



إهداء

الحمد لله الذي أنار دربي بنوره وطريقي بعلمه وقلبي
بإيمانه، ويسر لي أمري لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي
أهديه إلى التي تشاكت أعضاء جسدي في رحمها
وإلى من حملتني تسعا وأنارت ظلماتي وأرضعتني حب الحياة
وحب الناس إلى من سهرت في ليالي الدجى وعملت الكثير
والعسير لأجلي والتي شجعتني طوال مشواري الدراسي
لتحقيق غايتي والتي كان نجاحي بها يا قرة عيني
أمي الغالية أمي الحنون
إلى من جرع الكأس فارخاً ليسقيني قطرة حب
إلى من كتبت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز
إلى كل من احتواهم قلبي ولفظهم لساني إخوتي
وإلى كل الأهل والأحباب وإلى جميع الأصدقاء و كل
أساتذة علوم الإعلام والاتصال

كلمة شكر

نشكر الله عزوجل على نعمة العقل التي فضلنا بها على سائر
المخلوقات الأخرى

ونحمده على توفيقه في إنجاز هذه الرسالة المتواضعة كما
نتوجه بالشكر العظيم إلى...

الوالدين اللذين لم يبخلوا عن بشيء، وادعوا الله أن يطيل
في عمرهما وإلى إخواني وأخواتي.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل:
"مرواني محمد" الذي أشرفه

على إنجاز البحث بتوجيهاته الهامة والقيمة ومساهمته في
إثراء هذه الدراسة المتواضعة

بتفكيره الرشيد ورأيه السديد.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من
ساعدني و ساندني في اتمام عملي وكل من قال لي
وفقك الله.



Uw joll

الفهرس

الصفحة	البيان
أ	مقدمة
11	الإطار المنهجي
12	1/الإشكالية
13	2/ دواعي اختيار موضوع الدراسة.....
14	3/ الهدف من الدراسة.....
14	4/ أهمية الدراسة.....
15	5/ منهج الدراسة.....
15	6/ مجتمع البحث و العينة.....
17	7/ أدوات جمع البيانات.....
18	8/ المفاهيم الأساسية.....
20	9/ الدراسات السابقة.....
24	الإطار النظري
25	الفصل الأول : مدخل عام الى الإتصال الإداري.....
26	المبحث الأول : مقارنة نظرية لمعرفة ماهية الإتصال
26	المطلب الأول: مفهوم الإتصال و خصائصه.....
31	المطلب الثاني: أنواع ووسائل الإتصال
41	المطلب الثالث: نماذج وأهداف الإتصال.....
48	المبحث الثاني: ماهية الإتصال الإداري
48	المطلب الأول : مفهوم الإتصال الإداري و أهم خطواته.....
50	المطلب الثاني: أهمية عملية الإتصال الإداري و العوامل المؤثرة فيها.....

53	المطلب الثالث: مبادئ و معوقات الإتصال الإداري
59خلاصة الفصل
60الفصل الثاني : الإدارة المحلية
62المبحث الأول : ماهية الإدارة المحلية
62المطلب الأول : مفهوم الإدارة المحلية و أسباب نشأتها
69المطلب الثاني: أركان و متطلبات نجاح الإدارة المحلية
73المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة المحلية
79المبحث الثاني : الإدارة المحلية في الجزائر
79المطلب الأول : نشأت و تطور الإدارة المحلية في الجزائر
83المطلب الثاني : صلاحيات و هيئات تسيير الولاية
91المطلب الثالث : صلاحيات و هيئات تسيير البلدية
94خلاصة الفصل
95	الإطار التطبيقي
96المبحث الأول : مديرية الإدارة المحلية
99المبحث الثاني : الإتصال داخل المؤسسة
102المبحث الثالث : تحليل محاور المقابلة
107استنتاج عام
108خاتمة
110قائمة المراجع



اللهو

مقدمة :

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

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

و نظرا لكثرة الوظائف و المهام الملقاة على عاتق الإدارة المحلية الجزائرية يجدها بحاجة ماسة للاتصال كجهاز مختص يساعدها في أداء وظائفها و تسيير شؤونها الإدارية ، وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل و عليه فوجود الاتصال في الإدارة المحلية ، مهما كان

مستواها بلدية أو ولاية له أهمية قصوى ، حيث يتمتع جهاز الاتصال بمهمة التزويد و التصحيح و التغيير و الاقتناع الذي يحقق الاستجابة الإيجابية للجمهور ، كما يعمل على دعم الثقة الجماهيرية في وحدات الإدارة المحلية و كسب مؤازرة الجماهير المحلية .

و نظرا لهذه الأهمية البالغة التي يكسبها وجود الاتصال في الإدارة المحلية بالإضافة إلى توفر بعض الأسباب الذاتية و الموضوعية جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع الإتصال في الإدارة المحلية الجزائرية مع اتخاذ مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم ميدان للدراسة و البحث و التحليل.

الإطار المنهجي

*الاشكالية

*دواعي اختيار موضوع الدراسة

*الهدف من الدراسة

*أهمية الدراسة

*منهج الدراسة

*مجتمع البحث و العينة

*أدوات جمع البيانات

*المفاهيم الأساسية

*الدراسات السابقة

(1) الإشكالية :

إن المنظمات سواء كانت شركات أو الإدارات ، أصبحت تدرك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين الصورة العمومية أو للتباهي أمام المنافسين، بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، و لقد رافق هذا الإدراك اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث و التكوين المرتبطين به، و خاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة المتعلقة عموما بتوظيف تكنولوجيات المعلومات و الاتصال أو باقتحام أراضيات عمل جديدة استلزمها مسؤوليا المتعدية.

لهذا تعد العملية الاتصالية من الدعائم الأساسية للإدارة ، و ذلك من خلال الدور الذي تقوم به في تسيير وتنظيم العلاقات الإنسانية ونشر المعلومات و الأفكار، فيؤدي ذلك إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء الإدارة ، فيزيد ذلك من التقارب والانسجام العلمي، فهي أساس كل تنظيم ناجح .

لهذا يعتبر الاتصال من العوامل التي يتوقف عليها سير العمل داخل الإدارة، فأى خلل في العملية التسييرية ينتج عنه وصول الإدارة إلى أهداف غير مرغوب فيها والعكس صحيح .

وكان هذا محل بحثنا الذي يدور حول واقع الاتصال في الادارة المحلية " مصلحة المستخدمين لمديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم " ، من خلال التطرق إلى مختلف المعطيات و المعلومات النظرية حول الاتصال فيها نظرا لأهميتها في الحياة الاجتماعية ، و ذلك من أجل تطويرها و تحقيق متطلبات العاملين و خدمة الصالح العام ، ولهذا كانت هي المحطة التي وقفنا عندها محاولين معرفة واقع الاتصال ومدى فعاليته في الإدارة المحلية .

و عليه كانت إشكاليتي على النحو الآتي :

كيف يمارس الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية مستغانم ؟

الجانب المنهجي

(2) دواعي اختيار الموضوع :

■ الأسباب الذاتية :

- الاهتمام الذاتي بالإدارة المحلية و الإحساس بوجود خلل وظيفي اتصالي داخلها ، قد يكون مرده غياب آليات الاتصال داخلها.

- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة و محاولة تطبيقه .

- ميلي إلى هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالإتصالات ، و الرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الإتصال السائد في ذلك.

- محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء فهم بين عمال ، الذي أرى بأنه من بين هذه الأسباب هو سوء الإتصال الرسمي.

- الرغبة في معرفة ما إذا كانت هذه الإدارة تستعمل تقنيات الاتصال بشكل منتظم .

- معرفة التقنية الاتصالية المطبقة من طرف المؤسسة، و مدى درجة فعاليتها .

■ الأسباب الموضوعية :

- كون الموضوع يدخل ضمن الدراسات التي يثار حولها الكثير من التساؤلات والإشكاليات التي تتطلب الإجابة عنها.

- أصالة الموضوع باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل و ملموسة في واقع الإدارة، و كذلك الاتصال من المواضيع الحديثة التي تساهم تحقيق أهداف الإدارة المحلية.

- قابلية الظاهرة المختارة للبحث العلمي ، و ذلك لإمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة و التأكد من صحة فرضياتها .

- اثر المكنبة الجامعية بدراسة ميدانية و ذلك لمحاولة الربط الإطار النظري و الجانب التطبيقي ، كون الموضوع يتناول واقع الاتصال في الإدارة المحلية .

(3) أهداف الدراسة :

تتمثل الأهداف الأساسية التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في:

- معرفة مكانة الاتصال في تنظيم و تسيير الإدارة .

- تسليط الضوء على العملية الاتصالية في الإدارة .

الجانب المنهجي

- نقدم دراسة نعتمد على منهجية واضحة تهدف للوصول إلى نتائج صحيحة و شاملة لمعرفة حقيقة وضع الاتصال في الإدارة.
- معرفة فعالية الاتصال بين الموظفين المسؤولين والتعرف على أهم عراقيل العمليات الاتصالية داخل الإدارة.
- تعتبر الدراسة جهدا يضاف إلى الجهود السابقة التي تناولت عملية الاتصال في مختلف المؤسسات و الإدارات.
- معرفة مدى التزام الإدارة الجزائرية بأساسيات الإتصال الرسمي و المتمثلة في اعتماد على أشكال الإتصال الرسمي.
- التعرف على مكانة الإتصال في الإدارة و دوره في تطوير إتجاهات العاملين و تحسين الأداء.
- محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الإتصال في الإدارة الجزائرية و إيجاد حلولاً المناسبة.

4) أهمية الدراسة :

لهذا الموضوع أهمية كبيرة ، لما يقدمه من حلول لمشاكل الاتصال في الإدارة حيث العمل الاتصالي يشغل في الإدارة الحديثة أهمية كبرى، إذ يؤثر على صورة الإدارة و السير الحسن لها و الكفاءة الإنتاجية للعمال و الموظفين، فتطبيق مخطط عملية فعال لا ينجح إلا إذا تشكلت المؤسسة هوية واحدة تمثل وحدة الإدارة ، وتماسك أعضائها و أقسامها ما يؤدي إلى الفعالية والحضور بصورة جيدة، فان هذه الدراسة تهدف إلى محاولة معرفة مدى اعتماد " مصلحة المستخدمين لمديرية الإدارة " على الاتصال والتحكم الجيد و إبراز مكانته الهامة في الإدارة حيث نقسم أهميته الى قسمين هما:

1- الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العلمية في محاولة فهم و تقييم و إسقاط الجانب النظري على أعمال تطبيقية تمارس على أرض الواقع .

2- الأهمية العلمية:

الجانب المنهجي

تتمثل في الإطار النظري في الدراسة الذي يحاول إيجاد تأصيل نظري لمفاهيم مختلفة ، كمفهوم الاتصال و مفهوم الإدارة المحلية .

- فقد جاء موضوع هذا البحث حول الاتصال ، الذي يعتبر مقدما من مقومات الإدارة المحلية الحديثة الناجحة و وسيلة فعالة لإطلاع الجماهير على الأهداف و الخطط والمجهودات .
- كما يعتبر الاتصال عامل من عوامل بناء و تقوية الإدارة المحلية .

(5) منهج الدراسة :

تختلف مناهج الدراسة حسب اختلاف طبيعة الموضوع المراد دراسته ، من أجل الوصول إلى دراسة موضوعية يجب على الباحث اختيار المنهج المناسب لذلك . حيث يعرف على أنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفاعلة لمجموعة من الأفكار . موضوع الدراسة و الذي يحدد لنا نوع المنهج المتبع ، لذا اعتمدنا في هذه الدراسة على الوصفي التحليلي، و هذا ما يسمح بشرح عملية الاتصال و دوره في الإدارة المحلية و بيان كيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ¹ ، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة و على أساسه يتم التعمق في دراسة وحدة سواء كانت فرد أو منظمة أو نظاما سياسيا ،قصد الإحاطة و معرفة أهم العوامل المؤثرة فيها وإبراز الارتباطات و العلاقات السببية أو الوظيفية بين أجزاء الظاهرة ، و الذي تمثل في المقابلات الشخصية ، طرق الاستقصاء و العينة ،الاستبيان ، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في جمع و وتفريغ البيانات .

(6) مجتمع البحث و العينة :

إن نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على مدى اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة، فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي بقدر ما تكون النتائج صادقة.

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

الجزائر ، 2001 - ص 47

الجانب المنهجي

إن دارسنا تهدف إلى مدى فعالية الاتصال في مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم ، وذلك من خلال معرفة الأهمية التي يكتسبها انطلاقا من طبيعته في المؤسسة ومعرفة اهدافه،

وكذا العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية.

بعد ذلك العينة هي كل مجموعة من الأفراد يمكن أن تعمم على نتائج أي دراسة، و لكي يتحقق هذا التعميم يجب أن تكون العينة ممثلة لهؤلاء الأفراد ¹.

إن العينة التي قمت باختيارها في هذا البحث هي عينة قصديه، وأن كل الأسماء تشير إلى العينة التي تقوم على التقدير الشخصي للباحث في اختيار مفردات مجتمع البحث انطلاقا من الدراسة الكاملة والمفصلة لما يحتويه هذا المجتمع ولطبيعته من حيث ما يتضمنه من معلومات وبيانات، وبالتالي فإنه يتم اختيار تلك التي لها صلة بالبحث الذي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية.

وتمثلت عينة هذا البحث في موظفي " مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم " و تم المزج بين الذكور و الإناث .

1- محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، 1999 ، ص19

أي بحث يحتاج في دارسته إلى أداة أو أدوات تساعد في بحثه و تكون وسيلة له للحصول على معلومات وبراهين حول إشكالية الموضوع، هذه الأدوات يجب أن تكون ملائمة لموضوع الدراسة و منهجه¹.

لا تخلو أي دراسة من استخدام عدد من الأدوات المنهجية ، فيجمع المعلومات والبيانات في مجتمع البحث المدروس ، وقد استخدمت في دراستي الأدوات التالية:

❖ **الملاحظة :** تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ،لأنها تسمح الباحث بجمع المعلومات والحقائق والحقل الطبيعي للدراسة وللملاحظة فوائد كثير حيث تفتح مجالاً للباحث لملاحظة الظروف التي تنحصر فيها البحث ،كما تمكنه كذلك من مشاهدة السلوك والعلاقات والتفاعلات المبحوثين في الأجواء الطبيعية والمميزة لها بعيداً عن التصنع ، وهذا ما يؤدي إلى الفهم الصحيح والحقيقي للظاهرة محلل دراسة وللملاحظة نوعان:

الملاحظة بالمشاركة : وفيها يشارك الباحث المبحوثين سلوكياتهم وأعمالهم مباشرة، مما يؤدي إلى عدم الحصول على النتائج الدقيقة لأن المبحوثين يغيرون من سلوكياتهم عندما يعملون أنهم محلل لدراسة. **الملاحظة دون المشاركة :** في هذا النوع من الملاحظة نجد أن الباحث يكتفي بالملاحظة عن بعد دون مشاركة المبحوثين في أعمالهم، مما يسمح له بجمع المعلومات الحقيقية الغير مصطنعة و منها اعتمدت على هذا النوع من الملاحظة في زياراتي المتعددة للمؤسسة والأوقات الغير محددة سلفاً لدى المبحوثين، من خلالها لاحظت كيفية تواصل المبحوثين داخل مؤسسة البحث².

❖ **المقابلة :** و هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيها الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء و معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين

1- احسان محمد حسن : الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي (لبنان دار الطليعة ، 1999) ص 55 .

2- احسان محمد حسن : المرجع السابق ص 55

الجانب المنهجي

للحصول على بعض البيانات الموضوعية. كما تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي يمكن الحصول عليها، من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق و السجلات الإدارية أو الإحصائيات الرسمية ، التقارير ، التجريب و تجري المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث ، و يشترط أن يكون الحوار مبوبا و منظما ومسيرا من طرف الباحث كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث و آرائه حول البحث ¹ .

المقابلة نوعان:

1. المقابلة المقتنة: هي التي يبينها الباحث على مجموعة من الضوابط، التي تخدم البحث.

2. المقابلة الغير المقتنة: وهي التي يقوم الباحث فيها بفتح مجالا لمبحوث للتحدث بكل تلقائية من الخطوط العريضة للموضوع دون أية ضوابط ² .

❖ **الاستمارة:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول مواضيع نفسية أو اجتماعية أو تربوية ، و يجيب عنها المفحوص بنعم أو لا أو و ضع علامة حول الإجابة المختارة ، و هو يصلح للكشف عن ميول المهنية أو الثقافية أو المعتقدات أو عن سمات خلفية و اجتماعية) .

(7) المفاهيم الأساسية :

1- الإتصال :

لغويا: مشتق من الكلمة اللاتينية communication أي بمعنى وصل الشيء بالشيء وصلا أي نقله.

اصطلاحا: هو نقل المعاني من شخص لأخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين ³ .

1- إحسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي (مرجع سابق) ، ص 56.

2- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي (القاهرة : دارغريب، 2001)، ص84.

3- ناصر قاسمي : الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 2011) - ص08

الجانب المنهجي

إجرائيا: هو عملية نقل وتبادل المعلومات وارسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف

إيصال معلومات جديدة للآخرين أو التأثير في سلوكياتهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات داخل المنظمة

وخارجها ، أو تغيير في هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق مجموعة من الأهداف الإنسانية والاجتماعية أو تنظيمية كانت.

2- واقع الإتصال :

3- الإدارة المحلية :

تعددت مفاهيم الإدارة المحلية تبعا للاختلاف وجهات النظر فإنه يمكننا أن نتصور مفهوم الإدارة المحلية في ضوء التعريف الذي تسوقه طبقة عريضة من المختصين لمفهوم المركزية أو تركيز السلطات، حيث أنها تعني احتكار السلطة الواحدة في الدولة و إن أثرت فروعها و تعددت صورها و تنوعت هيئاتها الوظيفية الإدارية العامة داخلها، و هذا ما دامت هذه الفروع و تلك الهيئات لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عن شخصية تلك السلطة المهيمنة على شؤون الإدارة، و مادات التبعية الرئاسية تربطهم دائما و أعمالهم بها¹.

1- جعفر قاسم أنس، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر، الجزائر: د.م.ج، ، 1978، ص 12

الجانب المنهجي

في ضوء هذا التعريف للمركزية الإدارية تفهم الإدارة المحلية أو اللامركزية، و هو ما يفيد بأنها طريقة في التنظيم الإداري داخل الدولة، تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية إن نظام الإدارة المحلية يختلف عن النظام المركزي الذي يقوم على أسس محددة، تختلف عن الأسس التي يقوم عليها نظام اللامركزية أو الإدارة الموسعة و الموزعة على مستويات محلية، أما أنه يختلف عن اللامركزية السياسية التي تعني التفويت، تفويت الدولة إلى دويلات لها دستورها الخاص و حكومتها الخاصة و سلطات قضائية و تشريعية.

التعريف الإجرائي للإدارة المحلية :

نأخذ التعريف الإجرائي للإدارة المحلية ، بأنها نظام إداري لامركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية الشخصية المعنوية و إيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وفق السياسة العامة للدولة .

(10) الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى:

أساليب الاتصال - مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية - نموذجاً بلدية سكيكدة " زمن الدراسة 2001/2002 من إعداد الطالبة نجيبه هبوب ، جامعة منتوري قسنطينة.

- الإشكالية:

الاتصال يعتبر ميدانا متشعبا ، لأنه جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله ، فهذه التفاعلات تأخذ عملية الاتصال أنواع متعددة ، منها الأفعال والأقوال والرسائل وغيرها من الوسائل إضافة إلى ذلك هناك الاتصالات الإدارية التي تختفي بتبادل المعلومات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة ، فالالاتصال هو الأداة التي من خلالها يمكن ربطها بين أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي ، وفي جميع الاتجاهات فالتعاملات التي تتم في

2- محي الدين مختار ، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، باتنة : دار المنشورات الجزائرية ، ط 1 ، ،

الجانب المنهجي

البناء التنظيمي تكون إما بطريقة رسمية أو غير رسمية ، وجاءت أسئلة الإشكالية على النحو التالي:

- كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعدها الرسمي والغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟
- ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها تبليغ المرؤوس لأوامر والقرارات؟
- ما مدى وضوح متغيرات ومكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين؟
- فالدراسة تأتي لتوضيح القواعد البيروقراطية ، اختصاصات الأدوار في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي ، وقد اتبعت واستخدمت المنهج الوصفي مع استعمال المسح بطريقة العينة.

- الفرضيات:

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة ، ثلاث فرضيات تتدرج ضمن كل واحدة فرضيتين فرعيتين فجاءت الفرضية الأولى على النحو التالي:

1. ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي.
- يرتبط التحديد الدقيق للأدوار التنظيمية بالفعالية الإدارية.
- يرتبط وضوح المعايير بالالتزام بالقواعد الرسمية
2. يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعدد الجهاز الإداري في البلدية.
- إن سوء استعمال السلطة والمسؤولية يؤدي إلى ظهور الأساليب غير رسمية
- يؤدي التقسيم غير المدروس للعمل إلى ظهور الأساليب غير رسمية
3. تبين أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.
- تؤدي ديمقراطية الاتصالات إلى وجود مناخ اجتماعي يساعد على العمل
- يرتبط التنسيق الوظيفي بالتكامل الاجتماعي .

الجانب المنهجي

- الدراسة الثانية : من إعداد الطالبة أمير علي فاطمة الزهراء تحت عنوان: "الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن" ، دراسة الحالة الإدارية للدرارية الجزائرية رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال زمن الدراسة 2010/2011 جامعة الجزائر 3. وهذا لخصت هذه الدراسة لتحليل تلك الوضعية الاتصالية التي تجمع بين الإدارة المحلية والمواطن ، كطرفين فيها محاولة ، وصفها وتناول بعض جوانبها الفهم والتفسير من منظور علمي

وسؤالها المحوري: بما يخص الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن؟

وتختبر هذه الدراسة الحالية ثلاث فرضيات تم بناؤها ، انطلاقا من الملاحظة بالمشاركة على مستوى الإدارة المحلية

- الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن غير تبادلي

- الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن يتميز برجع الصدى السلبي

- الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن لا يؤسس للمواطنة.

- وباعتبار الدائرة الدرارية (الجزائر العاصمة) هي الحالة المدروسة فقد تم ملأ ، 160 استمارة بحث مع عينة قصدية من مواطنيها الذين يتصلون بمصالحها ، ويساوي سنهم 18 سنة أو يفوق.

- الدراسة الثالثة : دراسة بن دادي الجموعي تحت عنوان "واقع الاتصال الداخلي في

الهيكل الرسمية - بلدية الحجيرة نموذجاً" ، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة

أكاديمي - علم الاجتماع تخصص اتصال ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - 2013/2014.

وقد لخص مشكل الدراسة التساؤل الرئيسي: ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية وهي:

• ما طبيعة الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية؟

الجانب المنهجي

• ما هي أهم الوسائل والأدوات المستعملة في الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية؟

• ما هي العراقيل والمشاكل التي قد تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وذلك مساعدتهم في استنباط حقائق سوسيولوجية وعلمية ، عن واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة البلدية وذلك بالتطرق إلى أدق التفاصيل ، تتعلق بالظاهرة والوقوف على كيفية معالجتها بطريقة علمية دقيقة ، وكذا تحديد خصائص الظاهرة وتفسيرها لاستخلاص مضمونها.

الإطار النظري

الفصل الأول : مدخل عام الى الإتصال الإداري

المبحث الأول : مقارنة نظرية لمعرفة ماهية الإتصال.

- المطلب الأول : مفهوم الإتصال و خصائصه.
- المطلب الثاني : أنواع ووسائل الإتصال.
- المطلب الثالث : نماذج وأهداف الإتصال.

المبحث الثاني : ماهية الإتصال الإداري.

- المطلب الأول : مفهوم الإتصال الإداري و أهم خطواته.
- المطلب الثاني : أهمية عملية الإتصال الإداري و العوامل المؤثرة فيها.
- المطلب الثالث : مبادئ و معوقات الإتصال الإداري.

الفصل الأول : مدخل عام الى الإتصال الإداري

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

المبحث الأول : مقارنة نظرية لمعرفة ماهية الإتصال

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

المطلب الأول : مفهوم الإتصال و خصائصه .

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

فكلمة اتصال لغة أصلها إنجليزي مشتقة من الكلمة اللاتينية COMMUNAR ومعناها جعل الشيء TO TAKE COMMAN ،أما في المجال التطبيقي فتعرف الكلمة اختلافا بين المهنيين حولها فنجد مثلا المختص في العلاقات العامة قد يقصد بها تقريب وجهة نظره بين المشروع و الحكومة.¹

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

1- غربي و آخرون ،تنمية الموارد البشرية، ط3، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع 2007ص235.
2- عبد محمد عبد الرحمان ،سيولوجيا الإتصال و الإعلام النشأة التصورية و الاتجاه الحديث و الدراسات الميدانية الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية 2005ص54-56.

ويؤكد أحمد أبو زيد أن الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجم المجتمع وطبيعته وتكوينه وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيها بينهم أما التعريف الذي قدمه محمود عدة حيث عرف الاتصال على أنه العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين .ويختلف المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين .ويختلف من حيث الحجم ،ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن النسب الاجتماعي قد يكون مجرد علاقات ثقافية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتما نسائي .

كما يؤكد شرام أن المجتمع الإنساني يقوم على مجموعة من العلاقات قوامها الاتصال وأن ما يجمع الأفراد ليس قوة غيبية أو سحر أو قوى مطلقة وإنما هي علاقات الاتصال التي هي ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية ذاتها.

ويرى إسماعيل سعد أن الاتصال لا يعد اتصالاً إلا إذا أقرن بالنجاح وبالتالي يسهل تحديد العناصر التي تنطوي عليها عملية الاتصال¹ ، كما يعرف الاتصال على أنه المتغير الحاكم في قيام أي مجتمع إنساني وهو القوة الدافعة في العلاقات البشرية فهو أحد أهم العناصر الحاكمة في فهم العلاقات الإنسانية بصفة عامة في عملية التفاعل الاجتماعي بصفة خاصة تعكس عملية الاتصال مدى التوافق و الترابط أيضاً مدى التناقص و التباين بين أطراف عملية الاتصال .

الاتصال أيضاً هو عملية اجتماعية غايتها الحصول على المعلومات و المعارف والإلهام بتجارب الأفراد و الجماعات الأخرى من جهة ، وكذلك إيصال آرائه وأفكاره وتجاربه لآخرين ، بما يكفل خلق عملية تفاعلية اجتماعية ثنائية الطرف في كل الأحوال وفي إطار هذا التحديد لهذا الاتصال فإنه يرتبط عضويًا بتكوين الفرد الاجتماعي والسياسي وبمفاهيم الحرية والديمقراطية وأدواتها في نطاق الجماعة.²

وتطرق الدكتور محمد حمدان المصالحة إلى تحديد مفهوم الاتصال أنه أحد أنماط الاتصال

1- جمال محمد أبوشنب ، نظرية الاتصال و الإعلام المفاهيم – المداخل النظرية القضايا ،الأنداريفة : دار المعرفة الجامعية ، 2007 ،ص12-ص13.

2- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، الأزاريطة : دار الجامعة الجديدة 2004 ،ص125.

الذي يؤدي وظيفة سياسية للقائمين عليها بمعنى أن أهدافه ، ودوافعه في جوهرها تقتصر على أحداث وتأثيرات واقعية أو محتملة على عمل وسلوكيات الآخرين .

كما تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه ولذلك فلم تقتصر هذه المفاهيم على مهنة معينة ، أو تخصص معين دون الأخرى لهذا سنحاول إعطاء مفهوم عام وبسيط للاتصال فالالاتصال : يقوم على نقل و استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأخرة مصادر ومتلقين على التخصيص أو التعميم على نحو يقصد به ويترتب عليه تغير في المواقف أو السلوك أي أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تخفيض الغرض منها هي تلك التي تربط بين المحرضات أي الإشارات أو الرموز الاتصالية التي تهدف إلى أحداث أخرى كما وكيفا وبين قابلية الملتقى ونزوعه على ما في الإنسان من جنوح الأهواء و التمرکز حول الذات¹ .

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

وفي تعريف آخر للاتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغير في الرأي، العادة السلوك المستقبل².

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

الاتصال وتبادل وتنقل المعلومات داخل شبكة تربط كل من المرسلين و المستقبلين ويعرف أيضا بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى

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

2- محمد حمدان المصالحة ، المرجع السابق ص 56

شخص آخر أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الإتصال بأنه فعال حيث يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالعقل إلى المستقبل .

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

أ- الإتصال عملية ديناميكية Dynamics process أي أن الإتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم تبادل المعلومات و الأفكار بين الناس.¹

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

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

د-الإتصال عملية لا تعاد unrepeatable process تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان و الأوقات و الجمهور و المستقبل وكذلك معناها.

ه-لا يمكن إلغاء الإتصال communication in inversible ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو الخطأ في تغير الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي.²

و-الإتصال عملية معقدة communication is a complexe: أي الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة.

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

2- تأليف برنت روبن ،ترجمة أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم ،الإدارة العامة للبحوث ،الإتصال و السلوك الإنساني ،بدون عريبة النشر ،ص18 – 20

وهناك خصائص أخرى للاتصال نذكرها في ما يلي:

فقد تبدو أسباب اختلاف معاني كلمة اتصال محيرة في أول الأمر ،ولكن المعاني المختلفة لهذه الكلمة قد نشأت وتطورت عبر التاريخ الطويل لدراسة علم الاتصال ، ويكفينا الآن أن

ندرك المدى البعيد للأنشطة التي تشير إليها كلمة الاتصال وقد نتعرف على بعض العوامل التي ساهمت في اكتسابها كل هذه المعاني المختلفة

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

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

بقي هناك عدد من الباحثين طوال هذه السنوات يهتمون بدراسة علم الاتصال بالطريقة التقليدية التي تعتبره جزء من العلوم الإنسانية و الأدبية فالإتصال يعتبر ظاهرة علمية يمكن فهمها باستخدام الطرق الرياضية و البحثية المنضبطة، بينما يراه البعض نشاطا إبداعيا، ذاتيا خلقا.

- **مجموعة علوم متداخلة :** إن علم الاتصال قد تمت دراسته في مجالات وبطرق مختلفة، فإن جانب اهتمام المتخصصين في هذا المجال قام بدراسة عملية الاتصال علماء النفس

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

والاجتماع وخبراء العلوم السياسية واللغويون وعلماء الحيوان وعلماء أصول الإنسان (الأنثروبولوجيون) فكلهم يجدون أن مجال الاتصال مهم جد للموضوعات التي يدرسونها.

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

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

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

- **الانتشار و الشيوخ:** والعامل الأخير الذي ساهم في تعدد معاني هذه الكلمة هو انتشار وشيوخ الاهتمام البالغ بعلوم الاتصال في السنوات الأخيرة ففي خلال العشرين سنة الماضية زاد عدد الكتب الخاصة بالاتصال وكذلك المجالات الوسائل و المدرسون و الدارسون والأقسام التي تهتم بدراسة الاتصال .

المطلب الثاني : أنواع ووسائل الإتصال .

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

1- الاتصال الذاتي : يحدث داخل الفرد حينما يتحدث الفرد مع نفسه واتصال داخل عقل الفرد يتضمن أفكاره وتجارته ومدركاته وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخص واحد، فالفرد قد يناقش مع نفسه ما إذا كان سيقراً أولاً يقرأ كتاباً من الكتب أو يشاهد برنامج في التلفزيون أو يسمع حديثاً في الراديو، ويتمثل هذا الاتصال في الشعور و الوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية .¹

ويبحث الاتصال الذاتي في الإنسان و كيف يشعر ويفكر وكيف يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس الخمس ويحللها ويفسرهما وكيف يترجم الخبرات إلى معان. فالالاتصال الذاتي يسهم في تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشاركاً الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم فهو أساس كل اتصال .²

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

ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد و الآلة كما يحدث الاتصال بين الحاسوب أو بين السائق و إشارات المرور وقد بينت بعض الدراسات العلمية في هذه الميدان ضرورة توافر بين العوامل التي تلعب دوراً في زيادة فعالية الاتصال الشخصي كتفضيل الناس الاتصالات الشخصية من حيث العمر والمستوى الثقافي والأكاديمي والاجتماعي مع عامل الأسرة الذي يلعب دوراً رئيسياً وهاماً في عملية الاتصال الشخصي عند الأفراد خاصة في مرحلة الطفولة كما أن عملية الاتصال الشخصي هي عملية تبادلية تتيح للمشاركين تبادل

1 -جمال أبوشنب ،نظريات الاتصال و الإعلام ،المفاهيم والمداخل المقاربة القضايا ،مصر: دار المعرفة الجامعية ، 2007ص22ص23.

2 -جمال أبوشنب ،المرجع السابق ص23

أو تقاسم الأدوار إرسالاً و استقبالاً وسؤالاً وجواباً واخذ و إعطاء وإقناعاً حتى يتحقق الهدف الكلي من الاتصال ، كما أن الاستجابة في الاتصال الشخصي فورية أو مباشرة مما يساعد المرسل على معرفة ما إذا اشتملت رسالته وفهمت من قبل المستقبل أم لا.¹

3- الاتصال الجماهيري: هو اتصال منظم ومدروس يقوم على إرسال رسائل علنية عامة صادرة عن مؤسسة إعلامية للاتصال الجماهيري مؤسسة إذاعية أو صحفية أو وكالة إعلان أو دار نشر أو تليفزيونية عبر وسيلة اتصال جماهيرية سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية إلى جمهور عريض من الناس بقصد التأثير على معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكياتهم كما أن مادة الاتصال الجماهيري تتكون من الأفكار و اللغة و الإشارات فالنسبة للأفكار فماهي إلا ترتيب للمعلومات الشخصية و المعتقدات و الخبرات الخاصة للشخص وتنظيمها لتناسب الموضوع الذي يتم النقاش فيه عن طريق الاتصال الجماهيري، أما عن اللغة فهي الوسيلة الهامة و اللازمة للإنسان حتى يقوم بنقل هذه الأفكار من داخل شخصيته إلى خارجها أي إلى الطرق الأخرى في عملية الاتصال الجماهيري، أما عن الإشارات والإيماءات والرموز فكلها أشياء هامة تساعد القائم بعملية الاتصال الجماهيري على توصيل ما يريد من المواضيع والمعلومات إلى الطرق الأخرى من النقاش في نفس الموضوع فهي تساعد على وصف شيء ما والتعبير عنه رمزياً.²

4- الاتصال الجمعي أو المجتمعي: ويتم هذا الاتصال بين شخص أو مجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر، وتتصف المجموعة الصغيرة عادة بأن أحرها غالباً ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة ولديهم معايير ومصالح مشتركة، وعلى الرغم من أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إلى تحقيقها، ويتمثل الاتصال الجمعي بالطرق التالية:³

-الدروس و المحاضرات ،

1- يحي محمد عليان، الاتصال و العلاقات العامة، ط1 عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع 2005 ص 87 .

2 - طلعت منصور ،سيكولوجية الاتصال ،مقالة من مجلة عام الفكر ،المجلد الحادي عشر ،العدد 2، الكويت ،وزارة الإعلام ،1980 ص126.

3- إبراهيم أبو عرقوب، نفس المرجع السابق ، ص209

-الخطب في المناسبات المختلفة،

-الندوات و المؤتمرات،

-اللقاءات الاجتماعية و الحفلات الاجتماعية،

- برامج التدريب،

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

مقارنة بين أنواع الاتصال الإنساني :1

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

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

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

***التصنيف المعتمد على درجة الرسمية :**

-يقسم الباحثون الاتصال من حيث رسميته إلى:

1- الاتصال الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم على المستويات الإدارية المختلفة في تنظيم هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها ومنها الخطابات و المذكرات والتقارير الرسمية يتم وضعها مع إعداد الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل¹.

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

***التصنيف المعتمد على درجة المشاركة الاتصالية:** وهو تصنيف يعتمد على النماذج

الاتصالية التي وضعها علماء الاتصال لتوضيح مسار العملية الاتصالية فيها بين المرسل والمستقبل، ومن ثم فالالاتصال وفقا لهذا التصنيف يقسم إلى :

1- الاتصال الخطي: وفيه يسير الاتصال في اتجاه واحد مستقيم ومباشر كالقطار ذي الثلاث عربات على هذا النحو.²

2- الاتصالات غير الشفوية: ليس بالضرورة أن يكون الاتصال شفويا فعند رفض الاتصال بشخص معين يعد بذاته رسالة الاتصال ،حيث تقدر البحوث المنجزة في المجال الاتصال أن الجزء الكبير من هذا الأخير تتم بطرق أو وسائل غير شفوية غير لفظية ومنها وضع

1 - سامية أحمد جابر ،نعمات أحمد عثمان ،الاتصال و الإعلام تكنولوجيا المعلومات دار المعرفة الجامعية مصر 2003 ص39.

الجسم، وضعية الجلوس أو الوقوف ، اليدين ،نبرة الصوت ، الجنس ، العامة وغيرها من شكل الوجه.¹

2/ وسائل الاتصال الإداري :

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

أ-الاتصال الكتابي: وتعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات و العبارات و المصطلحات المكتوبة في نقل البيانات و المعلومات موضوع الاتصال وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ

نسبتها حوالي 75 % فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها الموظفين اختلاف مستوياتهم الإدارية و التنظيمية إذا يقومون يوميا بكتابة الرسائل المذكرات و التقارير و تعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية و المكتبية.

- يتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها :أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، وأيضا الاتصال الإداري يكون في العادة واضحا وذلك بسبب ما يبذل في سيل إعداد من جهد تتطلبه عملية صياغية ، وذلك يتبع للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لعدد بين الأفراد².

- أما عيوبه فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا ، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الإعداد و الصياغة وأيضا قد يكون هناك فهم

1 - لمين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة ،رسالة ماجستير وغير منشورة ،جامعة الجزائر ،2003/2004، ص15.

2 - سعيد يس عامر ، الاتصالات الإدارية و المداخل السلوكي لها ،مركز وايد سيرفيس للإشارات و التطوير الإداري،مصر ،2000،ص61.

خاطئ في إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.¹

أ-التقارير: يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكثيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة وذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت بصر الإدارة فلا بد من وسيلة اتصال بديلة عن الاتصال الشفوي، النقل الوثائق من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم وتكون الوسيلة في الغالب في مثل هذه الحالات هي عملية رفع التقارير من المستويات الأدنى إلى المستويات التي تعلوها. و التقارير قد تكون دورية تحتويها بيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية مثلا) وإما تقارير عن موضوعات معينة، ويجب أن تكون التقارير ملحة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة، مع الأخذ في الاعتبار أرفاق التقرير الأصلي برفقة التقرير الخاص ليتسنى للمدير الإطلاع على كافة المعلومات عندما يسمح الوقت له بذلك.

ب- المذكرات و الاقتراحات: وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تغيير أمر من الأمور وعلى المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آرائهم و اقتراحاتهم دائما وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات و الاقتراحات المصادقة و الجدية تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية.²

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

1- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2005 ص244-ص245.
2 - حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك أفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال، دار للنشر و التوزيع عمان، 2004ص26.

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

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

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

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

أن يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة .

أن تبوب وتغرس وفقا لمستويات إصدارها وموضوعاتها ليسهل الاستدلال عليها.¹

2- الاتصال الشفوي: ويمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبته 75% من مجموع إتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وقد يكون عن طريق الإشارات والرموز وهذا ما يسمى بغير اللفظي.

والاتصال المباشر يعتبر أفضل الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه و اتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح

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

ب طرح أسئلة و إعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه المستقبل ، و انفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا ننقل المعنى المقصود من عدمه.¹

و للإتصال الشفوي عدة طرق من أهمها ما يلي:

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

ب-الندوات : تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفوي المباشر وتعتبر أقدم طرق الاتصال الشفوي التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي تطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة ، و عادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.²

ج-الاجتماعات والمؤتمرات : تعتبر الاجتماعات و المؤتمرات أحد طرق أسلوب الاتصال الشفوي الرسمي ، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار و الآراء ، ويتم اللقاء و التحضير للمؤتمرات لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة كل عام حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة .³

1-القرىوتي، محمد، مبادئ الإدارة النظرية و العمليات و الوظائف ، ط2 دار وائل للطباعة والنشر، عمان 2004ص332.

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

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

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

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

4- الإتصال الإلكتروني: هي القرارات أو المعلومات التي تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات أو الانترنت أو الفاكس. فالإتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الإتصال بين العاملين إلا إننا من الممكن أن نحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية وغالبا ما تكثر الإتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الإتصال مع العاملين والمدبرين

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

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

والعملاء، ومع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الإتصال فإن المستقبل هو للاتصالات الإلكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية و الخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات.¹

المطلب الثالث : نماذج و أهداف الإتصال

1/ أهداف الإتصال :

تعمل سياسة الإتصال على تسهيل الفهم و المواجه و التنقل و التماسك و لذلك فإن للاتصال أهداف و أغراض تتمثل فيما يلي :

أ-تحقيق التنسيق بين التصرفات و الأفعال : ينسق الإتصال بين التصرفات و أفعال منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة ، و دون الإتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق و تميل أجزاء المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المؤسسة.²

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

-توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف ،

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

-تعريف الأفراد بنتائج أدائهم ،

ج-اتخاذ القرارات : يمثل الإتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات ، لاتخاذ قرار

معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات

و تقييم نتائجها .

1- السيد ، علاء الدين، إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية في وزارة التربية و التعليم ، و المديرية التابعة لها في قطاع غزة ، رسالة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة 1993 -ص 26

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

- د-التعبير عن المشاعر الوجدانية :يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين وأضاف العتيبي النقاط التالية كأهداف الاتصال في كل منطقة :
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها وتساعد في تحقيقها .¹
 - الاتصالات الجيدة تؤدي إلى توفير الوقت الكافي الذي يمكن استخدامه في مجالات أخرى .
 - الاتصالات الجيدة تؤدي إلى توفير الوقت الكافي الذي يمكن استخدامه في مجالات أخرى.
 - الاتصالات تساعد على ممارسة السلطة و القوة.
 - الاتصالات وسيلة للتعاون و التنسيق و التكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف.
 - تساعد على التعرف على مدى الإنجاز وتنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجه الإدارة ومواقف الرؤساء و المرؤوسين من المعوقات وطرق علاجها.
 - تعتبر الاتصالات وسيلة فعالة لجمع البيانات و المعلومات وتحليلها وفهمها.
 - القدرة على تحقيق الأهداف متوقف على الكفاءة في عملية الاتصالات التي يستخدمها المديرين.
 - الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين.
 - الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح و المناسب دون تأخير.²
- كما أن عملية الاتصال تهدف إلى إحداث التفاعل الموجود بين المرسل و المستقبل من خلال المشاركة بفكرة أو رأي أو مفهوم أو عمل أو مشاعر ،وبهذا تهدف عملية الاتصال

1- حسن رواية ، المرجع السابق ، ص224
2- العتيبي ،ضرار و آخرون ،العملية الإدارية ،مبادئ وأصول الفن ،عمار ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
2007ص203

إلى نقل الأفكار و الآراء و المشاعر و الاتجاهات و المعلومات و المهارات من شخص إلى آخر فإذا تمكن المرسل من صياغة رسالته وفق الهدف الذي يريد تحقيقه و استخدام الوسائل و التقنيات و القنوات المناسبة في الإتصال .¹

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

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

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

علماء الإتصال بمختلف تخصصاتهم وتوجهاتهم النظرية قد قسموا العملية الاتصالية إلى عدة عناصر أو متغيرات أو أجزاء، و النتائج الاتصالية تساعد على:

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

1- العنبي و آخرون، مرجع السابق، ص203.

2- القضاة، خالد، مدخل إلى تصميم و إنتاج و استخدام وسائل وتكنولوجيا التعليم الرياض 2003، ص50.

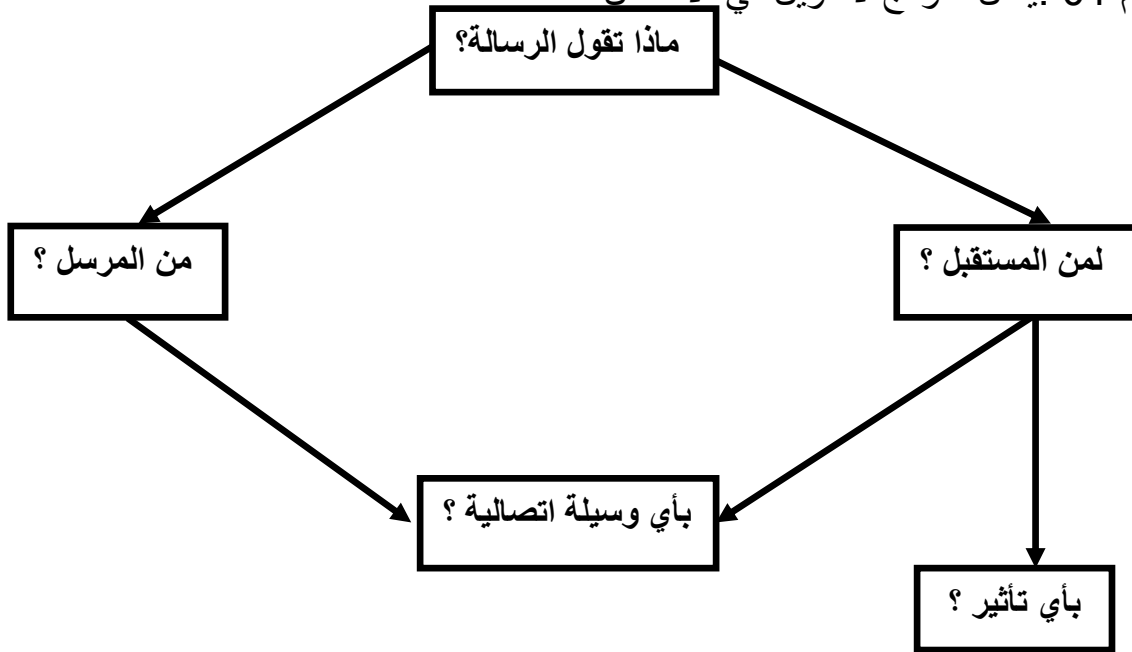
- ثانيا :مختلف النماذج الاتصالية : من أشهر النماذج الاتصالية و أقدمها على الإطلاق هو نموذج أرسطو في الاتصال وذلك من آلاف السنين أين حدث ثلاث عناصر أساسية لإتصال وهي :المتحدث ،اللغة،الجمهور. 1

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

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

من يقول؟ وماذا يقول.....؟ ولمن يقول.....؟وبأي وسيلة.....؟وبأي تأثير.....؟. 2

الشكل رقم 01 :يمثل نموذج لاسويل في الإتصال



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

ومن خلال هذا النموذج فإننا نلمس عدة نقاط :

1- محمد يسرى دعيبس ،الاتصال والسلوك رؤية في أثر وبيولوجيا الاتصال الإسكندرية :البيطاش سنتر للنشر والتوزيع،1999ص12،ص13
2- المرجع نفسه ص17

1. التركيز على الرسالة اللفظية ولذلك اهتم بعناصر الاتصال ذاتها و المتحدث و الرسالة والمتلقي .

2. اعتبار الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر بها الفرد على غيره من خلال الرسائل التي يبنيها.

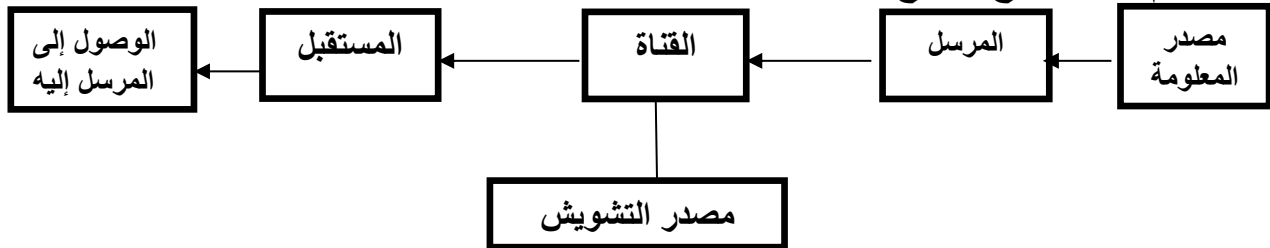
3. قدم منظور أعم لهدف أو لتأثير الاتصال لكن ما يعاب على هذا النموذج.

4. افتراضه أن الرسائل الاتصالية دائما لها تأثير.

5. حذف لعنصر الاستجابة أو التغذية المرتدة Feedback من نموذجهِ. ¹

2- نموذج شانون وويفر KSHANNONGTWIGNER: لقد ظهر سنة 1949 بعد سنة من النموذج الذي قدمه لاسويل، يعتبر من نماذج الاتصال المعروفة و المشهورة، إذ اعتبر أساس للنماذج التي حاولت شرح عناصر الاتصال , هذا النموذج جاء نتيجة بحث أجراه الباحث كلودشانون في شركة أمريكية للهاتف حول المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ولقد قام بالنموذج كل من SHANNON وأستاذهُ WIEVER من خلال كتابهما النظرية الرياضية للاتصال فقد وصفا عملية الاتصال بأنها كل السبل و الطرق التي يمكن من خلالها أن يؤثر عقل على آخر وفي نظرهم عملية الاتصال تتم عبر 05 عناصر مع إدخال عامل التشويش .

الشكل رقم 02: يوضح نموذج شانون وويفر



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

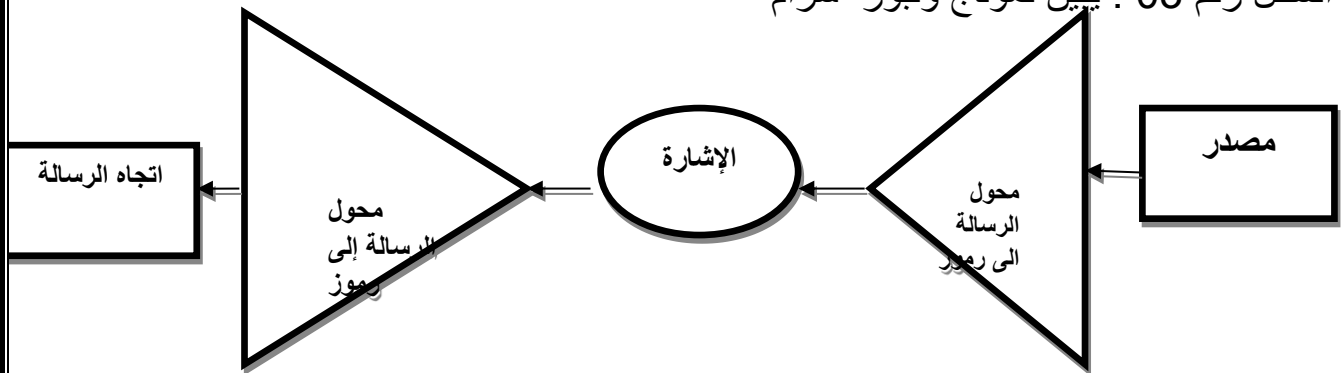
1- حمدي حسن ، مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1987 ، ص67

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

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

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

الشكل رقم 03 : يبين نموذج ولبور شرام



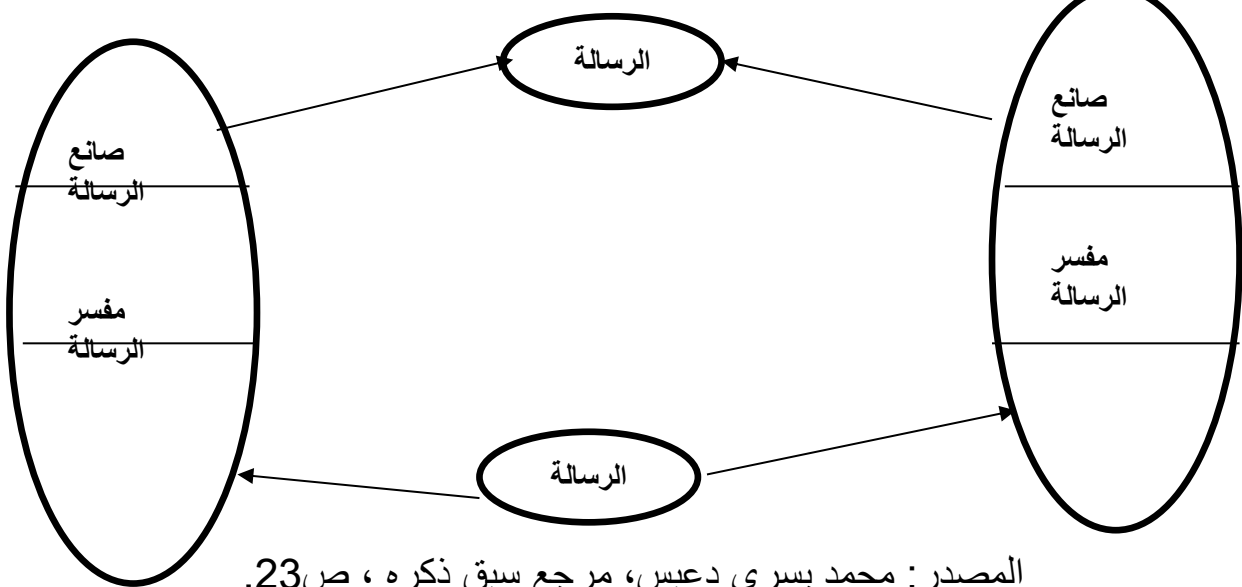
المصدر: محمد يسرى دعبس، مرجع سبق ذكره ص 21

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

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

1- محمد دعبس ، مرجع سبق ذكره ص 21

الشكل رقم 04: النموذج الدائري للاتصال:



المصدر: محمد يسرى دعبس، مرجع سبق ذكره ، ص23.

فقد أضاف كل من أسجود وشرام عناصر جديدة لعملية الاتصال ، وكذلك أكثر دقة حيث أوضح هذا النموذج أهمية فك الرموز ودور ميدان الخبرة، وأن هذه الأدوار بالنسبة للمرسل والمستقبل متساوية وبشكل محدد. ¹

5- نموذج دفيدبرلو D BERLO : اهتم دفيدبرلو بالاتصالات كعملية PROCESS تحتوي على العديد من الأنشطة ويتوقف الموقف الاتصالي عند دفيدبرلو الذي ذكره في كتابه عملية الاتصال عام 1960 :

المصدر.

الرسالة.

الوسيلة.

المستقبل أو المتلقي.

فهناك مصدر لعملية الاتصال وهذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها ليأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ويتأثر هذا بالقدرات العقلية و الحسية للفرد تم يتم وضع

1- أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ،ص 35.

الأفكار في رسالة يتم نقلها من خلال وسيط ،ليقوم شخص آخر بفك الرموز المرسلة أو تفسيرها وهذا الأخير ينقل المعاني إلى الأخرى.¹

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

المبحث الثاني : ماهية الإتصال الإداري .

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

المطلب الأول : مفهوم الإتصال الإداري و أهم خطواته .

1/ مفهوم الإتصال الإداري :

هو عملية إدارية اجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات و القرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك ، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين و المستقبليين اجتماعيا و إداريا ، وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم.²

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

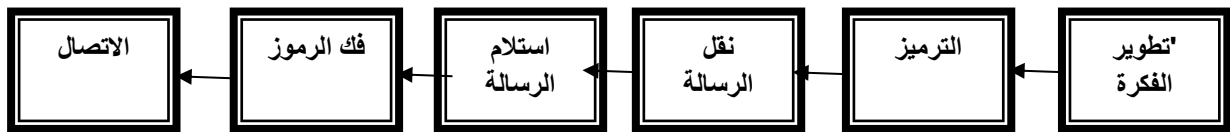
2- سامية أحمد جابر نعمات أحمد عثمان ،الاتصال و الإعلام /تكنولوجيا المعلومات ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،2003،ص390.

الإتصالات هي تفاعلات او تعامل طرفين او أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق هدف معين لدى اي و كل من الطرفين او هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل و قنوات للتوصيل و هي عملية تأثير متبادلة بين طرفين أو أكثر يهدف كل منهما الى السيطرة على سلوك الآخر .

2/خطوات عملية الاتصال الإداري:

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

الشكل رقم 05 :خطوات عملية الاتصال الإداري:



المصدر : القريوتي ، 2004 ص 315.

عملية الاتصال: تتمثل في:

1/ تطوير الفكرة: تتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل، هذه الخطوة أساسية لأنه في حالة غياب رسالة ذات مضمون تغيير الخطوات اللاحقة الفنية.

2/ الترميز: تتضمن تحويل الأفكار إلى علامات أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل و للتعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً.

3/ نقل الرسالة: تتضمن هذه الخطوة نقل الرسالة و مضمونها من خلال الوسيلة الملائمة ، و هنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة و الوقت الملائمين لنقل الرسالة.

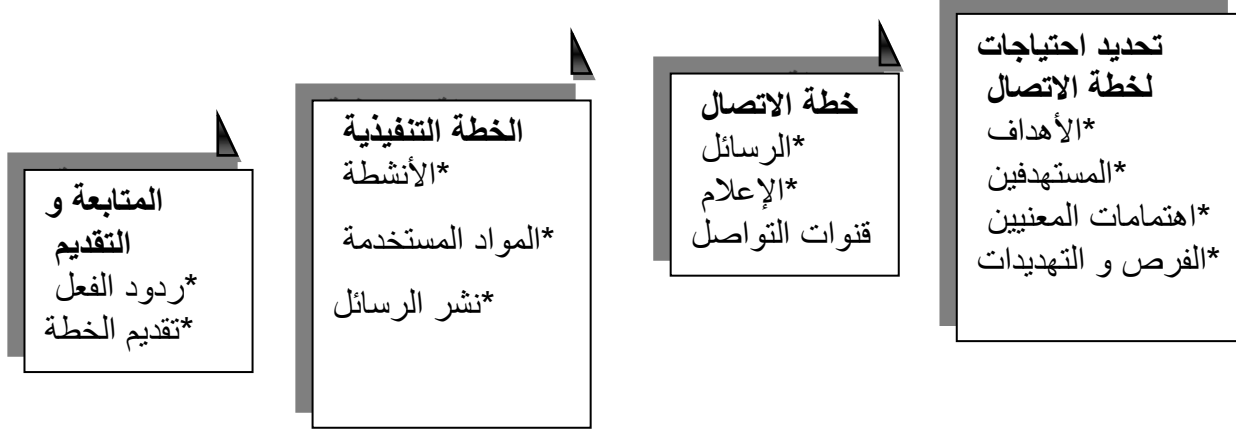
4/ استلام الرسالة : في هذه الخطوة ، يقوم المستقبل فردا أو جماعة باستلام الرسالة ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال ، حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة.¹

5/ فك الرموز : في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها و تفسيرها و فك الرموز والكلمات و الإشارات ليعطيها معنى متكامل و إذ لم يستطع فهم الرسالة و تحليل مضمونها كما يريد المرسل ، فإنها تصبح بلا جدوى.

6/ التصرف : الخطوة الأخيرة في عملية الاتصال هي أن يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه .²

خطوات خطة الاتصال :

الشكل رقم 09 يوضح خطوات العملية الاتصالية الإدارية



1-www.ar.wikipedia ,org ,2020/06/05 16 :10

المطلب الثاني : أهمية عملية الإتصال الإداري و العوامل المؤثرة فيها.

1/أهمية عملية الإتصال الإداري :

1 -القریوتی محمد ، مرجع سابق ، ص 315 –ص316 .
2 -لقریوتی محمد ، مرجع سابق ، ص 315 –ص316 .

إذا كان الإتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها . إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول عبد الباقي ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص و إن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه انها مشكلة اتصال .

لذا يعتبر الأكاديميون كما أوردا جرينبرج و بارون أن الاتصالات هي الغراء و الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها¹.

يقول نشستر برنارد Cheaster Bernard رئيس شركة نيوجرسي بل للهاتف New Jersey Bell Telephone الأسبق كما أشارا جرينبرج و بارون إن هيكل المنظمة و انتشارها و بحال عملها تتحدد بواسطة أدوات و أساليب الإتصال بها . ولا يرى جرينبرج و بارون أن هناك مبالغة في عبارة تشتر برنارد إذا ما علمنا أن مديري الشركات يقضون 80 % من أوقات عملهم في عملية الاتصالات . و يمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافى و تفسير كامل توجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعال . أيضا كما أوضح حمود إن التطور والنمو الكبير في المنظمات و اتساع انشطتها و تزايد أحجامها و بالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات . أيضا يقول قوته و دياب " إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إتاحة المنظمة " . لذا لا يمكننا تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال و بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم . لذلك نقول المنجى أن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط ورقابة و تنسيق واتخاذ قرار و لا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين ، من

1- فضيل دليو ، الإتصال (مفاهيمه - نظرياته - وسائله) ، القاهرة : دار الفجر للنشر ، 2003 ص55

خلال ما تقدم بيانات لنا أهمية الإتصال الإدارية في المنظمات و بالأخص مع كبر حجم المنظمات و بعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية المتعددة الجنسيات) فإتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم . أيضا يتضح لنا أن الإتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتحاد الصحيح و تحقيق فاعليتها . أيضا يتضح لنا أنه متى ما كان الإتصال واضحا و يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التعليم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم .

2/العوامل المؤثرة في عملية الإتصال الإداري:

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

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

1/ظروف الموقف : هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد الإرسال أو تلقي الإتصال إيجابا أو سلبا فالإتصال يكون أسهل عندما يجيب الطرفان كل منهما الأخذ¹.

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

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

4/ مهارات الاتصال : تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم و استقبال الرسالة فكما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.

5/ الحالة النفسية : يتأثر كل من المرسل و المستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تنجح عملية الاتصال و تتسم بالسهولة و العكس¹.

6/ حجم المنظمة و المسافة بين فروعها و طبيعة نشاطها : تتأثر عملية الاتصال أساس بحجم المنظمة و بطبيعة النشاط الذي تمارسه إذ تسود الاتصالات الرسمية في المنظمات والأجهزة الحكومية بحيث تسييرها من مبدأ التسلسل الهرمي بينما تقل الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية و الفنية كما تتأثر عملية الاتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات ، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات و البيانات ، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس ، و الإدارة الناجحة هي التي تسعى الى تشجيع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة و الإجراءات سليمة.²

المطلب الثالث : مبادئ و معوقات الإتصال الإداري .

1/ مبادئ الاتصال الإداري:

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

1 - النمر سعود ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ط6 ، 2006 ، ص38 .
2 - النمر سعود ، المرجع السابق ، ص 39

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

- مبدأ الاهتمام و التركيز : أو إعطاء كل الانتباه و الاهتمام للاتصال فلا يمكن وجود أي اتصال إذا لم يكن مفهوما و مصحوبا بمزيد من الاهتمام و التمسك بهذا الشأن من المبدأ فهو يساعد في التغلب على العديد من الحواجز¹.

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

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

- مبدأ الشفافية : إن الإتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود و ليس تقديم الأخبار السارة فقط و النشر على الأخطاء².

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

و يلعب عامل السرعة دورا هاما في وصول الرسالة في الوقت المناسب حيث أن عدم وصول المعلومات و البيانات، و قدرته على التصرف السليم في اختيار البدائل المختلفة

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

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

- مبدأ التكيف : المقصود أن الإتصال يعتمد على ثقافة المنظمة و يعمل على تحقيق أهدافها و ليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالإتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات و الاضطرابات.

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

- مبدأ قرب المسافة بين المرسل و المستقبل : تشكل اتساع البعد المكاني بين المرسل و المتلقي عقبة أساسية في حدوث الإتصال الفعال إذا لم تكن قنوات الإتصال سريعة و سهلة و فعالة ، و زيادة المسافة بين المرسل و المتلقي تزيد من فرص تحريف المعلومات و عدم تفهم متطلبات الفروع و احتياجات المرؤوسين ، و يرجع ذلك إلى الاختلاف الإداري أو الفكري ، إلى الاختلافات في طبيعة العمل بين الفرع و المقر الرئيسي بذلك فلا بد أن تكون المسافات أقصر ما يمكن و حسب المعلومة المراد إيصالها.¹

2/ معوقات الإتصال الإداري :

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

- اولا / المعوقات التنظيمية :

الهيكل التنظيمي : هو تعبير عن مجموعة العلاقات بين مجموع مكوناته أي جميع أقسامه وإداراته و تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات و تلك التي تقوم باستقبالها بحدث سوء فهم بين الأفراد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات و السلطة و المسؤولية كذلك فإن عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف، و أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي بعدد بوضوح مراكز الإتصال و خطوط الإتصال ، و خطوط السلطة

1 - جمال زغبيدود ، المرجع السابق ، ص28

الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.¹

افتقاد إدارة المعلومات : إن ممارسة العمل الإداري و اتخاذ القرارات تتوقف على أهمية ونوعية البيانات و المعلومات المتاحة أمام صانعي القرار ،لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود تنظيمية لجميع البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط و رسم السياسات و قياس اتجاهات الرأي العام و معرفة اتجاهات العاملين و احتياجاتهم و المشكلات التي تواجههم و عدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تفوق فعالية الاتصال الإداري.²

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

- **ثانيا / المعوقات الشخصية :** تتعلق بالمرسل و المستقبل و من بين هذه المعوقات:

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

- **الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل sélective perception :** فالمستقبل يميل غالبا إلى قراءة و سماع ما يتوافق مع قيمة و اعتقاداته و اتجاهاته و إهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم و الاتجاهات³.

1- العميان ،محمود ،مرجع سبق ذكره، ص203 .

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

3 - النمر سعود ،مرجع سبق ذكره ص288 .

- ضغط الوقت **time mensure** : فمثلا لا يتسع وقت المدير الرئيس للاتصال مع كل شخص ، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق و الإتصال مباشرة بمستوى إداري أو على متجاوز رئيسه المباشر و هذا يؤدي إلى بعض الصعوبات و سوء الفهم و النزاع .

- ثالثا / المعوقات الذاتية : و هي مجموعة المؤثرات التي تعزى إلى شخصية المرسل و المستقبل في عملية الاتصال و تؤثر فيها سلبا و إيجابا .

و تتركز بصفة عامة في الفرد الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم و ميولهم و اتجاهاتهم و إلى تباين إدراكهم و تفسيراتهم للمعاني و الرموز و إلى صدور استجابات و ردود أفعال مختلفة إزاء رسائل الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال فيما يلي : نبذة موجزة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري .¹

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

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

1 - قوته ، محمد ودياب، عبد الحميد، الاتصالات الإدارية و نظرا المعلومات، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2002 ، ص92

- التعصب الأفكار و الآراء: يسيطر على بعض العاملين بأنهم يعرفون كل شيء وأن أفكارهم هي الصحيحة و المهمة في الموضوع.¹

- حسب المعلومات : يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية و العقاب و يترتب على حبس المعلومات من الزملاء و المرؤوسين حالة من الفوضى و تشويش المعلومات.

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

- عدم الرغبة في الإتصال : إن الرغبة في الإتصال و المشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الإتصال الإداري الناجح لذا فإن انعدام تلك الرغبة يحول الإتصال الإداري².

مجموعة القيم و الأفكار و العمليات الثقافية لدى الموظفين : تؤثر هذه القيم و الاعتقادات و الدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الإتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى انسياب و تدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة ، كذلك عن طريق مدى فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الإتصال.³

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

1 - العميان ، محمود ، مرجع سابق ، 203 - ص 204 .
2 - القوزي ، محمد علي ، نشأة وسائل الإتصال و تطورها ، القاهرة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع 2007 ، ص 176
3 - القوزي ، محمد علي ، نفس المرجع ، ص 177

- خلاصة :

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

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

الفصل الثاني : الإدارة المحلية

المبحث الأول : ماهية الإدارة المحلية .

- المطلب الأول : مفهوم الإدارة المحلية و أسباب نشأتها .
- المطلب الثاني : أركان و متطلبات نجاح الإدارة المحلية .
- المطلب الثالث أهمية وأهداف الإدارة المحلية.

المبحث الثاني : الإدارة المحلية في الجزائر .

- المطلب الأول : نشأت و تطور الإدارة المحلية في الجزائر .
- المطلب الثاني : ملاحظات و هيئات تسيير الولاية .
- المطلب الثالث : ملاحظات و هيئات تسيير البلدية .

الفصل الثاني : الإدارة المحلية

إن حتمية تطور الإدارة المحلية أصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائية، فالتطور الإداري هو الذي يستهدف أولاً خلق إدارة إنمائية قادرة، وإذا تابعنا الحديث عن الإدارة المحلية فإننا سنجد أن في خلقها خطوات أساسية على هذا الطريق .

وبالطبع فإن بناء نظام متطور لإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، وإنما لا بد من الانسجام بين ما نقدمه القوانين و بين ظروف ومقتضيات التطور.

المبحث الأول : ماهية الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية فرعاً من فروع الإدارة العامة، وتقوم على أساس تزويد الهيئات المحلية بسلطات من شأنها تمكينها من إدارة شؤون الوحدة المحلية بما يكفل سد حالات المجتمع المحلي، فنجدها تُعنى أساساً بتوزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين أجهزتها المركزية في العاصمة وبين الإدارات المحلية في مختلف الولايات، وبالتالي فهي أسلوب للتنظيم الإداري الذي يسعى لتحقيق اللامركزية.

وانطلاقاً من الأدوار الجديدة للدولة في هذه الألفية الثالثة، والتي تُكرس الانتقال من دولة السلطة إلى دولة اللامركزية والمشاركة المحورية للمجتمع، تعاضم الدور الذي تلعبه الإدارات المحلية في مختلف المجالات، لذلك فهي تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف تتجلى في المشاركة في إدارة الوحدة المحلية، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والنهوض بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة المحلية و أسباب نشأتها .

1/ مفهوم الإدارة المحلية :

تُعرف الإدارة المحلية على أنها: " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في الدولة، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تمارس ما يعهد به إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية، ويستهدف نظام الإدارة المحلية تحقيق عدة أهداف من أهمها المشاركة في إدارة الإقليم المحلي، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والنهوض بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.¹

كما تُعبر الإدارة المحلية عن التسيير الذاتي، وهي وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة، وهي علامة من علامات الديمقراطية في الحكم، فكلما استعانت

1- جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1988، ص 03

السلطة المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة، كلما كان ذلك مؤشراً على الديمقراطية ولقد عرفت في بريطانيا كصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي أوائل القرن التاسع عشر، مع أن بذورها الأولى قد تطورت بتطور المجتمعات الإنسانية، التي أدركت حاجتها للتضامن وتضافر الجهود لإشباع احتياجاتها وبذلك تكون قد سبقت الدولة في وجودها.¹ وعرفها الفقيه الفرنسي *waline* بأنها: "نقل لسلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين"، ومن ثم فالإدارة المحلية لا تخلوا من الأهمية كونها أكثر النظم الإدارية فعالية وديناميكية، لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي، ولا يكتمل عمل نظام الإدارة المحلية إلا إذا توافرت على أساليب تسيير وقواعد تحكم عملها.

يعرف *Cherke John*، الإدارة المحلية بأنها: "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، إضافة للأمور التي يرى البرلمان أنه من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية".

وعرفت بأنها: "أسلوب الإدارة التي بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية".

ويرى آخرون بأنها: "المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية في حين يرى البعض الآخر أن الإدارة المحلية: "عبارة عن منطقة معينة لها سكان يقيمون فيها مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة وشخصية قانونية مستقلة، وسلطة تقدم خدمات عامة، مع درجة كبيرة من الاستقلال، بما في ذلك سلطة قانونية وفعالية وذلك من أجل جباية إيراداته ينظر البعض للإدارة المحلية على أنها: "أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة

1 - أيمن عودة، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 18 .

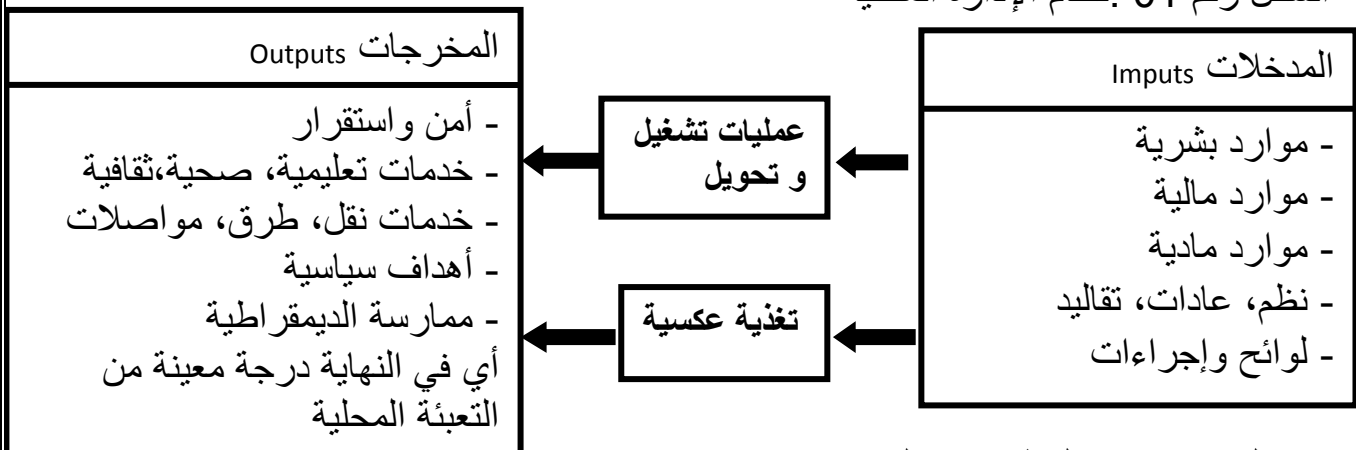
المركزية في الدولة أساساً بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية¹.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نخلص إلى أن الإدارة المحلية عبارة عن مناطق جغرافية معينة تتمتع بالشخصية المعنوية، ويقوم بإدارتها مجلس محلي، إما عن طريق الانتخاب أو التعيين أو الجمع بينهما، كما تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وتمارس اختصاصاتها وواجباتها المنوطة بها، تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية وبموجب القانون

هذا ويمكن القول أن نُظْم الإدارة المحلية أصبحت تحتل مركزاً هاماً في نظام الحكم الداخلي لأي نظام اقتصادي واجتماعي وسياسي، تطبقه أي دولة من دول العالم، فالإدارة المحلية كنظام يحتل هذا المركز في جميع الأنظمة السائدة بالرغم من الاختلاف النسبي لأنظمة الإدارة المحلية في كل نظام من تلك الأنظمة؛ ويرجع ذلك بالضرورة إلى اختلاف الظروف والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتاريخية التي مرت بها المجتمعات البشرية، حيث تدور تلك النظم بين مفهومي الإدارة المحلية والحكم المحلي².

وتتوقف كفاءة النظام على قدرة وحداته على ما تُحقِّقه من مخرجات (أهداف)، ومن مدخلات (الموارد والإمكانات) المتاحة في ظل النظام السياسي، والظروف الاقتصادية والاجتماعية.

الشكل رقم 01: نظام الإدارة المحلية



المصدر: عبد المطب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 42.

1 - عيد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية- دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 17 .
2 - عبد المطب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2001، ص 42 .

إن من أسباب ظهور الإدارة المحلية كتنظيم يعتبر جزءاً من الهيكل الإداري العام للدولة ما يلي:

أ- الأسباب الإدارية:

- التخفيف من أعباء موظفي الإدارات المركزية و قصرها على الأعمال الإدارية المهمة.
- التنسيق فيما بين الإدارة المحلية والحكومة المركزية لوضع الخطط والمشروعات التي تُلائم حاجات السكان في مناطقهم وحسب ظروفهم وتنفيذها في تلك المناطق.
- ضمان سرعة الإنجاز بكفاءة وفاعلية، والحد من الروتين بتبسيط الإجراءات.
- استخدام أساليب إدارية مختلفة عن تلك التي تُطبقها الإدارة المركزية، تراعي الظروف والعوامل المحلية، مما يرفع من كفاءة العمل.
- زيادة قدرة الموظفين المحليين على الإبداع و الابتكار.
- إكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات.
- تزايد مهام الدولة، فعندما كان نشاط الدولة محدوداً ، كان من اليسر على الحكومة أداء خدماتها في جميع أرجاء دولة حارسة، تهتم فقط بقطاع الأمن والدفاع والقضاء إلى دولة متدخلة تعتنى بالمسائل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، فإن هذا التنوع في النشاط والتعدد في المهام فرض إنشاء هياكل لمساعدة الدولة في الدور المنوط بها، وعلى رأسها تأتي الإدارة المحلية 1.
- تؤدي الإدارة المحلية لسهولة القيام بالإصلاح الإداري المحلي فمرونة النشاط الإداري المحلي تُسهل عملية الإصلاح سواء بالأجهزة أم بأساليب الأداء، دون تعقيد على خلاف الأجهزة المركزية الضخمة، ومنه فإن النجاح في التسيير المحلي لا يمكن تحقيقها في إطار تسيير محلي منغلق على نفسه، بل يتطلب ذلك الإصغاء إلى انشغالات المواطنين وامتداد شرعية القرارات من رضا الشعب بها 2.

1 - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص 223 .
2 - صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009، ص

إن تفعيل الحقيقي للامركزية يرمي إلى إشراك الشعب في إدارة وتسيير شؤونه المحلية من خلال المجالس المحلية، وهو الأمر الذي من شأنه أن يساعد على تعلم المواطنين لسياسة صالحة.

ب- الأسباب السياسية:

- إبراز قيادات محلية قادرة على الإدارة الكفوءة، تتفوق في ممارسة أعمالها، سواء في المجالس المحلية أو النيابية في الدولة.
- إعطاء سكان المناطق التي تسكنها قوميات تختلف عن بقية سكان الدولة حرية تقرير حاجاتهم وإشباعها؛ بما يناسب ظروفهم الخاصة، ويسهم في دعم الوحدة الوطنية ويبعد شبح التجزئة.
- ترسيخ مفهوم الرقابة الشعبية، إذ يمارس السكان في الوحدة المحلية الرقابة على المجلس المحلي، للتأكد من قيام الأعضاء بأعمالهم بكفاءة عالية، وتختلف صور هذه الرقابة باختلاف نظم الإدارة المحلية المطبقة في الدول.¹
- تحقيق مشاركة السكان المحليين للسلطة المركزية إذ يلتزم المواطن بتحقيق الأهداف وانجازها فلا يضطر للجوء إلى ممارسة العنف أو خلق الاضطرابات.
- إرساء قواعد الديمقراطية بين المواطنين لأن عملية الترشيح والانتخاب واحترام الرأي الآخر تعتبر تدريباً على ممارسة العمل السياسي واحترامه، الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى إشراك مواطنيها في إدارة شؤونهم المحلية من خلال مجالس محلية منتخبة.
- زيادة قدرة الدولة على مواجهة الظروف الطارئة ومعالجتها بفاعلية أكبر؛ فيساعد ذلك على تماسك السكان، ومجابهة المخاطر التي قد يتعرض لها الوطن وقت الأزمات والكوارث، ويعمل على تدعيم الوحدة الوطنية، فعلى الرغم من الدمار الشامل الذي أصاب مدينة لندن خلال الحرب العالمية الثانية، ظل الجهاز الإداري يمارس أعماله بكفاءة عالية نتيجة لوجود المجالس المحلية في البلاد وإطلاعها بمسؤولياتها.

1 - علي أنور العسكري، الفساد في الإدارة المحلية، مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 09 .

ج - الأسباب الاقتصادية والتنموية:

- اتخاذ القرارات محلياً بدلاً من صدورها عن الإدارة المركزية، يوفر الوقت والكلفة والإنفاق ويحسن إنجاز العمل.¹
- توفير التمويل المحلي يسهم في سد جزء من كلفة المشروعات والأعمال المحلية ويدعم الدولة، ولا يثقل الخزينة المركزية.
- إشراك المواطنين والهيئات المحلية في تقدير الحاجات، ورسم الخطط وتنفيذها، يسهم في تسارع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تشجيع مواطني المناطق المحلية على المساهمة مع سلطاتها المحلية في مشروعات استثمارية تعود عليها بالفائدة والخير.
- حصر إنفاق معظم عائدات المجالس المحلية في مناطقها لضمان تحقيق العدالة في الإنفاق والمساهمة في تنميتها والنهوض بها، فلا يعقل أن يتحمل المواطن العبء الضريبي المتوجب عليه، ويتم إنفاقه في العاصمة، أو المدن الكبرى لأنها تستأثر بالنصيب الأكبر من خدمات الدولة ومرافقها .
- تولي الإدارة المحلية لمهمة تحقيق التنمية المحلية التي تعتبر جزء لا يتجزأ من التنمية القومية الشاملة، وهذه المهمة هي الهدف النهائي لقيام الإدارة المحلية في أي دولة من الدول التي تطبقه.²
- تؤدي إلى لا مركزية التصنيع مما يتيح الفرصة للمناطق المحرومة النهوض صناعياً، و تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك بمشاركة الحكومة المركزية أعباء هذه التنمية .

1 - أيمن عودة، مرجع سابق، ص 25 .

2 - علي أنور العسكري، الفساد في الإدارة المحلية، مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 09 .

- 1- قيادة عملية التغير الايجابي في المجتمع المحلي وتهيئة السكان لتقبله والحد من مقاومته.
- 2- مراعاة احتياجات السكان ورغباتهم ومصالحهم في المناطق المحلية، بما يلائم ظروفهم المحلية، ويؤدي إلى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي.¹
- 3- إيجاد مزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم، والحد من هجرتهم إلى العاصمة أو المدن الكبرى والحد من البطالة.
- 4- التحقيق من آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة على الأفراد بعد اتساع نطاق التنظيمات الحديثة، حيث يفقد الإحساس بالمجتمع في الوحدات الكبيرة، التي تضم مجموعات غير متجانسة.
- 5- حماية حياة الإنسان من كل ما يضرها، وبخاصة الآفات التي تصاحب التقدم الاقتصادي والتكنولوجي في هذا العصر، مثل مشكلة التلوث.
- 6- تنمية القيم الاجتماعية والثقافية، وذلك باستحداث مشروعات تساهم في النهوض الثقافي والاجتماعي للمدينة، مثل استحداث المسارح والمتاحف والمكتبات ومؤسسات رعاية الشباب وغيرها.
- 7- تقوية الروابط الروحية، بين الأفراد عن طريق إشراكهم سويًا في مجالات العمل المحلي .

1 - أيمن عودة، مرجع سابق، ص 21 .

المطلب الثاني : أركان و متطلبات نجاح الإدارة المحلية .

1/أركان ادارة المحلية :

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

- الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة : تطبيقا لفكرة توزيع الاختصاص تتولى الاجهزة المركزية القيام بمهام معينة أصطلح على تسميتها بالمهام الوطنية ، كشؤون الدفاع والأمن والخارجية ورسم السياسات العامة في مجال التربوي والاقتصادي والتعليم العالي وغيرها ، وترك بقية المهام لتسيير وتدار من قبل الأجهزة المحلية¹ .

وبالرغم من الصعوبة التي تلقاها الفقه في وضع معيار للفصل بين المهام الوطنية والمهام المحلية ، خلص إلى أنه متى اتصلت المهام بإقليم واحد كنا أمام شؤون محلية لشؤون المواصلات والسكن وغيرها ، ومتى كانت تخص مجموع المواطنين وكل المناطق فهي شأن من شؤون السلطة المركزية ، وكان نتيجة هذا التنوع بروز مصطلح الشؤون البلدية والشؤون الإقليمية والشؤون الوطنية .

- الاعتراف بوجود هيئات محلية مستقلة ومنتخبة : ويقصد هذا الركن استغلال هذه الهيئات المحلية والمصلحية عن السلطة المركزية مما يخلوها حق اتخاذ القرار وتسيير شؤونها بدون تدخل من الجهاز المركزي ، حيث يقتضي توافر هذا الركن الاعتراف للوحدة الادارية المحلية بالشخصية المعنوية ليتم الاعلان الرسمي لفصلها من الدولة فبالرغم من وجود نقاش في الفقه حول مفهوم الاستقلال للهيئات المحلية وأدواته القانونية ، إلا أن العبرة من ضمان الاستقلالية لا تمكن من الفصل الوظيفي وتوزيع الاختصاص بين الاجهزة المركزية

1- عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري، ط2 الجزائر: جسر للنشر و التوزيع، 2007، ص174

والاجهزة المحلية ، وإنما العبرة اساسا تكون في شكل الهيئة المديرة على المستوى المحلي هذه الأخيرة أن تتكون من منتخبين حتى نظمن عدم تبعيتهم للسلطة المركزية ، لذلك قال موريس هوريو "إن اللامركزية تميل الى احداث مراكز إدارية عامة مستقلة يعين أشخاصها عن طريق الانتخاب ليس كدفع اختيار أفضل السبل لإدارة الوحدات المحلية ، وإنما من أجل مشاركة أكثر ديمقراطية للمواطنين " .

فمن خلال قول موريس هوريو يتضح أن الانتخاب هو الضمانة الأساسية والوسيلة المثلى لتحقيق الديمقراطية ، مما تفرض مشاركة الشعب في تسيير الشؤون المحلية عبر مجلس منتخب ، والقول بخلاف ذلك يجعل تدخل السلطة المركزية في الشؤون المحلية ، وهو ما يفقد في النهاية الغاية من وجود هيئات محلية مستقلة¹.

- خضوع الأجهزة المستقلة لوصاية السلطة المركزية : تمكنها من إذا كانت اللامركزية الإدارية ممثلة في الإدارة المحلية هي صورة من صور الإدارة الذاتية التي تسيير شؤونها بنفسها دون حاجة للرجوع للسلطة المركزية ، فإنه بالرغم من الاستقلال الذي لا يصل إلى حد الانفصال المطلق بين الإدارة المحلية والدولة فإن العلاقة تبقى قائمة بينهما بموجب نظام يعرف بالوصاية الإدارية والمقصود بالوصاية الإدارة مجموع السلطات التي يقرها القانون السلطة عليا على أشخاص الهيئات اللامركزية وأعمالهم بقصد حماية المصلحة العامة وهو أداة قانونية دائمة ومستمرة بين الأجهزة المستقلة والسلطة المركزية كما أنه يكفل للهيئات المستقلة حقها في إتخاذ القرار بالكافية والحدود التي رسمها القانون .

1- عمار بوضياف ،الوجيز في القانون الإداري ، مرجع سابق ص175

12 / متطلبات نجاح نظام الإدارة المحلية :

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

- 1- تحويل المجالس المحلية اختصاصات واسعة فيما يخص الشؤون الإدارية و التنفيذية ذات الصبغة المحلية، وبالكيفية الملائمة التي تتيح لها فرصة ممارسة الأعمال الفعلية بحرية أكبر.
- 2- إن منح السلطات المحلية اختصاصات ووظائف معينة يقابله من الجهة الأخرى ضرورة توفير الموارد المالية المساعدة على أداء الوظائف وتقديم الخدمات الأزمة للسكان المحليين.
- 3- يغير حجم المجتمع واتساعه من العوامل المقدره لتنظيم الهيكل الجغرافي المناسب للوحدات المحلية، وفي جميع الأحوال فإن حجم الوحدة المحلية ينبغي أن يكون من الكبر بحيث تتمكن من تحقيق الكفاءة الإدارية، والاعتماد بالدرجة الأولى على موارد التمويل الذاتي لمواجهة الاحتياجات المحلية، وفي ذات الوقت من الضروري أن لا يبلغ دمج الوحدة المحلية ذلك الاتساع الذي تخفي معه معالم التباين في الاحتياجات المحلية، والظروف البيئية المؤثرة فيها، وأن تقسيم البلاد إلى وحدات محلية لابد و أن يأخذ في عين الاعتبار الأول الظروف الاقتصادية و الاجتماعية وحالة العمران للمجتمع المحلي.¹
- 4- الإدارة المحلية أكثر إدراكا للحاجات المحلية : يعمل نظام الإدارة المحلية على اشتراك السكان المحليين في الإدارة شؤونهم المحلية، وبذلك تكون لهم القدرة على تفهم الحاجات، والمشاكل المحلية من موظفي الإدارة المركزية الذين تنقصهم الخبرة والإحساس بحاجة السكان المحليين ورغباتهم.
- 5- السبب الديمقراطي : أصبحت الإدارة المحلية أمر محتم كمنهج ديمقراطي تتبناه الدول إذ أن المسؤولية الديمقراطية تطورت لدى الشعوب من ديمقراطية المؤسسات السياسية إلى

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

ديمقراطية المؤسسات الإدارية، ومرد ذلك الاعتقاد بأن أسلوب اللامركزية هو سمة

ديمقراطية الحكم.¹

6- التدريب على أساليب الحكم : تساعد الإدارة المحلية حسب تجارب الدول المتقدمة على تربية المواطنين تربية سياسية صالحة، مع تدريبهم على أساليب الحياة النيابية والبرلمانية، عن طريق إيجاد مجالس محلية منتخبة من السكان المحليين، وهذه المجالس تعبير خير مدرسة لتخريج أكفأ وأفضل أعضاء المجلس النيابية وعبرة موظفي الدولة.² وفي الجزائر فضلا عن هذه الدوافع العامة، هناك أسباب خاصة جعلت الاهتمام بإرساء نظام إداري لها يخطى بالأولوية، ومن هذه الأسباب نجد.³

أ- السبب الجغرافي :

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

ب- السبب التاريخي:

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

ج- السبب الاقتصادي :

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

د- السبب السياسي:

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

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

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

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

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة المحلية .

1/أهمية الإدارة المحلية :

إن الهدف من الأخذ بنظام الإدارة المحلية هو خدمة الإنسان فهو الوسيلة والغاية من كل نشاط إداري، والجهاز الإداري يقع على عاتقه توفير أكبر قدر من الاستقرار، والطمأنينة لأكبر عدد ممكن من الناس، وهذا لن يتحقق إلا من خلال جهاز واع ومستنير، توفرت له أسباب النهوض والتطور، ولا يمكن إنجاح هذه المهمة دون الأخذ بنظام الإدارة المحلية، وهي الحجر الأساس في إصلاح الحياة الإدارية ، فهي تُوفر ميزة التخصص من خلال التقسيم الجغرافي لإقليم الدولة إلى وحدات إدارية يسهل إدارتها وتنظيم نشاطها.

وتتنوع أهمية الإدارة المحلية في ميادين عدة فهناك:

- الأهمية السياسية:

وتتأكد هذه الأهمية، من خلال إتاحتها الفرصة للمواطنين للمشاركة في إدارة الشؤون العامة، وتوسيع قاعدة الممارسة الديمقراطية من ناحية، كما تعد مدرسة لتدريب الناخبين، وتنقيفهم سياسياً لممارسة هذا الحق من ناحية أخرى، الذي يساعد على تنمية قدرات بعض الشخصيات المحلية القيادية المؤهلة للمشاركة السياسية على المستويين المحلي والوطني. إن انتخابات المجالس المحلية تعد مناسبة طيبة لتثقيف الشعوب، وتدريبهم على الممارسة الديمقراطية السليمة، وبهذه الروحية المستمرة ينمو الشعور الوطني لدى الأفراد وتزداد

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

تفتهم بالقيادة الوطنية والتفافهم حولها ، الأمر الذي من شأنه أن يعمل على استقرار الأوضاع السياسية وثباتها.¹

- الأهمية الإدارية:

وتتمثل في تأهيل المجتمع المحلي، للدخول والانسجام مع المنظومة السياسية والاجتماعية للدولة ككل، وإدراكه بأهمية ممارسته الإدارية كمهمة محلية ووطنية، تعمل على تخفيف العبئ عن كاهل السلطة المركزية في المجال الإداري.

إن السلطة المركزية مهما كانت كفاءة أجهزتها الإدارية وتعددتها، لا يمكنها أن تضطلع بكل نشاطات الدولة المنتشرة في أرجاء البلاد كافة، و من هنا كان نظام الإدارة المحلية الأداة الفاعلة للمساهمة في إدارة النشاطات المحلية، وإتاحة الفرصة للسلطة المركزية، كي تتفرغ للمسائل القومية المتمثلة في رسم السياسة العامة ومراقبة تنفيذها.

وتقوم الإدارة المحلية كوسيلة حيوية للإصلاح الإداري، فالدول النامية وجدت في هذا النظام وسيلة فاعلة للبدء في إصلاح أجهزتها الإدارية، في القضاء على الروح البيروقراطية التي تسود الجهاز الإداري ، وتنويع أساليب النشاط الإداري ، وتبسيط إجراءاته وقربه من المستفيدين منه، وهم أبناء المجتمع المحلي.

- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية:

تتضح هذه الأهمية كثيراً في الدول النامية، حيث تعاني المصاعب الكبيرة لقلّة مواردها الاقتصادية وتخلف بعض الفئات الاجتماعية فيها، إن الإدارة المحلية والمواطن المحلي يؤديان دوراً أساسياً في هذا الميدان على المستوى المحلي والقومي.

ونظراً لتعدد زوايا دراسة الإدارة المحلية فقد اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصصه بالإدارة المحلية أشد الاهتمام، فعلماء الاجتماع اهتموا بها من منطلق أنها تشكل

1- بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، ص 258 .

صورة من صور التضامن الاجتماعي، كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل، و هو ما يجعلها موضوع اهتمام هذه الفئة من الباحثين .¹

كما يمكن النظر أيضاً إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسية على اعتبار أن المجالس المحلية، تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلالها المنتخبون على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار مما يجسد فعلاً فكرة الديمقراطية، أيضاً اهتم علماء الإدارة بهذا النوع من الإدارة العامة نظراً لما تشكله من أهمية كبرى في نظرية التنظيم فلا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية .

2/ أهداف الإدارة المحلية :

يسهم التطبيق السليم لنظام الإدارة المحلية بدور كبير في تنمية المجتمع، وذلك من خلال ممارسة وظائفه وتحقيق أهدافه، والتي يمكن أن نستعرضها فيما يلي:

- الأهداف الإدارية :

يعتبر نظام الإدارة المحلية من أكثر الوسائل فعالية وكفاءة في الأداء وتقديم السلع والخدمات العمومية المحلية، لأنه بخلاف النمط المركزي في الإدارة فهو يتميز بخاصية الحساسية؛ أي تأثيره بآراء وانتقادات السكان المحليين .²

تكمن الأهداف الإدارية فيما يلي:

أ- تحقيق الكفاءة الإدارية: تعتبر الوحدات المحلية أكثر قدرة وكفاءة من الناحية الاقتصادية في تقديم الخدمات المحلية، كما أنها أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي الذي يقدم الخدمات أو السلع عن نقطة واحدة هي نقطة التوازن، والتي تكون في العادة إما أكثر أو أقل من احتياجات السكان المحليين.

1- بسمة عولمي، مرجع سابق ، ص 259 .

2 - خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 270 .

ب- تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري: حيث أن خاصية الاستجابة السريعة للإدارة المحلية والعلاقة المباشرة التي تربط بين المواطنين وموظفي الوحدة المحلية، تساعد على التخلص من كل أشكال وأمراض البيروقراطية الحكومية المتمثلة في الروتين والرقابة و تأطير المعاملات وطوابير الانتظار.¹

ج- تنوع أساليب الإدارة تبعاً للظروف المحلية: إن النظام المركزي يستخدم في العادة أنماطاً وأساليب متشابهة تُطبق على جميع المواطنين في الدولة، وربما لا يشكل هذا

الأسلوب ضرراً بالنسبة للمرافق القومية، لكن الأمر يختلف بالنسبة للخدمات المحلية، وعليه فإن نظام الإدارة المحلية يحقق تقادي تنميط الأداء على مستوى الدولة، وذلك لأن مشاكل المحليات تختلف عن بعضها البعض، من حيث متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة.²

د- إن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية يحقق السرعة والدقة والكفاءة في الاستجابة لمتطلبات واحتياجات السكان المحليين، بما يحقق الكفاءة في تزويد المناطق والأقاليم بالخدمات العامة من خلال ما يلي:

- النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية .
- التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية، والحد من ظاهرة التضخم التي منيت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي.
- إتاحة فرصة تجربة نظم إدارية مختلفة على مستوى ضيق و محدود لبحث مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة.

- الأهداف السياسية:

1 - عبد الرزاق الشبخلي، مرجع سابق، ص 22 .
2 - خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 270 .

ترتبط بمقومات الإدارة المحلية والمتمثلة أساساً في مبدأ الانتخاب لرؤساء المجالس الشعبية المحلية، وأنماط العمل السياسي الذي يتبع هذا المبدأ، ومن ثم يمكن الحديث عن الأهداف الفرعية التالية :

- أ- الديمقراطية: تعتبر الديمقراطية أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها نظام الإدارة المحلية؛ تلك الديمقراطية التي تتمثل في حرية المجتمعات المحلية في انتخاب مجالسها المحلية، و لعل ممارسة الديمقراطية على هذا النحو تساعد على تحقيق ما يلي:
- إن ممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي تدفع المواطن إلى الاهتمام بالشؤون العامة وتوثيق الصلة بالحكومة، كما أن تلك الممارسة تنمي الشعور لدى الأفراد بالدور الذي

يؤدونه اتجاه محلياتهم، وهذا الشعور من شأنه أن يرفع كرامتهم ويزيد في تحسيسهم بحقوقهم الوطنية وواجباتهم القومية.

- تسمح الإدارة المحلية بتحقيق التنمية السياسية من خلال تقوية الفهم السياسي لدى المواطن، وتمكينه من التمييز بين الشعارات والبرامج الممكنة واختيار الأكفأ منها، ومناقشة القضايا المهمة مثل إيرادات ونفقات الميزانية، المحلية والتخطيط للمستقبل.

- تُعد الإدارة المحلية بمثابة مدرسة لتدريب الكفاءات اللازمة للمستويين المحلي والمركزي في المجالين السياسي والإداري، بمعنى أنه يعتبر بحق، حقل تجارب لخلق القادة الإداريين والسياسيين على المستوى المحلي والمركزي، وبذلك فإن هذا النظام يتيح لكثير من الشباب والقيادات المحلية، فرص العمل السياسي والإداري على نطاق محلي.

ب- التعددية: يقصد بالتعددية توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة، وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات والمصالح التنافسية، وتعتبر المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تُشارك الحكومة المركزية اختصاصاتها وسلطاتها، فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفوذاً

أقوى في المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم والصحة والإسكان والثقافة والأمن وغيرها.

- الأهداف الاجتماعية:

تُعتبر الإدارة المحلية الرافد الذي يغذي جذور المجتمع؛ فالولاء الذي يتركز حول الوحدات المحلية، من شأنه أن ينمي لدى سكان المدن والمناطق المحلية على حد سواء الشعور بالانتماء إلى مجتمع حقيقي يتميز بالعدل والكفاية الإنتاجية، وترتبط بين أفراد الروابط الروحية بطريقة تحول طاقاتهم إلى إنتاج حقيقي، و تتجلى الأهداف الاجتماعية، للإدارة المحلية فيما يلي :

- تعتبر وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية، وذلك من أجل تحقيق التجاوب المطلوب بين الجهاز المركزي الحاكم وباقي القطاعات الشعبية.

- شعور الفرد داخل المجتمعات المحلية بأهميته في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية، مما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، وهي خطوط أولى نحو تطوير روح المواطنة الحرة.

- تعميق الثقة بالنفس وبالقيم الإنسانية عن طريق تأكيد حرية الفرد، واحترام كرامته من خلال مشاركته في المجتمع الذي يعيش فيه.

- تحقيق رغبات واحتياجات السكان من الخدمات المحلية، بما يتفق مع ظروفهم وأولوياتهم، حيث إن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسؤولية اجتماعية اتجاه المواطنين، يسهم في زيادة المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهموارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من تلوث البيئة، والحصول على الخدمات المحلية بكل يسر وسهولة.

- دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمعات المحلية بطريقة تُحول طاقتهم إلى أعمال يأخذ بواسطتها كل مجتمع لنفسه وجوداً ذاتياً بقصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراده.

المبحث الثاني : الإدارة المحلية في الجزائر

المطلب الأول: نشأة و تطور الإدارة المحلية بالجزائر:

إن الإدارة المحلية بالجزائر لا تختلف عن الإدارات المحلية في سائر الدول الأخرى، وذلك من حيث كونها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة للدولة بغية تحقيق الرفاهية العامة لكل أفراد المجتمع¹، وقد مرت الإدارة المحلية في الجزائر هامتين هما :

نظام الإدارة المحلية في عهد الاحتلال الفرنسي: تميزت النظرة للجزائر بعد احتلالها من طرف فرنسا في 1830 بأنها أرض محتلة خاضعة للحكم الفرنسي ، وفيما يرتبط بدراسة الإدارة المحلية في عهد الاحتلال الفرنسي فقد أجمعت المزاج على تقسيم هذه الفترة إلى ثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: كان يمثل السلطة الفرنسية لحاكم العام وهو عسكري، ويتبعه وزير الحربية، ويعاونه مجلي من كبار الشخصيات المدنية والعسكرية².

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

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

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

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

2 - نجبية هبوب ، أساليب الاتصال مكوناته أنماطه في الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير ، بجامعة منشوري قسنطينة،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ،تخصص علم الاجتماع التنمية 2001 -2002 ص 74 .

مناطق الإدارة العسكرية: سيمت كذلك لإتباعها الأسلوب العسكري في تسير و المعاملة يسيرها جنرالات، يسكن هذه المناطق الجزائريون، وفي هذه المناطق أبقى المستعمر الفرنسي على أنظمة العهد العثماني فكان يساعد الحاكم في كل وحدة إدارية شيخ البلد. ومن أجل تسهيل العملية الاتصالية بين الحكام والمحكومين أوجدت السلطات الاستعمارية ما يسمى بالكاتب العربية سنة 1844 التي تعتبر أهم مؤسسة في الإدارة المحلية للأهالي، وهي ليست متماثلة على المستويين المركزي والمحلي، بل عرفت تدرج رئاسي، هيكلية نجد على رأسه الهيئة المركزية للتنسيق لدى الحكام العام، ويأتي بعدها في الترتيب مديرية الشؤون الحربية لدى كل هيئة عسكرية. بمقاطعات الجزائر، وهران، قسنطينة، وضمن الوحدات العسكرية الأقل نجد مستويين من المكاتب العربية من الدرجة الأولى لدى قيادة هذه الوحدة ومكاتب عربية من الدرجة الثانية لدى الوحدة أقل¹.

وهي تختص بالإشراف على تحصيل الضرائب، فك النزاعات ومراقبة السكان، والإشراف على إنتاج المواد الضرورية لتموين القوة الفرنسية. **المرحلة الثانية:** بعد قيام الجمهورية الثانية في فرنسا، كانت بداية هذه المرحلة مع صدور القانون لضم الجزائر إلى فرنسا في شهر مارس 1848. واعتبارها جزء لا يتجزأ من فرنسا، كم تم تقسيم الجزائر إلى ثلاث ولايات وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة، يرأس كل من واحدة منها والي يساعده مجلس للولاية، وذلك بناء على نمط المتبع في فرنسا، ولكل منها نفس الاختصاصات الممنوحة في النظام الفرنسي. ومباشرة بعد زيارة نابليون الثالث للجزائر سنة 1861، وتم إدخال تعديلات كثيرة على نظام الإدارة في الجزائر، إذا بدأ الاهتمام بأسلوب الإدارة غير المباشر.

ونج عن ذلك الاعتماد على القبائل التي أخذت مكان للمجالس البلدية، وحددت الشرور الخاصة بانتخاب رئيس الجماعة أو الأمين بواسطة كل من يدفع ضريبة الرأس ويجدد انتخابه

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

كل ثلاث سنوات، هذا بالإضافة إلى إيجاد منصب أمين الأمان الذي يمثل مجموعة من القرى، وينتخبه الأمان أنفسهم وقد تولت الجماعة أو مجلس القبيلة عدة مهام منها: تحديد ضريبة الفصل في القضاء المدنية، وتحديد الغرامات أثناء ارتكاب المخالفات الخلقية والجرح، أما الجنايات فكانت من اختصاص المكاتب العربية¹.

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

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

- **بلديات كاملة الاختصاص:** تنتشر في الجزء الشمالي، وفي المناطق التي يقطنها الأوروبيين، تخضع في تنظيمها لنفس القانون المطبق في فرنسا .
- **بلديات مختلطة:** يتولى تصريف شؤونها مدير مدني يتم تعيينه من قبل السلطات المركزية، يساعده في عمله عدة أعوان، يشرف كل واحد منهم على رأس دائرة².
- **بلديات أهلية:** توجد في الجنوب حيث أغلب السكان من الجزائريين أو في المناطق الشمالية الريفية، ظلت خاضعة للحكم العام والسلطات العسكرية، ويساعدها مجلس بلدي يتشكل من رؤساء الجماعات الموجودة، و الملاحظ أن هذه المؤسسات البلدية سواء كانت مدنية أو عسكرية، ما هي إلا وسيلة لخدمة المصالح الفرنسية، وتلبية رغبات الأقلية الأوروبية، لذلك فمثل هذه البلديات لم تكن لها أي دور لخدمة مصالح الجزائريين، وكان عدد أعضاء المجلس البلدي يختلف تبعا لاختلاف السكان، ويتراوح دائما ما بين 9-37 واستمر هذا الوضع حتى عام 1956 حيث صدر مرسوم في 26-06-1956 الذي ألغى كل البلديات المختلفة و المراكز البلدية، وطبق القانون البلدي الصادر في فرنسا عام 1884 على كل البلديات المختلفة

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

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

الجزائرية، ومن ثم أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يشبه التنظيم البلدي في فرنسا مع بعض التخفيضات دائما إلا أنه نتيجة لاندلاع الثورة الجزائرية في أول نوفمبر 1945 وانتشارها في كافة أرجاء القطر الجزائري لم يستمر هذا التنظيم، فهو لا يحقق لفرنسا مصلحتها الاستعمارية، لهذا أسست تنظيمات جديدة قائمة على التسلط و القمع لإخماد نار الثورة، فوجدت الأقسام الإدارية المختصة S.A.S وكذلك الأقسام الإدارية الحضرية S.A.V كما صدر مرسوم بشأنها في 1959/09/02 منح رؤساء هذه الأقسام وهم من العسكريين الفرنسيين صلاحيات واسعة وجسدت الأقسام الإدارية المختصة أفضع صور التعذيب¹.

- إذ كان يقسم كل قسم إلى خمسة مكاتب، كل واحد منها له اختصاصاته ومن أخطر هذه المكاتب المكتب الثاني المختص بالتعذيب، ومكتب الخامس الخاص بالمسائل النفسية وقد كان لهذه المكاتب أسوأ الآثار على الجزائريين والجدير بالذكر أن عمل المجالس البلدية قد تعطي تماما، وأصبح عملها عسكريا منحصرا في تسهيل عمل الممثلين وقمع الثورة، واستمر هذا الوضع حتى الاستقلال .

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

المجلس لجنة الولاية، ويترأس الولاية وفي الولاية الذي يتم تعيينه بناء على مرسوم كما هو الحال في فرنسا.

- وحتى سنة 1955 ظلت هناك ثلاث ولايات فقط هي الجزائر، وهران، قسنطينة ، لتقوم السلطات الاستعمارية بعد ذلك بمضاعفة عدد الولايات والبلديات، وفي 1955/08/07 صدر مرسوم قسم الشمال الجزائرية إلى 12 ولاية، وبتاريخ 1955/12/07 أنشأت ولاية سعيدة، وعليه بلغ عدد الولايات 15 ولاية وعدد البلديات 1578 بلدية و استمر هذا الوضع حتى الاستقلال².

نظام الإدارة المحلية بعد الاستقلال :

ورثت الجزائر تركة متعلقة بالأعباء الاستقلال تجسيد ذلك في انعدام الإطار والكفاءات الجزائرية القادرة على إدارة الشؤون الإدارية، وتسيير شؤون الدولة المختلفة التي كانت تديرها الإطار الفرنسية، و القلة القليلة من الجزائريين الذين تولوا مسؤوليات محدودة في المصالح الإدارية الفرنسية كما عانت البلديات من عجز مالي كبير تشكل بوجود تناقض بين حجم

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

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

الموارد المالية، وزيادة النفقات بسبب المساعدات الاجتماعية التي كانت تمنحها البلديات للمواطنين المتضررين في الحرب التحرير الوطني.

- وعلاجا لهذا الوضع الخطير تدخلت الدول للقيام بإصلاح إداري شامل تمثل في تنظيم الدورات التدريبية، و الملتقيات الخاصة بالموظفين الجدد في الوحدات المحلية (سواء بلدية أو ولاية) كما عملت على تزويدها بالتجهيزات الأساسية التي تستهدف تحسين مستويات العمل الإداري، وفي إطار الإصلاحات دائما قامت بإعادة تقسيم البلديات و الولايات، حيث تقلصت البلديات إلى النصف تقريبا، وذلك حتى يتسنى إدارتها بالوسائل المادية، والبشرية المتاحة.

- الجزائر في مرحلة بداية الإطلاع الإدارية، تبنى دستورها لسنة 1963 مبدأ اللامركزية، واعتبر البلدية المجموعة المحلية فيها من الأول اهتمامها النظام الجديد القائم بعد 19 جوان 1965 حيث صدر أول قانون للبلدية بالأمر 24/67 المؤرخ في 1967/01/08 وأول قانون للولاية بالأمر 38/69 المؤرخ في 1969/05/23¹.

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

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

وفي أفريل عام 1984 عرفت البلاد تقسيما إداريا جديدا ارتفع من خلاله عدد الولايات إلى 48 ولاية و 1541 بلدية، وذلك من أجل تقريب الإدارة من المواطن، ولمتابعة التطورات الاقتصادية و البشرية².

المطلب الثاني : صلاحيات وهيئات تسيير الولاية

تعتبر اللامركزية الإقليمية في الجزائر تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية، ونظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فهي عادة ما تبنى على أساس دستوري، حيث تنص المادة 15

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

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

من الدستور الجزائري على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية و الولاية البلدية هي الجماعة القاعدية كما تنص المادة 16 منه على ما يلي:

يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسير شؤونهم العمومية¹.

فالإدارة اللامركزية الإقليمية (Territorial) بالجزائر، أو ما يعرف بالإدارة المحلية (Administration focales) أو الجماعات المحلية (les collectivités local)

تقوم على وحدتين إداريتين هما البلدية (la commune) و الولاية² (l willaya)

- الولاية : الولاية باعتبارها هيئة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتكون من الأجهزة التالية³:

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

أولاً: المجلس الشعبي الولائي

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

وهكذا فإنها تمثل عاملا فعالا في مسيرة التنموية، وفعاليتهم وسهرهم على خدمة المواطن وحرصهم على تنفيذ المشاريع الوطنية في مختلف القطاعات واحترامهم للمبادئ الأساسية⁴.

و المجلس الشعبي الولائي هو الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية بالولاية و يعد الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية، وهو هيئة المداولة و المعبرة الرئيسي على مطالب السكان و طموحاتهم الأساسية⁵.

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

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

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

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

5- قانون الانتخابات، رقم 89-13- المؤرخ في 07 أوت 1989 المعدل والمتمم بالأمر 07،97 المؤرخ 06 مارس 1997 المسمى القانون العضوي الانتخابات.

وينتخب أعضائه من بين سكان الولاية، وهو يعد المحور الرئيسي بما يمثله بما يمثله من مختلف الاتجاهات و التيارات التي يحملها، ويعقد المجلس دورات عادية و أخرى استثنائية للممارسة اختصاصاته المعتمدة وانتخاب أعضاء المجلس الشعبي الولائي هي تجسيد للديمقراطية التي تعي مشاركة الشعب في تخطيط و التسيير والتنفيذ وهي خلالها مسؤوليتها فنتشارك في تسيير شؤون التطوير الاقتصادي و الاجتماعي وقد اكتسبت المجلس الشعبية في الجزائر تجربة هامة في تحميل المسؤولية والمشاركة في تخطيط و التسيير وعززت محتواها في تسيير شؤون المواطن و أهملتها لتكوين ترجمة واقعية لتحقيق تجسيد مبدأ "اللامركزية" وذلك بحكم احتكاكها اليومي بالمواطن وحيوية المهام التي تضطلع بها، وتعد همزة وصل وأداة ربط بين الجهاز الإداري و المواطن¹.

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

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

وحق الانتخاب مكفول للرجال والنساء المسجلين في القوائم الانتخابية معاقبة المشركين الجزائري سنة تتمثل في المنع بعض المواطن من ذوي المراكز المؤثرة من التشريع لعضوية المجالس الشعبية الولائية كالقضاء في المجالس القضائية و المحاكم، وأمين الخزينة في الولاية ورؤساء³.

المصالح الإدارية أو الإدارية المدنية بالدولة أو القائمون بالوظيفة في الولاية أو الأشخاص القائمون بصفة دائمة بمصلحة أو مؤسسة ذات قوانين أساسية تابعة للولاية، وهذا ضمانا لمراكزهم و ضمانا لعدم إساءة استعمال السلطة والنفوذ من طرفهم⁴.

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

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

3- المادة 98 من قانون الانتخابات.

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

ويشترط من المترشح للمجلس الشعبي الولائي أن تكون من ذوي الأخلاق الحميدة و الولاء الدائم للوطن، فإذا ما تبين بعد انتخابه أنه أصبح في وضع يتعارض من شروط الانتخاب ينبغي عليه أن يقدم استقالة من مهلة شهر واحد¹ وفي حالة استقالة عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو إقصائه يستخلف بالمترشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير ويثبت هذا الاستخلاف بمداولة من المجلس الشعبي الولائي².

وفي حالة متابعة جزائية لعضو لا تسمح له بمتابعة ممارسة مهامه قانونيا يمكن توقيفه بموجب مداولة، ويتم إعلان مداولات التوقيف بقرار مغل صادر عن وزير الداخلية لحين الفصل النهائي من الجهة القضائية المختصة³.

ويتم الإعلان عن حل المجلس الشعبي الولائي و تحديد تاريخ تجديده بمرسوم يصدر في المجلس الوزراء بناء على تقرير يقدمه وزير الداخلية، وتنتهي الفترة الانتخابية للمجلس المجدد بانتهاء الفترة الباقية ولغاية التجديد التام للمجلس المجدد بانتهاء الفترة الباقية ولغاية التجديد التام والعام للمجالس الشعبية الولائية على المستوى الولائي⁴.

سير أعمال المجلس الشعبي الولائي:

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

كما يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يعقد دورات استثنائية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي.

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

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

2- المادة 38 من قانون الولاية.

3- المادة 41 من قانون الولاية.

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

ويحضرها الوالي، و يتناول الكلمة ويمكن للمجلس أن يعقد جلسات سرية في الحالات المتعلقة بدراسة الوضعيات التأديبية للمنتخبين أو عندما يتعلق الأمر بالمسائل المتعلقة بالأمن و النظام العام¹.

تشكيل المجلس الشعبي الولائي :

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

يتولى الرئيس أو مساعده رئاسة أشغال المجلس، ويتولى إدارة المناقشات ويتم اختيار مكتبا أثناء انعقاد كل دورة من دورات المجلس ويتكون هذا المكتب من عضوين إلى أربعة أعضاء، ويتم تعيين أمانة لمساعدة رئيس المجلس الشعبي الولائي، كما يزود المجلس بعدد كان من الموظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولائي من موظفي الولاية².

اختصاصات المجلس الشعبي الولائي:

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

- لجنة الاقتصاد والمالية.

- لجنة التهيئة العمرانية والتجهيز.

- لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

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

كما يقوم المجلس بدراسة جميع الشؤون الخاصة المتعلقة بالولاية عن طريق المداولة³

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

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

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

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

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

- ونتعرض فيما يلي إلى اختصاصات المجلس طبقا لأهميتها:

1- اختصاصات ذات طابع إداري:

من أهم الاختصاصات التي يمارسها المجلس المتعلقة بشروط تعيين موظفيه وذلك في إطار القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وغيره من القوانين الأساسية المعمول بيه في هذا الشأن، كما يقوم بتحديد شروط تنظيم وسير المؤسسات¹.

اختصاصات في مجال التخطيط و الإنعاش الاقتصادي:

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

اختصاصات في مجال الإدارة المالية:

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

اختصاصات في مجال التنمية الصناعية:

أعطى القانون للمجلس الشعبية حق إنشاء مناطق صناعية في الولاية و تحقيقها لهذا الغرض فقد أصبح من حقها إحداث أية مؤسسة صناعية، كذلك فمن حق هذا المجلس أن تعمل كل ما في طاقتها على مؤسسة صناعية، كذلك فمن حق هذه المجالس أن تعمل كل ما في طاقتها

1- الميثاق الوطني، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادر بالجريدة الرسمية بتاريخ 16 فيفري 1986 العدد

على تشجيع أي مبادرة للبلديات في مجال إقامة وتنمية الصناعة التقليدية التي تستفيد منها الولاية و للمجالس الشعبية أن تنسق أعمال البلديات في هذا المجال.

اختصاصات في مجال التنمية الاجتماعية والثقافية:

لم يغفل المشروع الجزائري أثر التنمية الاجتماعية في تقدم المجتمع لذلك فقد عملت الولاية على إدخال هذا الاختصاص ضمن الاختصاصات الكثيرة التي تمارسها المجالس الشعبية حتى ينال سكان الإقليم حظهم من التنمية¹.

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

كما يمكنه إشراك كل بلدية في الولاية لتحقيق هذا الغرض أو المساهمة معها².

2- والي الولاية:

ويمثل والي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية وهو يعد بمثابة القائد الإداري له وحلقة الاتصال بينها وبين السلطة المركزية³.

سلطات الوالي بصفة هيئة تنفيذية:

يمثل الوالي حلقة الاتصال بين الولاية والسلطة المركزية، فهو ممثل الحكومة و الممثل المباشر لجميع الوزراء، وهو يمثل الولاية في جميع مناحي الحياة المدنية و الإدارية، وهو يمثل الولاية أمام القضاء بصفته مدعيا أو مدى عليه، وللوالي اختصاصات إدارية ومالية ويقوم بمهام الضبط الإداري والقضائي⁴.

وللتميز بين الضبط الإداري والقضائي أهمية عملية وقانونية كبيرة، وذلك نظرا لأن مأموري الضبط القضائي حتى إذا كانوا من رجال الإدارة العامة مثل الولاة والمحافظين ومأموري البوليس في فرنسا ومصر، والولاة في الجزائر⁵.

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

2 - الميثاق الوطني، مرجع سبق ذكره .

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

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

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

ويعتبر الوالي من رجال الضبط القضائي، ويمارس هذه المهمة في نطاق شروط معينة نص عليها المشرع الجزائري في قانون الإجراءات الجنائية تحت عنوان سلطات الولاية في مجال الشروط القضائية¹.

3- الإدارة التنفيذية للولاية:

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

أ- الاختصاصات التنفيذية:

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

- وضع سياسة عامة محكمة من قبل إدارة الولاية للقيام بإنجاز الأعمال الإدارية والاقتصادية.

- الاتصال بكافة الجهات المختصة من أجل انتقاء المستخدمين والموظفين للقيام بهذه الأعمال.

- جمع المعلومات والتقارير الهامة².

ب- تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي:

يقوم الوالي بإصدار القرارات طبقا للمداولات التي صادق عليها المجلس الشعبي الولائي، كما يلزم الوالي بإعلام المجلس الشعبي الولائي بنشاطات الولاية وذلك عن طريق تقديمه للتقارير التي تتصل بمدى تنفيذ مداولات المجلس، ويقدم تقريرا سنويا للمجلس يتضمن نشاطات مصالح الدولة في الولاية³.

1 - الميثاق الوطني ، مرجع سبق ذكره .

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

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

المطلب الثالث : صلاحيات وهيئات تسيير البلدية.

- المجالس الشعبية البلدية:

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

وتتكون البلدية من الأجهزة التالية:

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

1- النظام الانتخابي للمجلس الشعبية البلدية:

ينتخب أعضاء المجالس الشعبية للبلديات من قائمة المنتخبين التي يقدمها الأحزاب وتنتخب هذه المجالس لمدة خمس سنوات، ويكون الانتخاب مباشر وعلما وسريا، ويتحدد الأعضاء تبعا لدرجة الكثافة السكانية للبلدية حيث يتراوح عدد الأعضاء ما بين 07 إلى 33 عضو حسب عدد قاطني البلدية¹.

2- اختصاصات المجالس الشعبية البلدية:

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

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

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

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

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

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

اختصاصات في مجال الإدارة والمالية:

تعتبر البلدية مسؤولة عن تسير المالية التي توضح مصادر الدخل وأوجه الإنفاق العام على مشروعات البلدية ولا شك أن وجود الميزانيات المحلية ضروري لاستقبال الأشخاص إداريا وإقليميا¹.

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

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

3- الرقابة الإدارية والمجالس البلدية:

يلعب المجلس الشعبي للبلدية دورا فعالا في مجال الرقابة الإدارية على أعمال الأجهزة والمؤسسات الاقتصادية التي تسهم في تنفيذ المهام الإدارية والاقتصادية، وللمجلس في هذا

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

المجال حق إجراء الرقابة الإدارية على النشاطات التي تمارس في دائرة البلدية وبالتالي فهي مكلفة اتجاه المواطنين بالمحافظة على اتخاذ التدابير لحماية أرواحهم وممتلكاتهم في حالة وقوع كارثة أو نكبة أو حريق فلا تتخلى البلدية عن أخذ الاحتياطات المفروضة عليها. كما أنها تحافظ على الأمن العام أثناء التجهيزات و التجمعات وتخضع إدارة البلدية سلطة السليمة لرئيس المجلس الشعبي البلدي، وتقوم بإحداث مصالح عمومية لتوفير احتياجات السكان¹.

4- الهيئات التنفيذية للبلدية:

تتشكل الهيئة التنفيذية للبلدية من رئيس المجلس الشعبي البلدي ونائب رئيس أو أكثر، ومهمة الهيئة التنفيذية هي مداولات المجلس الشعبي البلدي. ويختار رئيس المجلس الشعبي البلدي من القائمة التي فازت بأغلبية المقاعد في مدة لا تتجاوز 08 أيام بعد الإعلان عن نتائج الانتخابات. وبعد الإعلان عن رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بدوره باختيار نائب أو عدة نواب ويعرضهم للمصادقة الأعضاء المجلس الشعبي البلدي. ويشرف رئيس البلدية على رئاسة المجلس الشعبي البلدي، ويقوم باستدعاء المجلس للاجتماع وعرض المسائل الداخلية في اختصاصه للتصرف بشأنها ويتولى رئيس المجلس البلدي الإعلان عن المداولات ويدرس ميزانية البلدية ويتولى صرفها ويشرف على مؤسسات البلدية ويسهر على حسن سيرها بما يتولى تمثيل البلدية في جميع المناحي المدنية والإدارية. وعلى هذا الأساس يعتبر رئيس البلدية هو ضابط الحالة المدنية ويتولى مهام ضابط الشرطة القضائية. ومن هنا يتبين لنا أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بالسهر على تحسين سير شؤون البلدية وعلى تنفيذ القرارات المتعلقة بالمجلس ونشاطه في اختصاص البلدية والإشراف على الموظفين و ترقية عملهم².

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

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

خلاصة :

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

الإطار التطبيقي

المبحث الأول : مديرية الإدارة المحلية

المبحث الثالث : الإتمال داخل المؤسسة

المبحث الرابع : تحليل محاور المقابلة

المبحث الأول : مديرية الإدارة المحلية

تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مكاتب هي:

1/ مصلحة الميزانية و الممتلكات:

وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

أ- مكتب ميزانية الدولة:

يقم بتحضير ميزانية الولاية و تقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية المدية، و تقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد ، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة.....إلخ.

ب- مكتب ميزانية الولاية:

و تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا:

شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين، بناء طرقات و مستشفيات.....إلخ.

ب- مكتب الممتلكات:

و هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها و بلدياتها : فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حضيرة السيارات.....إلخ.

2/ مصلحة المستخدمين في الولاية:

هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين التابعين

لوزارة الداخلية على مستوى المحلي تتكون بدورها من مكاتبين:

أ- مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية:

و هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، و متابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، و تقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن طريق التكوين و الترقية في الدرجة و في الرتبة، و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

ب- مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات:

تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية و الرقابة عن طرق توجيهات و تعليمات، توجه لمسيري الموظفين على مستوى البلديات، و كذلك تبلغ لهم كل النصوص و التعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

3/مصلحة التنشيط المحلي:

تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية و الإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، و دراسة الميزانية و مراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسيير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك (العقارية، المنقولة) .

بالإضافة إلى مراقبة و متابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية و الجماعات المحلية و الإتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز و التوريد، وتتكون المصلح بدورها من مكاتبين:

أ- مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات:

و هي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية و الممتلكات العقارية و المنقولة للبلدية.

ب- مكتب الصفقات و البرامج:

الجاناب التطبيقي

و ينقسم إلى قسمين:

-صفقات تابعة للولاية (أي مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية).

- مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أولاً.

المبحث الثاني: واقع الإتصال في مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم

1/الاتصال داخل المديرية :

تعتمد مديرية الإدارة المحلية في الاتصال بينهم وبين المصالح على عدة أنواع ووسائل، حيث أنها تستعمل الاتصال الصاعد والذي يكون من الأسفل إلى الأعلى، والاتصال النازل أي من الأعلى إلى الأسفل.

فالمدير عند اتصاله في المؤسسة مع العاملين فإنه يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم أو عن طريق القيام بالاجتماعات التي يتم تبادل الأفكار والآراء، وهذا ما يسمى بالاتصال الهابط، وكذلك استعمال الاتصال المباشر والشفهي، أي أن المدير يتحدث إلى العمال مباشرة وجها لوجه.

وكذلك بالنسبة للمصالح الموجودة في المؤسسة، يوجد اتصال فيما بينهم وهو ما يسمى بالاتصالات الأفقية، بحيث يقومون بالتشاور في بعض المواضيع كالاجتماعات التي تجرى في المؤسسة بعض الإقتراحات التي يرونها مناسبة ويمكنهم طرحها على مدير المؤسسة للنظر فيها.

فالاتصالات عندما تكون جيدة وتتم بطريقة تتلاءم وعمل المؤسسة، فإنها تسهل على مدير المؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح وأهداف المؤسسة، لأنه كلما كان هناك اتصال فعال فإنه يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح، بحيث يسود الأمن الإستقرار فيما بين المدير والموظفين، وتكسر كل الحواجز بينهم، وبالتالي تهدف إلى وجود عمل دائم و مستمر كما هو الحال في هذه المؤسسة، بحيث أن العمال يعملون كأنهم أسرة واحدة، وكل نتيجة على الدور الذي يلعبه الاتصال داخل هذه المؤسسة، والذي يحفز العاملين فيها على المثابرة والانضباط وبيعث روح الإحساس والمسؤولية.

الجانب التطبيقي

أما بالنسبة للوسائل الاتصالية داخل مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم فتتمثل في:

-**الإنترنت internet** : يوجد اشتراك لدى اتصالات الجزائر ، حيث توجد مصالح تحتوي على هذا النوع من الاتصال مثل : المصلحة المتستخدمين ، المصلحة الميزانية و الممتلكات ، حيث تمكن الموظفين من الإطلاع على التقارير والفواتير .

-**البريد الإلكتروني** : يكون الاتصال بواسطته مع المحيط الخارجي للمؤسسة .

-**الهاتف** : هو وسيلة سمعية سريعة وفعالة لنقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار ، حيث تعد الوسيلة الأكثر استعمالا في مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم .

-**الفاكس télécopie** : تعتمد مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم على هذه الوسيلة لنقل معلوماتها من داخل لمؤسسة إلى خارجها .

-**الرسائل الموجهة إلى العمال** : يتصل المدير أحيانا بالمصالح عن طريق الرسائل ، ويتفرغ مضمون الرسائل حسب الظروف ، فنجدها معلومات خاصة بكيفية سير المؤسسة ، ونجد أحيانا التهاني الموجهة إلى العمال المجتهدين .

-**المذكرة** : وهي عبارة عن حوصلة أو مضمون الاجتماع الذي عقده مدير المؤسسة لتقديم القرارات والمعلومات و الأوامر للموظفين ، وتأخذ عدة أشكال : مذكرة بحث ، مذكرة عرض الموضوع .

2/الإتصالات الخارجية:

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

1- الاتصال مع المواطن:

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

و لعل أكثر أهداف اتصال المواطن بمصالح مديرية الإدارة المحلية تظهر في الواقع من خلال:

- الحصول على المعلومات التي يحتاجها المواطن.

- توصيل انشغالاته إلى مصالح الإدارة المحلية.

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

- و نظرا لتعدد تنوع الإجابات التي أسفرت عنها عملية المقابلة يظهر تضيق الوسائل التي يستعملها المواطن بهدف توصيل أنشغالاته للإدارة حيث يأتي الاتصال الشفهي في الصدارة الأولى يليه المزج بين بين عدة وسائل اتصالية أخرى و يليه الإتصال عن طريق الوسائل الكتابية .

المبحث الثالث : تحليل محاور المقابلة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

أنا طالب قسم علوم الإعلام و الاتصال – جامعة مستغانم-

سنة ثانية ماستر تخصص إتصال تنظيمي بصدد إجراء بحث ميداني حول:

"واقع الاتصال في الإدارة المحلية"

حيث تم اختيار مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم نموذجاً للدراسة حيث يشرفني

أن نتقدم اليكم بهذه المقابلة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة تدور حول الاتصال في المؤسسة و القائمين به.

يرجى منكم الإجابة على هذه الأسئلة و نحيطكم علماً أنّ معلوماتكم لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

ولكم منا فائق الاحترام و التقدير.

الجانب التطبيقي

المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 20 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3. المستوى التعليمي:

مستوى ثانوي مستوى جامعي

4. الوضعية المهنية:

عامل تقني اطار سامي

5. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنة من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

محاور المقابلة :

المحور اول : "الاتصال في الادارة "

1: كيف يتم الاتصال في الادارة المحلية بشكل عام

2: ما هي اهم وسائل الاتصال الموظفة في مديرية الادارة المحلية

3 : كيف يقوم الموظفون بالاتصال فيمت بينهم بمديرة الادارة المحلية لولاية مستغانم

4 : كيف تتصل مديرية الادارة المحلية للولاية بالمواطنين والمؤسسات

المحور ثاني : الاتصال وتكنولوجيات الاتصال والاعلام في الادارة

1: هل تعتمد مديرية الادارة المحلية على تكنولوجيات الاتصال الحديثة ؟

2: ما هي اهم وسائل الاتصال والاعلام الحديثة الموظفة في مديرية الادارة المحلية ؟

3: هل تعتمدون على شبكة التواصل الاجتماعي في الاتصال بالجمهور والمؤسسات ؟

4: هل تعتمدون في الاتصال على وسائل الاعلام ؟

المحور ثالث : الاتصال والخدمة العمومية

1: ما هي الخدمات التي يقدمها الاتصال في مصالح مديرية الادارة المحلية ؟

2: هل يساهم الاتصال في مديرية الادارة المحلية في تطوير الخدمة العمومية

3: هل هناك استجابة للعمليات الاتصالية المنتهجة على مستوى مديرية الادارة المحلية

تحليل المقابلة :

من خلال المقابلات التي أجريت على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم لاقيت صعوبة كبيرة في اجرائها هذا من خلال الوضع الحالي الذي تمر به البلاد والعالم ككل جراء فيروس كورونا و صعوبة التنقل خاصة ما بين الولايات ما اضطرني الى التواصل مع أحد الموظفين و لكثرة انشغالاته نظرا لقلّة الموظفين لم يتجاوب معي كثيرا لهذا قمت بتحضير ثلاث مقابلات فقط مع رئيس مصلحة المستخدمين و رئيس مصلحة الميزانية و الممتلكات و كذلك متصرف إداري بمصلحة المستخدمين .

تعتبر مناقشة المحاور خطوة أساسية في كل بحث علمي وذلك بالإرتكاز على تفسير النتائج العامة المحصل عليها عن طريق تقنية المقابلة . وبما أن دراستي جاءت من خلال إشكالية التالية:

-كيف يمارس الاتصال في مديرية الادارة المحلية لولاية مستغانم ؟

تطرقت إلى تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور أساسية :

أولها : الإتصال في الإدارة من خلال مجموعة أسئلة :

-يتم الاتصال من خلال القيام بالاجتماعات مع موظفين او من خلال كتابة مراسلات ادارية لهم أو اتصال مباشر عن طريق التواصل الشفوي بين العمال وهذا اتصال داخلي داخل الإدارة هذا ما أكد عليه كل من رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات و متصرف إداري بمصلحة المستخدمين .

-الوسائل المستخدمة كانت معظم الإجابات كالتالي : اتصال غير مباشر عن طريق تواصل كتابي عبر رسائل اتصال خارجي بين مرسل ومستقبل عبر بريد محمول الهاتف
- وسائل الاتصال التي يستعملها الموظفون للتواصل مع الإدارة تتمثل في الهاتف والفاكس

الجانب التطبيقي

-تتصل الإدارة بالمؤسسات عن طريق الهاتف المحمول او ارسال الاستدعاءات ووضع اعلان الاستشارات .

أما فيما يخص المحور الثاني والمتضمن الاتصال وتكولوجيات الاتصال والاعلام في الإدارة كانت الأجوبة كالتالي :

-كانت الإجابة بنعم هذا ما قاله رئيس مصلحة المستخدمين حيث تعتمد على تكنولوجيا الاتصال عن طريق رسائل بريد محمول ووسائل التواصل الاجتماعي والاعلان .

- و من حيث الوسائل الأكثر استخداما كانت إجابة المبحوثين كالتالي هي الهاتف الفاكس الانترنت

- أما بالنسبة لإستخدام وسائل التواصل الإجتماعي فكانت الإجابة بلا حيث ليس هناك أي موقع في منصات التواصل الإجتماعي .

- و عن الإعتماد على وسائل الإعلام فمديرية الإدارة المحلية لا تستعين بوسائل الإعلام و حسب إجابة رئيس مصلحة الميزانية و الممتلكات انهم ليسوا بحاجة لهم فعملهم لا يتطلب ذلك .

أما المحور الثالث والمتضمن الاتصال والخدمة العمومية :

- في الخدمات التي يقدمها الإتصال لمصالح الإدارة المحلية كانت معظم الأجوبة تقول ان الإتصال يقدم العديد من الخدمات منها توفير الجهد والوقت وبفضل الإتصال يتم التحاور الرؤساء و المرؤوسين ، تسهيل سيرورة العمل ، تنظيم العمل تحقيق فائدة للمصالح العام .

- يساهم الاتصال في تطوير الخدمة العمومية من خلال تقديم الخدمات والاستقبال الجيد للمواطن من خلال القيام بمسابقات التوظيف الخارجية والاعلان عنها واستقبال المترشحين.

- و من حيث الإستجابة للعملية الإتصالية على مستوى مديرية الإدارة المحلية فكانت إجابة صريحة من رئيس مصلحة المستخدمين على ان هنالك استجابة ضئيلة وهذا راجع للمستوى الثقافي للموظفين الذين لا نستطيع التواصل معهم

الاستنتاج العام :

بعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية مستغانم واستنادا للمعطيات السابقة ونتائج المقابلة تمكنت من التواصل إلى معرفة واقع الاتصال في المؤسسة، وكذا معرفة دور التي تجرى بها العملية الاتصالية بين مختلف المصالح والموظفين، وكذا الوسائل المستخدمة في الاتصال يمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

1- الإتصال في مديرية الإدارة المحلية يقتصر كثيرا على الوسائل التقليدية من خلال كتابة مراسلات ادارية أو اتصال مباشر عن طريق التواصل الشفوي بين العمال و في الإتصال خارجي بين مرسل ومستقبل عبر بريد أو الهاتف المحمول .

2- يتم تنظيم العمل حسب المهام المخصصة لكل فرد داخل المديرية .

3- إن الاتصال القائم بين الفاعلين في مديرية الإدارة المحلية يقوم على أساس المحادثات الشخصية والمهنية مما يسمح بالتعرف على الأوضاع العامة داخلها.

4- يعمل الاتصال على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق جو من الانسجام وبعث الحوار والتفاهم في المديرية، ما يعكس تقديم خدمات جيدة ترفع من سمعة المؤسسة.

5- مرونة الاتصال بين العمال هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع عمال المؤسسة أساسه الإحترام والشفافية، ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة .

6- الاتصال هو عنصر أساسي وحيوي في تحقيق السير الحسن للمؤسسة.

7- نجاح العملية مرتبط بمدى وعى مسؤولي المديرية بضرورة أهمية الاتصال في إدارة شؤون المؤسسة الاتصالية.

8- إشراك العمال في الاجتماعات التي تخص كيفية تسيير عمل المؤسسة.

9- اختلاف العراقيل تحد نوعا ما من سيرورة العمل الإداري، منها ماهي اتصالية، إدارية وتنظيمية ، فالضغط في العمل هي أكبر المشاكل التي تعيق الاتصال بصفة عامة وتوكيد الخدمات.



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

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

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

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

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



قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

- 1- عمار بوحوش ، محمد محمود ذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001
- 2- محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، 1999 ،
- 3- احسان محمد حسن : الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي (لبنان دار الطليعة ، (1999
- 4- طلعت إبراهيم لطفي :أساليب و أدوات البحث الاجتماعي (القاهرة : دارغريب،2001)،.
- 5- ناصر قاسمي : الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية2011)
- 6- جعفر قاسم أنس، أسس التنظيم الإداري و الإدارة المحلية بالجزائر، الجزائر: د.م.ج، 1978 ،
- 7- محي الدين مختار ، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، باتنة : دار المنشورات الجزائرية ، ط 1 ، ، 1999
- 8- غربي و آخرون ،تنمية الموارد البشرية، ط3، القاهرة دار الفجر للنشر و التوزيع .2007
- 9- عبد محمد عبد الرحمان ،سيولوجيا الاتصال و الإعلام النشأة التصورية و الاتجاه الحديث و الدراسات الميدانية الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية 2005 .
- 10- جمال محمد أبوشنب ، نظرية الاتصال و الإعلام المفاهيم – المداخل النظرية القضايا ،الأنداريفة : دار المعرفة الجامعية ، 2007 ،.
- 11- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، الأزاريطة : دار الجامعة الجديدة .2004.

المصادر و المراجع

- 12- محمد حمدان المصالحة ،الاتصال السياسي مقرب نظري تطبيقي ،ط2، عمان ،الأردن دار وائل للنشر والتوزيع،2002 .
- 13- إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، القاهرة ،مكتبة لأنجلو المصرية 1999 .
- 14- تأليف برنت روبن ،ترجمة أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم ،الإدارة العامة للبحوث ،الاتصال و السلوك الإنساني ،بدون عربية النشر ،.
- 15- جمال أبوشنب ،نظريات الاتصال و الإعلام ،المفاهيم والمداخل المقاربة القضايا ،مصر: دار المعرفة الجامعية ، 2007 .
- 16- يحي محمد عليان ،الاتصال و العلاقات العامة ،ط1 عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع2005 .
- 17- طلعت منصور ،سيكولوجية الاتصال ،مقالة من مجلة عام الفكر ،المجلد الحادي عشر ،العدد2 ،الكويت ،وزارة الإعلام ،1980 .
- 18 - سامية أحمد جابر ،نعمات أحمد عثمان ،الاتصال و الإعلام تكنولوجيا المعلومات دار المعرفة الجامعية مصر 2003 .
- 19- لمين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة ،رسالة ماجستير وغير منشورة ،جامعة الجزائر ،2004/2003،.
- 20- سعيد يس عامر ، الاتصالات الإدارية و المداخل السلوكي لها ،مركز وايد سيرفيس للإشارات و التطوير الإداري،مصر ،2000 .
- 21- العميان محمود ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان 2005.
- 22- حريم ،حسين ،السلوك التنظيمي ،سلوك أفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال ،دار للنشر و التوزيع عمان،2004 .

المصادر و المراجع

- 23 - عامر، سعيد الاتصالات الإدارية و المداخل السلوكي لها، الرياض، معهد الإدارة العامة 1986.
- 24- القريوتي، محمد، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، ط2 دار وائل للطباعة والنشر، عمان 2004.
- 25 - عبد الباقي، صلاح، السلوك التنظيمي ، ط3 ، الدار الجامعية للنشر، القاهرة ، 2001.
- 26- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، ط8 الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007 .
- 27- القريوتي ، محمد، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط1، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان، 2001 .
- 28 - عامر، السعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها الرياض ، معهد الإدارة العامة 1986 .
- 29- السيد ،علاء الدين، إطار مقترح لتطوير أداء الرقابة المالية في وزارة التربية و التعليم، و المديریات التابعة لها في قطاع غزة ،رسالة الماجستير ،الجامعة الإسلامية ،عزة 1993.
- 30- حسن رواية ، إدارة أعمال ، القاهرة ،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 2001
- 31- العتبي ،ضرار و آخرون ،العملية الإدارية ،مبادئ وأصول الفن ،عمار ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2007 .
- 32- القضاة، خالد، مدخل إلى تصميم و إنتاج و استخدام وسائل وتكنولوجيا التعليم الرياض 2003.
- 33- محمد يسرى دعبس ،الاتصال والسلوك رؤية في أثر وبيولوجيا الاتصال الإسكندرية :البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999 .

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

المصادر و المراجع

- 35- حمدي حسن ، مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، القاهرة، دار الفكر العربي،1987 .
- 36 -محمد عبد الرووف عامل ،مقدمة في علم الإعلام و الاتصال ،ط1،مصر ،مكتبة نهضة الشرق جامعة القاهرة .
- 37 -سامية أحمد جابر نعمات أحمد عثمان ،الاتصال و الإعلام /تكنولوجيا المعلومات ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،2003،ص390
- 38- فضيل دليو ، الإتصال (مفاهيمه – نظرياته – وسائله) ، القاهرة : دار الفجر للنشر ،2003، .
- 39- النمر سعود ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، ط6 ، 2006 .
- 40- جمال زغيدور ،أهمية نظام الاتصال في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تدفق المعلومات و عملية اتخاذ القرار ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية ،1997، .
- Emmanuel du pay et autres ,la communication interne : vers 2 l'entreprise transparente les éditions d'organisation ,paris ,1988 ,p 45
- 41- قوته ، محمد ودياب،عبد الحميد،الاتصالات الإدارية و نظرا المعلومات،عمان،دار وائل للطباعة والنشر،2002 .
- 42- القوزي ،محمد علي ، نشأة وسائل الاتصال و تطورها ، القاهرة ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع 2007 .

المصادر و المراجع

- 43- جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1988 .
- 44- أيمن عودة، الإدارة المحلية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010 .
- 45- عبد الرزاق الشبخلي، الإدارة المحلية- دراسة مقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 46- عبد المطب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2001 .
- 47- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009 .
- 48- صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009 .
- 49- علي أنور العسكري، الفساد في الإدارة المحلية، مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر، مصر، 2008 ،ص 09.
- 50- عمار بوضياف ،الوجيز في القانون الإداري،ط2 الجزائر:جسور للنشر و التوزيع،2007 .
- 51- عاجل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1976،.
- 52 - وداعه الله حمر اوي ،لامركزية الحكم والإدارة بين النظرية والتطبيق مع نماذج تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 43، المملكة العربية السعودية، 1984، .
- 53- مسعود سيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائرية،.

المصادر و المراجع

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

55- بسمة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.

56- مزياني خليدة، الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع و أفاق) ، مجلة العلوم الإنسانية العدد 24 جامعة منشوري قسنطينة الجزائر ، 2005 .

57- نجيبة هبوب ، أساليب الاتصال مكوناته أنماطه في الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير ، بجامعة منشوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع التنمية 2001-2002.

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

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

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

القوانين و المواثيق :

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

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

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

64- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية .

- 65- قانون الإنتخابات رقم 13-89 ،المؤرخ في 1989/10/07 ،رقم 13-89 .
- 66- قرار الغرفة الإدارية ،المجلس الأعلى 1984/05/26 ،مجلة قضائية ،1989-04-220 .
- 67- الميثاق الوطني ،الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- 68- قانون البلدية المادة 25-48 .
- 69- مواد المرسوم التنفيذي 7-16

