في تطبيق علم الإدارة والمدير تتجاذبه وتشده عدة أطراف فالعمال يشدونه للحصول على أعلى أجر ممكن والمساهمون يشدونه نحوهم للحصول على أكبر ربح ممكن وكذلك أصحاب المشروع والمالكين أما الحكومة والمؤسسات الرسمية فتشده نحوها لتحصيل أكبر كم من الضرائب أما المستهلكين فيشدونه نحوهم للحصول على أكبر سلعة.

اذن فالمدير الناجح مشدود الى عدة أطراف فلا يجب أن يميل الى طرف على حساب الطرف الآخر بل عليه أن يقوم بجهوده وبأكبر كفاية ممكنة لتحقيق التوازن بين أهداف جميع الأطراف، ومن هنا فان للإدارة علاقة بعلوم وموضوعات مختلفة فهي على علاقة بعلم الإحصاء لأن الإحصاء يمد الإدارة بالأرقام والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

¹ الإدارة المالية: د. سيد هوارى، جامعة عين شمس، القاهرة مصر، 1969 ص 25

كذلك علاقة مع علم المحاسبة لأن الأرقام المحاسبية والميزانيات والقوائم المالية تعطي للمدير مؤشرات على سير العمل، كذلك على علاقة بعلم الاقتصاد لأن الاقتصاد يقوم على العرض والطلب وغيرها من الموضوعات التي تؤثر في رسم السياسات وتحديد الأهداف للمشروعات وهي من صلب أعمال الإدارة، وللإدارة علاقة مع القانون فكل تصرفات الإدارة تستند الى القانون وبالتالي التشريعات المالية والعمالية.

إلا أن الإدارة في أي مؤسسة تتخذ شكل الهرم بحيث تتسلسل المستويات الإدارية المختلفة ففي قمة الهرم يكون مستوى الإدارة العليا وهو يتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام. أما في وسط الهرم تأتي الإدارة الوسطى وهي عبارة عن المدراء التنفيذيون مثل المدير المالي ومدير المشتريات ومدير المبيعات ومدير التسويق وما الى ذلك. أما في أسفل الهرم فتأتي الإدارة الدنيا وهي عبارة عن رؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين ثم بعدهم العمال المهرة والفنيين والعمال العاديين.



رسم توضيحي 1 لمستويات الإدارة

أما الإدارة كمكان فهي ذلك البناء الذي يمارس فيه المدراء أعمالهم وفق تخصصاتهم فنقول الإدارة العامة أو المدير العام أو إدارة الإنتاج أو التسويق والمبيعات أو المالية وما إلى ذلك.

أما الإدارة كأفراد فهي تعني الأشخاص الذين يشغلون المكان ويقومون بالنشاط الذهني لممارسة عمل الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة، ويعرفها فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها¹، ويعرفها هنري فايول بأنها عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

¹ الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، د. عمر وصفي عقيلي، دار زهران، عمان، الأردن 1997 ص 12.

أما سشتر برنارد يعرفها بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته، وقد عرفها شيلدون بأنها وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة المنظمة الرئيسية وهي الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي لها والقيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ، ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفعالية وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية وبما يساهم في تحسين حياة الانسان سواء كان عضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته وأيا كان المجال الذي نمارسه فيه¹، ومن التعريفات المعاصرة للإدارة نجد أن هناك تعريفات كثيرة للإدارة صدرت عن علماء متخصصين في الإدارة وعلومها والسلوك التنظيمي ومهمة الإدارة.

ويمكن ذكر هذه التعريفات المعاصرة للإدارة على النحو التالي:

يعرفها ميز ودوغلاس بأنها العملية التي تقوم بموجبها مجموعة متعاونة بتوجيه أعمال آخرين نحو أهداف عامة²

المبحث الثاني: تطور ظهور علم الإدارة:

ان تطبيق الإدارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية، فاذا نظرنا للمصريين القدماء نجد أن عندهم قدرات إدارية فعالة في بناء الأهرامات والمعابد وإدارة شؤون دولتهم، وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والامبراطورية الفارسية والرومانية وقد قدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة الى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة.

¹ المفاهيم الحديثة في الإدارة، د. محمد قاسم القريوتي، ود. مهدي زويلف، دار الشروق، عمان، الأردن 1993 ص 11.

² الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تطبيقات، مصطفى نجيب شاوش، دار الفرقان، عمان، الأردن 1993 ص 30.

ولكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ الا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى الى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وانشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج، ومن الأسباب التي أدت الى ظهور علم الإدارة مايلي:

- 1- اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى الى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات.
- 2- تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك الى سرعة أداء العمل واتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة ولكن أدى هذا الى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.
- 3- ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم، ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين تقع على عاتقهم إدارة المشروع، مما أدى الى فصل الإدارة عن ملكية المشروع، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسؤولياتهم نحو أصحاب رأس المال، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك الى طبقة المديرين وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية.

- 4- مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية، وجد العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في أغلب الأحيان فكان تدخل الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات أو تحديد حد أدنى من الأجور، وتزويد المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبة، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسؤولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة

لذلك، وقد ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الإدارة بالأسلوب العلمي المنظم، بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ مما أدى الى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الإدارة.¹

المبحث الثالث: وظائف الإدارة المحلية:

يمكن تحديد وظائف الإدارة أو عناصرها أي النشاطات التي تشكل عملية الإدارة الى أربعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقدم فيما يلي عن كل من هذه الوظائف الأربعة:

أولا: التخطيط:

ويشمل اختيار المهام الواجب إنجازها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد كيف يجب إنجازها ومتى يجب إنجازها حيث أن نشاط التخطيط يركز على تحقيق الأهداف فيقوم المدراء ومن خلال خططهم بتحديد ما يجب عمله من أجل نجاح المنظمة وما هي السياسات الممكنة أن تتبع وما هي الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات حيث أن المدراء يهتمون بنجاح المنظمات سواء في المدى القصير أو المدى الطويل.

والتخطيط الاستراتيجي هو ذلك النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل وأحسن أداء وأقل جهد ووقت ممكن ويعتبر التخطيط عملية إبداعية تعتمد على التفكير المنطقي والتنبؤ بالسوق واحتياجات العملاء والمستهلكين وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في جعل الإدارة قادرة على التحكم في الأعمال والسلوكيات التي تتم في المنشأة وخلق بيئة مناسبة للعمل والتخطيط الاستراتيجي يساعد على تحقيق مايلي:

- العمل بروح الفريق.
- تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف من المال والوقت.

¹ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: إدارة الأفراد، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2010 ص 9-10.

- الشعور بأهمية التكامل بين العاملين وأقسام المؤسسة.¹

ثانيا: التنظيم:

وهنا يتم تحديد الموظفين اللازمين لأشغال الوظائف المطلوبة ويتم تصميم الهيكل التنظيمي بالتنظيم عبارة عن تعيين المهام التي سبق وتم تحديدها في عملية التخطيط للأفراد أو المجموعات المختلفة في المنشأة، فالتنظيم يوفر الآلية لوضع الخطط موضع التنفيذ.

ويقوم المنظم هنا بتحديد واجبات كل عامل وموظف ومدير في المنشأة من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف ويتم تنظيم المهمات بحيث يساهم ناتج الأفراد في نجاح الأقسام، والتي بدورها تساهم في نجاح الإدارات ومن ثم المساعدة أو المساهمة في نجاح المنظمة ككل.

ثالثا: التوجيه:

ويعتبر التوجيه ومن ضمنه التنسيق من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية وهذه الوظيفة تشتمل على الحوافز والقيادة والاتصال وتهتم بشكل أساسي بالأفراد داخل المنشأة، ويعرف التوجيه بأنه عملية ارشاد نشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة إذ أن الاتجاه المناسب هو أي اتجاه يساعد المنظمة للتحرك نحو تحقيق الهدف النهائي للتوجيه الذي يتمحور حول زيادة الإنتاجية.

رابعا: الرقابة:

والرقابة هي الوظيفة الإدارية التي يقوم بواسطتها المدراء بما يلي:

- جمع المعلومات التي تقيس الإنجاز الحالي للعاملين والموظفين.

¹ هاشم رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، عمان، دار الراية، 2009 ص 47.

-مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير التي تم وضعها في التخطيط وفي تحديد المهام أثناء التنظيم.

-تحديد فيما إذا كان هناك انحرافات بين التنفيذ والتخطيط من أجل تقويم هذا الانحراف الذي

يكون إيجابيا أي زيادة عن الأهداف المقررة أو سلبيا أي أقل من المطلوب.¹

يمكن القول بأن وظائف الإدارة الأربع تدور كعجلة حيث لا يمكن اعتبار أي وظيفة في البداية أو النهاية بل أن هناك تكامل بين هذه الوظائف.

وتعتبر الرقابة الإدارية العنصر الرابع من وظائف الإدارة فبعد أن يتم التخطيط وتحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات ويتم الانتهاء من التنظيم وعمل الهيكل التنظيمي وتحديد وتحليل العمل والوظائف وحصرها وتوزيع العاملين عليها وتحديد السلطات والمسؤوليات والبدء بتنفيذ العمل والقيام بإجراءات التوجيه والتنسيق من إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والتحفيز والاتصال والقيادة الفعالة، يأتي دور الرقابة للتأكد من سلامة التخطيط والتنظيم والتوجيه وأن العمل يسير وفق الخطط المرسومة وتكشف الرقابة عن أي خلل سواء في التخطيط والأهداف أو في التنظيم وتوزيع الأعمال والصلاحيات والمسؤوليات أو في التوجيه من قيادة وإصدار أوامر واتخاذ قرارات واستخدام الحوافز والقيادة الفعالة فتكشف الرقابة عن أي خلل ليتم تحديد الانحراف عما هو موضوع ومحدد سواء انحراف إيجابي أي زيادة عن الموضوع أو انحراف سلبي أي أقل من الموضوع أو المطلب ليتم التعديل وتصحيح الانحرافات.

وتنقسم الرقابة الى ثلاث أنواع حسب الوقت الذي تتم فيه:

1-الرقابة الوقائية.

2-الرقابة المتزامنة أو أثناء التنفيذ.

3-الرقابة اللاحقة أو العلاجية.¹

¹هاشم رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، عمان، دار الراجحة، 2009 ص 48-49.

المبحث الرابع: مهارات الإدارة المحلية وأهدافها:

هناك مهارات معينة لا بد من توافرها لدى المدراء حتى يتمكنوا من إدارة منظماتهم بنجاح حيث أن التعامل مع الناس سواء كانوا مرؤوسين أو رؤساء أو زملاء مع مراعاة الاختلافات الفردية، يتطلب من المدير أن يتمتع بعدة مهارات وهي:

1-المهارات الفنية.

2-المهارات الإنسانية.

3-المهارات الفكرية.

4-مهارات إدارية أساسية.

5-مهارات خاصة.

■ المهارات الفنية:

وتشمل استخدام معرفة وخبرة متخصصة لتنفيذ الأعمال المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد ومن الأمثلة على هذا النوع من المهارات: الهندسة، برمجة الحاسوب، المحاسبة، والمهارات التي تتعلق بطبيعة العمل وطبيعة المنظمة وبالتالي فانها تختلف من منظمة الى أخرى ومن قسم الى آخر.

■ المهارات الإنسانية:

وتعني القدرة على التعامل مع الناس وخلق وإيجاد روح التعاون في الفريق الذي تعمل على قيادته أي أنها تتعلق بالعمل مع الاتجاهات ومع موضوع الاتصال، ومع الأفراد والجماعات واهتماماتهم وباختصار يمكن القول بأنها

¹هاشم رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، عمان، دار الراجحة، 2009 ص 52-54.

تتعلق بالعمل مع الناس والقدرة على التحفيز والقدرة على إدارة الصراعات وعلى التأثير في الآخرين والتكيف معهم.

■ المهارات الفكرية:

تشمل المهارات الفكرية القدرة على رؤية المنظمة جزءاً لا يتجزأ، ومن عناصر هذه المهارة القدرة على ربط أجزاء موضوع ما ربطاً محكماً ومنطقياً، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية أي القدرة على التحليل والقدرة على التمييز بين الأسباب والمظاهر والأعراض والقدرة على الابتكار والحسم واتخاذ القرارات.

● مهارات إدارية أساسية:

وهي مهارات تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العمل بشكل منظم.

● مهارات خاصة:

تشمل مهارات اللغة والتفاوض ومهارات فهم الحضارات¹، أما بالنسبة لأهداف الإدارة فهي كثيرة بحيث تقوم الإدارة بالموازنة بينها وأحياناً تكون متناقضة ومتصارعة ومتشابكة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها وأهداف للمنشأة ولملاكها والعاملين فيها والمتعاملين معها من زبائن وموردين وممولين وحكومة والمنظمات المدنية وذلك كما يلي:

1- تحقيق أهداف الإدارة نفسها والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ. الاستمرار.

ب. النجاح.

ج. تحقيق الذات.

¹ عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريفي: الإدارة، ط3، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء 2012 ص 38-39.

2- تحقيق أهداف ملاك المنشأة والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ. زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للأسهم.

ب. زيادة الأرباح المحصلة.

3- تحقيق أهداف العاملين في المنشأة والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ. الراحة في العمل.

ب. تقليل ساعات العمل.

ج. زيادة في الأجور.

د. زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.

4- تحقيق أهداف زبائن المنشأة والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ. وفرة السلع والخدمات.

ج. خفض الأسعار.

ب. زيادة جودة السلع والخدمات.

- تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية والتي يتمثل أهمها فيما

يلي:

أ. زيادة الأسعار.

ب. الدفع النقدي.

ج. الالتزام بمواعيد الدفع ان كان الثمن مقسطا.

6- تحقيق أهداف ممولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض ويتمثل أهمها فيما يلي:

أ. ضمان أصل التمويل.

ب. ضمان عوائد التمويل.

7- تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة بالمنشأة والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ب. تحصيل الضرائب.

8- تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ. رفع مستوى المعيشة.

ب. حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد.

9- تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ. حماية البيئة من التلوث.

ب. جمع التبرعات.

ج. القيام بمساهمات اجتماعية.¹

خلاصة الفصل:

¹ إبراهيم جابر السيد: سلسلة الإدارة الحديثة، علم وفن الإدارة الحديثة، ط1، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر 2020 ص 51.

بناء على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشُد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في كافة المجالات والميادين، فالإدارة تمتلك أهمية كبيرة في أي مجال من مجالات الأعمال المهنية التي تتطلع دائما إلى التقدم والتطور والازدهار لأن أي عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطا وتنظيما وتنفيذا ناجحا.

تمهيد.

المبحث الأول: أهمية الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة

المبحث الثاني: وسائل الاتصال الرئيسية داخل الإدارة المحلية

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية

المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أو المنظمة بمثابة العمود الفقري لعملية ترابط وتواصل العاملين والموظفين والمصالح مع بعضهم البعض فلا يمكن تحقيق هذه الميزة في أي إدارة كانت بدون الاعتماد على الاتصال الداخلي في الإدارة سواء كان هذا الاتصال بشكل صاعد أي من الموظفين إلى المدير أو بشكل نازل أي من المدير إلى الموظفين أو بشكل أفقي فالإتصال هو الذي يمكن الإداريين من القيام بمهامهم الإدارية وكذا أخذ الأوامر وإصدارها داخليا ولذلك لا بد من توفر أنظمة معينة تخص عملية الاتصال داخل الإدارة المحلية ووسائل يعتمد عليها الإداري لإنجاز وإتمام مهامه الإدارية وكذا التواصل مع زملاءه الموظفين فكيف تكون العلاقة بين الإدارة المحلية والاتصال الداخلي وما دور هذا الأخير في تحسين صورة وعمل الإدارة المحلية أمام جمهور المؤسسة؟

المبحث الأول: أهمية الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة:

يتوقف مدى فهم واستيعاب القوى العاملة لتعليمات وقرارات وتوجيهات الإدارة على كفاءة الاتصالات الداخلية التي تكون بين الإدارة والقوى العاملة، ويتوقف عمل الاتصالات أيضا على مدى فهم الإدارة لمقترحات وآراء ورغبات ومطالب وشكاوى العاملين وتبرز أهمية تطوير الاتصالات بين الإدارة والقوى العاملة في الوقت الحاضر من العوامل التالية:

1- تضم منشآت الأعمال المعاصرة عشرات الآلاف من العاملين، وقد أدى ذلك الى انعدام الروابط الشخصية المباشرة بين الإدارة والعاملين والتي كانت سائدة قبل الثورة الصناعية ويتطلب ذلك إيجاد نظام فعال للاتصالات يحقق التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين بعضهم البعض.

2- أدى نمو العاملين في المنشآت الى كثرة الصراعات بين الإدارة والعاملين في تلك المنشآت، وتبرز هنا أهمية وجود نظام فعال للاتصال في توفير المعلومات المطلوبة للجهات التي تقوم بحل الخلافات والصراعات بين الإدارة والعاملين بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بحيث تساهم في توضيح طبيعة الخلافات وأسبابها بهدف إيجاد الحلول السليمة لتلك الخلافات.

3- تقوم منشآت الأعمال المعاصرة بتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل باعتبار أن ذلك يساهم في رفع كفاءتها الإنتاجية، وقد أدى ذلك الى قيام الفرد في تلك المنشآت بدور صغير ومحدود جدا وأن العمل الذي يقوم به يعتمد الى حد كبير على الأعمال الأخرى التي يؤديها الأفراد العاملين في نفس المنشأة ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام فعال للاتصالات بين الأفراد العاملين يساهم في تبادل المعلومات بين القوى العاملة ويحقق التفاهم المطلوب بين الفرد والآخرين الذين يعمل معهم بهدف توحيد جهودهم وتوظيفها لخدمة الأهداف التي تسعى اليها المنشأة.

4- تسبب النمو الكمي والنوعي في حجم الأعمال التي تقوم بها منشآت الأعمال المعاصرة في استحداث أقسام ووحدات متعددة ضمن المنشأة الواحدة، وأدى أيضا الى تعقيد العملية الإدارية فيها ويؤكد هذا على أهمية الاتصالات بين أجزاء وأقسام المنشأة بهدف تحقيق التفاهم المتبادل بين العاملين في تلك الوحدات والأقسام وتوحيد وتنسيق أهدافها وتوظيف إمكاناتها في خدمة الأهداف التي تسعى اليها إدارة المنشأة.¹

المبحث الثاني: وسائل الاتصال داخل الإدارة المحلية:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال في الإدارة بشكل رئيسي الى مايلي:

1-الاتصالات الشفوية:

وتمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا وتمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة اليه وتوطد العلاقات الإنسانية وتزيل الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر.

ولكي يتصف الاتصال بأنه اتصال فعال يجب توافر الخصائص التالية في المرسل:

-الثقة في النفس والمعرفة الكاملة بالموضوع.

-وضوح النطق واللفظ.

-القدرة على الاقناع واتباع أسلوب المشاركة.

-الأمانة والود والصدقاة.

¹ غانم فنجان موسى: أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة "دراسة في المشاكل والمعالمات", مؤسسة الخليج للطباعة والنشر، الكويت ص 19.

- كسب اهتمام المستمع.¹

2- الاتصالات الكتابية:

ويشمل هذا الأسلوب في الاتصالات كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية، وتعتبر هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوى، ويجب أن تكون مكتوبة كي يتمكن المستقبل من دراستها بامعان وتفكر ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى له الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن توصيلها الى أكبر عدد ممكن من العاملين في التنظيم بسرعة وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه وتناسب المعلومات الفنية المعقدة وبشكل عام فانه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا لأنها بذلك تشمل مستويات إدارية كثيرة ويشترك بها أعدادا كبيرة من العاملين.

3- الاتصالات الحركية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في ارسال الرسائل، وبالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة وهي ذات الاستخدامات الواسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات، الا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة ويتم اعتماد أسلوب دون الآخر حسب الرسالة وحسب ما تستلزمه الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه اليها الرسائل.² بالنسبة للوسائل الشفوية فهي كالتالي:

❖ **المقابلات:** وتعرف بأنها مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة

لتحقيق هدف أو غرض معين وتختلف هذه المقابلة التي نقصدها عن سائر المقابلات العارضة، والتي تتم بين

¹ رضا هاشم: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 103.

² رضا هاشم: مرجع سبق ذكره ص 104.

العاملين وغيرهم في كل وقت ومكان بالمؤسسة اذ تتضمن قدرا من التخطيط وهدفا مع ما يراد تحقيقه، وتسعى المقابلة لاقامة جسور تفاهم مستمر وتبادل للخبرات وتتيح فرصة للتعرف على مشاعر العاملين وانفعالاتهم قصد التخفيف من الضغوط النفسية في مجال العمل، ولذلك فالمقابلة تصلح لأن تكون وسيلة للاتصال الرأسي والأفقي.

❖ **الاجتماعات:** وهي احدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر الشفوي نظرا لأهميتها في اتاحة الفرصة أمام

الإدارة للالتقاء بالعاملين، ودراسة اتجاهاتهم وآرائهم والتعرف على مشاكلهم واقتراحاتهم.

وقد تشمل هذه الاجتماعات ما يسمى بملقات الجودة وهي اجتماع مجموعة صغيرة من العاملين بشكل منتظم على أساس تطوعي لتحليل المشكلات وتقديم الحلول للإدارة.

❖ **الخطابات:** حيث تتم مواجهة العاملين مباشرة عن طريق القاء خطاب أو تقديم عرض بصورة شفوية بهدف

الاقناع والشرح وعرض التقارير التقديمية.

❖ **الندوات:** حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى

الفردى، كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته من خلال الندوة، وتسمح هذه الوسيلة بتعزيز ثقة عمال المؤسسة وموظفيها بالإدارة وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة من أجل رفع مستوى الوعي العملي، ومناقشة الأمور المهمة بصراحة ووضوح بغرض الوصول الى حلول لها، وعادة ما تنتهي الندوة بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين حول الموضوع المناقش فيها وبالتالي تستخدم ابي الاتصال التفاعلي ما يؤخذ على الاتصالات الشفوية أنها لا تناسب المرسل الذي يرغب في مخاطبة عدد كبير من الأشخاص تفصل بينهم مستويات إدارية مختلفة ومسافات شاسعة ورغم ذلك تبقى الاتصالات الشفوية من أكثر الاتصالات شيوعا واستخداما في المؤسسة.¹

¹عواج سامية: الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددة الاستراتيجية، ط1, مركز الكتاب الأكاديمي، عمان 2019 ص 89.

أما بالنسبة للاتصالات المكتوبة فتتمثل فيما يلي:

❖ **التعليمات والأوامر:** يمكن أن تأخذ التعليمات والأوامر طابعا شفويا، كما قد تأخذ أيضا طابعا

مكتوبا وتمثل بذلك مرجعا يسهل الرجوع اليه في حالة المخالفة وتتخذ التعليمات والأوامر المكتوبة صورا

عديدة مثل المذكرات الداخلية والقرارات الإدارية.

❖ **لوحة الإعلانات:** تعتبر من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع المؤسسات، وتعتمد عليها

الإدارة الى حد كبير كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بالتعليمات والأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل،

توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية.

وتختلف المعلومات المتعلقة بالأمن وضبط الجودة، واخبار العاملين بنتائج الاجتماعات كما يشار أيضا في هذه

اللوحة الى بعض ما تصدره الصحف والمجلات وكذا مختلف القوانين الخاصة بالعاملين، ومن بين أهم العوامل التي

تساعد على نجاح لوحة الإعلانات كوسيلة اتصالية، العناية بتجديدها من حيث المضمون وكذا مراعاة الدقة في

توزيع المعلومات على اتساع اللوحة إضافة الى سهولة اللغة ووضوح المعنى وتسلسله.

❖ **التقارير:** تعتبر التقارير من وسائل الاتصال المهمة داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، اذ

تعتمد عليها الإدارة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المؤسسة ولتحقيق اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ولذلك

أصبحت التقارير معيار لقياس كفاءة الإدارة واختيار أسلوب العمل وعن طريقها يتم تزويد الإدارة بأكثر

حصيلة من المعلومات والإحصاءات الخاصة بحقيقة التنفيذ وما يتخلله من أحداث ووقائع ومؤتمرات

داخلية

وخارجية وفي أقصر وقت ممكن.¹

¹عواج سامية: مرجع سبق ذكره ص 90-91.

❖ **جريدة المؤسسة:** تسمى أيضا بالجريدة الداخلية وهي وسيلة من وسائل الاتصال النازل موجهة أساسا الى كل العاملين دون استثناء، كما تسمح بخلق وتعزيز شعور الانتماء والانتساب للمؤسسة وضمن هذا الإطار فأفضل جريدة داخلية هي تلك التي تمنح الفرصة للعاملين لكي يعبروا عن انشغالهم ومطالبهم كما تسمح هذه الوسيلة بتوفير المعلومات حول السياسة العامة التي تنتهجها المؤسسة ومختلف المستجدات المتعلقة بنشاطاتها وهناك وسائل أخرى للاتصالات اللفظية غير المباشرة نورد منها على سبيل المثال ما يلي:

التحقيقات وسبر الآراء، صناديق الاقتراحات والشكاوى، الأدلة والكتيبات، بيان الأجور والمرتبات، الهاتف، التلكس، الفاكس، الرسائل الفورية، الجريدة المضيفة وهي لوحة تيليماتيكية يتم وضعها في الرواق تسمح ببث كل المستجدات، الجريدة الهاتفية، الإذاعة الداخلية، دوائر التلفزيون المغلقة، الأنترنت.

أما وسائل الاتصال غير اللفظي أو الحركي فتقسم تبعا للحواس البشرية المستخدمة كما يلي:

➤ وسائل الاتصال التصويري وتتضمن المجسمات، الملصقات، الأفلام، الرسوم البيانية

والخرائط، إضافة الى وسائل الاتصال التصريفي ونجد ضمنها وسائل التعبير الجسمي، ووسائل التعبير المادي.¹

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة المحلية:

يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في المؤسسة فهو يشير الى الاتصال الذي يحدث بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم داخل المؤسسة وتشمل أهمية الاتصال الداخلي ما يلي:

¹ عواج سامية: مرجع سبق ذكره ص 91-92.

- 1- تحسين التنسيق والتواصل بين الموظفين: اذ يعتبر الاتصال الداخلي أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في تنسيق الأعمال والمهام بين الإدارة والموظفين ويحافظ على تدفق المعلومات بين الجميع.
- 2- تعزيز العمل الجماعي: يعتبر الاتصال الداخلي أساساً في تعديل العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث يمكنه إتاحة الفرصة للموظفين للتواصل والتعاون مع بعضهم البعض وتبادل الأفكار والخبرات بشكل أفضل.
- 3- تحقيق الأهداف المؤسسية: حيث يعد الاتصال الداخلي عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يساعد في تحديد الأهداف وتبادل الرؤى والخطط وإدارة التغييرات المتعلقة بالمؤسسة.
- 4- تعزيز روح المبادرة والابتكار: يمكن للاتصال الداخلي أن يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي والمبتكر وتبادل الأفكار الجديدة كما يمكنه توفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.
- 5- تحسين صورة الإدارة والمؤسسة عامة: يمكن للاتصال الداخلي أن يساعد في تحسين صورة الإدارة أمام الموظفين والجمهور فهو يجعل الإداري الناجح يتقن الاتصالات الفردية والتنظيمية فمن طبيعة عمل الإداري نقل المعلومات وتبادلها على مستوى المؤسسة أو الإدارة وكذلك على المستوى الفردي من خلال المقابلات والاجتماعات والمناقشات وزيارات العمل وإبرام الاتفاقيات وحل النزاعات.¹

-أما بالنسبة لدور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة وخدمة الصالح العام فهو يساعد الإدارة على:

توثيق العلاقة بين الإدارة أو الموظفين وبين الجمهور من خلال تلبية نداءهم وخدمتهم ومساعدتهم في طرح انشغالاتهم لإدارة المؤسسة من خلال عديد الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة كالنشرات الدورية، المراسلات، الزيارات الميدانية، زيارة الجمهور للمنظمة، الإعلانات في وسائل الاتصال الجماهيرية ويساهم هذا الاتصال كذلك في

¹ عواج سامية: الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان 2019 ص 55.

توسيع صورة المؤسسة في ذهن جمهورها وكذا النشاطات التي تقوم بها، وإقامة نظام اتصال خاص بالجمهور من أجل توصيله بحقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة.

وتوفير المعلومات عن الظروف المحيطة للمؤسسة لدى عمالها وكذا الشرح وتفسير القرارات بكل وضوح.¹

المبحث الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية:

من أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

أولاً: معوقات شخصية: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع الى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة الى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي الى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

ثانياً: معوقات تنظيمية: وترجع أساساً الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

¹ محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص 181-180.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا الى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

ثالثا: معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع الى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة الى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.¹

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق ذكره أن الاتصال عملية مهمة في الإدارة التي بدونها لا يتم انجاز العمل فأى نقص في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبيا على مستوى أداء المؤسسات فالتنظيمات الإدارية ليست الا علاقات واتصالات تجري في

¹ عبوي زيد منير: فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة، عمان، 2008 ص 45-46.

محيط العمل الإداري، فالاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وهو أداة تبادل المعلومات والرسائل لتحقيق الأهداف الإدارية، لذلك فإن للاتصال دور مهم في أي إدارة وفي أي مؤسسة فهو العامل المسؤول عن تسيير أعمالها ونقل معلوماتها بأي شكل من الأشكال وبدونه لا يمكن تحقيق النجاح العملي والشخصي داخل محيط الإدارة المحلية.

الجانب التطبيقي

تمهيد.

المبحث الأول: التعريف ببلدية مستغانم ومصالحها الإدارية

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مكاتب البلدية

المبحث الثالث: واقع الاتصال الداخلي في إدارة البلدية

المبحث الرابع: خلية الاتصال والأنشطة الاتصالية للبلدية

دليل المقابلة

تحليل محاور المقابلات

نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

فهرس المحتويات

تمهيد:

ان لكل بحث علمي دراسة ميدانية على أرض الواقع بعد انتهاء كلا من الجانبين المنهجي والنظري، وقد عاجلت في هذا الجزء التطبيقي الموضوع الأساسي لدراستي والذي يدور حول دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة المحلية، لذلك اخترت مؤسسة بلدية مستغانم لأنها مؤسسة تتعامل مع جميع المواطنين من خلال تقديم خدماتها لهم ولأنها إدارة متعددة المصالح أي أنها تملك محيط ذو طابع اداري بامتياز يحتك بالمواطن بشكل يومي ومباشر، حيث عملت على جمع ما أمكن من الملاحظات واجراء المقابلات مع الموظفين الذين وبكل صراحة لم يخلوني بأي معلومة سواء في الإطار العملي أو الإطار الشخصي فيما يتعلق بمعلوماتهم وقد قاموا بمنحي كل المعلومات اللازمة التي تساعدني في بحثي المتواضع وهم مشكورون على مجهوداتهم.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة (بلدية مستغانم):

بلدية مستغانم مدينة من بين المدن الساحلية الواقعة شمال غرب الجزائر، اذ صنفت هذه المدينة من المدن التي عرفت بتاريخها المجيد يحدها شمالا البحر المتوسط جنوبا بلدية مزعران وحاسي ماماش من الغرب بلدية صيادة وخير الدين وتترجع على مساحة 50 كلم مربع ويبلغ عدد سكانها الإجمالي 167260 نسمة حسب احصائيات 2018.

هذا بالنسبة لموقع البلدية واقليمها وبعض المعلومات عنها.

-أما عن مؤسسة بلدية مستغانم فقد أنشئت سنة 1963 بموجب المرسوم رقم 63\189 المؤرخ في 16-05-1963 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلديات وتضم 14 ملحقة إدارية، وتتوفر بلدية مستغانم على هيئات مداولة وهي المجلس الشعبي البلدي والهيئة التنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي ويضم 33 عضوا منتخبا ومكتب تنفيذي متكون من الرئيس و5 نواب و14 مندوب و6 لجان مختلفة.

المصالح الإدارية للبلدية:

1-الأمانة العامة: هذا القسم على رأس السلم الإداري للبلدية يترأسه الأمين العام وهو من المناصب العليا في إدارة البلدية ويحدد هذا المنصب من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي وتتكفل الأمانة العامة بالجانب الإداري لعمل البلدية.

2-مديرية التنظيم والإدارة العامة: (la d.r.a.g):

تسير هذه المديرية من طرف متصرف اداري يشرف على مصلحتين:

الجانب التطبيقي

أولاً: مصلحة الموارد البشرية: يظهر دور هذه المصلحة حالياً من خلال اهتماماتها بكل انشغالات وقضايا

كافة المواطنين من الناحية الإدارية خاصة وتضم عدة مكاتب وهي:

-مكتب تسيير المستخدمين.

-مكتب اللجان متساوية الأعضاء.

-مكتب الأجور والتقاعد.

ثانياً: مصلحة الحالة المدنية: لهذه المصلحة دور بارز في قطاع البلدية كونها تسهر على خدمة المواطن بشكل

مستمر ومباشر وتتحقق هذه الغاية من خلال عدة مكاتب أهمها:

-مكتب الحالة المدنية.

-فرع الإحصاء.

-مكتب التنظيم الذي يضم فرع بطاقة التعريف الوطنية وفرع الخدمة الوطنية وفرع شهادة وبطاقة الإقامة.

-مكتب الانتخابات.

الملحقات التابعة لبلدية مستغانم:

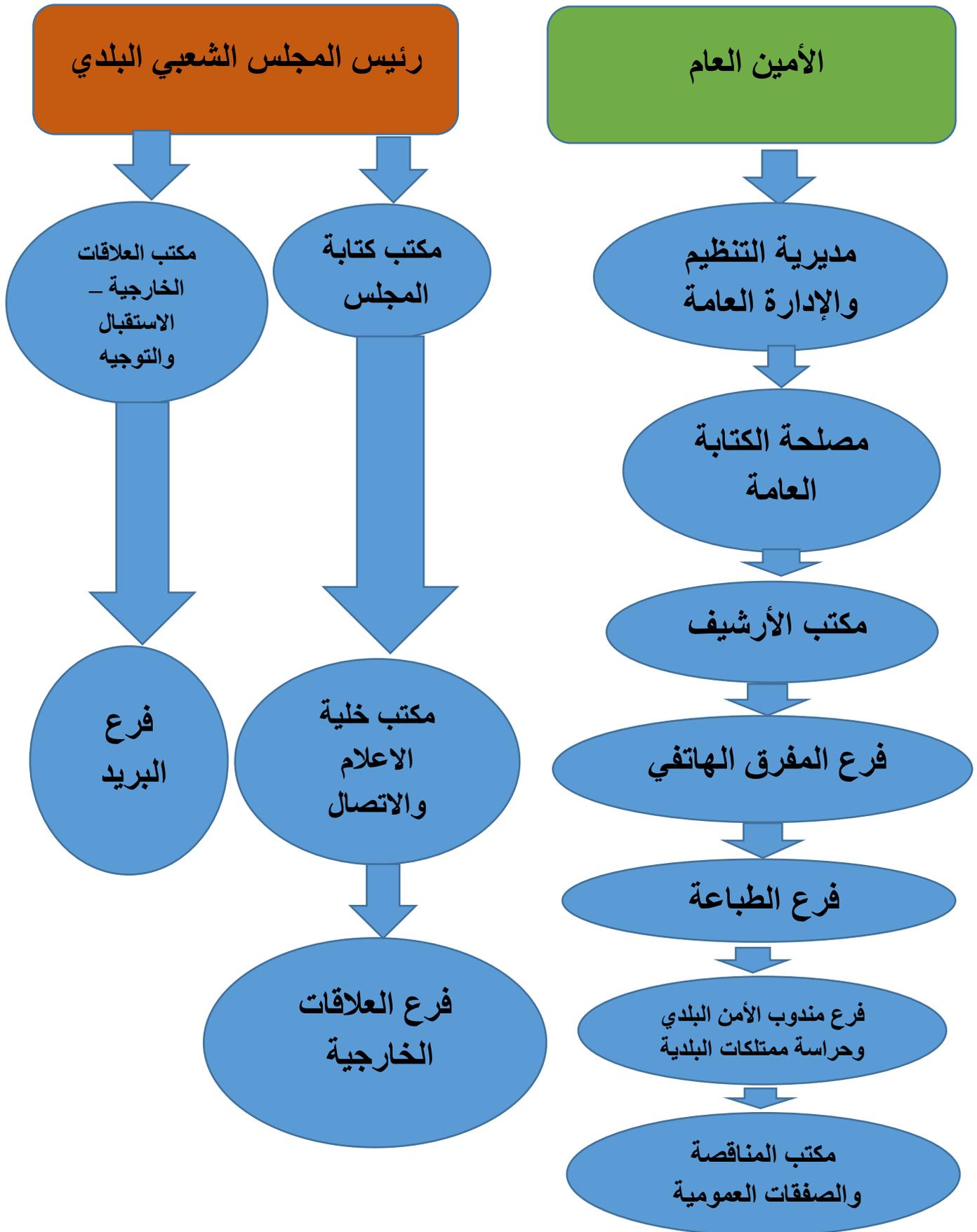
توجد 11 ملحقة على مستوى بلدية مستغانم وتعد تابعة لمصلحة الحالة المدنية يمكن القول بأن هذه الملحقات وجدت لأجل تخفيف الضغط على مقر البلدية وبالضبط للتخفيف على مصلحة الحالة المدنية فقد أوجدت عدة

ملحقات موزعة على كامل أنحاء البلدية ولا سيما أن لبلدية مستغانم عدد سكاني هائل يقدر ب: 1144000

نسمة حسب احصائيات 2003¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مصالح البلدية:



الجانب التطبيقي

- بالنسبة لمهام مصالح ومكاتب بلدية مستغنام:

أولاً: الأمانة العامة: تتكفل بالجانب الإداري للبلدية وأبرز مهامها:

- الحضور في جميع اجتماعات اللجان سواء الدائمة أو المؤقتة.

- يقرر الكاتب العام مكان رئيس المجلس الشعبي البلدي وخاصة في الأمور الإدارية كما يمكن أن يتمتع بتفويض

التوقيع فيما يخص الحالة المدنية والسلطة العامة.

- التكفل ببعض الأعمال الانشائية مثلاً إنجاز تقارير عن وضعية البلدية وارسالها الى الولاية لأجل الحصول على

اعانات.

- الاشراف على مصالح البلدية بما في ذلك المصالح الإدارية والتقنية.

- مراقبة مستخدمي البلدية ومتابعة وضعيتهم وذلك ما خوله المرسوم التنفيذي 26/91 من صلاحيات الكاتب

العام للبلدية.

- تحرير القرارات والمراسلات الخاصة بالبلدية.

- التحضير لاجتماعات المجلس الشعبي البلدي والسهر على تدوين محاضر جلساته وتنفيذ مداولاته.

- تبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية اما على سبيل الاعلام أو من أجل

ممارسة الرقابة الوصية.

ثانياً: مكتب الاستقبال والتوجيه: وهو مكتب الاتصال الداخلي المباشر بين الموظف والمواطن:

- استقبال المواطنين والجمعيات ومدراء المدارس وكل مواطن يقصد مقر البلدية لطرح انشغالاته.

- القيام بترتيب اللقاءات مع الرئيس.

الجانب التطبيقي

- حل النزاعات بين المواطنين.

ثالثا: مكتب البريد: هذا المكتب يعتمد بشكل كبير على الاتصال في البلدية حيث يملك اتصالات مع عدة

مكاتب أخرى:

- تسجيل البريد الداخل والخارج خاصة مع المواطنين.

- امضاء أي وثيقة تدخل أو تخرج من مقر البلدية.

- إعطاء ارقام للوثائق المراد ارسالها.¹

¹ معلومات مكتسبة من وثائق المؤسسة.

المبحث الثالث: واقع الاتصال الداخلي في إدارة البلدية:

المكلفون بالاتصال في البلدية هم كل الموظفين الموجودون في مصالح الإدارة المحلية التي تتعامل مع الجمهور وبالتالي فان كل موظف في البلدية التي تملك جهازا تنفيذيا ومنتخبا مطالب بأن تكون له ثقافة وممارسة اتصالية أثناء ممارسة الوظيفة العمومية داخل المرفق البلدي الذي يعتبر في مخيال المواطن وفي طقوس الاتصال مع الإدارة أول هيئة إدارية مؤسساتية رسمية يحتك بها المواطن وموقع البلدية المتقدم فبمنظار المواطن يفرض على هذه الجماعة المحلية التي تعتبر نواة الدولة وجهازها القاعدي الأول استغلال كل وسائل الاتصال المتاحة لخدمة المواطن وتسويق الجهود التنموي بمختلف أبعاده ويمكن اقحام وسائل الاعلام الحديثة والتقليدية في استراتيجية الاتصال داخل الجماعات المحلية من خلال اعتماد تقاليد عمل مع أجهزة الصحافة والاعلام السمعي البصري لتجسيد الخدمات العمومية لفائدة المواطنين وتطوير علاقات الاتصال بمختلف الفعاليات ثم تنظيم مصالح الاتصال الموجودة داخل البلدية وتأطير نشاطها وضمان توازن ضروري في مهام كل مصلحة إدارية لها نشاط اتصالي معين حسب خصوصية العمل الإداري والفني المنفذ، وقد لاحظت أن العديد من البلديات في ولايتنا على سبيل المثال تملك تجهيزات هامة في مصالحها الإدارية خاصة تلك المصالح التي يحتك موظفيها بالمواطنين يوميا في إطار تلبية الانشغال المحلي أو قضاء احتياجات إدارية للمواطنين منها مثلا استخراج الوثائق الإدارية أو المصادقة عليها غير أنه رغم هذه التجهيزات نذكر منها على سبيل المثال أجهزة الاعلام الآلي الحديثة، تأثيث المكاتب، الانترنت... الخ الى أننا لا نرى بشكل واضح مظهرا للتنظيم الاتصالي يفرضه منصب العمل والأعباء الاتصالية التي تقع على عاتق الموظف في مصالح البلدية وهذا يعيق نوعا ما الاتصال بين الموظفين في مصالح هامة داخل البلدية والمواطنين اذ يجب أن يتم توزيع الموظفين في الفضاء المكاني للمصلحة حسب أهمية الخدمة والأعباء الاتصالية التي تقع على عاتق

الموظف وهنا تكمن أهمية التنظيم ذو البعد الاتصالي في تحقيق الاتصال داخل الإدارة المحلية بين الموظفين والمواطنين الذين يشكلون الجمهور الأساسي الذي تتعامل معه البلدية كجماعة محلية.¹

المبحث الرابع: خلية الاتصال والأنشطة الاتصالية للبلدية:

تعتبر الخلية الاتصالية عبارة عن همزة وصل بين المواطن والجهات المعنية فعند طرح انشغال من المواطنين عبر صفحة الفيسبوك التي يديرها المكلف بالخلية الى جانب عون الإدارة فيقومون بالاتصال مباشرة بالهيئة التنفيذية وهي تقوم بالعمل المراد أما بالنسبة للتفاعل على الصفحة الرسمية للبلدية فيكون حسب موضوع المنشور.

-تكون خلية الاعلام والاتصال من شخصين.

-تأسست الخلية سنة 2016.

-أبرز مهامها: تنظيم الخرجات الميدانية بالتنسيق مع بعض المديريات، تغطية خرجات رئيس المجلس الشعبي البلدي بالصور والفيديوهات، جمع المعلومات، الرد على انشغالات المواطنين، القيام بالحملات الاتصالية كحملة جمع القمامة التي أنجزت مؤخرا مع مؤسسة:

Epic Mosta propre مستغانم نظيفة.

أما بالنسبة للأنشطة الاتصالية لبلدية مستغانم فان أعضائها ومن بينهم المكلفة بالاستقبال والتوجيه والمكلف بالإعلام والاتصال وموظفين آخرين كل يوم اثنين من كل أسبوع يقومون باستقبال المواطنين لطرح انشغالاتهم وقد تواجدنا شخصا في إطار جمع المعلومات المتعلقة بالاتصال المباشر بين الموظف والمواطن كون هذا اللقاء يولد اتصالا داخل البلدية من أجل تلبية حاجيات المجتمع المدني والاطلاع على ما يعانیه وما هي الحلول المقدمة من طرف البلدية.

¹ معلومات مكتسبة من خلال الملاحظة داخل المؤسسة.

- وكذا نسبة التعاون وأخذ الانشغالات بعين الاعتبار وأبرز انشغالات المواطنين كانت عبارة عن قضايا اجتماعية ومطالب بتحسين الظروف الاجتماعية وطلب مساعدات ودعم من أجل تيسير أمور العمل وخلق مناصب شغل للشباب البطال الى جانب مطالبة بعض المواطنين بالقيام بمخرجات الى مناطق معينة بالولاية من أجل الاطلاع على بعض الأماكن التي هي بحاجة للترميم والنظافة، وأخيرا طلب اعانات مالية ومعنوية من أجل رعاية بعض المرضى الذين يعانون من السرطان عافانا الله واياكم.¹

وبالنسبة لموظفي الخلية أي المكلفون بالاتصال في البلدية هم كل الموظفين الموجودون في مصالح الإدارة المحلية التي تتعامل مع الجمهور وبالتالي فان كل موظف في البلدية التي تمتلك جهازا تنفيذيا ومنتخبا مطالب بأن تكون له ثقافة وممارسة اتصالية أثناء ممارسة الوظيفة العمومية داخل المرفق البلدي الذي يعتبر في مخيال المواطن وفي طقوس الاتصال مع الإدارة أول هيئة إدارية مؤسسية رسمية يحتك بها، وموقع البلدية المتقدم في منظار المواطن يفرض على هذه الجماعة المحلية التي تعتبر نواة الدولة وجهازها القاعدي الأول استغلال كل وسائل الاتصال المتاحة لخدمة المواطن وتسويق الجهود التنموي بمختلف أبعاده ويمكن اقحام وسائل الاعلام التقليدية والحديثة في استراتيجية الاتصال داخل الجماعات المحلية من خلال اعتماد تقاليد عمل مع أجهزة الصحافة والاعلام السمعي البصري لتجسيد الخدمات العمومية لفائدة المواطنين وتطوير علاقات الاتصال بمختلف الفعاليات ثم تنظيم مصالح الاتصال الموجودة داخل البلدية وتأطير نشاطها وضمان توازن ضروري في مهام كل مصلحة إدارية لها نشاط اتصالي معين حسب خصوصية العمل الإداري والفني المنفذ.²

¹ معلومات مكتسبة من خلال الملاحظة داخل المؤسسة.

² معلومات مكتسبة من وثائق البلدية.

دليل المقابلة:

المحور الأول: دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة إدارة المؤسسة ككل

السؤال الأول: ما هو دور ونوع الاتصال الداخلي في إدارة البلدية؟

السؤال الثاني: ماهي أبرز مهام رئيس مصلحة الأمانة العامة من خلال الاتصال الداخلي؟

السؤال الثالث: هل تعتمد على الاتصال في كل المهام الخاصة بتسيير ديوان الرئيس؟

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية داخل البلدية

السؤال الأول: في رأيك ما مدى نجاح وصول رسالة وانشغالات المواطن الى الإدارة من خلال عملية الاتصال؟

السؤال الثاني: ماهي الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى مصلحة التجهيز؟

السؤال الثالث: هل تتم عملية الاتصال بشكل مرن على مستوى الإدارة؟

المحور الثالث: العوائق التي تواجه الاتصال والعمل الإداري ككل

السؤال الأول: هل توجد عوائق أو صعوبات معينة تواجه الإدارة في الجانب الاتصالي؟

السؤال الثاني: هل تؤثر هذه العوائق على سيرورة العمل الإداري؟

السؤال الثالث: برأيك ماهي الحلول التي تقترحها للتخلص من هذه العوائق؟

السمات العامة: السمات العامة: جدول	الخبرة	الوظيفة	الجنس	السمات العامة
	بالسنوات			المبحوثين
	7 سنوات	موظفة بمكتب خلية الاتصال	أنثى	المبحوث الأول
	13 سنة	رئيس مصلحة الأمانة العامة	ذكر	المبحوث الثاني
	15 سنة	مكلف بتسيير ديوان الرئيس	ذكر	المبحوث الثالث
	11 سنة	موظفة بمصلحة التنظيم	أنثى	المبحوث الرابع

الجانب التطبيقي

10 سنوات	موظفة بمصلحة التجهيز	أنثى	المبحوث الخامس
10 سنوات	موظفة بمصلحة التسويق	أنثى	المبحوث السادس

تحليل محاور المقابلة: أولاً الملاحظات:

الجانب التطبيقي

من خلال ما قمت به من مقابلات على مستوى بلدية مستغانم دائما ما ألاحظ أن الموظفين كانوا متجاوبين معي من خلال الإجابة عن أسئلتني بالرغم من انشغالهم الكبير بأداء مهامهم فقد كان جل الموظفين يستعملون اللغة العربية والفرنسية، وأغلبهم يملكون شهادات جامعية (ليسانس وماستر)، ويميز عملهم الطابع الجماعي من خلال تنقلهم بعضهم بين المكاتب ما يجعلك تشعر بجدية وصرامة العمل الإداري فكل موظف يقوم بعمله بشكل جدي ولا يتعدى حدود العمل ولا خصوصيته، ما يجعل أي شخص يحترم العمل الإداري والموظفين والإدارة بصفة عامة. ان مناقشة محاور المقابلات عبارة عن خطوة أساسية في أي بحث علمي من خلال الاعتماد على تفسير النتائج العامة التي تم التوصل اليها اعتمادا على تقنية المقابلة وقد تطرقنا الى ثلاث محاور أول محور هو دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الادرة بصفة عامة للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة حيث يعتبر الاتصال في بلدية مستغانم عامل أساسي في تسيير المؤسسة حيث تعتمد عليه الإدارة بشكل كبير في تسيير مهامها وتواصل الموظفين مع بعضهم البعض وكذلك التواصل مع المواطنين والجمهور الداخلي للبلدية فالإتصال يلعب دور كبير في تحسين الخدمات الإدارية للمؤسسة وخاصة في المؤسسات الخدمائية التي تخدم المواطن والصالح العام وذلك لأن البلدية يقصدها المواطن بشكل يومي وفي كل الجوانب سواء الخدمائية أي ما يتعلق باستخراج الوثائق الشخصية أو الحصول على بطاقة التعريف أو تلبية الانشغالات وحل المشاكل والنزاعات بين أطراف معينة، فكلما كانت عملية الاتصال تتم بشكل مرن كلما تم تقديم خدمات المواطن بشكل مثالي ومرضي وبالتالي إعطاء صورة أو لمحة حسنة عن الإدارة والمؤسسة ككل.

ويدور المحور الأول حول دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة إدارة المؤسسة ككل:

السؤال الأول: ما هو نوع ودور الاتصال الداخلي في إدارة البلدية؟

تقول **المبحوثة رقم 1**: ل. ط أثنى 36 سنة ماستر سمعي بصري " ان البلدية هي عبارة عن مؤسسة خدمتية بالدرجة الأولى وسياسية قد يكون لها احتكاك بالجانب السياسي وكلما كان هناك انسجام بين الجانبين كلما ساهم ذلك في تحسين المؤسسة ومحيطها الداخلي واعطائها صورة حسنة، بالإضافة الى أن الاتصال الداخلي يساهم في تحديد تواريخ العقود والاستفسار عن الوثائق الشخصية للمواطنين سواء الذين يعيشون داخل الوطن أو خارجه، فجوودة الاتصال الداخلي في البلدية تسهل على الموظفين عملية تلقي المراسلات عبر اليميل أو الفاكس من المواطنين المغتربين الذين يحتاجون الى استخراج وثائقهم الشخصية كعقود الزواج مثلا أو تصحيح أخطاء معينة في الحالة المدنية، وكذلك تقوم الإدارة باستعمال الاتصال في إرضاء المواطن وتقريبه منها من خلال حسن الاستقبال ونقله الى مصالح متعددة في الإدارة بغرض الحد من غضبه في حالة الشكوة الى أن يغادر وهو مقتنع وراض عن الإدارة والمؤسسة بشكل عام، بالنسبة الاتصال فهو اتصال رسمي ومباشر وكل المصالح تقريبا تعتمد على الاتصال، أما أبرز مهام خلية الاتصال: تنظيم الخرجات الميدانية بالتنسيق مع بعض المديریات، الرد على انشغالات المواطن وجمع المعلومات والقيام بالحملات الاتصالية."

-أستنتج أن للاتصال الداخلي دور مهم في العمل الإداري حسب ما قالت المبحوثة رقم 1 وبدونه لا يتم انجاز المهام الإدارية وتناقل المعلومات ولا القدرة على التواصل مع المواطنين داخل المؤسسة.

السؤال الثاني: ماهي أبرز مهام رئيس مصلحة الأمانة العامة من خلال الاتصال الداخلي؟

أما **المبحوث رقم 2**: ع. ط ذكر 38 سنة ماستر اتصال وعلاقات عامة شغل عدة مناصب إدارية يقول " أن للاتصال دور كبير في أي مؤسسة كانت لأنه العمود الفقري لتسيير مهامها الإدارية داخليا أو خارجيا ففي بلدية مستغانم له دور ووزن في تحسين خدمات الإدارة ويتم ذلك من خلال تحسين الخدمات الداخلية للبلدية من أجل توفير خدمات مرضية للمواطن وتسهيلها، بالإضافة الى أن الأمانة العامة تعتمد على الاتصال بشكل كبير من

الجانب التطبيقي

خلال اعداد المراسلات وتحضير واصدار المداولات، وأضاف أن الأمين العام يقوم بتنشيط الإدارة من خلال الاتصال الداخلي.".

-استنتج أن مصلحة الأمانة العامة تعتمد على الاتصال الداخلي بشكل كبير حسب ما قاله المبحوث رقم 2 فكل مهام المصلحة تتم من خلال الاتصال وخاصة مهام الأمين العام وذلك من خلال تنشيط إدارة المؤسسة.

السؤال الثالث: هل تعتمد على الاتصال الداخلي في كل المهام الخاصة بمكتب تسيير الديوان؟

أما المبحوث رقم 3: ذكر ب. ن 48 سنة مكلف بتسيير ديوان الرئيس حائز على شهادات في التكوين المهني سنة 1995 يقول: " بأن الاعتماد على الاتصال يكون في كل المهام التي يقوم بها رئيس الديوان كما يساهم عامل الاتصال كذلك في الإنقاص والحد من الضغط الناتج عن العمل الإداري المكثف، بالإضافة الى أن الاتصال يسهل عملية اصدار الأوامر أو القرارات الى الموظفين داخل المؤسسة ما يساهم في تحسين العمل الداخلي للإدارة وتجنب أي تأخير سلمي، أما فيما يخص تحسين العمل الإداري فأکید أن الاتصال له دور كبير في ذلك من خلال التنسيق بين الإدارات بغرض تحسين خدمة المرفق العمومي والاطلاع على مستجدات المشاريع الخاصة بالجهة الوصية وتنفيذ التعليمات عن طريق الاتصال الداخلي.".

-استنتج أن مكتب تسيير ديوان الرئيس يقوم بإصدار قرارات معينة الى الموظفين من خلال الاتصال كما يساهم في تخفيض ضغط العمل الإداري وتحسين العمل الإداري بصفة عامة وهذا حسب ما قاله المبحوث رقم 3.

أما بالنسبة للمحور الثاني فكان حول الاستراتيجية الاتصالية داخل البلدية؟

السؤال الأول: في رأيك ما مدى نجاح وصول رسالة وانشغالات المواطن الى الإدارة من خلال عملية الاتصال؟

تقول المبحوثة رقم 4: " أنثى ب م 33 سنة موظفة بمصلحة التنظيم حائزة على شهادة ماستر في الحقوق وشهادة كفاءة مهنية تقول: " رسالة المواطن دائما ما يتم أخذها بعين الاعتبار من خلال إرضاء جميع المواطنين أيام الأبواب

المفتوحة وطرح الانشغالات من خلال الاتصال المباشر معهم في مكتب الاستقبال والتوجيه وحتى في إدارة المؤسسة."

-استنتج ان الاتصال الداخلي عبارة عن همزة وصل بين الإدارة والجمهور الداخلي للمؤسسة أو المواطن الذي يقصد البلدية فهو العامل الأساسي في التعامل مع المواطنين والاستماع لانشغالاتهم حسب ما قالته المبحوثة رقم 4.

السؤال الثاني: ما هي الوسائل الاتصالية المستعملة على مستوى مصلحة التجهيز؟

المبحوثة رقم 5: أنثى غ. أ 38 موظفة بمصلحة التجهيز على مستوى مديرية الموارد البشرية حائزة على شهادة ليسانس في البيولوجيا تقول: "الاتصال على مستوى مصلحة التجهيز ومصالح مديرية الموارد البشرية يكون فقط عن طريق إيميل ويكون بالوثائق أي كتابي بشكل كبير وأن المواطن لا يتعامل معنا مباشرة بل تصلنا وثائقه من خلال مصالح أخرى."

-استنتج أن أكثر الوسائل المستعملة على مستوى مديرية الموارد البشرية التابعة للبلدية الهاتف الثابت والبريد الإلكتروني وفي غالب الأحيان يكون الاتصال بالوثائق من الإدارات الأخرى أي اتصال كتابي حسب المبحوثة رقم 5.

السؤال الثالث: هل تتم عملية الاتصال بشكل مرن على مستوى الإدارة؟

المبحوثة رقم 6: أنثى أ. ب 40 موظفة بمصلحة التسويق على مستوى المؤسسة تقول: "أن الاتصال في غالب الأحيان يكون مرن وسريع وقليلًا ما نواجه مشاكل في هذا الجانب الا في حالة وقوع خلل معين أو تلف الوسائل المستعملة للتواصل بيننا كموظفين".

-استنتج أن الاتصال الداخلي لإدارة المؤسسة دائما ما يكون سريع ومرن بين الموظفين وبين المصالح الإدارية

و قليلا ما يواجه صعوبات وعوائق حسب المبحوثة رقم 6.

المحور الثالث حول العوائق التي تواجه الاتصال والعمل الإداري ككل

السؤال الأول: هل توجد عوائق أو صعوبات معينة تواجه الإدارة في الجانب الاتصالي؟

المبحوثة رقم 1: تقول: "توجد عوائق في الجانب الاتصالي وذلك بسبب نقص الإمكانيات والوسائل التي نحتاج إليها في أداء مهامنا كجودة الانترنت الضعيفة و رداءة الوسائل الاتصالية وانعدامها فحاليا لا نملك كاميرا من أجل التقاط الصور في الخرجات الميدانية ونستعمل كاميرا شخصية، صعوبات في التواصل مع المواطنين وامتصاص غضبهم فيما يخص الوثائق وتصحيح الأخطاء."

-استنتج أن الإدارة في بلدية مستغانم تعاني من بعض المشاكل والعوائق التي يجب أخذها بعين الاعتبار كتنقص العتاد في خلية الاتصال و رداءة بعض الوسائل الاتصالية والتي تعرقل الموظفين في تسيير وأداء مهامهم حسب المبحوثة رقم 1.

السؤال الثاني: هل تؤثر هذه العوائق على سيرورة العمل الإداري؟

المبحوثة رقم 5: تقول: "العوائق موجودة على مستوى الجانب العملي خاصة عند بعض الموظفين الجدد عند مباشرة أداء مهامهم في أيامهم الأولى فقد يعانون من نقص الخبرة ما يؤدي الى تأخير سيرورة العمل، كما أن الإداري قد يعاني من مشاكل شخصية وضغوطات."

-استنتج أن العوائق التي تمس الإدارة لها تأثير على العمل الإداري من خلال تأخير العمل وخلق الضغط على الموظفين حسب المبحوثة رقم 5.

السؤال الثالث: برأيك ما هي الحلول التي تقترحها للتخلص من هذه العوائق؟

المبحوثة رقم 1: "الحلول هي العمل على توفير كل الوسائل التي تحتاج إليها مصالح بلديتنا وخاصة في مكتب خلية الاتصال التي تعاني من نقص العتاد وتحديث الوسائل الاتصالية كالهواتف وجودة الانترنت والاعتراف بخلية الاعلام الى جانب خلية الاتصال والعمل أكثر على تطوير الخدمات التي تخص المواطنين والجمهور الداخلي للمؤسسة بصفة عامة."

خلاصة المحور الأول: من خلال أجوبة المبحوثين حول دور الاتصال الداخلي في تحسين صورة الإدارة، تبين لنا أن الاتصال عامل أساسي ومهم في بلدية مستغانم له عدة مهام أبرزها التنسيق ما بين الإدارات وكذا تسيير مهام الموظفين، وتناقل المعلومات بشكل سريع ومرن بالإضافة الى تحسين خدمات المرفق العمومي وكذا التواصل مع المواطنين واستخراج وثائقهم أو تصحيحها.

خلاصة المحور الثاني: بعد تلقي الأجوبة من المبحوثين فيما يخص المحور الثاني الذي كان حول الاستراتيجية الاتصالية للبلدية والوسائل المستخدمة في الاتصال تبين لنا أن إدارة البلدية تعتمد على الاتصال الرسمي بنوعيه الصاعد والهابط إداريا والاتصال المباشر مع المواطن أو عن طريق الوسائط الاجتماعية الخاصة بالبلدية، بالنسبة للاتصال بين الموظفين فهو اتصال مرن وسريع يساعد الإدارة في كل مهامها والموظفين في تلقي انشغالات المواطنين بأفضل طريقة ممكنة والعمل على حلها.

خلاصة المحور الثالث: بعد الانتهاء من جمع المعلومات من المبحوثين حول المحور الأخير الذي يتعلق بالعوائق التي تواجه الاتصال والإدارة في بلدية مستغانم، تبين لنا أن هناك عوائق عملية واتصالية أهمها ضغط العمل ونقص الخبرة لدى بعض الموظفين الجدد ما يؤدي لتأخير العمل الإداري وفي الناحية الاتصالية فهي عوائق قد تواجهها، أي مؤسسة وتسبب لها بمشاكل اتصالية كنقص العتاد والوسائل التي تحتاجها أي إدارة للقيام بمهامها وبالتالي

الجانب التطبيقي

إعطاء صورة سيئة عن الإدارة والمؤسسة عموماً، والحلول هي توفير كل ما يخص الإدارة من وسائل وكذا تحسين خدمة الانترنت للموظفين.

نتائج الدراسة:

بعد اجراء الدراسة الميدانية على مستوى بلدية مستغانم وجمع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة من خلال المقابلات والملاحظات، تمكنت من استنتاج العديد من الأمور استنادا الى نتائج المقابلة خاصة فيما يخص الاتصال الداخلي للمؤسسة ودوره في تحسين صورة الإدارة وخدماتها:

- بلدية مستغانم مؤسسة تجمع بين الطابع الخدماتي والسياسي وتحقيق انسجام بينهما يساهم في تحسين محيطها الداخلي.

- الاتصال الداخلي في بلدية مستغانم هو الأساس في تسيير مهامها الداخلية والخارجية ومساهمته كبيرة في تحسين خدمات المواطن وتسهيل إجراءات وثائقه الشخصية.

- مصلحة الأمانة تعتمد بشكل كبير على الاتصال الداخلي لتنشيط إدارة المؤسسة.

- الاتصال الداخلي من عوامل الإنقاص من حدة ضغط العمل الإداري خاصة من خلال اصدار الأوامر والقرارات الى الموظفين.

- الاتصال المباشر هو الأكثر استعمالا خاصة مع المواطنين أثناء طرح انشغالاتهم أما إداريا فغالبا ما يكون بالوسائل الاتصالية.

- بعض المصالح في البلدية لا تعتمد بكثرة على الوسائل بل تستعمل الوثائق أكثر في الاتصال.

- الاتصال الداخلي في إدارة البلدية يكون مرنا وقليل ما تحدث مشاكل.

الجانب التطبيقي

-توجد بعض العوائق في الجانب الاتصالي تتسبب في تأخير العمل الإداري كنقص العتاد والوسائل وحتى في الجانب العملي.

-دور الاتصال الداخلي في بلدية مستغانم بالنسبة للعاملين في الإدارة هو التنسيق ما بين الإدارات والمصالح والمهام الإدارية من أجل التحكم في السير الحسن للعمل الإداري، أما بالنسبة لصورة الإدارة والمؤسسة عموماً فهو يعطي الانطباع الجيد للمواطن الذي ينتمي لإقليم البلدية والذي يقصدها يومياً لأنها مرجع وثائقه الشخصية وذلك من خلال العمل على تحسين الخدمات العمومية والسعي لتطويرها من أجل نيل رضا المواطنين وتغيير نظرتهم السيئة عن الإدارة وموظفيها.

خاتمة:

ان معظم المؤسسات والإدارات التي نجدها اليوم أيا كان نوعها تعتمد بشكل كبير على الاتصال الداخلي، لأنه يلعب دورا مهما في أداء مهامها الإدارية سواء داخليا ما بين الموظفين والمصالح أو مع الجمهور الداخلي للمؤسسات ذات الطابع العمومي الخدماتي كالبلدية التي كانت ميدان دراستي وبحثي هذا فهو الوسيلة التي يلجأ اليها الموظف في عمله الإداري من خلال التواصل المستمر مع الموظفين الآخرين وكذلك تناقل المعلومات فيما بينهم أو تلقي الأوامر والقرارات من الإدارة العليا، ولا بد أن يتم ذلك باستعمال عديد الوسائل الاتصالية على غرار الهاتف والبريد الإلكتروني والتي يستخدمها الموظفون في بلدية مستغانم نموذج الدراسة بالرغم وبقوى المشكل الوحيد هو العراقيل التي تحول بين الإدارة وبين سيرورة عملها بشكل سلس ومرن كما ذكرت سابقا نقص العتاد وجميع الوسائل التي يجب أن تتوفر على مستوى أي إدارة ومؤسسة بالإضافة الى محاولة خلق التفاهم بين الموظف والمواطن في حالات سوء التفاهم فيما بينهم والأهم هو العمل على إرضاء المواطنين وتحسين الخدمات الإدارية لأن ذلك يساهم بشكل فعال في تحسين واجهة الإدارة المحلية.

وكخلاصة لدراستي استنتجت أن الإدارة المحلية في بلادنا تعاني نوعا ما من نقص الحداثة وهذا سبب مباشر في جعلها غير مرضية للمواطن الجزائري الذي أصبح لا يقدر جهود الموظف بالرغم من العمل والتفاني الذي يقوم به هذا الأخير لمجرد مواجهته لصعوبات تعرقل سيرورة عمله، لذلك يجب العمل على تحسين الجانب الاتصالي في كل الإدارات من خلال توفير الوسائل والاستراتيجيات التي ترقى بالعمل الإداري وتجعله يلبي كل حاجيات المواطنين.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب بالعربية:

- 1- السيد إبراهيم جابر: سلسلة الإدارة الحديثة، علم وفن الإدارة الحديثة، ط1, دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، زرالدة، الجزائر 2020
- 2- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: إدارة الأفراد، ط1, الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2010
- 3- غانم فنجان موسى: أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة "دراسة في المشاكل والمعالجات"، مؤسسة الخليج للطباعة والنشر، الكويت.
- 4- عواج سامية: الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، ط1, مركز الكتاب الأكاديمي، عمان 2019.
- 5- السيد إبراهيم جابر: سلسلة الإدارة الحديثة، علم وفن الإدارة الحديثة، ط1, دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، زرالدة، الجزائر 2020
- 6- فاروق السامرائي: المنهج الحديث للبحث في العلوم الإنسانية، ط1, دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان, 1996
- 7- غازي عناية: منهجية اعداد البحث العلمي، دار المناهج، دط، الأردن, 2008
- 8- ربحي مصطفى عليان ومُحمَّد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000
- 9- سعد الحاج بن جخدل: العينة والمعاينة، ط1, دار البداية ناشرون وموزعون، عمان 2019
- 10- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر, 1992
- 11- عبد الرحمان عزي وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر, 1992
- 12- مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط2, دار الطليعة، بيروت, 1992
- 13- منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية, 2002
- 14- مُحمَّد شهيبي: السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة, 1982
- 15- مُحمَّد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة, 2003

- 16-الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، د. عمر وصفي عقيلي، دار زهران، عمان، الأردن 1997
- 17-حجاج بن صالح بن حجاج المرعي: إدارة الأفراد، ط1, الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2010
- 18-هاشم رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، عمان، دار الراية، 2009
- 19-إبراهيم جابرالسيد: سلسلة الإدارة الحديثة، علم وفن الإدارة الحديثة، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر 2020
- 20-مُجَّد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1, مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 2001
- 21- د نبيل السمالوطي، بناء المجتمع الإسلامي، الناشر: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة ١٤١٨ هـ - ١٩٩٨ م، ص295.

المعاجم:

مُجَّد منير حجاب: المعجم الإعلامي، لفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001.

المراجع بالفرنسية:

Luciano Floridi (né à [Rome](#) le [16 novembre 1964](#)) est un philosophe et un universitaire italien contemporain.- Floridi s'est fait connaître comme l'un des plus importants théoriciens de la [philosophie de l'information](#) et [éthique de l'informatique](#), reconnu comme une autorité dans le domaine de la philosophie sur [Internet](#).

https://fr.wikipedia.org/wiki/Luciano_Floridi

¹ -The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality

¹ - **Ithiel de Sola Pool** (26 octobre 1917 - 11 mars 1984) était un universitaire américain qui était une figure largement célébrée et souvent controversée dans le domaine des [sciences sociales](#) et des technologies de l'information. Il a fait des recherches importantes sur [la technologie](#) et ses effets sur la société. Il a inventé le terme « convergence » pour décrire l'effet de diverses innovations.

https://en.wikipedia.org/wiki/Ithiel_de_Sola_Pool