

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



## مذكرة ماستر

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: الحقوق

تخصص: قانون إداري

رقم: .....

إعداد الطالب(ة):

(1) إيناس لميري

(2) هناء لوصيف

يوم: 2025/06/03

## الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	الأستاذ المحاضر - ب -	العضو 1 بولوساخ ايمان
مشرفا	جامعة محمد خيضر بسكرة	الأستاذ المحاضر - أ -	العضو 2 غلابي بوزيد
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	الأستاذ المحاضر - ب -	العضو 3 تبينة عادل

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الشكر والعرفان

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار

هو العلي القهار الذي أغرقنا بنعمه التي لاتعد ولا تحصى فله جزيل الحمد  
والثناء العظيم

فهو انعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله

محمد ﷺ عليه أزكى الصلوات وطهر التسليم

أرسله بقرآنه المبين فعلمنا مالم نعلم

وحنثنا على طلب العلم أينما وجد

كما أتقدم بجزيل الشلؤالى أستاذي الفاضل غلابي بوزيد

على قبوله الإشراف على عملي هذا بتقديم مجموعة من الإرشادات والنصائح  
التي ساعدتنا في إكمال هذه المذكرة

كما نشكر كل من مد إلينا يد العون لإنجاز هذه المذكرة وتقديم هذا العمل  
المتواضع





## الإهداء 01

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله  
وأخر دعواتهم الحمد لله رب العالمين  
إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكره الله ﷻ

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة " سيدنا محمد ﷺ

إلى من سعيت دوماً لنيل رضاهم إلى من بذلا الكثير وقدموا ما لا يمكن أن  
يرد، إلى النور الذي أضاء دربي إلى العزيز الذي حملت اسمه بكل فخر  
إلى الرجل الذي سعى طوال حياته لأكون الأفضل أبي الغالي

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأني إلى من  
أبصرت بها طريق حياتي إلى من كانت دعواتها تحيطني "أمي الحبيبة"

أطال الله في عمرهما وألبسهما لباس الصحة والعافية

إلى اخوتي من كان لهم الفضل الكبير في ثمرة جهدي كل باسمه

إلى جميع اساتذتي الكرام كل باسمه كل بمقامه الذين كانوا دوماً سنداً  
خاصة الأستاذ بوزيد غلابي أرفع له أسمى آيات الشكر والامتنان لجهوده  
النبيلة

إلى نفسي التي راهنت على النجاح أقر بحقها في الفخر والامتنان نظير ما  
بذلت من جهد وعزيمة لا تعرف الانكسار

إلى كل من أتسعه قلبي أهديكم عملي المتواضع عرفان لكم بالجميل  
والتقدير

ايناس لميري



## الإهداء 02

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

وأخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين

إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكره الله ﷻ

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة " سيدنا محمد ﷺ

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل  
اسمه بكل افتخار ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار إلى النور الذي  
انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي العزيزي

إلى من كان دعاءها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من جعل الجنة تحت  
أقدامها إلى الانسانة العظيمة التي لا طالما تمننت ان تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا  
أمي العزيزة

إلى اخوتي الذيقيل فيهم سنجد عضدك بأخيك إلى من يده دون ملل

إلى شريكتي في هذا العمل ومن لازمتني في عسري قبل يسري ومن كانت سندا لي  
طوال هذه الفترة صديقتي العزيزة

وإلكلا لأستاذة لافاضلا لذي تقدموا لنا يد العون في هذا الطريق وخاصة الأستاذ غلابي بوزيد

كاندائنا مصدر الهام وتوجيها عبرلك

عنا الصامتنايو تقديريلعد عمكومسا عدتكالقيمة طوالفترة اعداد هذا المذكرة

اهدي هذا العمل إلى نفسي الطموحة والمثابرة التي تحملت كل العثرات واكملت رغم  
الصعوبات بدأت بطموح وانتهت بنجاح.

هناء لوصيف

مقدمة

## مقدمة:

لقد شهدت المجتمعات الحديثة تطوراً عميقاً في مفاهيم الإدارة وأساليب تسيير الشأن العام، حيث لم تعد الإدارة مجرد جهاز بيروقراطي جامد يكتفي بتنفيذ التعليمات والأوامر، بل تحولت إلى أداة استراتيجية فعالة لتحقيق التنمية والتغيير. وقد أصبح يُنتظر من الإدارة أن تتحلى بالكفاءة، والشفافية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات المواطنين المتزايدة، ضمن بيئة معقدة تتسم بتعدد الفاعلين وتنوع الحاجات.

وفي هذا السياق، يُعد الاتصال الإداري عنصراً جوهرياً في بناء إدارة حديثة وفعالة، باعتباره الوسيلة الأساسية التي تضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات، وتُسهّم في تنسيق الجهود، ودعم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الانسجام داخل الهيئات الإدارية. فالأنظمة الإدارية المعاصرة لم تعد تنظر إلى الاتصال كأداة تقنية فقط، بل أصبحت تعتبره وظيفة تنظيمية استراتيجية تدرج ضمن عمليات التخطيط، التنظيم، والتسيير الإداري، وتؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات العمومية وفعالية الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية الاتصال الإداري بشكل خاص على مستوى الإدارة المحلية، باعتبارها المستوى الإداري الأقرب إلى المواطن، والأكثر احتكاكاً بحياته اليومية واحتياجاته المتنوعة. فالإدارة المحلية تمثل الواجهة الحقيقية للإدارة العمومية، وهي مطالبة بأن تلعب دوراً فعالاً في تجسيد السياسات العمومية وتنمية الأقاليم المحلية، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود منظومة اتصال فعالة تمكّنها من التواصل الداخلي الجيد، ومن ربط علاقات تفاعلية ببناء مع المواطن ومختلف الشركاء المحليين.

أما في الجزائر، فقد بدأ الاهتمام بالإدارة المحلية وبفعالية الاتصال داخلها يزداد بوضوح نتيجة التحولات السياسية والاقتصادية التي عرفتتها البلاد، خصوصاً مع تبني مبدئي اللامركزية والتسيير الذاتي في إطار إصلاحات الإدارة العمومية. وقد أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير الاتصال الإداري المحلي كوسيلة لمواجهة التحديات التي تعترض الأداء الإداري على المستوى القاعدي، وضمان انسجام أكبر بين أهداف الدولة وتطلعات المواطنين.

ورغم أن الاتصال الإداري المحلي في الجزائر لا يُنظم ضمن قانون مستقل، إلا أن الإطار القانوني الناظم له يتوزع ضمن مجموعة من النصوص والتشريعات التي توطر عمل الجماعات المحلية وتنظم العلاقات الاتصالية داخلها، سواء بين مصالحها الداخلية أو بينها وبين المواطن ومؤسسات الدولة.

### أسباب اختيار الموضوع:

جاءت هذه المذكرة بدافع اهتمام شخصي بالموضوع، إضافة الى اعتبارات ميدانية تتصل بواقع الإدارة المحلية الجزائرية.

### أسباب ذاتية:

الرغبة الشخصية في التعمق في فهم واقع الإدارة المحلية في الجزائر، خاصة من حيث أداءها الاتصالي

ندرة البحوث الميدانية المتخصصة في موضوع الاتصال المحلي في الجزائر، رغم حساسية هذا المستوى الإداري وتأثيره المباشر على حياة المواطن

الاقتناع بأن الاتصال الإداري يمثل مفتاحًا أساسيًا لتحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز ثقة المواطن بالإدارة

الاهتمام الذاتي بالإدارة المحلية والاحساس بوجود خلل وظيفي اتصالي داخل الإدارة المحلية

السعي للإسهام ولو بقدر بسيط في تشخيص واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية واقتراح حلول

### أسباب موضوعية:

أهمية الاتصال الإداري كأداة استراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية، خاصة على المستوى المحلي.

الحاجة إلى تطوير العلاقة بين المواطن والإدارة، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون تطوير قنوات الاتصال والرفع من نجاعتها.

تزايد التحديات الميدانية التي تواجه الإدارة المحلية، مما يتطلب أدوات اتصال حديثة تضمن التفاعل والتنسيق الداخلي والخارجي

الرغبة في تحسيس الإدارة المحلية بقيمة الاتصال مع المواطن وذلك بغية الوصول الى علاقة ثقة بين الطرفين.

الحاجة الى تسليط الضوء على الإشكالات التي تعيق فعالية الاتصال داخل الجماعات المحلية ومحاولة طرح حلول واقعية لها.

### أهداف الدراسة:

تهدف دراسة الاتصال الإداري إلى فهم دوره في تحسين أداء الإدارة المحلية الجزائرية من خلال الأهداف التالية:

التعرف على مفهوم الاتصال الإداري وأبعاده النظرية في إطار الإدارة العمومية المحلية

تحليل واقع الاتصال الإداري داخل الجماعات المحلية في الجزائر (البلديات والولايات).

إبراز دور الاتصال في تحسين أداء الإدارة المحلية وتعزيز فعاليتها في الاستجابة لمتطلبات المواطنين.

محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية وإيجاد حلول مناسبة لها.

تسليط الضوء على العملية الاتصالية داخل الإدارة المحلية الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

الاتصال الإداري ضروري لضبط وتنسيق عمل الإدارة المحلية ولبيان هذا التنسيق نبرز أهمية الاتصال في النقاط التالية:

تُبرز أهمية الاتصال كوسيلة لتعزيز الثقة بين المواطن والإدارة، وتحسين جودة الخدمات العمومية

تُساهم أهمية فيتشخيص واقع الاتصال الإداري في البلديات والولايات الجزائرية، وتحديد مكامن القصور والخلل.

تساهم الأهمية في إثراء المعرفة العلمية في مجال علوم الإدارة العامة، وخاصة في فرع الاتصال الإداري.

تُبرز الحاجة إلى بناء نظام اتصال فعال يخدم تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات العمومية المحلي.

يمثل الاتصال الإداري أداة تنظيمية ضرورية لتنسيق العمل بين مختلف المصالح والوحدات داخل الإدارة المحلية .

### إشكالية الدراسة :

نظرا للأهمية التي سبقت نذكرها نذكر الإشكالية التالية:

**ما طبيعة الاتصال الإداري داخل الإدارة المحلية الجزائرية ؟**

### المنهج المتبع:

تتطلب دراسة الاتصال الإداري في الإدارة المحلية تحليل واقعه ضمن إطاره القانوني والتنظيمي، تم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره الأنسب لتشخيص الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها ضمن الإطار القانوني والإداري المنظم لها.

### صعوبات الدراسة:

إن دراسة الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية تواجه عدة صعوبات تعرقل التحليل الدقيق من بين هاته الصعوبات:

ضيق الوقت يعرقل دراسة الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية بشكل دقيق. نقص في المراجعة العلمية والدراسات المتخصصة في مجال الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

### تقسيم الدراسة:

اعتمدنا في تقسيم دراستنا التي جاءت بعنوان الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية الى فصلين اثنين: تناول الفصل الأول الاطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، وتضمن مبحثين: المبحث الأول عالجمفهوم الاتصال الإداري في الادارة المحلية الجزائرية، في حين تناول المبحث الثاني مقومات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية. أما الفصل الثاني، فقد تناول واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث تم تخصيص المبحث الأول لتحليل واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، بينما تناول المبحث الثاني هيكلية الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للاتصال الإداري

في الإدارة المحلية الجزائرية

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

يعد الاتصال الإداري عملية تنظيمية محورية داخل المؤسسة الإدارية تعتمد على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وفق قواعد ونظم إدارية محددة، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل مع المواطن عن طريق أنظمة للاتصالات الإدارية، وفي هذا الصدد نسعى من خلال الفصل الأول التطرق إلى الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال بحثين، يتناول المبحث الأول مفهوم الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية ثم ننتقل إلى المبحث الثاني لإبراز مقومات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

يشكل الاتصال الإداري أحد العناصر المهمة في تسيير الإدارة المحلية الجزائرية حيث يساعد على تسهيل وتبادل المعلومات وتنظيم العلاقات داخل الهياكل الإدارية، حيث يركز المبحث على ثلاث مطالب:

المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

المطلب الثالث: خصائص ووظائف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

### المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية

يشكل الاتصال الإداري عاملا رئيسيا لتنظيم العمل وتبادل المعلومات داخل الإدارة الجزائرية وفي هذا السياق سنعرف الاتصال الإداري من خلال ثلاثة فروع الأول التعريف اللغوي للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، والفرع الثاني التعريف الاصطلاحي للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، أما الفرع الثالث تعريف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

### فرع أول: التعريف اللغوي للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني *communiqué* بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة. كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل *Common* بمعنى عام أو مشترك وفي اللغة العربية ترجع إلى الفعل اتصل، والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مي عبد الله، معجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2014، ص 21.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### فرع ثاني: التعريف الاصطلاحي للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

أولاً: تعريف الاتصال عرفه أنجل باركنسون: "هو عملية منظمة، ونظمية، وعفوية، أيضا تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".

ومن هنا نستنتج أن الاتصال هو عملية منظمة تقوم على إرسال وتحويل المعلومات من جهة إلى أخرى.

تعريف مايكل ويسترون: "نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".<sup>1</sup>

ومن هنا نستنتج أن الاتصال في هذا التعريف يقوم على نقل المعاني وتبادلها بين أطراف الاتصال.

ويعرفه تشارلز كولي "الاتصال هو الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل تنشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان".<sup>2</sup>

### ثانياً: تعريف الاتصال الإداري

يعرف الاتصال الإداري أنه عملية مشتركة متغيرة تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين الأفراد والجماعات توحيداً للفكر واتفاقاً للمفاهيم، لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل بهدف تحقيق أهداف معينة. فهو عملية ضرورية في أي نشاط إداري يتمكن من خلاله كل مسؤول أو قائد بإيصال تعليماته وطريقة العمل، كما يمكن الموظفين من الاطلاع على أي جديد يخص العمل ورفع مختلف مشاكلهم وانشغالاتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشري بوزقوق، سمية بوعكريف، واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2018، ص 23

<sup>2</sup> مسعود شوشة، محمد دلّاسي، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم

الاجتماعية، المجلد 07، العدد 08، الأغواط، الجزائر، 2018، ص 77

<sup>3</sup> حدة قرعيش، نصير لعرباوي، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، مجلة علوم الإنسان

والمجتمع، المجلد 11، العدد 01، سطيف، الجزائر، 2022، ص 309

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### ثالثا: تعريف الإدارة

**تعريف الإدارة:** يعرفها كمبال Kimball عرف الإدارة بأنها: "تشمل الواجبات والوظائف اللازمة لإنشاء المشروع وتمويله ورسم سياسته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه بالمعدات والآلات وتنظيمه وتكوين هيئته الإدارية".<sup>1</sup>

**رابعا: تعريف الإدارة المحلية:** تعرف بأنها: "كيفية حكم الشعب لنفسه عن طريق نظام من اللامركزية الإدارية التي تشارك فيها الدولة وموظفيها العموميين في إدارة المرافق الإقليمية وتطويرها طبقا للحاجات الحقيقية للشعب، وحسب رغبته الملحة في إتمام هذا التطوير".<sup>2</sup>

### فرع ثالث: تعريف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

عملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أرجاء البناء الإداري سواء في علاقاته الداخلية التي تتم بين موظفين أو خارجية، بالتالي فهي لا تعني فقط اتصال الرئيس بالمرؤوس بل تمتد لتغطي جميع الاتجاهات والمستويات الإدارية، حيث يعد الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية أحد العناصر الأساسية لضمان فعالية الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التنموية المحلية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

تبرز أهمية الاتصال الإداري في الإدارة المحلية من خلال تأثيره في تحسين العلاقة مع المواطن وتنظيم الأداء الداخلي، كما أن له أهداف يسعى لتحقيقها، وسنعالج ذلك من خلال فرعين: الفرع الأول يتعلق بأهمية الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية أما الفرع الثاني أهمية فيتمثل في أهداف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

<sup>1</sup> ضرار العتيبي وزملاؤه، العملية الإدارية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 17

<sup>2</sup> المصري أحمد محمد، الإدارة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، (د.س)، ص 12

<sup>3</sup> نحيبه هيهوب، أساليب الاتصال مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 1، العدد

1، سكيكة، 2007، ص 282

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### فرع أول: أهمية الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

أولاً: الوظائف الأساسية للإدارة المحلية اتجاه المواطن

-1

الوظيفة السياسية: تتمثل في إشراك المواطنين سياسياً عن طريق تقديم الأدلة والعمل النظامي الديمقراطي المحلي، والمساهمة في تعزيز المشاركة السياسية لمختلف شرائح المجتمع.

-2

الوظيفة الإدارية: تتعلق بتقديم خدمات عمومية متناسقة وفعالة عبر آليات تنظيمية وإدارية تضمن حسن الأداء وجودة الخدمات.

-3

الوظيفة الاقتصادية: تتجلى في تعزيز التنمية المحلية من خلال التشجيع على الاستثمار، ودعم الأنشطة الاقتصادية وتوحيدها في بيئة ملائمة للقطاع الخاص.

-4

الوظيفة الاجتماعية: تتجسد في حماية الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين، وضمان المساواة، وتقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية.

وتعد وظيفة الاتصال في الإدارة المحلية ركيزة أساسية لتحقيق هذه الأهداف.

فهو يساهم في بناء جسور الثقة بين الإدارة والمواطنين، وتساهم في توجيه السياسات وتحقيق الانفتاح والشفافية.

كما تلعب دوراً هاماً في تفعيل المشاركة الفعلية للمواطنين وتلبية تطلعاتهم.<sup>1</sup>

ثانياً: أهمية الاتصال الإداري داخل الإدارة

ضمان التنسيق بين المصالح والإدارات.

توحيد الجهود نحو أهداف مشتركة.

تسهيل تدفق المعلومات المتناقلة في كافة الاتجاهات.

تمكين المواطنين من إيصال المطالب بهم وملاحظاتهم للإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فرح ضياء حسين مبار، الحكومات المحلية، جامعة بغداد، 2013، ص ص 29، 30.



## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### فرع ثاني: أهداف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأعمال الإدارة المختلفة فبدون الاتصال تصبح الإدارة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون بانفصال عن بعضهم البعض وأدائهم الوظيفي يكون مستقلا عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التنسيق الفعال وتميل الإدارة من ثم إلى تحقيق الأهداف الشخصية على أساس الأهداف العامة للإدارة.

المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال الإداري على تبادل المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الإدارة وتساعد هذه المعلومات على:

توجيه سلوك الافراد لتحقيق الأهداف.

توجيه الافراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة.

اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.

هدف الاتصال في التقليل من سلبيات الإشاعات: أي أن هدف الاتصال في الوسط العمالي فعال فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها خطير بالنسبة للإدارة.<sup>1</sup>

كما توجد أهداف للاتصال الإداري يمكن ذكرها فيما يلي:

تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات للقيام بالعمل الإداري على أكمل وجه.

تحقيق الفهم المشترك بين الموظفين في الإدارات.

التنسيق الفعال والجيد بين جهود الموظفين في الإدارة وأقسامها.

شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وتوضيح علاقته بباقي الأعمال في الإدارة مع تزويد الموظفين بمعايير الأداء لتقديمها في الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 22، 2004، صص 121، 120

<sup>2</sup> حدة قرعيش، نصير العريايوي، المرجع السابق، صص 312، 311

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

كما يورد في هذا الصدد "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الإداري الى تحقيقها نذكر منها:

المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال الموظفين على تبادل المعلومات الهامة وتحقيق التنظيم داخل الإدارة.

تحسين إنتاجية وسيرورة العمل: فالحصول على المعلومات من خلال الاتصال يخلق الدافعية والرضا عند الموظفين، وهو الشيء الذي يدفعهم الى تقديم مردودية تساعد على فعالية الإدارة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص ووظائف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

يعد الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية أداة أساسية لضمان التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف التنموية، حيث يتميز بجملة من الخصائص، والوظائف التي سنتناولها في فرعين حيث يتمثل الفرع الأول في خصائص الاتصال الإداري ، والفرع الثاني يتضمن وظائف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

#### فرع أول: خصائص الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

أولاً: البعد الإنساني والتفاعلي والاجتماعي

1-الاتصال الإداري عملية إنسانية:الاتصال الإداري يلعب دورا مهما وفعالا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المؤسسة الإدارية وجمهورها من ناحية، وبين الرؤساء والعاملين وزملائهم من ناحية أخرى.

2-الاتصال عملية تفاعل بين طرفين: ويكون بين طرف أو طرفين أو مجموعة من الأفراد والهدف من هذا التفاعل هو تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات داخل المؤسسة بهدف تحقيق أهداف معينة.

---

<sup>1</sup>جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا ، 2009، ص59.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

3-الاتصال الإداري عملية اجتماعية: يعتبر الاتصال الإداري عملية اجتماعية يمارسه الفرد والجماعة. فالإنسان في تواصل دائم ومستمر مع البيئة المحيطة به.

ثانيا: البعد الزمني والتاريخي

1-الاتصال الإداري عملية مستمرة: أي أنها لا تقتصر على فترة زمنية معينة، وإنما تستمر منذ تأسيس المؤسسة لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات، والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها المختلفة.

2-الاتصال الإداري ذو طبيعة تاريخية: إن الاتصال في أول أشكاله يقوم على المواجهة، وتطور الحياة الاجتماعية أصبح يأخذ اشكالا أكثر تشبعا وتعقيدا مع ظهور الكتابة ومن بعدها الطباعة، وهكذا فيما تليها من المستحدثات.<sup>1</sup>

### فرع ثاني: وظائف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

وظيفة الإنتاج:يساهم الاتصال الإداري في الإنتاج من حيث يوفر الاشباع المهني، والتعاون،الفعال، الرغبة في العمال بين أوساط العاملين.

وظيفة الابداع:يسمح الاتصال الإداري بتقديم معلومات واقتراحات للإدارة فهو يوفر افاق لطرح هذه الأفكار وتنفيذها.

وظيفة المحافظة: يساهم الاتصال الإداري في الحفاظ على جو العمل السائد في الإدارة.

وظيفة التبليغ:يعني تبليغ القرارات الإدارية،الأعمال الإدارية وطرق التنفيذ.

يرتبط الاتصال الإداري بالهيكل التنظيمي للإدارة من خلال فرض رقابة على نشاطات موظفيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، صص 17، 18.

<sup>2</sup>بسمة بن بريكة، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015،ص99

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

الوظيفة العلمية: تتمثل في كل المعلومات الضرورية لتنفيذ عمل في آجال معينة، فكمية المعلومات مهمة لتوضيح وتسهيل العمل لأن هنالك موظفين يتمثلون لفترة زمنية طويلة وهو موقع منصبهم في الإدارة ودورهم في تحديد مسؤولياتهم.

الوظيفة التحفيزية: تشمل كل المعلومات التي تحفز الموظفين على العمل وهي متعلقة بمنصب كل موظف حيث تكون له معرفة لكافة الأهداف والصعوبات التي تواجه الإدارة، وهذا لا يعني أن الموظفين على دراية تامة بالمعلومات التي تخص الإدارة.

الترقية: تتمثل في المعلومات المتعلقة بترقية الموظف، كما أنها تضم كل المعلومات التي تخص الموظف من تكوين وإتقان مهني بفضل الترقية التي تعطيها الإدارة لأفراد عملها. ووظيفة الإعلام: تشتمل على معلومات حول التنظيمات العامة التي تهتم الموظف التي تتعلق بحقوقه وواجباته أمام الإدارة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مقومات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

يتضمن هذا المبحث مقومات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال التطرق إلى ثلاث مطالب رئيسية تمثلت في:

المطلب الأول: أنماط الاتصال الإداري.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإداري.

المطلب الثالث: وسائل ومهارات الاتصال الإداري.

والتي سوف نفضلها فيما يلي:

<sup>1</sup> بشري بوزقوق، سمية بوعكريف، مرجع سابق، ص 50

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### المطلب الأول: أنماط الاتصال الإداري

الاتصال الإداري يضمن التنسيق داخل الإدارة المحلية الجزائرية بأنماط مختلفة حسب المهام، ولهذا سنتطرق فيما يلي إلى أبرز فروع أنماط الاتصال الإداري المعتمدة في الإدارة المحلية الجزائرية.

#### فرع أول: الاتصال الرسمي وغير الرسمي

**أولاً:** الاتصال الرسمي: إن إدارة المؤسسة هي التي تحدد الاتصال الرسمي وتقوم بوضع خطوطه وقنواته، ويتم عادة وفق سيرورة محكمة التنظيم، حيث تتبع إدارة المؤسسة أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة لا يمكنها أن تخرج عن مساره، وفي الأغلب يكون هذا الاتصال موثقاً بصور مكتوبة ورسمية.

الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة

وتتبع القنوات والممارسات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.<sup>1</sup>

وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصالات عمودية واتصالات أفقية.

**1-1- الاتصالات العمودية:** تنقسم إلى اتصالات نازلة وصاعدة.

**1-1-1- اتصالات نازلة:** وهو الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ويكون من الرؤساء إلى

المرؤوسين، أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، ويحقق هذا الاتصال تعرف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه.

ويتمثل هذا الشكل من الاتصالات (من الأعلى إلى الأسفل) أي من الرئيس إلى المرؤوسين في

شكل هرمي منظم، وتتمثل هذه الاتصالات الإدارية في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون

للمستويات الدنيا، والتي تتضمن في نقل التعليمات الضرورية والتوجيهات اللازمة لضمان

السيرورة الحسنة للعمل، ويعتبر هذا الاتصال من أهم الوظائف التي يعتمد عليها المدراء.<sup>2</sup>

ويتميز الاتصال النازل بعدة صور التي حددها كارتر وكوهن سنة 1978 كما يلي:

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2008، ص 137

<sup>2</sup> حياة بوشارب، نبيل حميدشة، واقع الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية،

المجلد 16، العدد 01، 2022، ص ص 48 49.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

أ- واجهات العمل: وتتضمن التوجيهات الخاصة والدقيقة للعمل وتعطي الأولوية لهذا النوع من الاتصالات السائدة للتنظيمات الإدارية وغيرها.

ب- ترشيد العمل وإرشاداته: وتشمل المعلومات الموجهة نحو تفهم المهام وعلاقتها بالمهام الأخرى.

ج- الإجراءات والممارسات التنظيمية: وتتضمن القرارات واللوائح التي تهدف إلى تنظيم العمل داخل الإدارة.

د- تجسيد الأهداف: وتتضمن المعلومات ذات الطابع الإيديولوجي لخلق الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين.

نستنتج مما سبق أن الاتصال النازل عبارة عن عملية نقوم من خلالها بنقل القرارات الإدارية والتعليمات وتلقي الأوامر من الرئيس الذي يمثل أعلى سلطة داخل الهرم الإداري إلى المرؤوسين ويكون ذلك في شكل مستويات تتضمن الإدارة العليا ثم إلى الإدارة الوسطى وأخيرا إلى الإدارة الدنيا من أجل سير العمل وفق مسار منظم.

**1-2- اتصالات صاعدة:** ويكون اتجاه هذا الاتصال (من الأسفل إلى الأعلى) أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل يتطلب الأداء في الاتصالات الصاعدة تنظيما فعالا حيث يكون من الأسفل إلى الأعلى (من المرؤوس إلى الرئيس).

يأتي هذا النمط من الاتصالات كنمط تكميلي للاتصالات النازلة، وتكمن أهميته في كون المرؤوسين لا يقومون باستقبال التعليمات والأوامر فقط، بل أن موقعهم يمنحهم القدرة على إرسال المعلومات التي قد تكون من المرؤوسين في الإدارة الدنيا ثم الوسطى ثم العليا. فالاتصالات الصاعدة تتمثل في عملية نقل المعلومات والأخبار وتقديم الطلبات والمقترحات والشكاوى للرئيس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002، ص 318

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

كما تتضمن عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة.

2-الاتصالات الأفقية: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين فيما بينهم، وفي نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات والأفكار دون الرجوع إلى المستويات العليا.<sup>1</sup> وفي تعريف آخر: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الأقسام التنظيمية المتكافئة في التسلسل الهرمي بالإدارة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال ضروريا لتحقيق التنسيق بين الأقسام الإدارية. هو الذي يتم بين الموظفين في نفس المستوى حيث يقومون بالتحاور وتبادل الأفكار مع الموظفين الذين تكون لديهم خبرة عالية، وهذا كله من أجل الوصول إلى تأدية المهام بالشكل المناسب، وتحقيق التعاون وتجسيد التكامل والترابط بين الأنشطة الإدارية.<sup>2</sup>

### ثانيا: الاتصال غير الرسمي

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وغالبا ما يعود سبب تواجده إلى وجود خلل أو نقص في الاتصال الرسمي كجمود الاتصال الصاعد مما يخلق فجوة يستغلها الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بالطموح، كما يمكن أن ينشأ هذا النوع من الاتصال نتيجة لوجود روابط شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة. هي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج دائرة الاتصال الرسمي، حيث يعمل الاتصال غير الرسمي على تعزيز العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، كما أن له دور فعال في خلق روح التعاون والتماسك فيما بينهم، مما يجعل العمل يتم بشكل أكثر سهولة وفعالية، ورغم ذلك قد تنشأ حالة من الصراعات الذاتية والمحلية حينما تتضارب مصالح المؤسسة فيما بينها، مما ينتج عنها ظهور إشاعات غرضها تعكير أجواء العمل، وكذلك تغيير الوقائع ليتم نقل المعلومات بطريقة محرفة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مسعود شوشة، محمد دلاسي، مرجع سابق، ص 80 ، 81

<sup>2</sup>بسمة بن بريكة، مرجع سابق، ص 77

<sup>3</sup>مسعود شوشة، محمد دلاسي، مرجع سابق، ص 81

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### فرع ثاني: الاتصال الداخلي والخارجي

أولاً: الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي يتم داخل الإدارة، ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها، وأن أشكال الاتصال الإداري يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية: الاتصال الفردي، التنظيمي، الجماهيري.

**1-1- الاتصال الفردي:** هو اتصال شخصي بين فردين داخل الإدارة سواء كان ذلك بالإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء لها علاقة بنشاط العادي للإدارة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأفراد.

**1-2- الاتصال الوظيفي أو التنظيمي:** هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو أقسام الإدارة المختلفة ويتطلب هذا الاتصال على الأقل مرسلًا أو مستقبلًا

**1-3- الاتصال الجماهيري:** هو تحويل الرسائل إلى مجموعة من الأشخاص أي المرسلون المستقبليون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية.

**ثانياً: الاتصال الخارجي:** هي اتصالات التي يتم تبادلها بين الإدارة والبيئة التي تعمل فيها وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين الإدارة وجماهيرها الخارجية وينقسم الاتصال الخارجي إلى:

**1-2- الاتصال التجاري:** ويشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، وتتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقاً من أهداف التسويق الذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان.

**2-2- اتصال مؤسساتي:** يعرفه **Jean Michel Utrad** "الاتصال المؤسساتي يشير إلى كل العمليات الاتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة، وتحسين صورتها".

**2-3- الاتصال المالي:** يتكون الاتصال المالي من جميع التقنيات الإشهارية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة بهدف توضيح الصورة المالية لدى الهيئات المالية، وكذلك لدى الجمهور.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

يتكون الاتصال الإداري من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، والتي سوف نتطرق إليها في هذا المطلب.

<sup>1</sup> محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص57

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### فرع أول: آليات الإرسال

#### أولاً: المرسل

هو مصدر الرسالة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين. حيث يقوم المرسل بتحديد الفكرة التي يرغب في إيصالها للآخرين وذلك من خلال جمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة الملائمة التي يستخدمها لنقل هذه الرسالة إلى الطرف الآخر وتوضيحها.<sup>1</sup>

ويتأثر مضمون الرسالة تبعاً لإدراك المرسل وخبراته السابقة وميوله ورغباته وانفعالاته. ويحدد ديفيد أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي:

- 1- مهارات الاتصال من مهارات الكتابة والقراءة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور.
- 2- اتجاهات المصدر إذا كان سلبياً نحو ذاته أو إيجابياً.
- 3- الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله.
- 4- النظام الاجتماعي والثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي.

#### ثانياً: الرسالة

يمكن أن نقول أن الرسالة عبارة عن المحتوى أو المضمون الذي يرغب المرسل أن ينقله إلى المستقبل، وتشير كذلك إلى الهدف المراد تحقيقه ضمن عملية الاتصال، وتأتي الرسالة كمنبه من المصدر (أي المرسل) إلى المستقبل، وتحتوي على أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوع معين حيث يتم التعبير عنها رمزياً سواء بطريقة لفظية أو غير لفظية.

كما أن الرسالة عبارة عن رموز تحمل في باطنها أفكار ومعلومات المرسل أي أنها تعكس شخصية المرسل وذلك من خلال ما يبديه من كلمات، وحركات، وأصوات، أرقام، صور، وتعبيرات الوجه والجسم وغيرها، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك بين الطرفين (المرسل والمستقبل) للموضوع واللغة التي تقدم بها.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: الوسيلة

وهي القناة أو الممر التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، حيث تعتبر وسيطاً بينهما، ومن دون الوسيلة لا يمكن أن تتم عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل

<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 36

<sup>2</sup> مرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 29

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

المعرفة، وعلى المرسل أن يحدد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا وملائمة وتأثيرا وفعالية على الطرف الآخر (المستقبل)، ولا بد أن يراعي في ذلك ميولاته وسلوكه.

توجد العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات، التلفون... الخ، وهناك اتصالات مكتوبة كالتقارير والمذكرات، المجالات، المنشورات الدورية وغيرها والتي تعتبر اتصالات رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، كما أن هناك اتصالات غير رسمية والتي تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات... الخ.<sup>1</sup>

### فرع ثاني: آليات المستقبل

#### أولا: المستقبل

هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، حيث يقوم باستقبالها من خلال حواسه وذلك بفك رموز الرسالة وتحليل مضمونها وهذا يتم عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات ومحاولة تفسيرها وإعطاء معاني تعبر عن أنماط سلوكية مختلفة يقوم بها، وألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل وإنما بما يقوم به المستقبل سلوكيا، ويعد السلوك مؤشرا على نجاح وتحقيق هدف الرسالة.<sup>2</sup>

#### ثانيا: رجع الصدى

وهو رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربع طرق للنظر إلى رجع الصدى: قد يكون إيجابيا أو سلبيا.

داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها.<sup>3</sup> خارجيا ينبع من المتلقين.

قد يكون فوريا أو مؤجلا، أو حرا يصل إلى المستقبل بدن عوائق وقد يكون مقيدا. ولا يحدث رجع الصدى بناء على ما تلقاه المستقبل من المرسل من معلومات فقط، بل من طريقة إدراكه وتفسيره لمحتوى الرسالة.

<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، مرجع سابق، ص 44

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 343

<sup>3</sup> حسن عماد المكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، ص 45

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### ثالثا: بيئة الاتصال

يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك مواقف وأحداث تتم أثناء عملية الاتصال، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا نستطيع أن نفصل كل من السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال لأنها تتفاعل فيما بينها وفصل أحد هذه السياقات يؤدي إلى تشويش الرسالة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وسائل ومهارات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

تتخذ وسائل ومهارات الاتصال الإداري أساليب أساسية لضمان سير العمل بنشاط داخل الإدارة المحلية الجزائرية، ويتم عرض هذه الوسائل والمهارات تمثلت في الفرع الأول ووسائل الاتصال الإداري أما الفرع الثاني فتناول مهارات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية.

#### فرع أول: وسائل الاتصال الإداري

##### أولاً: الاتصال الكتابي

يعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، ويتم استخدامها من طرف الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية حيث يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتبية.

يمتلك الاتصال الكتابي عدة مزايا من أهمها أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وفي العادة يكون الاتصال الإداري واضحا وذلك بسبب ما يبذل من جهد في سيل إعداد ما تتطلبه عملية الصياغة، وذلك يتبع للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لعدد بين الأفراد.

كما للاتصال الكتابي مزايا فإن له عيوباً أيضاً وتتمثل في:

البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا.

استغراقه للكثير من الوقت في عملية الإعداد والصياغة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 27

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

احتمالية حدوث فهم خاطئ في إدراك المقصود، وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى أو المفهوم الذي يتفق مع طبيعة ثقافته ودراساته من وخبرته في العمل.

### 1-التقارير

يتم الاعتماد على التقارير في المؤسسات الكثيرة بشكل كبير مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، وذلك لأنه عندما يصل التنظيم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الأقسام تحت بصر الإدارة، فلا بد من وسيلة اتصال بديلة مختلفة عن الاتصال الشفوي.<sup>1</sup>

قد تكون التقارير دورية تحتوي على بيانات تقدم في فترات معينة (شهرية، سنوية) وإما تقارير عن موضوعات أخرى محددة، وتكون التقارير ملحقة وبشكل مختصر لأن الكثير من الرؤساء لا يملكون الكثير من الوقت لقراءة هذه التقارير الطويلة.<sup>2</sup>

### 2-المذكرات والاقتراحات

وهي المكاتبات التي يقوم بإعدادها المرؤوسين لرؤسائهم من أجل توضيح بعض المعاني كتغيير أمر من الأمور، ولا بد من الرئيس أن يبدي اهتماما اتجاه اقتراحات مرؤوسيه، وأن يقدر أصحاب تلك الاقتراحات الصائبة، ويشجعهم على طرح آرائهم بحرية. وتعتبر المذكرات والاقتراحات من أهم وسائل الاتصال الإداري.

### 3-الشكاوي

تعد الشكاوي إحدى وسائل الاتصالات المكتوبة والمستخدمه في المؤسسات الإدارية، وعادة ما ترفع الشكاوي من المرؤوس إلى الأعلى سلطة منهم وهو الرئيس، كما أنها تشير إلى الكشف عن الانحرافات الموجودة في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 120

<sup>1</sup>سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمداخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للإشارات والتطوير الإداري، مصر،

2000، ص 60

<sup>3</sup>عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1967، ص 490

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### 4-الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية

تعد الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية من وسائل الاتصال الإداري ولكي نلمس الفائدة من هذه الوسيلة لابد من:

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

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

أن تكون التوجيهات والتعليمات المتداولة تباعاً منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها قد يسيء إلى عملية التنفيذ.

أن يتم حفظها وتخزينها حتى يتم العودة إليها عند الحاجة.<sup>1</sup>

### ثانياً: الاتصال الشفوي

يعد الاتصال الشفوي الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة، حيث يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل بشكل لفظي أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ويمكن أن يكون عن طريق الإشارات والرموز وهذا ما يسمى بالغير اللفظي، وللاتصال الشفوي عدة أشكال من أبرزها:

#### 1-المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية من أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، حيث أن المقابلة الناجحة يمكن أن تكون أداة مجدية لنجاح من يتقنها، إذ أن المهارات في الإدارة لها جانب مهم وهو يتوقف في القدرة على إجراء مقابلات مستمرة وناجحة، وتتميز المقابلات الشخصية بميزة التفاهم والوصول إلى النتائج، ومن أهدافها أنها تسعى إلى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات أو الشكاوي، وقياس مدى استعداد الموظف على النظام والتدريب.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 26

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### 2- الندوات:

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفوي المباشر، وهي من أقدم طرق الاتصال الشفوي التي تستخدمها المؤسسات الإدارية حتى تقدم تعريفا للموظفين بالتغيرات الجديدة التي تطرأ على ظروف العمل، ويتم اللجوء إلى الندوات في حالة طرح ومناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما يتم إنهاؤها بتوصيات حول الموضوع حيث تحل هذه التوصيات كوسيلة لتعبير عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.<sup>1</sup>

### 3- الاجتماعات والمؤتمرات:

تمثل الاجتماعات والمؤتمرات أحد طرق أسلوب الاتصال الشفوي الرسمي، حيث يقوم الأفراد بتنظيم لقاء في شكل مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء، ويكون هذا اللقاء موجها لكافة العاملين في المؤسسة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة، ويتم مناقشة التقرير السنوي في كل سنة حيث يعبر عن الإنجازات الفعلية في ضوء الخطة التي تم وضعها أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة.<sup>2</sup>

### 4- المكالمات الهاتفية

لا يمكن إنكار أهمية الهاتف في حياتنا اليومية سواء في المجال العلائقي، أو في مجال الأعمال ويبرز الاتصال الهاتفي في وقتنا الحالي من أقوى أساليب الاتصال في المنظمات الكبيرة، وهذا راجع إلى أنه يحقق السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال وتمرير المعلومات، وكذا حل المشاكل التي تعترض سير العمل، ورغم أن للاتصال الهاتفي مزايا عدة إلا أنه يملك مجموعة من العيوب تتمثل في أنه لا يستطيع الفرد مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات التليفونية، حيث أن التغيرات في ملامح الوجه، وكذلك على مستوى الجوارح الأخرى تساعد في فهم معنى الرسالة المتبادلة بشكل أوضح وأعمق مما يفعله الاتصال الهاتفي. ولكن لا بد من الاعتراف بأن الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذا أُجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء والمناقشة.

<sup>1</sup> محمد قروي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 332

<sup>2</sup> محقق قروي، مرجع سابق، ص 332

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

ثالثا:الاتصال التصوري أو المرسوم

فهو الاتصال الذي يضم الصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية أو التشكيلية أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الإنتاجي، حيث تستعمل الرسوم والصور والخرائط والأشكال البيانية في نقل الكثير من الأفكار والمعلومات وكذا التأثير في توجهات الأفراد خاصة لمن لا يستطيعون القراءة، وتمثل الصورة والأشكال البيانية جوهر الاتصال المصور لأن الصورة تعادل ألف كلمة وفي الواقع يقل استخدام هذا النوع من الاتصال كوسيلة مستقلة، ولكن عادة ما يكون ضمن الاتصال المكتوب، ويتم نقل تلك الصور والرسوم عبر عدة وسائل من أهمها الحاسبات الإلكترونية وذلك من خلال الأجهزة الطرفية والطابعات والأجهزة المبرقة كالتلكس، الصحف... الخ.<sup>1</sup>

رابعا:الاتصال الإلكتروني

يعبر الاتصال الإلكتروني عن القرارات أو المعلومات التي تصل إلى الموظفين بالمؤسسة الإدارية وذلك عن طريق التقنيات أو الانترنت أو الفاكس، فهي تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين هؤلاء الموظفين، إلا أن هناك احتمالية لعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بشكل واضح مثل الاتصالات الكتابية، وفي الأغلب تزداد الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية حتى تحقق اتصالا مع العاملين والمديرين والعملاء، ومع التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال فإن المستقبل يشير إلى أن الاتصالات الإلكترونية ستحتل المرتبة الأولى كوسيلة اتصال وتترجع بقية وسائل الاتصال الأخرى خاصة في ظل تطبيق أغلبية دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا لا بد من المنظمات الحكومية والخاصة أن تولي اهتماما بهذا النوع من الاتصالات.<sup>2</sup>

فرع ثاني: مهارات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

أولا: مهارة التحدث: إن الاتصال اللفظي يلعب دورا مهما في التأثير على استجابات الأفراد ضمن عملية الاتصال، وهذا يتطلب إتقان مهارة التحدث، وأن تكون لدى الموظفين الخبرة

<sup>1</sup>محمد فرويتي، مرجع سابق، ص 332

<sup>2</sup>محمد فرويتي، مرجع سابق، ص 28

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

الكافية واللازمة لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة، بحيث تصبح درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث ملائمة مع المواقف والظروف المحيطة.

**ثانياً:** مهارة الكتابة: تساعد الكتابة على إيصال المعلومات والأفكار بشكل واضح ومقروء، وذلك من خلال النشرات والتعليمات المكتوبة. تعد الكتابة وسيلة اتصال تتميز بعدة خصائص ومميزات والتي لا تتوفر أي وسيلة اتصال أخرى ومن مميزات أنها تمكن الفرد من العودة إلى المادة المكتوبة، وكذا استخدامها في أي وقت.

**ثالثاً:** مهارة الاستماع: يعد الاستماع الفعال مهارة تتطلب الممارسة والخبرة حتى نصل لإتقانها، حيث أنها تسعى لتقليل حدة التوتر الموجود بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أو الحوار، كما أن الاستماع الجيد يؤدي إلى منح فرصة للآخرين حتى يعبروا عن وجهات نظرهم ويتجاوزوا المشاكل التي يواجهونها، ويعزز التعاون والثقة بين الأفراد، ويمنح شعوراً لدى المتحدث بأنه يلقي الاحترام والتقدير من المستقبل، وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام.

**رابعاً:** مهارة القراءة: الهدف منها هو إيصال المعنى بسرعة، ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب، فإن ذلك يتطلب أن تتجاوز هذه المهارة مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب إلى القدرة على حل وفك الرموز المكتوبة وفهم ما المقصود منها، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة وتحليل ما بين السطور، وأيضاً تطوير مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة، وقدرة الفرد على تلخيص أفكار الموضوع الذي سبق قراءته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مريم معناني، أصل الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، صص 22، 23

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### • خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين حيث يتمثل المبحث الأول في دراسة وتحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالاتصال الإداري، باعتباره أحد الأعمدة الجوهرية التي يقوم عليها البناء الإداري السليم، ووسيلة تنظيمية فعالة لضمان الانسيابية في تداول المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها، ويبرز أهمية واهداف الاتصال الإداري في تحسين الأداء الإداري، تعزيز التنسيق واتخاذ القرارات السليمة، كما يستعرض خصائص ووظائف الاتصال الإداري ، أما المبحث الثاني فتناول أهم المقومات التي يرتكز عليها الاتصال الإداري حيث تم طرح أنماط الاتصال الإداري والتي تنقسم إلى اتصال رسمي وغير رسمي، واتصال داخلي وخارجي، كما تم توضيح عناصر العملية الاتصالية الإدارية والتي تندرج ضمنها آليات الإرسال وآليات الاستقبال، واستعرضنا وسائل ومهارات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية من وسائل حديثة وقديمة تعزز من فعالية الاتصال داخل الإدارة.

**الفصل الثاني:**

**واقع الاتصال الإداري في  
الإدارة المحلية الجزائرية**

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

يعتبر الاتصال الإداري أساسي في فعالية الإدارة المحلية باعتباره أداة التي تضمن حسن سير المرفق العام المحلي حيث قمنا بتحليل واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية في المبحث الأول الذي يتضمن مطلبين فالمطلب الأول تناولنا فيه دور الاتصال الإداري كأداة تحسين أداء الإدارة المحلية من جهة، والمواطن من جهة أخرى، أما المطلب الثاني تطرقنا إلى علاقة الاتصال الإداري بالإدارة المحلية والمواطن، وفي المبحث الثاني فصلنا في هيكلية الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية والذي يندرج ضمنه ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول مستويات الإدارة المحلية الجزائرية وفي المطلب الثاني مبادئ الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائري أما المطلب الثالث فتمثل في معوقات الاتصال الإداري.

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### المبحث الأول: تحليل واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

ان تحليل وتفسير الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية يقوم على أساس دور وفعالية عملية الاتصال، كما يحتاج إلى توضيح العلاقة بين الاتصال الإداري والإدارة المحلية الجزائرية وكذا المواطن، والتي سوف نفضلها في مطلبين حيث يتمثل المطلب الأول في دور الاتصال الإداري في تحسين أداء الإدارة المحلية مع المواطن، أما المطلب الثاني فيتناول علاقة الاتصال الإداري بالإدارة المحلية والمواطن.

#### المطلب الأول: دور الاتصال الإداري في تحسين أداء الإدارة المحلية مع المواطن

إن دور الاتصال الإداري يتمثل في تسهيل تبادل المعلومات وضمان سير العمل داخل الإدارة المحلية الجزائرية بكفاءة حيث سنفصله في المطلب الأول.

يظهر الاتصال المواطن بالإدارة المحلية الجزائرية كحاجة ضرورية بالنسبة له بقدر ما يبدو تنظيميه بالأسلوب مفصل ودقيق كحاجة وظيفية لإدارة المحلية والتي تمكن هذه الأخيرة من تأدية مهامها بأكثر فعالية حيث تتوفر فيها شروط الربط والتنسيق مع محيطها.

ان الاتصال وتقرب المواطن من الإدارة المحلية هو الطريق الوحيد لتحسين الإطار الاجتماعي والقضاء على المشاكل الاجتماعية التي يواجهها المواطن في حياته من خلال انعدام المرافق العمومية.

وبالتالي لا يمكن تصور أي إدارة بدون علاقة اتصالية مهما كان مستوى هذه الإدارة.

إن الهدف الأساسي الذي وجد من أجله الجهاز الإداري هو تلبية رغبات ومتطلبات الجمهور وتوفير أحسن الخدمات له فمن حق المواطن أن يكون مطلعاً على أداء الجهاز الإداري سواء كان محلياً ووطنياً، وذلك بتقديم رأيه عن طريق المجالس الشعبية الوطنية التي انتخب فيها لهذا يجب فتح فضاءات عديدة ومختلفة للتفكير والمراقبة لكل ما يرتبط بالعلاقات الداخلية بين المواطنين فيما بينهم، وذلك بغرض ترسيخ مبدأ الشفافية في التعاملات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد خليفة، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، مداخلة في ملتقى، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

تكمن أهمية الاتصال الإداري بين الإدارة المحلية والمواطن في أن لها دور مهم في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، مما يجعلها تتخذ عدة قرارات لازمة والتي تضمن تحسين جودة هذه الخدمات المقدمة مثل الكهرباء، الغاز، المياه وغيره، حيث يتجلى دور المواطن في العمل البلدي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتجسيد أولويات النشاط المحلي البلدي وتقديم الملاحظات والمطالب من ناحية، ومن ناحية أخرى تجاوبه والتزامه بالقرارات التي تقدمها البلدية. إن تحقق الاتصال بين البلدية ومواطنيها من شأنه أن يؤدي إلى فهم المعلومات من كلا الجانبين وتحويلها إلى مشاريع والذي يمثل حقا معترفاً به قانوناً للمواطن، غير أن أغلب المواطنين يتجاهلون هذا الحق، وعادة ما يؤثر على عملية الرقابة التي يمكن أن يمارسها الرأي العام المحلي اتجاه أعمال البلدية ومحاسبتها.

ترفض معظم إدارتنا المحلية أن تتعامل مع الاتصال الإداري كمجال فرض نفسه منذ عشرات السنين وذلك راجع لدوره الفعال في تطوير الإدارات، حيث لا تتوفر أغلب الإدارات المحلية الجزائرية على هياكل داخلية تختص في هذا المجال باستثناء مصالح مهمشة تتكلف في غالب الأحيان بتقطيع قصاصات صحفية كل يوم، وهي مهام أصبحت جد متجاوزة في عالم اليوم. إن الإدارة المحلية الجزائرية لا يمكنها استغلال ذلك الاتجاه السليم والصحيح والذي يتمثل في إقامة الاتصال والانفتاح أكثر على المواطنين، وبالتالي أصبح من اللازم تكوين الوعي حول أهمية الاتصال في الإدارة المحلية بمختلف فروعها كوظيفة إدارية قائمة بذاتها، حيث تشرف عليها الإدارة العامة حتى توفر الحد الأدنى من الفعالية في الاتصال داخل الإدارة أولاً، ثم المواطن ثانياً، ولا يستطيع أن يعهد الاتصال لهيئات أخرى كالسياسيين والمنتخبين مثلاً، فالالاتصال لا يقتصر فقط على هذا الجانب لأن علاقة المواطن بالإدارة المحلية متعددة الجوانب وليست سياسية فقط.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: علاقة الاتصال الإداري بالإدارة المحلية والمواطن

للاتصال الإداري والإدارة المحلية صلة وثيقة من حيث كونه وسيلة لتحقيق التسيير الفعال وهذا ما تم التطرق إليه في هذا المطلب من خلال فرعين حيث أن الفرع الأول يضم علاقة

<sup>1</sup> فريدة مزياي، الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع وآفاق)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24، 2005، ص 175

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

الإدارة المحلية الجزائرية بالمواطن، أما الفرع الثاني فتمثل في علاقة الاتصال الإداري بين الجماعات المحلية والمواطن.

### فرع أول: علاقة الإدارة المحلية الجزائرية بالمواطن

أولاً: التسلسل التاريخي لعلاقة الإدارة المحلية الجزائرية بالمواطن

أ- في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات

كان المواطن بصفته موضوعاً للحقوق والواجبات، ويعتبر مكلفاً أو كطرف له دور ومهام في جهات أخرى وبعد ظهور التسيير المرتكز على النوعية وتطور الاهتمام بجودة الخدمة جاء النشاط موجهاً للمواطن نحو الاحترافية في تسيير العلاقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن.

ب- في نهاية التسعينات

جاء تحليل المقالات وصحف البلديات، ودوائر الإدارة المحلية الصادرة في هذه المرحلة وجود إرادة في معاملة المواطن كشريك، وتظهر هذه النقطة وصولاً للهدف النهائي لعملية تطبيق هاته الاحترافية في تسيير العلاقة مع المواطن، وقد أصبح المنتخبون لا يستطيعون على وضع مقترحاتهم التي تخص مشاريع التهيئة دون أن يعبر السكان عن احتياجاتهم من خلال مشاركتهم لها فيمكن للمواطن أن يعبر عن مصالحه الشخصية اتجاه نشاط أو مشروع ما. ويساعد ذلك على نقص الانتقادات الموجهة من خلال النقاش الواسع ويتم تخطي المصالح الخاصة للوصول إلى حالة من الوعي الجماعي.<sup>1</sup>

ج- في الجزائر

بدأ المشرع الجزائري الاهتمام بموضوع العلاقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن والجانب الاتصالي فيها على وجه الخصوص مع نهاية الثمانينات محاولاً تقنينه وتنظيمه من خلال النصوص المحددة، والتي من بينها:

<sup>1</sup> حياة بوشارب، نبيل حميدة، مرجع سابق، ص 7

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

المرسوم 88-131 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1409 الموافق ل 4 يوليو 1988 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن.

قرار وزير الداخلية المؤرخ في 23 محرم 1409 الموافق ل 4 سبتمبر 1988 المحدد لشرط استقبال المواطن في مصالح الولايات وتوجيههم وإعلامهم.<sup>1</sup>

مذكرة والي الجزائر المؤرخة في 13 أبريل 2006 المتعلقة باستقبال وتوجيه المواطنين والرد على عرائضهم.

فبالرغم من وجود العديد من النصوص القانونية المنظمة للعلاقة بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن فتبقى البلديات بحاجة إلى العديد من الإجراءات وتنظيمات تظهر في الواقع خاصة ما يتعلق بالاستقبال والتعامل والاتصال مع المواطنين ويعتبر خلق منصب اتصال على مستوى كل مصلحة أهم إجراء على مستوى السلطات المحلية.<sup>2</sup>

**ثانياً: علاقة الإدارة المحلية بالمواطن من منظور قانوني**

علاقة الإدارة المحلية بالمواطن هي علاقة قانونية وتنظيمية مبنية على مبادئ أساسية مثل المساواة والعدالة وحماية حقوق المواطن. حيث تخضع الإدارة إلى المساواة أمام القانون هذه العلاقة تتطلب من الإدارة تقديم الخدمات للمواطنين بشكل فعال وشامل، وتحمي حقوق المواطن من الإدارة. كما عرفت هذه العلاقة اهتماماً مبنياً من طرف السلطات العمومية سواء على مستوى الإطار القانوني أو المؤسساتي، فبالرجوع إلى الأسس الدستورية لهذه العلاقة يلاحظ غياب ضمانات دستورية حقيقية تكفل لها مكانة مرموقة لهذه العلاقة حيث اقتصر على بعض المبادئ التي اتفقت عليها كل الدساتير كعدم التعسف، واستعمال السلطة. كما تعتبر الإدارة واجهة النظام السياسي. تعد الجهة الإدارية أو الكيان الإداري وسيلة فعالة في تفعيل السياسة العامة للدولة إلى برامج عملية وخطوات تنفيذية تسعى أساساً إلى تقديم الخدمات الإنسانية للمواطنين وضمان الاستجابة لاحتياجاتهم الجوهرية، ومع ظهور الدور الفعال للدولة ومفهوم حديث لحقوق وحرريات المواطنين.

<sup>1</sup> أميرة علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001، ص132

<sup>2</sup> حياة بوشارب، نبيل حميدشة، مرجع سابق، ص 132

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

اهتمت الكثير من الدول بتحقيق برامج للإصلاح الإداري، وتمحورت بشكل عام على أهم محور وهو علاقة الإدارة المحلية بالمواطن. وهي في الأساس علاقة هذا الغير والآخر بالدولة مادامت العلاقة تتصل بالإدارة فإنها تندرج ضمن اختصاص الجهاز التنفيذي والإدارة في الدولة.<sup>1</sup> وتمثل هذه الرابطة بين الإدارة والمواطن تلك العلاقة السياسية والاجتماعية المركبة بحيث يصبح الفرد بموجبها مركز قانوني وسياسي واجتماعي في مواجهة الدولة وأجهزتها الإدارية متمتعاً بحقوق وحرّيات، ومتحملاً لواجبات والتزامات. إن المهتم بالعلاقة الحالية بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن يلاحظ تعدد مجالات وأغراض الاتصال بينهما، ويعتبر المواطن هو العنصر الفعال في هذا الاتصال، وانطلاقاً من وجود خلاف ما يعمل على معالجته مع تحسس ندرة في الحالات والوضعيات التي تكون فيها الإدارة هي البارزة في اتصال الإدارة بالمواطن<sup>2</sup>، وهو ما تنطرق له القوانين في الجزائر من الناحية النظرية على خلاف ذلك من الناحية العملية حيث نجد هاته العلاقة ذات إشكالات ونزاعات أدت إلى خلافات قائمة بين الطرفين، فالمواطن من خلال تعامله مع الإدارة وأمام ضعف الأداء الوظيفي لهذه الأخيرة فإنه عادة سيكمل العمل وتنفيذه في الآجال المحددة، أو تأجيله إلى أجل غير مسمى، ويجد سجله مفقوداً فالتماطل في الرد على الطلبات ومعالجة القضايا والملفات تؤدي إلى تعرض المواطن إلى الضرر. وشعوره بالانعزال عن جهة إدارية تعمل على التعالي عليه<sup>3</sup> فعدم كفاءة الخدمات وضعف الأداء يجعلها غير قادرة عن تلبية متطلبات متعددة ومتنوعة للمواطن. إضافة إلى عدم وجود تصور كامل للاستقبال وانعدام الشفافية، وغياب كل أنواع الاتصال المفتوحة التي تسمح بالتدفق الحر للمعلومات نحو المواطن. على الرغم من كونه حقاً مكفولاً في الدستور والقوانين، والذي لم يحدد مفهومه حيث يتم التخلص منه تحت ستار السر الوظيفي، كما نجد المواطن يتعامل مع جهة إدارية تفتقد للكفاءة والشفافية وانعدام الحوار مما أدى إلى خلق مجال إداري مغلق التي تنعدم فيه كل سبل التواصل بينهما. وتكثر فيه الحواجز والذي ينتج عنه انعزال في العلاقة بينه وبين الإدارة.

<sup>1</sup>كمال فار، الاتصال المؤسسي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور

الثالث في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاتصال المؤسسي، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 383

<sup>2</sup>كمال فار، مرجع سابق ص 34

<sup>3</sup>كمال فار، مرجع سابق، ص 477

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

وتفرض نموذج من المعاملات والعلاقات ميزتها الإهمال واللامبالاة فعلاقة المتوجهون إلى

الجهة الإدارية تبقى لحد ما غير جيدة، فإليها تعود كل الخلافات والممارسات السلبية

كالبيروقراطية والرشوة، والمحسوبية على حساب المصلحة العامة واستغلال نفوذ الوظيفة لتنفيذ

أغراض شخصية وغيرها من السلوكيات التي أصبحت ملحقة لفئة من المواطنين والأعوان

الفاعلين في مختلف الأدوات والمؤسسات العمومية.

وفي هذا الإطار يعتقد المواطن أنه المتضرر الوحيد من إجحاف الإدارة في حقه سواء كانت

أخطاء هؤلاء مقصودة أو غير مقصودة، فحسب رأيه فإن ذلك غير مقبول فقد أصبح المواطن

نظام تنظيمي بالرغم من أن الإدارة يمكنها تجنب كل هذه الحواجز، وذلك بإيجاد آليات تجنبه

ذلك. وتحرر أكثر وفقا للنظام المتبع في بعض الدول.

على الرغم من الشعارات المرفوعة من قبل الدولة من حيث تقريب الإدارة بالمواطن إلا أن

الواقع عكس ذلك تماما، ولقد عرفت الجزائر على مدى العشرية الأخيرة حركة لا مثيل لها في

توضيح النسيج الاجتماعي بينما المنظومة القانونية للإدارة بقيت جامدة لم تراعي وتواكب هذا

التحول مما أدى إلى عجزها عن تحقيق انشغالات ومتطلبات المواطنين المتزايدة.

وفي هذا السياق عرفت الجزائر سلسلة من الإصلاحات ترجمتها العديد من النصوص القانونية

كان الهدف الأساسي منها هو تحسين العلاقة بين المواطن التي وضعها المرسوم التنفيذي

131-88 المؤرخ في 4 يوليو 1988<sup>2</sup> المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن والذي أكد على

ضرورة إعادة المصالحة القانونية بين المواطن والإدارة من خلال استراتيجية فعالة للحوار إلى

إنشاء هيئة وسيط الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي 96-131.

إذ تركزت مهام وسيط الجمهورية على رقابة سير عمل الهيئات العمومية في علاقاتها مع

المواطنين، وإن لم يستمر طويلا تم الغاؤه بالمرسوم الرئاسي 99-170 وصولا إلى الأمر 06-

03 المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة حيث تضمن المرسوم ثلاثة فصول:

<sup>1</sup>كمال فار، مرجع سابق، ص 363

<sup>2</sup>مرسوم رقم 131-88 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1408 الموافق ل4 يوليو 1988، متعلق بتنظيم العلاقة بين الإدارة

والمواطن، ج ر، لعدد 27، بتاريخ 6 يوليو 1988

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

الفصل الأول: يتضمن أحكام عامة: والثاني التزامات الإدارة: أما الفصل الثالث يتضمن واجبات المواطن ووسائل الطعن.

حيث يتضمن الفصل الأول: احكام عامة التي تنص عليها المواد الاتية:

المادة 02: يقع على المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية وأعاونها، ويجد حماية وحرية المواطن وحقوقه التي اعترف له بها الدستور والتشريع المعمول به.

المادة 03: يجب على الإدارة أن تحترم الإنسان وتحفظ كرامته، ويجب أن تكون علاقتها بالمواطن متبوعة في جميع الأحوال باللطف والكرامة.

المادة 04: يجب أن يندرج عمل السلطة الإدارية في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها. وبهذه الصفة يجب أن تصدر التعليمات والمنشورات والمذكرات والآراء، ضمن احترام النصوص التي تقتضيها.

المادة 05: يترتب على كل تعسف في ممارسة السلطة تعويض وفقا للتشريع المعمول به دون المساس بالعقوبات الجزائية والمدنية والتأديبية التي يتعرض لها المتعسف.

الفصل الثاني: يتضمن التزامات الإدارة

المادة 06: تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها وهيكلها مع احتياجات المواطنين ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة.

المادة 07: يجب على الإدارة أن تمارس رقابة صارمة في جميع مستويات المراتب السلمية على سلوك أعاونها وانضباطهم. ويجب أن تتأكد دوما بأنهم يطلعون بمهامهم في كنف احترام حقوق المواطنين احتراما دقيقا.<sup>1</sup>

ينقسم هذا الفصل الى أربعة اقسام:

القسم الأول:

إعلام المواطن.

<sup>1</sup> المواد 02، 03، 04، 05، 06، 07، من المرسوم التنفيذي 88-131

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

المادة 08: يتعين على الإدارة أن تتطلع المواطنين على التنظيمات والتدابير التي تسطرها.

وينبغي في هذا الإطار أن تستعمل وتطور أي سند مناسب للنشر والاعلام.

المادة 09: يتعين على الإدارة أن تنشر بانتظام التعليمات والمناشير والمذكرات والآراء التي تهم علاقتها بالمواطنين إلا إذا وردت أحكام مخالفة في التنظيم الجاري به العمل.

وإذا لم يتقرر هذا النشر صراحة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، فإنه ينجز في النشرة الرسمية للإدارة المعنية التي يتم إعدادها ونشرها وفقا لأحكام التنظيم الجاري به العمل.

المادة 10: يمكن المواطنين ان يطلعوا على الوسائط والمعلومات الإدارية مع مراعات أحكام التنظيم المعمول به في مجال المعلومات المحفوظة والمعلومات التي يحميها السر المهني.

ويتم هذا الاطلاع عن طريق الاستشارة المجانية في عين المكان/ أو تسليم نسخ منها على نفقة الطالب بشرط ألا يتسبب الاستنساخ في إفساد الوثيقة أو يضر بالمحافظة عليها.

ويجب على كل مواطن يمنع من الاطلاع على هذه الوثائق أن يشعر بذلك بمقرر مبين الأسباب.

وبالإضافة إلى ذلك فإن إيداع الوثائق الإدارية التي يمكن للجمهور أن يطلع عليها في دائرة المحفوظات لا يمنع إيداعها حقه في الاطلاع عليها.

المادة 11: لا يجوز للإدارة المسيرة أن تنشر أو تسلم أي وثيقة أو أي خبر مهما يكن سندها في ذلك إذا كانت الوثيقة والخبر يتصلان بحياة الفرد الخاصة أو يرتبطان بوضعيته الشخصية، بصرف النظر عن أحكام المادة 10 السالفة الذكر، ما لم يرخص في ذلك التنظيم المعمول به أو تكن ثمة موافقة من المعني.<sup>1</sup>

القسم الثاني:

استقبال المواطن

<sup>1</sup> المواد 08، 09، 10، 11، من المرسوم التنفيذي 88-131

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

المادة 12: ترتب الإدارة أمورها لكي توجه المواطنين في مساعيهم وترشدهم إلى الإجراءات المطلوب اتباعها.<sup>1</sup>

ويجب عليها أن تستقبلهم أحسن استقبال. وفي هذا الإطار يجب أن تعمم إقامة هياكل ملائمة لاستقبالهم.

القسم الثالث:

استدعاء المواطن

المادة 16: يجب أن يذكر في الوثيقة التي تتضمن الاستدعاء والتي يوقعها الشخص المخول قانونا ما يأتي:

اسم المصلحة المعنية.

اسم الموقع ولقبه ووظيفته.

دواعي الاستدعاء والهدف منه بوضوح.

عنوان المصلحة المعنية ورقمها الهاتفي.

أيام الاستقبال وساعاته.

القسم الرابع:

التحسين الدائم لنوعية الخدمة

المادة 30: يجب على الموظفين أن يؤديوا واجباتهم طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما ولا يقبل منهم أي تذرع خصوصا فيما يأتي:

رفض الخدمة، أو تسليم عقد إداري يحق للمواطن الحصول عليهما قانونا.

اعتراض سبيل الوصول إلى الوثائق الإدارية المسموح الاطلاع عليها.

رفض إعطاء معلومات.

<sup>1</sup> المواد 12، 16، 30، من المرسوم التنفيذي 88-131

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

التسبب في تأخير تسليم العقود والأوراق الإدارية أو المماثلة في ذلك دون مبرر.

المطالبة بأوراق أو وثائق لا ينص عليها التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

فعل ما يمس احترام المواطن وكرامته وسمعة الإدارة.

وكل اخلال بأحد الواجبات المنصوص عليها أعلاه عمدا يمكن أن ينجز عنه تطبيق إحدى عقوبات الدرجة الثانية على مرتكبيه.

وفي حالة العودة يمكن تطبيق إحدى عقوبات من الدرجة الثالثة.

### فرع ثاني: علاقة الاتصال بين الجماعات المحلية والمواطن

أولاً: علاقة الاتصالات المباشرة بين وحدات الإدارة المحلية والمواطن

تضم الاتصالات المباشرة كافة القوانين الخاصة بالإدارة المحلية الجزائرية نصوصاً تتيح للمواطن الحق في إبداء الرأي وتقديم مقترحات للسلطات المحلية لضمان حقوق المواطن في تلقي الرد أو الإجابة، حتى لا تكون اقتراحاته متجاهلة.

ولقد انتهجت أقسام الإدارة المحلية في العديد من الدول وسائل متنوعة لوضع هذه النصوص القانونية موضع التطبيق العملي من بينها:

وصندوق للبريد في مدخل مبنى الوحدة المحلية حتى يتم استقبال اقتراحات وشكاوي المواطنين.

تجسيد نظام للاستخدامات الهاتفية والتي يتمثل دورها في استقبال شكاوي المواطنين، ثم يتم تحويلها للجهات المسؤولة، وتبليغ الشخص الذي قدم الشكوى هاتفياً بالإجراءات، وتقديم خدمات إرشادية للمواطنين.

تقديم الالتماسات والطلبات من طرف المواطنين حيث تساعد على معرفة آراء الجمهور واحتياجاته وتخصيص موظفين يملكون الكفاءة لدراسة اقتراحات وشكاوي الجمهور الخارجي.

خلق مكاتب المبادرات الجماهيرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيواجعدراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرت ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 175

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

الاعتماد على المناشير الدورية، المجلات والكتابة.

إجراء ندوات للمناقشة من خلال تنظيم اجتماع للمواطنين في منطقة معينة حيث يتضمن النقاش خطط وسياسات ومشكلات رئيسية بغرض جعل المواطنين يشاركون في تقرير الشؤون والأمور المحلية.

**ثانياً:** علاقة الاتصالات الغير مباشرة بالإدارة المحلية الجزائرية والمواطن

يعد الاتصال الغير مباشر جزءاً أكبر من علاقات المواطنين بالإدارة المحلية حيث أن هذا النوع من الاتصال يكون بين المواطنين وسلطاتهم المحلية، ومن أهم قنوات الاتصال الغير مباشر الصحافة المكتوبة، الإذاعة وغيرها والتي تمثل فرصة ليتم التعرف على احتياجات ورغبات المواطنين وكذا الاطلاع على أهم ما تم القيام به من إنجازات ومشاريع إدارتهم المحلية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: هيكلية الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

إن تشكيل الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية الذي يتضمن فعالية الأداء داخل الإدارة من حيث المستويات الإدارية والتي تناولها في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فتناولنا مبادئ الاتصال الإداري في الإدارة المحلية (كما تواجه الإدارة المحلية الجزائرية عدة معوقات تخل بنظامها والتي تطرقنا إليها في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: مستويات الإدارة المحلية الجزائرية

للاتصال الإداري مستويات إدارية والتي يمكن اعتبارها أحد الدعائم الضرورية لتسيير المرفق العام بكل شفافية ووضوح، حيث قسم هذا المطلب إلى فرعين فالفرع الأول تمثل في الولاية وهيئاتها أما الفرع الثاني فتناولنا فيه البلدية وهيئاتها.

##### فرع أول: الولاية وهيئاتها

##### أولاً: تعريف الولاية

هي مجموعة إدارية لامركزية وإقليمية منحت لها الاستقلالية والشخصية المعنوية، ذلك على أساس إقليمي جغرافي وليس على أساس فني موضوعي وتعتبر الولاية حلقة وصل بين

<sup>1</sup> عيواجعدراء، مرجع سابق، ص 175

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

الحاجات والمصالح والمقتضيات المنجزة عن مصالح الدولة واحتياجات المصلحة العامة، فالولاية مقاطعة متميزة تتمتع بمكانة خاصة في نظام الدولة.<sup>1</sup>

تعرف الولاية على: "هي المؤسسة التي تلتقي فيها السلطة اللامركزية مع المواطنين، ومن ثم فعالية لنجاعة اتخاذ القرار وذلك من أجل معرفة الانشغالات وتحقيق الإنجاز الفعلي لمشاريع الدولة".<sup>2</sup>

وقد عرفت الولاية في المادة 01 من القانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية والتي تنص على أن الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية لدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشارورية بين الجماعات الإقليمية والدولة. وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين. وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وشعارها هو بالشعب وللشعب، وتحدث بموجب القانون.<sup>3</sup>

تمر الولاية بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة التقرير حيث يتم فيها اتخاذ القرار النهائي الذي يتعلق بالولاية.

المرحلة الثانية: مرحلة التحضير حيث يتم فيها انجاز كل الوسائل المادية والبشرية لتنفيذ قانون إنشاء الولاية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ وهي المرحلة العملية حيث تدخل حيز التطبيق التي تتميز بالاستمرارية لهذا يجب أن تكون متابعة ورقابة دائمة ومستمرة لوسائل التنفيذ، وهذا من أجل تحقيق جميع الأهداف المرجوة من إنشاء الولاية.

ثانيا: هيئات الولاية

<sup>1</sup> عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 72

<sup>2</sup> عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص 81

<sup>3</sup> قانون الولاية رقم 07-12 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433، الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية، المعدل

والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، المادة 02

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

حسب المادة 02 من القانون 07-12 المتعلقة بالولاية والذي ينص على أن للولاية هيئتان هما:

المجلس الشعبي الولائي، والوالي.<sup>1</sup>

**1- المجلس الشعبي الولائي:** للولاية حسب المادة 12 من القانون 07-12 مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعى المجلس الشعبي الولائي.

وللمجالس الشعبية الولائية مكانة مميزة في حياة المواطن والدولة مع بعضهم، فهي زيادة على كونها صورة من صور اللامركزية حيث تمثل وسيلة أو أداة ضرورية لممارسة السلطة الشعبية لمشاركتها المباشرة في إنجاز المخططات التنموية ومواصلة ومتابعة تنفيذها، كما تعتبر أداة وصل بين الجهاز الإداري وسكان الولاية. أما بالنسبة لتشكيلة المجالس الشعبية الولائية فهي تتغير تبعا لعدد سكان الولاية، وحسب المادة 82 من القانون العضوي 01-12 المتعلق بنظام الانتخابات للدستور حددت الشروط الآتية:

35 عضوا في الولايات التي يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة.

39 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 250.001 و 950.000 نسمة.

43 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 650.001 و 950.000 نسمة.

47 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 950.001 و 1.150.000 نسمة.

51 عضوا في الولايات التي يتراوح عدد سكانها بين 1.150.001 و 1.250.000 نسمة.

55 عضوا في الولايات التي يفوق عدد سكانها 1.250.000 نسمة.

إلا أنه يجب أن تكون كل دائرة انتخابية ممثلة بعضو واحد على الأقل.<sup>2</sup>

وحسب المادة 83 من القانون 01-12 المتعلق بنظام الانتخابات للدستور والذي يتضمن في محتواه الحفاظ على مصداقية العملية الانتخابية للمجالس الولائية، حرم المشرع مجموعة من الترشح للمجالس الشعبية وهم: الولاة، رؤساء الدوائر، الكتاب العاملون للولايات، أعضاء

<sup>1</sup> المادة 02 من قانون الولاية 07-12

<sup>2</sup> المادة 12 ، من قانون الولاية 07-12

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

المجالس التنفيذية للولايات، القضاة، أفراد الجيش الوطني الشعبي، موظفو أسلاك الأمن، محاسبو أموال البلديات، الأمناء العامون للبلديات. أما عن عمل سير المجلس الشعبي الولائي، فهو يعقد أربع دورات عادية في السنة، ومدة كل دورة منها خمسة عشر (15) يوما<sup>1</sup> على الأكثر، حيث تتعدّد هذه الدورات وجوبا خلال أشهر مارس ويونيو وسبتمبر وديسمبر، ويمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث (3/1) أعضائه أو بطلب من الوالي. وتجرى مداورات واشغال المجلس الشعبي الولائي، بما فيها مداورات وأشغال اللجان في المقرات المخصصة للمجلس الشعبي الولائي، ويتكون مكتب المجلس الشعبي الولائي من الأعضاء الآتي ذكرهم:

رئيس المجلس الشعبي الولائي رئيسا.

نواب رئيس المجلس الشعبي الولائي أعضاء.

رؤساء اللجان الدائمة الأعضاء.<sup>2</sup>

ويتشكل المجلس الشعبي الولائي من أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه، ولا سيما المتعلقة بما يأتي:

التربية والتعليم العالي والتكوين المهني.

الاقتصاد والمالية.

الصحة والنظافة.

الاتصال وتكنولوجيات الإعلام.

تهيئة الإقليم والنقل.

التعمير والسكن.

الري والفلاحة والغابات والصيد البحري والسباحة.

<sup>1</sup> الأمر رقم 01/21 المؤرخ في 10 مارس 2021، يتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات المعدل والمتمم، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17.

<sup>2</sup> المادة 83، من الأمر رقم 01/21

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

الشؤون الاجتماعية والثقافية والشؤون الدينية والمواقف والرياضة والشباب.

التنمية المحلية، التجهيز والاستثمار والتشغيل كما يمكنه تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية.<sup>1</sup>

يتداول المجلس الشعبي الولائي في الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصاته وتحرر المداولات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكم المختصة إقليميا، ويرسل مستخلص من المداولة في أجل 08 أيام إلى الوالي، كما يحقق للوالي، إذ تبين له ان مداولة ما، غير مطابقة للقوانين والتنظيمات، فإنه يرفع دعوى أمام المحكمة الإدارية المختصة إقليميا ولا تنفذ مداولات المجلس الشعبي الولائي إلا بعد مصادقة الوزير المكلف بالداخلية عليها في أجل أقصاه شهران المتضمنة ما يأتي:

التنازل عن العقار واقتناه أو تبادله.

اتفاقيات التوأمة.

الهيئات والوصايا الأجنبية.

**2-الوالي:** يعتبر الوالي بمثابة جهاز لنظام عدم التركيز وهو من المواطنين السامين للدولة حيث يتم تعيينه بموجب ومرؤوس رئاسي ويمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة الإدارية والمدنية، ويأخذ سلطته من الحكومة أي من المركز في حد ذاته وليس من الشعب.

وتنص المادة 105 من قانون الولاية على:

يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين، والتنظيمات المعمول بها. ويؤدي باسم الولاية، طبقا لأحكام هذا القانون كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية.

ويبلغ المجلس الشعبي الولائي بذلك.

يتم تنفيذ القرارات التي يقوم بها الوالي من خلال مداولات المجلس الشعبي الولائي، ويقام في كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي تقرير حول حالة تنفيذ المداولات وكذا متابعة الآراء

<sup>1</sup> المادة 33، من قانون الولاية 07-12

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

والمقترحات التي وضعها المجلس، حيث يقوم والي المجلس الشعبي الولائي كل سنة على نشاط مصالح الدولة في الولاية ونظام رئيس المجلس الشعبي الولائي خلال الفترات الموجودة بين الدورات على تنفيذ المداولات لاستجابة آراء المجلس ورغباته.<sup>1</sup>

ويمثل والي الولاية جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية، ويؤدي كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية باسم الولاية، وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي، كما يمثل والي الولاية أمام القضاة سواء كان مدعيا أو مدعى عليه باستثناء الحالات التي يكون فيها طرفا في النزاع مع الدولة والجماعة المحلية.

حيث يسهر والي على تنفيذ التنظيمات والقوانين وهو مسؤول على المحافظة والمصادقية على النظام والأمن والسلامة العامة، ويتولى تنسيق أعمال مصالح الأمن في الولاية ويمكنه أيضا في الحالات الاستثنائية أن يطلب تدخل تشكيلات (الشرطة والدرك الوطني) داخل إقليم الولاية ويقوم والي بإعداد مخططات تنظيم عمل إسعافات الولاية والتحكم فيها باستمرار.<sup>2</sup>

### فرع ثاني: البلدية وهيئاتها

أولاً: تعريف البلدية: تعد البلدية الجهة الرسمية التي تتلمس حاجات المواطنين حيث أنها تمثل أقرب جهة تقوم بتلبية مطالبهم، وتعمل على تنفيذ سياسة السلطة المركزية في التنمية وتقديم الخدمات العمومية الضرورية حتى يتحقق الاستقرار في الحياة الاجتماعية على المستوى المحلي وازدهارها. والبلدية هي عبارة عن مؤسسة إدارية يبنى عليها النظام الاجتماعي ككل فهي من ناحية تجسد سياسة الدولة وسياسة الولاية وتعبّر عنهما، كما تعكس برامجها وتتوسط مباشرة بينها وبين المواطن على مستواها الإقليمي، ومن ناحية أخرى تمثل المجتمع على المستوى المحلي وتعبّر عن تطلعاته وآماله.

وتنص المادة 01 من قانون 10-11 المتعلق بالبلدية أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المواد 51، 52، 54، 55، من قانون الولاية 07-12

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار جسور للنشر والتوزيع، 2004، ص 199

<sup>3</sup> قانون 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432، الموافق 20 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية المعدل والمتمم، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، المادة 01

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

كما تنص المادة 02 من قانون 10-11 المتعلق بالبلدية أن البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.<sup>1</sup>

كما عرفها الدستور الجزائري 2020 في المادة 17: الجماعات المحلية للدولة هي البلدية والولاية.

البلدية هي الجماعة القاعدية.<sup>2</sup>

بغرض تحقيق توازن اقتصادي واجتماعي للبلديات محدودة التنمية، وتكفل أفضل باحتياجات سكانها، يمكن أن يخصص القانون بعض البلديات الأقل تنمية، بتدابير خاصة.

**ثانيا: هيئات البلدية**

حسب المادة 15 من قانون 10-11 المتعلق بالبلدية يشرف على إدارة شؤون البلدية (المجلس الشعبي البلدي) وهيئة تنفيذية ممثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة ينشطها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، وتمارس هيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.<sup>3</sup>

**ثالثا: لجان البلدية:**

تنص المادة 31 من قانون 10-11 المتعلق بالبلدية على: "يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولاسيما تلك المتعلقة بما يأتي: الاقتصاد والمالية والاستثمار.

الصحة والنظافة وحماية البيئة.

تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية، الري والفلاحة والصيد البحري.

<sup>1</sup> المادة 02، من قانون البلدية 10-11

<sup>2</sup> دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادر بموجب المرسوم الرئاسي 20-442 في 30-12-2020،

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، المادة 17

<sup>3</sup> المادة 15، من قانون البلدية 10-11

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.

يحدد عدد اللجان الدائمة كما يأتي:

ثلاث (3) لجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20.000 نسمة أو أقل.<sup>1</sup>

أربع (4) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20.001 إلى 50.000 نسمة.

خمس (5) لجان بالنسبة للبلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50.001 إلى 100.000 نسمة.

ست (6) لجان بالنسبة للبلديات التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة.<sup>2</sup>

كما نصت المادة 16، 17 من قانون 10-11 المتعلق بالبلدية عن سير عمل المجلس الشعبي البلدي إذ أنه يجتمع في دورة عادية كل شهرين (2)، ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة (5) أيام إذ يعد نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة، أما في الدورة غير عادية حسب المادة 17 يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في الدورة الغير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، بطلب من رئيسه أو ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوالي. أما في حالات الظروف الاستثنائية حسب المادة 18 من نفس القانون مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى يجتمع

المجلس الشعبي البلدي بقوات القانون، ويخطر الوالي ذلك فورا، علما بأنه يعقد المجلس الشعبي البلدي دوراته بمقر الولاية. يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يعقد اجتماعه في مكان آخر خارج إقليم البلدية يعينه الوالي بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي البلدي وهذا ما أشارت إليه المادة 19 من نفس القانون.<sup>3</sup>

رابعا: رئيس المجلس الشعبي البلدي

يتم تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي من خلال الاقتراع العام والسري للقائمة التي تتحصل على أغلب المقاعد، وينصب خلال مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن النتائج، وبعد تعيينه يتمكن من تشكيل هيئة تنفيذية من خلال تعيينه لعدد من النواب الذين عددهم من بين

<sup>1</sup> المادة 31، من قانون البلدية 10-11

<sup>2</sup> المادة 31، من قانون البلدية 10-11

<sup>3</sup> المواد 16، 17، 18، 19، من قانون البلدية 10-11

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

نائبين (02) إلى ستة (06) نواب، وتدوم مدة عهدة الرئاسة خمس (05) سنوات وتنتهي مهام الرئيس عندما تتواجد أحد هذه الأسباب: الاستقالة، الإقالة، الإقصاء والوفاة.<sup>1</sup>

صلاحيات المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة من جهة، وباعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي وممثلا للبلدية من جهة أخرى، ومنا تمثيل البلدية في جميع المراسيم التشريعية والتظاهرات الرسمية في كل الأعمال، الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما. ويسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداورات المجلس، كما يقوم بمهام تنفيذ ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف، وذلك تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

يعتبر الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية ركيزة أساسية لضمان حسن سير العمل وتفعيل المهام الإدارية المختلفة، حيث يقوم على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تعزيز فعاليته وجودته، والتي سننتظر إليها في فرعين تتمثل في الفرع الأول مبدأ الوضوح والتكامل والوحدة، أما الفرع الثاني مبدأ الاهتمام والتركيز واستراتيجية التنظيم الغير رسمي.

#### فرع أول: مبدأ الوضوح والتكامل والوحدة

مبدأ الوضوح: حتى يكون هناك اتصال من استعمال اللغة وهي من مسؤولية المرسل وذلك بصياغة الاتصال والتعبير بطريقة سهلة وواضحة ومقروءة من قتل المرؤوسين والرؤساء والزملاء. إن تطبيق أو تنفيذ هذا المبدأ يؤدي إلى التغلب على العديد من الحواجز كالتعبير الخاطئ للرسالة والأخطاء التي قد تكون عند الصياغة والنقل وغياب عناصرها وضرورة تفسيرها.

<sup>1</sup>بسملة عولمي، نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مقال في اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 04، 2006، ص

264

<sup>2</sup> المادة 77، 78، من قانون البلدية 10-11

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

مبدأ التكامل والوحدة: يساهم هذا المبدأ في دعم الأهداف التنظيمية لكونه يرتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف الاتصال وغاياته فبالنسبة للمدير هو عبارة عن وسيلة وليست غاية. يعد الاتصال أحد الأدوات الضرورية التي يعتمد عليها المدير لضمان استمرارية التعاون داخل المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، فيتوقف تحقيق هذا التكامل الذي يرتبط، والخاص بالمنظمة. على تدعيم مراكز المدربين التابعين الذين يشغلون مواقع ومراكز الاتصال. فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.<sup>1</sup>

في كثير من الأحيان، يتجاوز الرؤساء ذلك الأمر أو الإجراء، ويبلغون توجيهاتهم وتعليماتهم مباشرة إلى الموظفين متخذين من ذلك مدخلاً لتفعيل الاتصال المباشر داخل المؤسسة، ومثل هذه الحالات لا يسمح بها إلا في ظروف خاصة. ولكن من الضروري أن يستوجب على الرئيس نقل الرسالة وتوضيح المعلومات الأخرى في هذه الحالة إن المسؤولين يحترمون الموقع أو المركز الوظيفي الخاص بالرئيس ويعتمدون عليه فيما يرتبط بالمفاهيم الرسمية وهذا تدعيماً من قبل السلطة.

### فرع ثاني: مبدأ الاهتمام والتركيز واستراتيجية التنظيم الغير رسمي

مبدأ الاهتمام والتركيز: ان نجاح الاتصال لا يتوقف فقط عند مبدأ الوضوح ويجب توفر الكثير من الاهتمامات. فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المكتوبة ليس من السهل وهذا كله راجع إلى كثرة الرسائل التي تتطلب الاهتمام فيما بينها وإمكانية الشخص على الانتباه والتركيز، ويساهم هذا المبدأ على تجاوز الكثير والعديد من العقبات كضعف الرسالة وكذلك تطوير عملية الاستماع والقراءة.

مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي: تنشأ التنظيمات الغير نظامية نتيجة الحاجة إلى نقل المعلومات ونشرها سواء تمت هذه النشأة بموافقة المسؤولين أو بدونهم ويكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على السير الداخلي للمؤسسة بناء على ذلك لا يستحسن التغاضي عنها وتجاهلها بل يجب استغلالها والانتفاع بها. في نقل واستقبال المعلومات التابعة للاتصال الغير

<sup>1</sup> بشرى بوزقوق سمية بوعكريف، مرجع سابق، ص ص 13، 14

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

رسمي يتم انتقال الرسائل بشكل رسمي من السلطة الإدارية العليا إلى الموظفين أو من الموظفين إلى السلطة الإدارية العليا. وقد لا يكون هذا الطريق أو المسار مناسباً أو محل ثقة لنقل جميع أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستعين المدربين بالقنوات غير رسمية أو شخص في الإبلاغ أو من خلال الآخرين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

يواجه الاتصال الإداري عدة معوقات تؤثر على فعاليته وهذا بسبب الاعتماد على الوسائل التقليدية، حيث تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث فروع حيث أن الفرع الأول ضم المعوقات الشخصية، أما الفرع الثاني فتناول المعوقات التنظيمية، والفرع الثالث المعوقات التي تتعلق باللغة.

#### فرع أول: المعوقات الشخصية

وهي العوائق المتعلقة بالأفراد في حد ذاتهم حينما يسيء صياغة الرسالة أو فهم محتواها الأمر الذي يؤدي إلى حدوث اختلاف في المعنى بين الرسالة التي أرادها المرسل وتلقاها المستقبل. **أولاً: معوقات خاصة بالمرسل: وتتمثل في:**

القصور في الصيانة الواضحة للرسالة وهذا بسبب عدم وضوح الهدف ووجود صعوبة في التعبير الذي يريده.

صعوبة التفاعل مع الآخرين وإقامة العلاقات بينهم.

الأحكام المسبقة اتجاه المستمع وخطورة التحيزات.<sup>2</sup>

**ثانياً: معوقات خاصة بالمستقبل: وتتمثل في:**

سوء جمع الرسائل وهذا بسبب التسرع الذي يعود إلى تأويل المعنى المقصود من الرسالة.

<sup>1</sup> بشريوزقزوق، سمية بوعكريف، مرجع سابق، ص 14

<sup>2</sup> سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2019،

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

التحيزات المسبقة نحو المرسل وفي هذه الحالة المستقبل لا يهتم إلا بما يولد الحكم المسبق الذي كونه عن محتوى الرسالة، وقد تكون هذه التحيزات ذاتية أو مصلحة مادية وعرقية فكل هذه الحالات تؤثر على الإدراك وموضوع الرسالة.<sup>1</sup>

**ثالثا: معيقات خاصة بالوسيلة:** وتتمثل في:

عدم توفر قنوات كافية وملائمة للاتصال وعدم فعاليتها.<sup>2</sup>

### فرع ثاني: المعوقات التنظيمية

وتتمثل هذه المعوقات في:

**أولا: اختلاف المكانة**

إن اختلاف المكانات بين الافراد تؤدي إلى صعوبة في الاتصال وقد ينجر على ذلك آثار نفسية لدى الأفراد كخوف العامل من رئيسه أو الخجل منه أو عدم وضوح الأوامر التي يضعها وذلك نتيجة اختلاف الدرجة العلمية.

**ثانيا: سلم الاتصال ومداه**

يكون الاتصال المباشر أكثر وضوحا بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة بعد المسافة بين المرسل والمستقبل فقد يكون الاتصال بين العامل والمشرف عليه حيث قسم المدى ويكون الاتصال بين المدير العام والعامل البسيط ، وهنا يكون المدى واسعا.

**ثالثا: حجم الجماعة**

لحجم الجماعة المستقبلية أثر كبير على نجاح عملية الاتصال أو ضعفها إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات التي يقدموها والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة وكثرة حجم الجماعة المستقبلية.

<sup>1</sup> سامية عواج، مرجع سابق، ص 58

<sup>2</sup> إبراهيم العلي تهناني، واقع الاتصال الإداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم، مجلة الشرق

الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، جامعة إبرد الأهلية، المجلد 02، العدد 02، الأردن، 2022، ص 144

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

رابعاً: مكان المستقبل

إن مكان تواجد المستقبل أثر كبير على استيعابه للمعلومات، إذ إن العامل وسط ورشة الإنتاج قد لا يسمع محتوى الرسالة بكل جزئياتها كما أن العامل الذي يعمل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال عن طريق مختلف قنوات (شخصية وكتابية).<sup>1</sup>

### فرع ثالث: معيقات لغوية

إن معظم الاتصالات التي يقوم بها الأفراد في حياتهم اليومية تعتمد على اللغة، فإذا كان استعمال اللغة مناسب للمستقبل قد يعتبر عائقاً للاتصال الجيد فإن للكلمة الواحدة قد يكون لها عدة معاني، وكذلك عدم فهم المستقبلين لمحتوى الرسالة فهذا يعني أن المرسل لم يضع لغة سهلة وسليمة بسبب سوء تفسير الكلمات، ولذلك على المرسل أن يتأكد عن طريق التغذية المرتدة من أن محتوى الرسالة قد وصل بالمعنى المطلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2015، ص 96

<sup>2</sup> مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 138

## الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

### • خلاصة الفصل الثاني:

تم عرض في هذا الفصل مبحثين حيث تمثل المبحث الأول في تحليل واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، حيث يساهم الاتصال الإداري بالتنسيق وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية بخلاف الواقع الذي يكشف عدة اختلالات تعيق فعاليتهم وهذا خاصة على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية وقد ضم مطلبين حيث أن المطلب الأول دور الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، والمطلب الثاني تناولنا ضمنه علاقة الاتصال الإداري بالإدارة المحلية الجزائرية والمواطن، أما المبحث الثاني هيكل الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية التي تعتبر عاملا أساسيا في تنظيم العملية الاتصالية داخل المؤسسات الإدارية وهذا بهدف دراسة مدى ووضوح وتنظيم هيكل الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية وانعكاساته على جودة الخدمة العمومية حيث قسمناه الى مطلبين حيث أن المطلب الأول يتضمن مستويات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، أما المطلب الثاني فتضمن مبادئ الاتصال الإداري، والمطلب الثالث معوقات الاتصال الإداري.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال ما سبق عرضه، وختاماً لموضوعنا حول الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، يمكننا التأكيد على أن الاتصال الإداري يُعدّ أحد الركائز الأساسية للعمل الإداري الناجح، حيث لا يمكن تصور إدارة فعالة دون منظومة اتصالية متكاملة تضمن التدفق السلس للمعلومات والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية، وبين الإدارة والمواطنين. كما أبرزت هذه الدراسة بوضوح أن الاتصال الإداري ليس مجرد عملية تبادل للمعلومات، بل هو أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء، ورفع كفاءة الخدمة العمومية، وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة. فالفعالية الاتصالية في الإدارة المحلية تُترجم في شكل انسجام داخلي، استجابة سريعة للاحتياجات، وقدرة على إيجاد حلول للمشكلات ومعالجتها قبل أن تتفاقم. غير أن واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية لا يزال يواجه عدة تحديات ومعوقات بنيوية ووظيفية، من أبرزها ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وغياب استخدام أدوات وتقنيات الاتصال الحديثة، إضافة إلى ضعف التكوين في المجال الاتصالي وغياب الثقافة الاتصالية لدى العديد من الإطارات الإدارية.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، فإن الإدارة المحلية الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في استراتيجياتها الاتصالية، من خلال إصلاح شامل يمسّ بنيتها التنظيمية، ويُرسّخ ثقافة الاتصال الفعّال، ويُدمج التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لتعزيز العلاقة مع المواطن. فالإدارة العصرية هي تلك التي تضع المواطن في صلب اهتماماتها، وتجعله شريكاً في اتخاذ القرار، لا مجرد متلقٍ للخدمة.

وعليه لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمقترحات التي يمكن تلخيصها كما يلي:

### أولاً: النتائج المتوصل إليها

1- الإدارة المحلية تُعدّ عنصراً حاسماً في تحديد مدى نجاح أو فشل العملية الاتصالية مع المواطن.

2- الاتصال الفعّال لا يتحقق إلا بوجود إرادة سياسية حقيقية من السلطات المركزية، تضمن توسيع قنوات التواصل بين الإدارة والمواطن.

3- وسائل الاتصال الإداري تُؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين داخل مديريات الإدارة المحلية، سواء من حيث الكفاءة أو من حيث التفاعل مع المواطن.

4- الاتصال الإداري يعاني من ضعف في التنظيم والتنسيق بين المستويات الإدارية.

5- تواجه الإدارة المحلية العديد من المعوقات الاتصالية التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

6- بطئ تدفق المعلومات الإدارية بين المصالح الإدارية.

### ثانياً: الاقتراحات المتوصل إليها:

1- تعزيز قدرات الاتصال لدى الإدارة المحلية من ادراج وحدات دراسية متخصصة في الاتصال ضمن برامج تكوين الموظفين.

2- تبني سياسة اتصال فعالة على المستوى المركزي.

3- تحسين وسائل لاتصال الإداري من خلال رقمنة العمليات الإدارية لتسريع تداول المعلومات.

4- إعادة هيكلة تنظيم الاتصال بين المستويات الإدارية باستحداث خلايا الاتصال على المستوى كل إدارة محلية .

5- تعزيز التواصل مع المواطن كفتح قنوات تواصل متعددة واعتماد اليات تقييم دوري لرضا المواطن لتحسين جودة الخدمات.

6- تحديث نظام تدفق المعلومات داخل الإدارة بتبسيط الإجراءات الإدارية المعقدة التي تعيق نقل المعلومات.

وفي الختام، فإن بناء إدارة محلية قوية وفعالة لا يمكن أن يتحقق دون تأسيس نظام اتصالي مرن، فعّال، ومندمج ضمن استراتيجية شاملة للإصلاح الإداري، بما يضمن الارتقاء بجودة الخدمات العمومية وتحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المصادر

- 1- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادر بموجب المرسوم الرئاسي 20-442 في 30-12-2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82.
- 2- قانون 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432، الموافق 20 يونيو سنة 2011، المتعلق بالبلدية المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37.
- 3- قانون الولاية رقم 12-07 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433، الموافق 21 فبراير سنة 2012 يتعلق بالولاية، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12.
- 4- الأمر رقم 01/21 المؤرخ في 10 مارس 2021، يتضمن القانون العضوي المتعلق بالانتخابات المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17.

#### ثانياً: المراجع

##### 1/الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 2- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
- 3- المصري أحمد محمد، الإدارة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، (د.س).
- 4- حسن عماد المكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 6- سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

- 7- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمداخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفيس للإشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000.
- 8- سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 9- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2002.
- 10- ضرار العتيبي وزملاؤه، العملية الإدارية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 11- عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 12- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1967.
- 13- فرح ضياء حسين مبار، الحكومات المحلية، جامعة بغداد، 2013.
- 14- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار جسر للنشر والتوزيع، 2004.
- 15- محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2008.
- 16- محمد قروي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 17- مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 18- مرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
- 19- مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 20- مي عبد الله، معجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

### 2/مقالات علمية:

1-بسمة عولمي، نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مقال في اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 04، (2006).

### 3/المجلات العلمية:

1-إبراهيم العلي تهناني، واقع الاتصال الإداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، جامعة إبرد الأهلية، المجلد 02، العدد 02، الأردن، 2022.

2-حدة قرعيش، نصير لعرباوي، الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 01، سطيف، الجزائر، 2022.

3-حياة بوشارب، نبيل حميدشة، واقع الاتصال بين الإدارة المحلية الجزائرية والمواطن، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 01، 2022.

4- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، العدد 22، 2004.

5- فريدة مزياني، الإطار القانوني للجماعات المحلية (واقع وآفاق)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 24، 2005.

6-مسعود شوشة، محمد دلاسي، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 08، الأغواط، الجزائر، 2018.

7-نجيبة ههبوب، أساليب الاتصال مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، سكيكدة، 2007.

### 4/أعمال المؤتمرات:

1- محمد خلفية، إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر، مداخلة في ملتقى، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة جيجل، (د.س).

5-1/ أطروحة الدكتوراه

- 1-كمال فار، الاتصال المؤسساتي والخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاتصال المؤسساتي، جامعة الجزائر 3، 2017.
- 5-2/ رسائل ماجستير
- 1-أميرة علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001.
- 2-بسة بن بريكة، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 3-بشري بوزقوق، سمية بوعكريف، واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2018.
- 4-لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2015.
- 5- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 6- محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 7-مريم معناني، أصل الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص

## قائمة المصادر والمراجع

---

الاقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العنوان
/	الشكر والعرهان
/	الإهداء
أ-هـ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
8	• تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
9	المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
9	فرع أول: التعريف اللغوي للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
10	فرع ثاني: التعريف الاصطلاحي للاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
11	فرع ثالث: تعريف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
12	فرع أول: أهمية الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
13	فرع ثاني: أهداف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية

14	المطلب الثالث: خصائص ووظائف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
14	فرع أول: خصائص الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
15	فرع ثاني: وظائف الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
16	المبحث الثاني: مقومات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
17	المطلب الأول: أنماط الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
17	فرع أول: الاتصال الرسمي والغير رسمي
20	فرع ثاني: الاتصال الداخلي والخارجي
20	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
21	فرع أول: آليات الإرسال
22	فرع ثاني: آليات المستقبل
23	المطلب الثالث: وسائل ومهارات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
23	فرع أول: وسائل الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
27	فرع ثاني: مهارات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
29	• خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
31	• تمهيد

32	المبحث الأول: تحليل واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
32	المطلب الأول: دور الاتصال الإداري في تحسين أداء الإدارة المحلية مع المواطن
33	المطلب الثاني: علاقة الاتصال الإداري بالإدارة المحلية والمواطن
34	فرع أول: علاقة الإدارة المحلية الجزائرية بالمواطن
41	فرع ثاني: علاقة الاتصال بالجماعات المحلية والمواطن
42	المبحث الثاني: هيكلية الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
42	المطلب الأول: مستويات الإدارة المحلية الجزائرية
42	فرع أول: الولاية وهيئاتها
42	فرع ثاني: البلدية وهيئاتها
50	المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
50	فرع أول: مبدأ الوضوح والتكامل والوحدة
51	فرع ثاني: مبدأ الاهتمام والتركيز واستراتيجية التنظيم الغير رسمي
52	المطلب الثالث: معيقات الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية
52	فرع أول: المعوقات الشخصية
53	فرع ثاني: المعوقات التنظيمية
54	فرع ثالث: معوقات لغوية

55	• خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة
60	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص

## المخلص:

## المخلص:

تعد الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري من بين الدراسات التي لاقت اهتماما من قبل الباحثين في العلوم الإدارية، في هذا السياق تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية، باعتباره الية حيوية في تسيير الشأن العام وتحقيق الأهداف التنموية المحلية.

كما تبرز الدراسة أهمية الاتصال الإداري في تحسين الأداء الإداري، وتفعيل العلاقة بين الإدارة والمواطن خاصة في ظل التغييرات والتحولات الإدارية التي تشهدها الهياكل المحلية، و قد تناولت الدراسة في شقها النظري الأول المفاهيم الأساسية للاتصال الإداري، أنماطه، عناصره، ووسائله، مع التركيز على خصائصه ومقوماته التي تضمن فعاليته داخل التنظيم الإداري، أما في الجانب النظري الثاني فقد تم تحليل واقع الاتصال الإداري في الإدارة المحلية الجزائرية من خلال الوقوف على دوره في تحسين أداء الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى تعزيز العلاقة مع المواطن من جهة أخرى، مع بيان هيكله الاتصال الإداري كما اشرنا في هذه الدراسة الى القوانين التشريعية والتنظيمية التي وضعتها الدولة من اجل تنظيم علاقة الإدارة بالمواطن في ظل المعوقات التي تواجهها العملية الاتصالية بين الطرفين، ولهذا توصلنا الى عدة نتائج أهمها:

الاتصال الإداري أداة ضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية والإدارية داخل الجماعات المحلية ضرورة تحديث وسائل الاتصال باعتماد التكنولوجيات الحديثة لتسهيل التفاعل مع المواطنين وتعزيز مبدأ الشفافية

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، الإدارة المحلية الجزائرية، المواطن، مقومات الاتصال الإداري، هيكله الاتصال

## **Abstract:**

---

### **Abstract :**

Studies related to administrative communication are among the studies that have received significant attention from researchers in administrative sciences. In this context, this study aims to shed light on the reality of administrative communication in Algerian local administration, as a vital mechanism for managing public affairs and achieving local development goals.

The study also highlights the importance of administrative communication in improving administrative performance and activating the relationship between the administration and citizens, especially in light of the administrative changes and transformations taking place in local structures. The first theoretical aspect of the study addresses the basic concepts of administrative communication, its patterns, elements, and means, with a focus on its characteristics and components that ensure its effectiveness within the administrative organization. The second theoretical aspect analyzes the reality of administrative communication in Algerian local administration by examining its role in improving administrative performance, on the one hand, and strengthening the relationship with citizens, on the other. The study also highlights the structure of administrative communication. In this study, we refer to the legislative and regulatory laws enacted by the state to regulate the relationship between the administration and citizens, given the obstacles facing the communication process between the two parties. Therefore, we reached several conclusions, the most important of which are:

Administrative communication is an essential Tool for achieving organisational and administrative effectiveness within groups. Local

The Need to modernise communication Methods by adoption modern technologies to facilitate interaction with Citizen and Promote the principle of transparency.

**Keywords:** Administrative communication, Algerian local government, Citizen, components of administrative communication, communication structure.