

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية بلدية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص إدارة وعمل

إشراف الأستاذة

* د. عبيدة صبطي

إعداد الطالبة

* بسمة بن بريكة

السنة الجامعية

2015/2014

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين نبينا ورسولنا محمد عليه
أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون لي لانجاز هذه الرسالة فلهم مني الامتنان
العظيم.

اشكر أستاذتي الفاضلة والعزيزة صبطي عبيدة على دعمها لي وتقديم النصح والتوجيه والتي
غمرتني بحسن المعاملة والنصح وجميل الصبر.

كما لا أنسى موظفي مقر بلدية بسكرة وتقديمهم للمساعدة، وعمال مكتبة كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية وكلية الحقوق والعلوم السياسية وبالأخص عبد القادر الشابي وكمال
وميلود ... شكرا وألف شكر

شكرا لشريك عمري ورفيق دربي محمد علي.

لكم مني فائق التقدير.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة والنظريات المؤطرة لها	
1. إشكالية الدراسة	
12	1.1 موضوع الدراسة
14	2.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة
15	3.1 أهمية الدراسة
15	4.1 أهداف الدراسة
16	5.1 تحديد المفاهيم
34	6.1 الدراسات المشابهة والسابقة
2. النظريات المؤطرة للدراسة	
48	1.2 مدخل الإدارة العلمية
50	2.2 مدخل التقسيم الإداري

53	3.2 المدخل البيروقراطي
54	4.2 نظرية العلاقات الإنسانية
56	5.2 نظرية الحاجات لماسلو
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
1. ماهية الاتصال التنظيمي	
63	1.1 مفهوم الاتصال التنظيمي
67	2.1 أهمية الاتصال التنظيمي
73	3.1 أنواع الاتصال التنظيمي
81	4.1 أهداف الاتصال التنظيمي
2. آلية الاتصال التنظيمي	
85	1.2 نماذج الاتصال التنظيمي
94	2.2 وسائل الاتصال التنظيمي
99	3.2 وظائف الاتصال التنظيمي
100	4.2 متطلبات ومعوقات الاتصال التنظيمي
الفصل الثالث: الإدارة المحلية في الجزائر	
1. ماهية الإدارة المحلية	
106	1.1 مفهوم الإدارة المحلية
107	2.1 أهداف الإدارة المحلية
109	3.1 مستويات الإدارة المحلية

112	4.1 مشاكل الإدارة المحلية
2. البلدية في الجزائر	
114	1.2 نشأة وتطور البلدية في الجزائر
119	2.2 إدارة البلدية في الجزائر
120	3.2 الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية
121	4.2 معوقات الإدارة الجزائرية
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
1. الإجراءات المنهجية للدراسة	
1.1 منهج الدراسة	
125	1.1.1 تعريف منهج المسح
2.1 مجالات الدراسة	
126	1.2.1 المجال المكاني
128	2.2.1 المجال البشري
128	2.2.1 المجال الزمني
3.1 مجتمع الدراسة والعينة	
128	1.3.1 مجتمع الدراسة
128	2.3.1 عينة الدراسة
4.1 أدوات الدراسة	

130	1.4.1 استمارة
2, عرض وتحليل وتفسير البيانات	
131	1.2 عرض وتحليل البيانات
168	2.2 نتائج الدراسة
173	3.2 التوصيات والاقتراحات
174	الخاتمة
176	قائمة المصادر والمراجع
189	الملاحق
الملحق رقم (01)	
الملحق رقم (02)	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
131	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
132	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	02
133	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
134	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	04
135	يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالاً	05
136	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى اللغة المستخدمة	06
137	يوضح اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات	07
138	يوضح أكثر طرق اتصال الإدارة بالموظفين	08
139	يوضح سرعة وصول المعلومات	09
140	يوضح وضوح المعلومات المنقولة	10
141	يوضح مصدر الأوامر والتعليمات	11
142	يوضح طريقة إصدار التعليمات داخل الإدارة	12
143	يوضح عقد الاجتماعات الدورية	13
144	يوضح تطبيق نتائج الاجتماعات	14
146	يوضح اتصال العمال بالرؤساء	15
147	يوضح طريقة اتصال العمال بالرؤساء	16
148	يوضح الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال بالرؤساء	17
149	يوضح الوقت اتصال العمال برؤسائهم	18
150	يوضح مكان اتصال العمال برؤسائهم	19
151	يوضح وجود خلافات مع الزملاء	20
152	يوضح أساس العلاقة بين العمال	21
153	يوضح إدراك الموظفين لدور الاتصال في التعاون	22
154	يوضح إدراك أهمية التعاون بين المستويات الإدارية	23

155	يوضح رضا العاملين عن أساليب الاتصال	24
156	يوضح إتقان العمال لاستخدام وسائل الاتصال	25
157	يوضح توفر الهاتف	26
158	يوضح توفر شبكة الانترنت على مستوى المصالح	27
160	يوضح منح العمال حق اقتراح أساليب اتصال	28
161	يوضح تأمين تقنيات الاتصال	29
162	يوضح رأي العمال في افتقار الإدارة لنظام اتصال	30
163	يوضح عراقيل اتصال العمال بالإدارة	31
164	يوضح تنوع أساليب الاتصال	32
165	يوضح احتكار المعلومات من الإدارة	33
166	يوضح حالة قنوات الاتصال	34

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	شكل يوضح عناصر عملية الاتصال	01
75	شكل يوضح مسار الاتصال النازل	02
76	شكل يوضح اتجاه الاتصال الصاعد	03
78	شكل يوضح الاتجاه الأفقي و تدفقه في المؤسسة	04
79	شكل يوضح الاتصال المحوري	05
80	شكل يوضح أنواع الاتصال التنظيمي	06
87	شكل يوضح نموذج لاسويل في الاتصال	07
89	شكل يوضح نموذج الاتصال عند ديفيد بيرلو	08
90	شكل يوضح نموذج شانون للاتصال	09
92	شكل يوضح نموذج الاتصال عند شرام	10
131	شكل يمثل عدد الموظفين على ضوء متغير الجنس	11
133	شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	12
134	شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
135	شكل يمثل عدد الموظفين في ضوء متغير الأقدمية	14
136	شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب اللغة المستعملة	15
137	شكل يمثل عدد الموظفين على ضوء نوعية اللغة المستعملة	16
138	شكل يمثل نسبة اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات	17
139	شكل يمثل نسبة الطرق الأكثر استعمالا في الاتصال	18
140	شكل يمثل نسبة سرعة وصول المعلومات	19
141	شكل يمثل نسبة وضوح المعلومات	20
142	شكل يمثل مصدر المعلومات	21
143	شكل يمثل طريقة إصدار التعليمات	22

144	شكل يمثل عقد البلدية لاجتماعات دورية	23
145	شكل يمثل تطبيق نتائج اجتماعات الإدارة	24
146	شكل يمثل نسبة اتصال الموظفين برؤسائهم	25
147	شكل يمثل طريقة اتصال الموظفين بالرؤساء	26
149	شكل يمثل وسائل اتصال الموظفين بالرؤساء	27
150	شكل يمثل وقت اتصال الموظفين برؤسائهم	28
151	شكل يمثل مكان اتصال الموظفين برؤسائهم	29
152	شكل يمثل نسبة وجود خلافات بين الموظفين	30
153	شكل يمثل أساس العلاقة بين الموظفين	31
154	شكل يمثل نسبة إدراك الموظفين لأهمية الاتصال في التعاون	32
155	شكل يمثل أهمية التعاون بين المستويات الإدارية	33
156	شكل يمثل نسبة رضا العمال عن أساليب الاتصال	34
157	شكل يمثل نسبة إتقان أساليب الاتصال	35
158	شكل يمثل نسبة توفر الهاتف على مستوى الإدارة	36
159	شكل يمثل توفر شبكة الانترنت على مستوى الإدارة	37
160	شكل يمثل حق اقتراح أساليب اتصال	38
161	شكل يمثل نسبة تأمين الإدارة لتقنيات الاتصال	39
162	شكل يمثل نسبة افتقار الإدارة لنظام اتصال	40
163	شكل يمثل أهم عراقيل اتصال الموظفين بالإدارة	41
164	شكل يمثل تنويع الإدارة في أساليب الاتصال	42
166	شكل يمثل احتكار المعلومات من الإدارة	43
167	شكل يمثل حالة قنوات الاتصال	44

مقدمة

إن تعدد واختلاف المؤسسات في المجتمع المعاصر اليوم، دفع بالعلماء والباحثين إلى دراستها والاهتمام بها، ولأن المؤسسات مجتمع كبير تضم الجماعات البشرية التي تربطهم علاقات اجتماعية وإنسانية وأهداف وغايات مشتركة، وهنا يظهر دور عملية الاتصال في إنجاح ذلك، ومن هذا جاء اهتمام الأخصائيين والباحثين في علم الاجتماع والاتصال بهذه الظاهرة ونوعها وكيف يتم الحفاظ عليها.

فالاتصال عملية ضرورية وأساسية في حياة المؤسسات وإدارة أعمالها، فالاتصال الجيد يعزز أداء المؤسسات نحو طريق أفضل، وتتجلى أهمية الاتصال في القطاع الإداري وعلى وجه خاص في مؤسسات الإدارة المحلية، نظرا لطبيعتها وطابعها ودورها في.

والاتصال هو الركيزة الأساس للبناء الإداري والتنظيمي للإدارة المحلية، كما يعتبر هاما لتحقيق التعاون والتنسيق بين وحدات الهيكل التنظيمي وبين المستويات الإدارية.

فانتقال المعلومات والبيانات من لوازم تحقيق أهداف الإدارة، والاتصال ضروري لتواصل الإدارة مع عمالها، وهذا باستخدام وسائل الاتصال وهذا ينعكس بالإيجاب على الإدارة المحلية، كما أن الاتصال آلية تتبناها الإدارة المحلية في تحقيق أهدافها. ولأن مؤسسة الإدارة المحلية تمثل فضاء للقاء الأفراد والعلاقات فإن عملية الاتصال تظهر جليا وقد تظهر معها صراعات أو خلافات أو حتى خلل في هذه العلاقات وهذا ما ينعكس على نوعية الاتصال في الإدارة.

فعملية الاتصال داخل الإدارة المحلية عملية معقدة ومتداخلة ومركبة، وهذا لتعدد الأسباب العائدة لها كوضوح المعلومات، وقت ومكان الاتصال وأيضا الأسلوب والوسيلة المستعملة في الاتصال... وللوقوف على هذه الأسباب وغيرها من العوامل جاءت هذه الدراسة التي تعنى بدراسة الاتصال التنظيمي وفعاليته في الإدارة المحلية - مقر بلدية بسكرة - ولقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين:

قسم نظري: وتضمن ثلاث فصول:

يتناول الفصل الأول: إشكالية الدراسة والنظريات المؤطرة لها، من موضوع الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة ودوافع اختيار الموضوع، وأيضا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد خصص لتناول:

الاتصال التنظيمي، حيث تطرقنا لماهيته من تحديد لمفهومه وأنواعه وأهدافه، وأيضا أليته في المؤسسة من نماذجه ووسائله ووظائفه وأهم معوقاته.

الفصل الثالث: وتناولنا فيه الإدارة المحلية في الجزائر:

ماهية الإدارة المحلية وما اشتملته من مفهوم وأهداف، ومستوياتها وأهم مشاكلها في الجزائر والجزء الثاني خصص للتنظيم البلدي في الجزائر، ونشأته والثقافة التنظيمية فيه، وما تعانيه من معوقات.

وقسم ميداني: وتضمن فصل:

الفصل الرابع: وخصص للإجراءات المنهجية للدراسة، وقد تناولنا فيه منهج الدراسة والأدوات المعتمدة في الدراسة. هذا و تناولنا فيه **المبحث الثاني عرض وتحليل البيانات: الإحصائية المتعلقة بالاستمارة،** وعرض النتائج الجزئية والعامّة لتساؤلات الدراسة، وأخيرا تقديم توصيات واقتراحات، وفي الأخير وضعنا خاتمة الدراسة وقائمة للمراجع وإرفاق بعض الملاح.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة والنظريات المؤطرة لها

1. إشكالية الدراسة

2. النظريات المؤطرة للدراسة

1. إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في الطبيعة البشرية وفي كل التنظيمات والجماعات بكل أنواعها فالأفراد يعيشون في مجتمعات تتسم بالتغير والتطور المستمر ولكي يبرهن الأفراد وجودهم ويستطيعوا التواصل فيما بينهم لابد من حدوث ما يسمى بعملية الاتصال التي تعتبر وتشكل أحد الدعائم والركائز والقاعدة الأساسية للعلاقات التفاعلية الإنسانية فالإتصال داخل التنظيم مهما كان نوع هذا التنظيم صناعي إداري خدماتي... الخ. فهو يمثل أحد الأسس الهامة التي يرتكز عليها الهيكل لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة.

فالاتصال يعطي الإدارة نسقا منسجما خاصة، في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى. كما يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية. لذا يعد الاتصال الجيد والفعال أحد دعائم الإدارة في جميع عملياتها الإدارية كما هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية.

فعملية الاتصال عملية اجتماعية فتوقف المجتمعات حاضرا يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخلها ويعتبر ضرورة لاستمرار الحياة الاجتماعية والإنسانية، و العملية الاتصالية تهدف وترمي إلى التكامل والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات والمؤسسات.

وإذا كان الاتصال ذا أهمية في المجتمعات فإنه بالغ الأهمية في التنظيمات و الإدارات مهما كان طابعها ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة ومن هنا يظهر لنا مفهوم الاتصال التنظيمي الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات

والأقسام والفروع فالعمليات الإدارية الناجحة لا تنجز إلا في ظل توفر اتصال إداري ناجح. فهو من أهم القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات، فلا بد من التخطيط المسبق فهو ليس مجرد إعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر.

هنا تظهر فعالية الاتصال في كونه أداة ربط بين أجزاء التنظيم فهو يغطي جميع الاتجاهات وجميع المستويات. ويقصد بالفعالية تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة باعتبارها تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف وتسيرهم مجموعة من القوانين والضوابط تفرض عليهم تبادل المعلومات والأفكار ومن هنا تظهر ضرورة تبني فلسفة اتصالية داخل الإدارات لتحقيق الفعالية المطلوبة.

فلا يمكن تصور أي إدارة كتنظيم دون اتصالات ومن هذا المنطلق أصبحت كل الإدارات بكل أنواعها تدرك مدى أهمية برامج الاتصال داخل هياكلها. فلا يمكن لأي إدارة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية وفلسفة اتصال بين مستويات التنظيم، وهذا ما قد يسهل أداء الأفراد لوظائفهم بشكل أفضل فالإدارة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وهذه الوظائف تتم من خلال عملية الاتصال الفعال.

والإدارة المحلية كباقي الإدارات تحتاج لفلسفة اتصالية وذلك لتوفير المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية وهذا ما يضمن لها السير الحسن للموارد المادية والبشرية، وبالتالي تقديم أفضل الخدمات.

ومن ضمن الإدارات المحلية الجزائرية التي تحتاج إلى تبني وانتهاج إستراتيجية اتصال فعالة مقر البلدية باعتبارها إدارة محلية خدمتية بالدرجة الأولى، فحالها كحال باقي الإدارات التي أصبحت تتبنى استراتيجيات اتصال لتسهيل أداء الأفراد العاملين بها. وتقوم

البلدية كمؤسسة وكتنظيم اجتماعي على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المختلفة المترتبة بشكل تصاعدي من أسفل إلى أعلى أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى سلطة في التنظيم، ولضمان نجاح وسير هذه الأدوار والوظائف بشكل أفضل وتقديم خدمة أحسن يجب عليها اتباع برامج اتصال وفلسفة اتصالية واستراتيجيات فعالة لتحقيق الفعالية المنشودة فمدى فعالية ونجاح هذا الاتصال ينعكس على مدى تحقيق أهداف الإدارة .

وانطلاقاً من هذا فان معالجة موضوعنا تنطلق من الإشكالية التالية :

• مامدى فعالية الاتصال التنظيمي بمقر بلدية بسكرة ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس عمدنا إلى طرح تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

1. إلى أي حد تولي الإدارة المحلية اهتماماً بعملية الاتصال التنظيمي ؟
2. ما مدى فعالية الاتصال بين الأفراد العاملين بين الرؤساء والمرؤوسين ؟
3. ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال داخل الإدارة المحلية ؟

2.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة

يعيش الفرد منا متأثراً بما يدور حوله من أحداث، وبما أن الباحث الاجتماعي أكثر هؤلاء شعوراً وتأثراً لذا نجده يختار مواضيع دون أخرى لأسباب ودوافع تخصه. ومنه جاءت هذه الدراسة التي تضمنت العديد من الأسباب لاختيارها وهي:

- الرغبة والميول الشخصي لدراسة موضوع الاتصال التنظيمي داخل الإدارة المحلية.
- نقص دراسة موضوع الاتصال التنظيمي وفعاليتته في الإدارة المحلية.

- الرغبة في المزج بين تخصص علم اجتماع الإدارة وعلم الاتصال في تناول الموضوع.
- دراسة أساليب الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية.
- إبراز دور الاتصال في المؤسسة في تطوير الإدارة المحلية الجزائرية.
- الوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تعيق فعالية الاتصال في الإدارة المحلية.

3.1 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة هذه من الموضوع نفسه تحديداً وسنذكرها في التالي:

- تبيان أهمية الاتصال داخل المؤسسة.
- تأكيد أهمية عملية الاتصالات في اتخاذ القرارات الإدارية.
- دور الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات بين العاملين واستمرارها وقوتها.
- مدى تأثير الاتصال على عدة جوانب تنظيمية، إدارية، سلوكية في مختلف المستويات الإدارية.
- ضرورة إبراز مدى حاجة المؤسسة محل الدراسة (الإدارة المحلية) إلى اتصال تنظيمي فعال.
- تقديم حلول لمشكل الاتصال بين الإدارة والعمال أو العكس والتغلب على المشاكل.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ "فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية" إلى تحقيق بعض الغايات نذكر منها:

- الهدف الشخصي والمتمثل في التحصل على درجة الماستر في علم الاجتماع تخصص "إدارة وعمل".
- معرفة مدى اهتمام الإدارة المحلية بعملية الاتصال التنظيمي.
- تشخيص واقع الاتصال بين الموظفين من رؤساء ومرؤوسين.
- الكشف عن أهم معوقات الاتصال في الإدارة المحلية.

5.1 تحديد المفاهيم

إن تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث العلمي من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي على كل باحث ودارس أن يتبعها، هذا لما فيها من فائدة وهذا في تحديد الإطار سواء النظري أو التطبيقي، وأيضاً لحصر وفهم المتغيرات التي تتداخل مع الدراسة، وكذلك محاولة لتجنب الاستنتاجات الخاطئة وإزالة الغموض واللبس حول مفاهيم متشابهة.

وقد حددنا أهم المصطلحات والمفاهيم التي بنينا عليها الدراسة وهي كمايلي:
الفعالية، فعالية الاتصال، الاتصال، الاتصال التنظيمي، الاتصال المؤسسي، الاتصال الإداري، الإدارة، الإدارة المحلية، التنظيم، المؤسسة.

1. الفعالية: Efficacité

إن تحديد مفهوم الفعالية عموماً والفعالية في المؤسسات والإدارات خصوصاً توجه جديد نوعاً ما، هذا لأن مصطلح الفعالية كمفهوم يعد غير واضح نظراً لكثرة وتنوع العلوم والاتجاهات التي تناولته لكل حسب مجالها وتخصصها. وقد اجتهدنا في الحصول على المفهوم الأقرب لتخصصنا وفي التالي أهم ما توصلنا إليه من تحديد لمفهوم الفعالية.

لغة:

اسم مشتق من مصدر فعال أو فعل، بمعنى الحزم، القدرة، الحيوية، النشاط. وهي مقدرة الشيء على التأثير و إحداث اثر قوي.

ويقصد بها مقياس لكون الأهداف الخاصة بعملية أو خدمة أو نشاط ما قد تحققت أو لا. كما أنها العملية أو النشاط الكفاء الذي يحقق أهدافه المتفق عليها (مجمع اللغة العربية: 2004، ص542) .

اصطلاحاً:

هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن إستراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار و توفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية و التجهيزات المناسبة و الاتصال الجيد و العلاقات الإنسانية الجيدة .

أو هي إنتاج اكبر كمية في اقل وقت ممكن وبأقصى سرعة ممكنة وبأقل تكاليف أو هي فعل الشيء المناسب من طرف الشخص المناسب في المكان المناسب وبالوسائل المناسبة وفي الوقت المناسب (محمد جمال الفار:2010، ص 99.98).

ويوضحها محمد منير حجاب بأنها تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد (محمد منير حجاب: 2004، ص 39).

ويعرفها زيد منير عبوي: عبارة عن درجة تحقيق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة (زيد منير عبوي: 2006 ، ص 28).

أما الدكتور صالح بن نوار فيقول: تعني كلمة فعالية عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة المناسبة أو الملائمة وتعني أيضا تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا وتصبح نقطة التركيز إذن ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله. فالمدير هو محرك الفعالية لأنه عندما يوفق في أداء مهامه كاملة فسوف يؤثر إيجابا على الأداء الكلي للمنظمة(صالح بن نوار:2004، ص37).

التعريف الإجرائي:

هي درجة وقدرة المؤسسة أو الإدارة على تحقيق أهدافها التي حددتها وخطت لها وبلوغها إليها. أو هي الوصول إلى الأهداف المحددة في الوقت و المكان والمسير المناسب عن طريق الأساليب المناسبة.

2.فعالية الاتصال: Communication effective

إن إدارات ومؤسسات اليوم الناجحة التي تحقق أهدافها بنجاعة تتوقف على اكتسابها لنظام اتصال فعال هذا ما يضمن لها تدفق وانسياب للبيانات والمعلومات، وسنعرض في التالي مفهوم فعالية الاتصال ليتضح أكثر.

اصطلاحاً:

يعرف احد الكتاب الاتصال الفعال بأنه عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة نقل أخبار جديدة (فضيل دليو: 2003، ص 16).

يعرفه محمد فتحي بأنه اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين: إرسال رسائل واضحة و إعطاء استجابة (محمد فتحي: 2003، ص 99).

أما محمد القريوتي فيرى بان الاتصال الفعال يتحقق إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسرهُ المتلقي و هنا يتحقق الهدف من الاتصال (محمد قاسم القريوتي: 2006، ص 295).

التعريف الإجرائي:

هو نقل المعلومات والبيانات على وجه صحيح ودقيق و واضح في إطار عملية تبادلية بين طرفي الاتصال المرسل والمستقبل بصفة دائمة ومستمرة، مع اتباع واستخدام أفضل وأحسن الوسائل والأساليب المناسبة في الاتصال بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية بصورة جيدة.

3.الاتصال: Communication

يوجد لمفهوم الاتصال معاني ومفاهيم متعددة وكثيرة وهذا لاستخدام المفهوم في عدة علوم لهذا لا يمكن اخذ مفهوم متفق عليه، غير أننا سنحاول تقديم أهم هذه المفاهيم والتعريفات لمصطلح الاتصال في التالي:

لغة:

في اللغة العربية هو كلمة مشتقة من وصل والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه ويعني أيضاً المواصلات والبلاغ (المنجد في اللغة العربية المعاصرة : 2001، ص 73) .

ويرجع أصل كلمة اتصال إلى communication وإلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها common أي مشترك أو عام وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما (هالة منصور:2000، ص11) .

اصطلاحاً :

هو نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، بمعنى بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً (جلوب حسين: 2009، ص 18) .

وفي دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم: هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز لدى الطرفين ومن

خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو اقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها (ناصر قاسيمي: 2001، ص 6.5) .

وفي قاموس المصطلحات الإعلامية يعرف على انه انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز ويوصف الاتصال فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل (محمد فريد محمود عزت: 1984، ص 86) .

عرفه قاموس أكسفورد بأنه نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة. أما جمعية الإدارة الأمريكية فعرفت الاتصال على انه عملية خلق التفاهم وانشاعته أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد (محمود المساد: 2003، ص 178).

وفي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية لأحمد زكي بدوي فيرى بأنه الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر (احمد زكي بدوي: 1982، ص 73).

توجد تعريفات عديدة للاتصال من قبل الباحثين والمفكرين نذكر منها:

تشارلز كولي علم الاجتماع الشهير: بأنه ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور وأمکن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن تتربط وتنتقل عبر الزمان والمكان بواسطة وسيلة الإرسال.

أما جورج ليندبرج فيعرفه: بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإرشادات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معيناً عند المتلقي.

بينما شانون ويفر فيعرفا: الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال رموز.

في حين نجد سمير حسين يعرفه على أنه : النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع أو المؤلفوية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين (محمد منير حجاب: 2007، ص 21.20).

التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عبارة عن عملية اجتماعية تفاعلية بين طرفين يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والبيانات فيما بينهم بأساليب ووسائل متنوعة ومتعددة بقصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح.

4.الاتصال التنظيمي: Organisation communication

إن مفهوم الاتصال التنظيمي من المفاهيم الشائعة والمتداولة من قبل العلماء والباحثين والأكثر استخداما غير أنه يتداخل مع مصطلحات متشابهة سيجري تحديدها وتوضيحها لاحقاً، أما في التالي فسنبقوم بعرض وإيضاح أهم النقاط التي تخص مفهوم الاتصال التنظيمي.

اصطلاحاً:

في معجم مصطلحات علم اجتماع التنظيم : يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي (ناصر قاسيمي: 2011، ص 6).

كما يقصد به انسياب البيانات والمعلومات والحقائق داخل المنظمة وخارجها من خلال شبكة اتصال، يتم فيها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط أو أشكال فربما تكون بين شخص وآخر أو بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمنظمة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا (شريف الحموي: 2007، ص 21).

يتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية. وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فاعل للاتصال معهم خاصة وأننا نعيش عصر المؤسسات، حيث تعمل المؤسسة كنظام مفتوح لنقل الرسائل والمعلومات من وإلى الجمهور. ويغلب على الاتصالات التنظيمية أسلوب الاتصال الشخصي أو المواجهي (وجهها لوجه) سواء أكان الاتصال الشخصي ثنائيا كالحوار والمحادثة بين الزملاء في العمل أو مع المدير، أو كان الاتصال جماعيا من خلال اللقاءات واجتماعات الأقسام (ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي : 2005، ص 92).

أما في المعجم الإعلامي فهو: يتم داخل المنظمات أو المؤسسات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي معناه أيضا نشر المعلومات بين أفراد الجماعة في

إطار حدود معينة هي المنظمة من اجل تحقيق أهدافها (محمد منير حجاب: 2004 ، ص13).

حده دي فليز على أنه: نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومنظمة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي.

يعرفه Zelko و dance: بأنه نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال .

يعرفه روجرز: أنه الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات (محمد ناجي الجوهري: 2000 ، ص 18) .

محمد فهمي العطروري: هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم (الظاهر خرف الله : 2006 ، ص 54) .

انه اتصال يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة (عبد الرحيم درويش:2012، ص 111) .

التعريف الإجرائي:

يتجاوز الاتصال التنظيمي فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة، إلى عملية التسيير والإدارة والتنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إداريا وتنظيميا. والاتصال التنظيمي يحتوي على خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا.

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والاقتراحات بين مستويات ووحدات التنظيم داخله وخارجه باستخدام أساليب و وسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.

5.الاتصال المؤسستي : Institutionnel communication

يعتبر الاتصال المؤسستي من احد المفاهيم المتداخلة مع مفهوم دراستنا لهذا فقد رأينا بأنه يجب الإحاطة به وتوضيحه حتى وان كان متقاربا لحد كبير مع مفهوم الاتصال التنظيمي وهو كما في العرض التالي:

اصطلاحا:

يقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة، صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين إما اتصال رسمي أو غير رسمي (فضيل دليو:2003، ص28) .

يعرفه محمد فتحي بأنه تبادل البيانات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيما بينهم ويتضمن هذا الاتصال الرسمي وغير الرسمي (صالح بن نوار: 2006، ص 63).

ويرى لوصادا فاسكيز بأنه: مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها (فضيل دليو: 2003، ص 32).

هو دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالها مع بيئتها. كما انه اتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها حيث عليها أن تؤكد على هويتها وأهدافها وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها وقيمتها وفلسفتها وعن شرعيتها.

كما عرفتها صبرينة رماش في رسالتها بأنه اتصال ينشأ بين الجمهور بقصد انجاز المهام، وهو اتصال داخل المؤسسة والذي يساهم في تنمية وتسيير الموارد البشرية وكذلك هو اتصال خارج المؤسسة يميز صورتها أمام شركائها (صبرينة رماش: 2009، ص 20).

التعريف الإجرائي:

إنتاج وتوفير وتجميع البيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بمعلومات وأخبار جديدة ويشمل اتصال

المؤسسة الداخلي الذي يهدف للوصول للأهداف والاتصال الخارجي الذي يرمي لتكوين صورة المؤسسة لدى الجمهور.

6.الاتصال الإداري : Administrative communication

يعتبر الاتصال الإداري من المفاهيم القريبة والمشابهة مع موضوع بحثنا، وقد ارتأينا أن نقوم بتوضيحه كمفهوم مستقل.

اصطلاحا:

هو الاتصال الذي يتم بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت اتصالات رأسية من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والسفلى أو اتصالات أفقية بين مختلف الأقسام الإدارية.

الاتصال الإداري هو عملية تحدث داخل الإدارة يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين عدة أطراف بهدف تحقيق الهدف الإداري .

وتقول منال طلعت بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالإدارة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء الإدارة (منال طلعت محمود: 2002، ص 20).

التعريف الإجرائي :

الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالإدارة لإحداث اثر لدى الجهة المتلقية. كما هو اتصال يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في الإدارة الواحدة وبين الإدارات ببعضها.

7. الإدارة : Administration

لمصطلح الإدارة تعاريف تعددت مع تعدد الباحثين والدراسات ومختصي الإدارة، فكل تناوله في مجاله واختصاصه، إلا انه ليس اختلافا كبيرا بل نسبيا بعض الشيء وسنقدم فيما يلي عرضا لمصطلح الإدارة واهم النقاط التي احتوتها:

لغة :

الإدارة في اللغة العربية هي من مصدر أدار يدير إدارة، بمعنى سيره وشغله وتولى مسؤوليته (مجمع اللغة العربية: 2004، ص 75).

اصطلاحا:

تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل والرقابة (احمد زكي بدوي: 1982، ص 08).

في المعجم الإعلامي: الإدارة في ابط معانيها هي تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف (محمد منير حجاب: 2004، ص 35).

الإدارة هي عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية عن طريق الأفراد (حسن حريم: 2006، ص 20).

كما جاء أن الإدارة عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المادية و البشرية الملائمة مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل (جلال ابراهيم العبد: 2003، ص 16.15).

يعرفها فريديريك تايلور: المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأقل تكاليف.

أما هنري فايول: الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب (محمد قاسم القريوتي: 2006، ص 25).

وحسب وايت: تشير إلى عملية توجيه وتنسيق ومراقبة سلوك الأشخاص لتحقيق أهداف معينة، ومن ثم فالإدارة فن رفيع إلى جانب كونها علم يستخدم مناهج دقيقة في الدراسة والبحث (محمد منير حجاب: 2004، ص 39).

التعريف الإجرائي :

هي تعني ترتيب وتنظيم الموارد المادية والبشرية الذي يضمن تحقيق أهداف معينة. كما يمكننا

القول بان الإدارة تعني تنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية من خلال عملية التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة للوصول إلى غايات الإدارة . وهي فن وعلم في آن واحد.

8. الإدارة المحلية : Administration locale

في التالي سنقوم بعرض مفهوم الإدارة المحلية وهذا لكي نقوم بإزالة الغموض وتوضيح المصطلح لألا يحدث تداخل في المفاهيم المشابهة له أو خلط بينهم، وهو كما في التالي:

لغة:

مصطلح الإدارة المحلية مشكل من كلمتين: الإدارة و محلية. فالإدارة هي administration من أدار administrer وهو مشتق من الكلمة اللاتينية ad-ministrure وتعني خدمة الغير، والمحلية مشتقة من localis أي إقليمي ومحلي (ابراهيم عبد العزيز شيحا : ب.سنة، ص 26)

اصطلاحا:

نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح وتنظيم المجالس التي تمثل هذه الوحدات وتعبر عن إرادتها (محمد جمال الفار: 2010، ص 08).

أسلوب بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف رقابة الحكومة المركزية (خالد الزعبي : 1998، ص 119).

التعريف الإجرائي :

شكل من أشكال التنظيم الإداري تقوم على وجود هيئات محلية منتخبة تعنتي بشؤون المواطنين في المنطقة الإدارية المعنية وهي على مستويين الولاية والبلدية.

9. المؤسسة : Institution

لقد تباينت وتعددت مفاهيم المؤسسة وهذا نظرا لتعدد المداخل والأطر التي تناولت المصطلح فمنها ما هو اجتماعي والآخر اقتصادي وقانوني أيضا، وسنتطرق في التالي لأهم ما توصلنا إليه من تعاريف لمصطلح المؤسسة:

لغة :

كلمة مشتقة من فعل أسس يؤسس مؤسسة، وحسب القاموس العربي فالمؤسسة جمع مؤسسات تعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية (المنجد الأبجدي: ب.سنة، ص 40).

اصطلاحا:

شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال مدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو علمية أو اقتصادية دون قصد إلى أي ربح مادي (إسماعيل عبد الفتاح الكافي: 2010، ص 453).

في معجم مصطلحات علم اجتماع التنظيم : مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية أو قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا (ناصر قاسيمي: 2011، ص 120).

يعرفها بارسونز: وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة (داداي عدوي ناصر: 1998، ص 11).

قانونيا:

حسب المادة 50 من القانون المدني يتمتع الشخص الاعتباري بجميع الحقوق إلا ما كان منها ملازماً لصفة الإنسان وذلك في الحدود التي يقرها القانون، ويكون لها خصوصاً ذمة مالية، أهلية في الحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي يقرها القانون، موطن وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها (احمد لعور/ نبيل صقر: 2007، الملف رقم 37804).

التعريف الإجرائي :

المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي يضم مجموعة من العناصر البشرية والمادية ذو كفاءات متعددة تتفاعل مع بعضها تعتمد على رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلع وخدمات، وتحقيق أهداف المؤسسة في نهاية الأمر.

10. التنظيم: organisation

إن مفهوم التنظيم يستخدم من قبل الكثير من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة وغيرها من العلوم الأخرى، فهو مصطلح يشير لعدة خصائص مما يسمح باستخدامه في عدة تخصصات فكل حسب توجهه أما في دراستنا هذه فإننا سنحاول ضبط مفهوم التنظيم من ناحية التخصص كما في التالي:

لغة :

بمعنى نظم ينظم تنظيمًا، وكلمة تنظيم ترجمة لكلمة organisation وتعني الشيء ذو البنية العضوية (السيد الحسني: 1994، ص 15).

اصطلاحاً:

مجموعة من الأعضاء تنتظم معا في تناسق مشكلة بنية متكاملة تسعى لتحقيق هدف مشترك (ابراهيم عبد العزيز شيحا: 1997، ص 193).

وفي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية يقول احمد زكي بدوي : التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشأ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية ويشمل التنظيم تحديد الواجبات والاختصاصات وتجميع الواجبات بدورها في أقسام وإدارات. (احمد زكي بدوي : 1982، ص 297)

التعريف الإجرائي :

هو نسق اجتماعي يؤثر و يتأثر مع وفي البيئة الداخلية والخارجية يهدف لتحقيق أهداف معينة من خلال عناصره المادية والبشرية. ما يمكن لنا ملاحظته من ماتقدم سابقا في تحديد مفهوم التنظيم انه مصطلح ارتبط بتحقيق الغايات عن طريق استغلال العناصر والمدخلات والمخرجات المحيطة به.

6.1 الدراسات المشابهة والسابقة

نعرض في هذا المطلب ستة دراسات سابقة، والتي اقتربت في طرحها من موضوع دراستنا، حيث جاء هذا العرض بما تكتسبه الدراسات السابقة من أهمية كبيرة في أي بحث علمي يراد له أن يستفيد من خبرات الآخرين ممن سبقوا الباحث إلى تناول هذا البحث تناولا متطابقا أو على الأقل دراسة بعض جوانبه.

ولذلك فإن محاولة استثمار جهود السابقين من شأنها أن تلقي أضواء كاشفة على مسائل عدة غامضة، ما كان للباحث التفتن لها لو لم يتعامل مع هذه الدراسات التي يجب الاستفادة منها، حتى يستطيع أن يجري أبحاثه وله معرفة وخبرة بما سبق به، وليتمكن وهو يجري أبحاثه ويقوم بدراساته من أن يقارن فيثبت أو يعارض ما اتجه إليه من سبقه من الكتاب.

وبالتالي فإن عملية استعراض الدراسات المشابهة و السابقة في البحث العلمي ذات أهمية كبيرة، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية والقارئ عند قراءته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات حيث تتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكيد من أن هذه الدراسات المشابهة أو السابقة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية والمنهج نفسه، ويمكنه كذلك من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون والمنهج، فالقصور في المنهج قد يؤدي إلى نتائج غير صادقة والقصور في المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا بالتالي إلى البرهنة على أهمية البحث المقترح وجدوى تنفيذه. (إبراهيم تهامي: 1999، ص 103-104).

وإدراكا منا لأهمية الدراسات النظرية المشابهة في البحوث الاجتماعية، وبحثنا على وجه الخصوص وذلك بتزويدنا بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية، التي نحتاجها. وهكذا نستفد من ايجابيات مناهجها وتجنب سلبياتها. حاولنا بقدر المستطاع توظيفها في دراستنا، وفيما يلي استعراض أهمها:

1.6.1 الدراسة الأولى

لقد تم تناولها من طرف الباحث " العربي بن داود" والتي نقدمها كآلاتي:

➤ معلومات ببليوغرافية:

- عنوان الدراسة: " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف c.p.g".
- الباحث: " العربي بن داود".
- الدرجة العلمية: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.
- إشراف: الدكتور صالح بن نوار.
- تاريخ المنح: 2008/2007.
- المحتوى:
- مشكلة الدراسة: جاءت الدراسة هذه لتثير إشكالية تدور حول: مامدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها و تطويرها ؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

1. إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.
2. الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.
3. إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

• خطة الدراسة:

أما الشق الثاني للدراسة: فقد احتوى على القسم الميداني والذي تضمن فصلين: الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة وقد خصص لتناول مجال الدراسة المكاني و الزماني والبشري، كما تناول المنهج والأدوات. والفصل الخامس اشتمل على التحليل الإحصائي للبيانات وتفسير النتائج وأيضاً تقديم التوصيات والاقتراحات.

• منهج الدراسة وأدواته:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على الوصف الكامل للموضوع. أما أدوات جمع البيانات فكانت الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، والاستمارة.

• عينة الدراسة:

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية وعدد أفرادها 100 فرد مبحوث موزعين على ست أقسام.

• نتائج الدراسة:

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
2. ضعف قنوات الاتصال النازل.
3. عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
4. العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.

1.6.1 الدراسة الثانية:

لقد تم تناولها من قبل الباحث "صلاح يوسف الأشقر" وسنقوم بعرضها كالتالي:

- معلومات بيبلوغرافية:
- عنوان الدراسة: مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات. (دراسة ميدانية بوزارة الداخلية والأمن الوطني) قطاع غزة.
- الباحث: صلاح يوسف الأشقر.
- الدرجة العلمية: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.
- إشراف: الدكتور يوسف حسين عاشور
- تاريخ المنح: 2012.
- المحتوى:

• **مشكلة الدراسة:** تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: مامدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟

• **أهداف الدراسة:**

التعرف إلى أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

التعرف إلى أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

التعرف إلى الوسائل المستخدمة في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

التعرف إلى معوقات الاتصال الفعال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

• **خطة الدراسة:**

أما الشق الثاني للبحث فقد انطوى على القسم الميداني والذي احتوى على ثلاث فصول: الفصل الرابع: وتضمن منهجية الدراسة وتناول مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة. الفصل الخامس: قام فيه بعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، والفصل السادس: خصص للنتائج والتوصيات.

• **منهج الدراسة وأدواته:**

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، واعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

• عينة الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ 176 فرد مبحوث.

• نتائج الدراسة:

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. هناك مستوى فاعلية جيد في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
2. من أهم أنواع الاتصالات المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية.
3. من أبرز أساليب الاتصال المستخدمة في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني هي الأسلوب الشفهي.
4. من أكثر الوسائل المستخدمة في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية هي الهاتف المحمول.
5. من أهم المعوقات التي تقف دون فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة بالوزارة كانت عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات الاتصال الحديثة.

3.1.6 الدراسة الثالثة:

لقد تم تناولها من طرف الباحث " محمد عزوز " والتي نقدمها كالآتي:

- معلومات ببليوغرافية:
- عنوان الدراسة: " دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية " دراسة حالة مقر إدارة ولاية الجلفة.

- الباحث: " محمد عزوز "
- الدرجة العلمية: مذكرة ماجستير في علم اجتماع تخصص التغيير الاجتماعي.
- إشراف: الدكتور نور الدين حقيقي .
- تاريخ المنح: 2010/2009.
- المحتوى:
- مشكلة الدراسة: وطرحنا كما يلي: ماهو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؟
- أهداف الدراسة:
- 1. معرفة مدى تأثير تعدد وسائل الاتصال على أداء الموظفين.
- 2. معرفة العوامل المؤثرة على عملية الاتصال.
- 3. الوصول إلى حقيقة ما إذا كان الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- خطة الدراسة:
- القسم الثاني اشتمل على الجانب الميداني و شمل فصلين ، الفصل الرابع: تم فيه عرض المنهج المتبع والعينة وأدوات جمع المعلومات.الفصل الخامس:احتوى على عرض وتحليل نتائج الدراسة وتقديم التوصيات.
- منهج الدراسة وأدواته:

المنهج هو دراسة حالة، المنهج التحليلي، المنهج الكمي، و أدوات جمع البيانات كانت الاستمارة ، المقابلة، وثائق وسجلات.

• عينة الدراسة:

نوع العينة هو مع تكافؤ الحظوظ عدد أفرادها 130 فرد مبحوث.

• نتائج الدراسة:

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. العوامل الذاتية وغير الذاتية للموظفين تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال داخل الإدارة المحلية ويساهم في زيادة الأداء الوظيفي.
2. لتعدد وسائل الاتصال دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين .
3. زيادة قوة الاتصال يعني زيادة الأداء.

4.6.1 الدراسة الرابعة:

لقد تم تناولها من طرف الباحث " الطاهر اجنيم " والتي نقدمه كالتالي:

- معلومات ببليوغرافية
- عنوان الدراسة: " واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية " دراسة ميدانية بجامعة منتوري وباجي مختار .
- الباحث: الطاهر اجنيم.
- الدرجة العلمية: رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية.

• إشراف: الدكتور فضيل دليو.

• تاريخ المنح: 2006/2005.

• المحتوى

• مشكلة الدراسة: كانت مشكلة الدراسة كالتالي: ماهي طبيعة نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية؟

• أهداف الدراسة:

1. الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظل الاتصال في المؤسسة الجزائرية.
2. معرفة الدور الذي يمكن أن يؤديه الاتصال في تحسين مستوى أداء الإدارة.
3. التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية.

• خطة الدراسة:

أما بالنسبة للباب الثاني فخصص للجانب الميداني وقد شمل فصلين: الفصل التاسع: عرض فيه الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات البحث وعينة الدراسة والمنهج، وانتهى بتحديد أدوات جمع البيانات وطرق تحليلها. أما الفصل العاشر: فخصص لتفسير نتائج الدراسة وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

• منهج الدراسة وأدواته:

انتهج الباحث المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية، كما استخدم أدوات جمع البيانات الآتية الذكر: الاستمارة، المقابلة المفتوحة.

• عينة الدراسة:

العينة كانت عينة حصصية عدد أفرادها (1500) موزعة على فئات مجتمع الدراسة.

• نتائج الدراسة:

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. واقع دور اللغة في اتصال وأداء المؤسسة الجزائرية.
2. طبيعة نظام الاتصال الكتابي، وتأثيراته الإدارية والإنسانية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
3. مدى استجابة نظام الاتصال المطبق في المؤسسة الجزائرية لمتطلبات العمليات الإدارية.
4. مدى ملائمة وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة الجامعية الجزائرية ودورها في تحسين أدائها.

5.6.1 الدراسة الخامسة:

لقد تم تناولها من طرف الباحثة " أمير علي فاطمة الزهراء " والتي نقدمها كآتي:

• معلومات ببليوغرافية

عنوان الدراسة: " الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن " دراسة حالة الدائرة الإدارية لدرارية الجزائر.

• الباحثة: " أمير علي فاطمة الزهراء "

• الدرجة العلمية: مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال.

• إشراف: الدكتور بلقاسم بن روان.

• تاريخ المنح: 2011/2010.

• المحتوى

• مشكلة الدراسة: إشكالية الدراسة كانت: بماذا يتميز الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن؟

• أهداف الدراسة:

- معرفة طبيعة الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن.
- معرفة بما يتميز الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن.
- الوصول إلى اتجاه الاتصال السائد بين الإدارة والمواطن.

• خطة الدراسة:

أما القسم الثاني اشتمل على الدراسة الميدانية، وضم فصلين، الفصل الثالث: عرض الإجراءات المنهجية وعرض مجالات الدراسة، والفصل الرابع: تحليل معطيات البحث وتقديم الاستنتاجات.

• منهج الدراسة وأدواته:

اتبع في هذه الدراسة منهج دراسة حالة، استعانت الباحثة لجمع المعلومات على الملاحظة بالمشاركة، المقابلة و التجريب.

• عينة الدراسة:

كانت العينة قصدية قدر حجمها بـ160 فرد.

• نتائج الدراسة:

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. الاتصال الشفهي هو الوسيلة الأكثر استعمالا في التوصيل.
2. وجود ظاهرة المزج بين عدة وسائل للاتصال سواء في الإرسال أو التلقي.
3. توجد علاقة بين نوع الوسيلة المستعملة في الاتصال والهدف من عملية الاتصال.
4. يعتمد المواطن في الاتصال بالدرجة الأولى على الاتصال الشفهي.

6.6.1 الدراسة السادسة:

ولقد تم تناولها من قبل الباحث: " بدر الدين دراجي " وسنقدمها كما يلي:

• معلومات بيبلوغرافية:

- عنوان الدراسة: دور الاتصال في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلديات قسنطينة
- الباحث: بدر الدين دراجي.
- الدرجة العلمية: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية.
- إشراف: الدكتور كعباش رابح.
- تاريخ المنح: 2015/2014.

• المحتوى:

مشكلة الدراسة: جاءت إشكالية الدراسة هذه حول: إلى أي مدى يؤثر الاتصال على الأداء الوظيفي؟

• أهداف الدراسة:

1. محاولة وضع إستراتيجية اتصالية جديدة تتماشى وواقع الإدارة الجزائرية.
2. محاولة النزول من المستوى النظري إلى المستوى الميداني ومعرفة مدى اخذ الإدارة الجزائرية بما توصلت له آخر الأبحاث في ميادين رفع الأداء.
3. تقييم نظام التحفيز.
4. محاولة تفعيل الاتصال الصاعد وتشجيع الرؤساء على الأخذ بالنصائح المقدمة من طرف الموظفين والاستعانة بها في عملية التخطيط.

• خطة الدراسة:

أما الباب الثاني: فقد اشتمل على الجانب الميداني واحتوى على فصلين: الفصل السادس: إجراءات منهجية للدراسة والفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات ، تفرغ البيانات والتعليق عليها، وأخيرا النتائج والتوصيات.

• منهج الدراسة وأدواته:

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع الدراسة، أما عن أدوات جمع بيانات الدراسة فقد لجأ الباحث إلى كل من الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الاستمارة.

• عينة الدراسة:

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية ، قدر عدد أفرادها بـ 150 فرد مبحوث .

• نتائج الدراسة:

من أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة نذكر التالي:

1. وضوح الهرمية التنظيمية داخل المؤسسة وسيادة نوع واحد من الاتصال في شكله النازل يتمثل في اللوائح والتعليمات وطريقة اتخاذ القرار أحادية، وهذا يؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين.

2. المناخ التنظيمي تتحكم فيه عدة عوامل منها الاتصال الرسمي.

3. الاتصال النازل تتجلى مظاهر سلبيته في انتشار الإشاعة والمعلومة الخاطئة وبدورها تؤثر على سريان العمل.

4. البلديات تفتقر لوسائل اتصالية حديثة والأفراد العاملون بها يجهلون هذه الوسائل وطرق استعمالها إلا أنهم يتطلعون لان تزود البلدية بها فهي تساعد على حركية المعلومة.

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة التي تناولت مسألة فعالية الاتصال وعلاقتها بتسيير المؤسسات، ومن خلال الدراسة التحليلية لتلك الدراسات يمكن استخلاص النقاط المنهجية والبحثية التالية:

1. أبرز القضايا النظرية في الدراسات المشابهة

من أهم القضايا النظرية في الدراسات السابقة، وتفيدنا في هذه الدراسة الآتي: يوجد في الدراسات السابقة والمشابهة إجماع في دراسة موضوع الاتصال التنظيمي في مؤسسات الإدارة المحلية و معرفة مدى فعاليته و ما أهم معوقاته، وقد استفدنا من تناولهم للموضوع في الجانب النظري.

• إن هذه الدراسات لفتت انتباهنا إلى عدة أمور منها: تكوين صورة مبدئية عن واقع الاتصال في الإدارات و المؤسسات ومدى فعاليته وكذلك اخذ فكرة عن أساليبه واهم معوقاته.

• تدعيم بحثنا الحالي بالمقارنة و بالتأكيد على النتائج المتوصل إليها.

• الاستفادة من المداخل النظرية التي أخذت بها الدراسات.

2. أبرز القضايا المنهجية

• تشابه الدراسات السابقة والدراسة الحالية في المجال المكاني المحدد للدراسة.

• ساعدتنا من ناحية إعادة صياغة الإشكالية منهجيا، وكذلك المساعدة في صياغة التساؤلات والاستتارة بها.

- تشابه الدراسات السابقة والدراسة الحالية في المجال المكاني المحدد للدراسة.
- نذكر أيضا من أهم النقاط المنهجية، الاستفادة من إعداد خطة البحث اختيار المنهج المستخدم في الدراسة، وكذلك إعداد أداة الدراسة وهي الاستمارة.

2. النظريات المؤطرة للدراسة

تحدد المقاربة النظرية للاتصال من خلال نظر السوسيولوجيين إليه بوصفه عملية (سيرورة) (Processus) حيث يقومون بالكشف عن بعض المحددات الاجتماعية وبعض الميكانيزمات البيكولوجية، والتأكيد على الرهانات المفترضة، والآثار المنتظرة للاتصال سواء بالنسبة للفرد والمجتمع. (Francis Balle :1992,p.538).

وبالتالي يمكن أن نؤطر دراستنا المعنونة "فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية وذلك من خلال المداخل النظرية الكلاسيكية والحديثة.

1.2. نظرية الإدارة العلمية:

أسسها فريديريك تايلور الذي يعتبر الأب الروحي للنظرية العلمية مع زملائه جلبرت و اميرسون في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن 19، هؤلاء الذين قدموا إسهامات في تاريخ الإدارة وفي تطويرها على شكل علمي.

في هذا الوقت كانت أمريكا تشهد تطورا اقتصاديا ونموا سريعا للمدن أيضا، وكان بالنتيجة التوسع الكبير في مستوى التصنيع. هذا ما زاد من الاهتمام بمشاكل الإنتاج والإدارة من قبل التايلورية (علي غربي وآخرون:2002، ص.33). كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، لقد كان يرى بان إنتاج العمال اقل من طاقاتهم الفعلية، ومن خلال

ملاحظاته المكثفة أراد أن يصل إلى كيفية لتحسين أداء العمال، قام تايلور بتجارب خلال عدة سنوات قام بتقسيم العمل، حساب الوقت، حل العمل، وكان لدراسة الحركة والوقت دور في زيادة الإنتاج. واستطاع تحقيق أهدافه من رفع الأجور، الإنتاج.

قدم تايلور بعض المبادئ والأسس التي تعتبر واجبات الإدارة في التنظيم. يمكن تقديمها في أربعة نقاط جوهرية وضعها لكي تستخدمها الإدارة في تحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل وهي:

1. وضع أسلوب علمي للعمل من خلال تغيير الأساليب التقليدية بأخرى علمية جديدة، وتفعيل الأسلوب العلمي في التدقيق في كل عنصر من عناصر العمل اختيار الموظفين وفق أسلوب علمي.

2. التعاون بين الإدارة والعمال بتطبيق الأسلوب العلمي في المؤسسة.
3. توزيع المهام بين الإدارة والعمال، الإدارة لها وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة والعمال لهم وظيفة التنفيذ (كعباش رابع: 2006، ص 103).

لقد قام تايلور باستخدام الأسلوب العلمي في الإدارة وعامل الفرد على انه آلة، ركز على الحافز المادي واغفل الجانب الإنساني والحافز المعنوي (ناصر محمد العديلي: 1995، ص 27). فركز على الجوانب المادية وتجاهل الجوانب النفسية والإنسانية للفرد العامل.

إن التنظيم العلمي الذي جاء به تايلور يدور حول طرق تقسيم العمل حيث ميز بين التقسيم الأفقي الذي ارتكز في نظره على دراسة الحركة و الوقت للعمال بحيث عليهم احترام الوقت الذي يتطلبه أداء حركة معينة، و ثانياً التقسيم العمودي للعمل أو ما قصده بالتخصص الوظيفي بحيث أن المديرين أو المتخصصون يقومون بالتخطيط و التوجيه فيما

يخص الأعمال، في حين أن العمال أو الموظفين يقتصر دورهم على تنفيذ أوامر المديرين، هنا نجد بأن خط سير الاتصال رسم بشكل نازل، فالرؤساء و المديرين يعطون مجموعة أوامر وتعليمات وقرارات في العمل والعمال ينفذون.

اعتبرت التaylorية الاتصالات الإدارية وسيلة لتسهيل القيادة والرقابة الإدارية. و رأت بان الاتصالات يجب أن تكون رسمية فقط تكون مسطرة و واضحة الأهداف. فالالاتصال عند تايلور هو الاتصال النازل فقط وعنصر رجع الصدى يتجسد في التقارير المكتوبة الواجب تزويد الرئيس بها.

فتايلور لم يرى الاتصالات إلا ككونها أسلوب رسمي نازل فقط يهدف لإصدار الأوامر وتنفيذها.

لقد أولت الإدارة العلمية اهتماما كبيرا بالبيئة الداخلية للمؤسسة وأغفلت البيئة الخارجية و اعتبرتها نظاما مغلقا وصبت كل جهودها للوصول إلى أحسن الطرق التي ترفع من الإنتاج (محمد بهجت جاد الله كشك: 2003 ، ص.65).

2.2. نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر الفرنسي "هنري فايول" مؤسسا لهذه النظرية، ظهرت بالتزامن مع حركة الإدارة العلمية.

اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالأعمال الإدارية بشكل كبير حيث قام بتوصيف وتحليل الوظائف ووضع مبادئ وأسس للتنظيم لكي يسير عليها. اعتبر فايول الإدارة فنا أكثر منها علما، فنا يتقنه الإداري أو المدير في معاملة الأفراد حيث بالتخطيط لأهداف المؤسسة وتنظيم الموارد المادية و البشرية و تنفيذ خطط التنظيم، ويقوم بتنسيق الأفراد مع مجموعة

أنشطة المؤسسة لكي تحقق هدفها المنشود والرقابة على الأداء بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة من المديرين.

قام فايول بتقديم مبادئه الأربعة عشر الشهيرة على مستوى المدير والمؤسسة وقد كانت:

1. تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الناس بحيث متخصصين فيه أو تعيين متخصصين لأدائه.

2. السلطة والمسؤولية: وهذا بالحق في إصدار الأوامر والمسؤولية الناتجة عن السلطة بمعنى أن تتساوى المسؤولية والسلطة .

3. الانضباط: ويظهر في تحديد العلاقات بين الأقسام وبالمؤسسة من خلال إجراءات واتفاقات.

4. وحدة الأمر: ويقصد به تلقي العامل للتعليمات من رئيس واحد وليس التعدد في المصدر.

5. وحدة التوجيه: وتعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

6. أولوية المصالح العامة عن الخاصة: عند تعارض المصلحة العامة مع الخاصة تغلب العامة التي تخص المؤسسة عن الخاصة.

7. مكافأة الأفراد: بحيث الأجر والمستحقات تناسب العامل والمؤسسة.

8. المركزية: وهذا يتعلق بتمركز السلطة في أعلى هرم الإدارة للمؤسسة مع مراعاة ظروف عمل المؤسسة وكفاية عاملها.
 9. تدرج السلطة: وهذا التدرج لتنظيم إدارة المؤسسة ووضع كيفية انتقال المعلومات والاتصالات في كل مستوياتها.
 10. الترتيب: فالموارد يجب أن تنظم وتوضع في مكانها المناسب لتوجد في الوقت المناسب وتستغل بشكل أفضل.
 11. العدالة: من خلال معاملة عادلة ومساواة لكل العاملين.
 12. الاستقرار الوظيفي للعاملين: وذلك بتوطيد علاقة العمال بمديريهم ومؤسستهم.
 13. المبادرة: وهذا بتشجيع العمال عليها ب يقوي المؤسسة.
 14. روح الجماعة: وفيها توحيد المصالح والأهداف والجهود (فايز الزعبي و محمد ابراهيم عبيدات: 1967، ص 35).
- ركز فايول على فئة المديرين والإدارة العليا واعتبر العامل جهاز ثابت في التنظيم لا يمكنه أن يتغير. نادت مدرسة التقسيم الإداري بالطريقة المثالية لتنظيم العمل من خلال التوفيق والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية واهتمت بالعلاقة التي تربطهم بالمؤسسة. لقد أهملت هذه النظرية جانب الاتصال وغفلت عنه في المؤسسة، فايول اعتمد في المنظمة على السلطة والأوامر والتعليمات المباشرة في القرارات الصادرة من المديرين فقط لا غير لتنفيذ الخطط في شكل أوامر.

في حين أهمل فايول عنصر الاتصال في المؤسسة ورأى بان القرارات تعتمد على السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وتأخذ الطابع الرسمي، فكانت تعتمد على الاتجاه الرسمي في الاتصال. والعلاقات في المؤسسة هي بين الرتب وليست بين الموظفين، هذا ما جرد المؤسسة من الاتصال الفعال (ناصر محمد العديلي: 1993، ص 31).

لم تتعد مدرسة التقسيم الإداري عن مدرسة الإدارة العلمية كثيرا في رؤيتها لجانب الاتصال فأخذته بجانبه الرسمي والنازل فقط ممثلا في مجموع القرارات والأوامر من الرؤساء للمرؤوسين.

2.3. النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى الألماني ماكس فيبر، الذي قام بعدة دراسات في مختلف المجالات. لقد هدفت البيروقراطية إلى جعل الإدارة أكثر إنتاجية وعقلانية، عندما وضع فيبر نموذج المثالي اعتبره أفضل الطرق لتسيير التنظيم. قام فيبر بتحديد أهداف المؤسسة وصاغ مجموعة مبادئ لنظريه منها: تقسيم العمل، وضوح السلطة، نظام الجدارة في التعيين والترقية، وضع تعليمات للعمل، توثيق السجلات والوثائق، مراعاة الأجور والتعويضات.

قام ماكس فيبر بوضع نموذج المثالي للإدارة، وحدد ثلاث أنماط للسلطة وهي:

1. السلطة الكاريزماتية: وهنا تكون جاذبية الشخصية ومزاياها أداة لجذب الجماهير.
2. السلطة التقليدية: من خلال أنها تأتي متوارثة وشرعية بالتقاليد نابعة من المركز الاجتماعي.

3. السلطة القانونية: وهي المستمدة من التشريعات و سلطة المجتمع التشريعية.

لقد قام الألماني ماكس فيبر بوضع أساس المؤسسة وهو الهيكل التنظيمي وقد خلق من خلاله وظائف يرتقي بها الفرد، يحصل بها على أجور أعلى، يأخذ على عاتقه مسؤوليات أكبر وهذا ما رأى بأنه يدفعه إلى أداء أفضل. غير أن عيب البيروقراطية جردت الفرد من مكوناته الاجتماعية والنفسية والفكرية، وحصرت سلوكه الوظيفي في متطلبات وظيفته فقط. كما رأى أصحاب النظرية بان الاتصالات تكون من أعلى الهرم إلى أسفله تتجسد في تعليمات و أوامر هذا ما لا يسمح للاتصالات بأن تكون في شكلها الصاعد (محمد قاسم القريوتي: 2006، ص 58-59).

أسهم فيبر بنموذجه المثالي للاتصال التنظيمي في أهمية تدوين وتوثيق الإجراءات والعمليات الإدارية كتابيا بحيث يستطيع العودة إليها عند الضرورة وال لزوم، هذا ما يستدعي توفير طاقات بشرية متخصصة في إعدادها وتوثيقها لكي تسهل عملية الاسترجاع (علي عبد الرزاق جلبي: 1999، ص 43).

ركز على الاتصال المكتوب الموجه من الرئيس للمرؤوس الذي يتجسد في شكل القرارات والتعليمات (فايز الزعبي و محمد ابراهيم عبيدات: 1997، ص 40).

فال اتصال عند فيبر اتصال مكتوب فقط. إن النموذج البيروقراطي المثالي لم يطبق بصورة حسنة في ارض الواقع، بل زاد من تعقيد الإجراءات الإدارية وإبطاء تدفق و عمليات الاتصال في المؤسسات.

وكغيرها من النظريات السابقة الذكر اهتمت برسمية الاتصال و العمل بالوسيلة المكتوبة ودورها في التوثيق للمؤسسة. واعتبرته مجسدا في شكله النازل. كما رأى بان

المؤسسة نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة مما يزيد من حصر لخط الاتصالات و تعطيل لفعاليتها في المؤسسة.

2.4. نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي التي ظهرت في العقدين الأول والثاني من القرن العشرين، بقيادة التون مايو ونخبة من زملائه. كان اهتمامها الأول القضايا التي أهملها الاتجاه الكلاسيكي، كنظام العمل واعتبار العامل مجرد آلة. (بلقاسم سلاطنية: 2003، ص 37. 52).

استطاع التون مايو من خلال تجاربه التي قام بها أن يثبت فكرة أن لعملية الاتصال تأثيرا ايجابيا وقويا على العلاقات الاجتماعية والإنسانية للعمال وعلى مدى رضاهم واندفاعهم في عملهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2000، ص 94).

من أهم المفاهيم التي تناولتها والتي ركزت عليها أنماط الاتصال وأساليبه وطرق تفعيله بصورة أحسن في المؤسسات. قامت هذه النظرية بعدة تغييرات في الإجراءات الإدارية، منها التغيير من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد) حيث بدأ العمال بتفعيل أدوارهم في بيئة العمل، أيضا من أعلى إلى أسفل (الاتصال النازل) وهذا من خلال أن الإدارة أصبحت أكثر وعيا بإشراك موظفيها في العمل الإداري للوصول للأفضل.

لقد ركزت النظرية على الاهتمام بالجانب الإنساني والمعنوي للفرد وأشادت بدور العلاقات الغير رسمية في المؤسسة وكذا أهمية قنوات الاتصال غير الرسمية ودورها الفعال في التنظيم. أما فيما يخص جانب تكنولوجيا الاتصال فقد نادى وأكدت المدرسة على المقابلة الشخصية للرؤساء من قبل المرؤوسين ودورها الفعال والديناميكي في نقل المعلومات

والبيانات بصفة دقيقة وجعلها في حركية دائمة وكذا اهتمت بمعوقات الاتصال كأسباب التشويش وعراقيل رجع الصدى وكيف أنها تزيد في تعطيل سير العملية الإدارية. وفي هذا الصدد قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بوضع جملة أساليب لتحفيز المديرين للعمال وهي: *تشجيعهم على المشاركة في القرار الإداري.

*تصميم الوظيفة بما يتماشى وقدرات العاملين ومشاركتهم في نشاط المؤسسة.
*العمل على زيادة وتوسيع فوهة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

مدرسة العلاقات الإنسانية كغيرها من المدارس قامت بدراسات واهتمت بعدة جوانب فيما يخص الجوانب الإدارية والإنسانية ومنها وضعت جملة يمكننا القول مبادئ أو أسس نادت بها نذكر منها: -

التنظيم ليس مجموع أفراد فقط بل هو تلك العلاقات التي تنشأ بينهم وتجمعهم (أبو قحف عبد السلام: 2000، ص 124) .

-التأكيد على الحافز المعنوي عن الحافز المادي و دوره في تحديد مستوى أداء الموظفين.
-إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية. (رونالدي ريجيو:1999،ص.25)

اجتهدت المدرسة في فهم سبب التشويش في الاتصال والخلل الموجود في الاتصال بين المرسل والمستقبل، كما أكد مايو على أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، بل عملية تبادلية بين طرفين أو أكثر يحدث فيها تفاعل بين مرسل ومستقبل.

5.2. نظرية الحاجات لماسلو:

لقد ارتبط موضوع بحثنا "الاتصال التنظيمي" بنظرية ماسلو لسلم الحاجات. هذا لسعي إدارة المؤسسة لجعل سلوكيات و أفعال الموظفين تتوافق وتتسجم وأهدافها عن طريق اتصالها

بهم. حيث أن الإدارة كجهاز من خلال قيامها بعمليات الاتصال تتوصل لمعرفة ما يسعى إليه العمال وما يرغبون به من وراء قيامهم بوظيفتهم، وهذا ما يوفره الاتصال الفعال والناجح في المؤسسة و يتجلى أيضا هذا في إدراك الإدارة ومعرفتها لمختلف حاجات موظفيها وقيامها بتلبيتها من خلال رسائل وتعليمات تستجيب فيها لتلك الحاجات حسب قدرتها بمعنى التغذية الراجعة تلعب دورا في فهم سلوكيات الأفراد العاملين ومن ثم معرفة طرق إشباع رغباتهم. هذا ما يزيد من دافعية الموظفين و يرفع من مستوى أدائهم في المؤسسة.

قدمت نظرية الحاجات كباقي النظريات فرضيات انطلقت منها، نظرية ماسلو للحاجات قامت على قاعدتين أساسيتين وهما:

*تتوقف حاجة الفرد عند ماسلو متعددة تكون في شكل هرم ترتب فيه الحاجات حسب أهمية كل حاجة، فكلما أشبعت حاجة برزت حاجة أخرى للإشباع وهكذا. قام أبراهام ماسلو بتحديد سلم الحاجات وقسمه إلى خمسة مستويات نذكرها كمايلي:

1.2 الحاجات الفيزيولوجية: تعتبر الأكثر إلحاحا عند الفرد وهي المأكل، الملابس و المأوى وهي تضمن بقاء الفرد.

2.2 الحاجة للأمن: وتظهر في الشعور بالأمان من الأضرار والحماية.

3.2 الحاجة إلى الحب والانتماء: عن طريق ربط وإنشاء علاقات داخل وخارج العمل التي تتجلى في الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

4.2 الحاجة إلى الاحترام والتقدير: حيث أن العامل بحاجة إلى احترامه من الآخرين.

5.2 الحاجة إلى إثبات الذات: وتكون في قمة الهرم ويتجسد هذا في مهنته وإبداعه وعندما

تبرز هذه الحاجة للإشباع يصبح العامل غير مهتم كثيرا بالحاجات الأخرى يقدر ما يراه من أهمية لإحساسه بإثبات ذاته ورضاه الوظيفي (ابراهيم أبو عرقوب: 1993، ص 189).

وفي الأخير نستنتج بان الاتجاه الكلاسيكي يرى على أن للاتصال مجموعة أنشطة لا تتعدى إرسال للمعلومات والبيانات داخل المؤسسة تتجسد في أوامر وتعليمات وتكون على الشكل الكتابي. إن مساهمة المدخل الكلاسيكي اقتصرت على اهتمامه بالشكل الرسمي للاتصال دون الاهتمام بأساليبه أو معوقاته أو طرق تدفقه. أما المدخل السلوكي المتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية نادت على أهمية العامل واعتباره اجتماعيا أكثر من اقتصاديا كما اهتمت بقنوات الاتصال غير الرسمية ودورها الفعال في المؤسسة.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

1. ماهية الاتصال التنظيمي

2. آلية الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع دراستنا الحالية من المواضيع التي تتداخل فيه عدة دراسات وبحوث من مختلف المجالات والتخصصات، منها علم الإدارة وعلم الإعلام والاتصال ... فهو موضوع يتناول عملية الاتصال والتي تعتبر القلب النابض للعمليات الادارية، وسنحاول في هذا الفصل أن نكشف عن ملامح الاتصال التنظيمي وسنتطرق لماهيته وآليته في الإدارة.

1- ماهية الاتصال التنظيمي:

1-1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

العمليات الادارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات في المؤسسة، هذا ما يتطلب من المدير كعمله كقائد إداري إلى توجيه محكم داخل المؤسسة ليحقق أهدافها. وهذا يحتاج ويرتبط بنظام اتصالات تنظيمية تنظم وتوجه العمليات الادارية، فالالاتصال التنظيمي له دور وتأثير كبير في سير هذه العمليات الادارية.

إن الاتصال التنظيمي هو العصب المحرك للمؤسسة وقلبها النابض، فالمؤسسة دون اتصال خاص بها لا تحقق أهدافها المحددة.

الاتصالات التنظيمية هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات، من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل أي مؤسسة إلى آخر. وتأخذ هذه الاتصالات عدة اتجاهات.

إن الاتصال التنظيمي هو من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات لصنع القرارات الرشيدة، فهو بمنزلة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة كما يمكن من معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات الادارية (محمد علي شهاب: 1982، ص 243).

كما يعرف أيضا بأنه عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي الإداري للمؤسسة وتحقيق أهدافها (بوعطيط جلال الدين: 2009، ص 25).

ويراه حنفي بأنه نقل للمعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد، وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين (الهاشمي لوكيا: 2012، ص 4).

نجد فيما سبق تعريفات عدة للاتصال التنظيمي وكما سبق وفصلنا فيه في الفصل الأول، أن الاتصال التنظيمي يتضمن خطط واستراتيجيات، لتسهيل تدفق واسترجاع البيانات والمعلومات داخل المؤسسة. كما أن الاتصال يعد ظاهرة تنظيمية إدارية داخل المؤسسات أي كان قطاعها، خدماتي، اقتصادي، صناعي، إداري... الخ.

إن الاتصال التنظيمي يتضمن كغيره من الظواهر الإدارية عناصر وأطراف أساسية في عملية الاتصال، فلكي تكتمل عملية الاتصال تتطلب عدداً أو مكونات أساسية مترابطة ومكاملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر. ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على خمسة عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، الاستجابة. وإن اختلفت التسميات أو زادت عناصر العملية الاتصالية فهو ليس بالشيء الكبير أو المغير، فهناك من يزيد عنصر التشويش و التشفير وتحليل الرموز.

وفيما يلي عرض لأهم العناصر الأساسية المكونة لعملية الاتصال بالتفصيل:

1- المرسل: وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر، الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره. ويفترض في المرسل إن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل، إذ أن

التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال ذاته للمستقبل.

2- الرسالة: وتمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات.

3- التشفير أو الترميز: وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو التشفيرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة واعتماد رموز معينة أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

4- القناة أو الوسيلة: وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية، الهاتف، الانترنت، الفاكس، الوسائل التقليدية، البريد المباشر. يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة، منها السمعية أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرا دون حاجة إلى وسيلة.

5- المستقبل: وهو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني، في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصال (حصة محمد آل مساعد: 2011، ص 19).

6- التشويش أو الضوضاء: وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا، إذا ارتبط

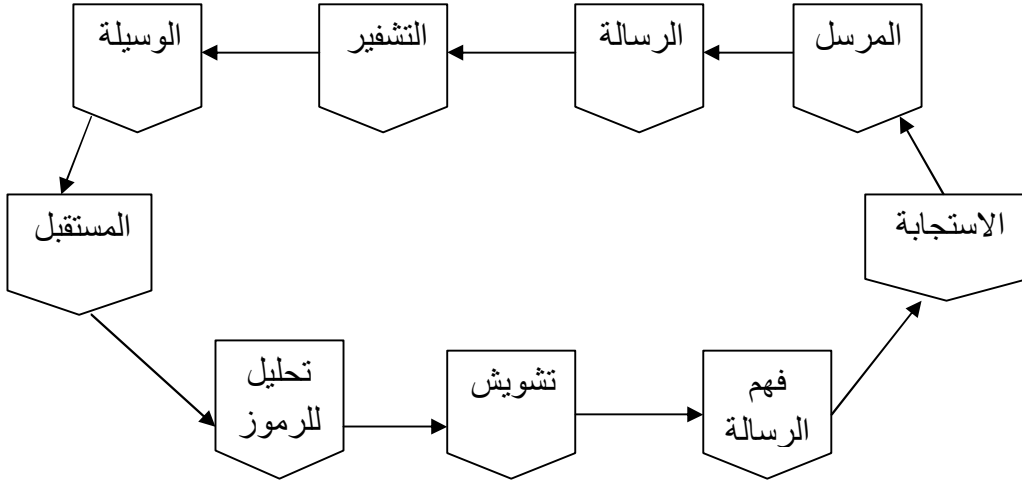
بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

7- التغذية الراجعة أو العكسية: وهي الاستجابة لرسائل المرسل، أو عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين (حميد الطائي: 2009، ص. 24.23).

كما وضحنا في السابق بان عملية الاتصال التنظيمي، ما هي إلا تعبير وترجمة لمجموعة تفاعلات من بداية الاتصال إلى نهايته، فالاتصال التنظيمي ليس خطوات متتالية يمارسها عامل أو موظف ما، بل هو عملية تفاعلية كل خطوة منها متميزة تتأثر وتؤثر بالمواقف والسلوكيات والأساليب والاتجاهات، كما انه مهما كانت الطريقة المتبعة في الاتصال، أي كيفية نقل الرسالة من المرسل أو المصدر إلى المتلقي أو المستقبل.

فالالاتصال يجب أن يحقق هدفه، وهو نقل المضمون أو المعنى للمتلقي وهنا يحدث الفهم لمضمون الرسالة ومن ثم الاستجابة لها. غير أنه نجد أحيانا إن صح التعبير عنصر التشويش في عملية الاتصالات الذي قد يطرأ على عملية الاتصال في المؤسسة في أي مرحلة، فهو قد يكون تشويشا في المرسل أو المتلقي أو الرسالة في مضمونها، أو نقص خبرات المتلقي في فك التشفير ومدى استيعابه وفهمه لمضمون الرسالة.

والشكل (01) يوضح عناصر عملية الاتصال:



المصدر: (كامل المغربي: 1995، ص 236)

إن الاتصال عملية تحدث ضمن المؤسسة، هادفة، تفاعلية، تؤثر في الأفراد العاملين، وتتأثر بسلوكياتهم وتوجهاتهم داخل المؤسسة. تتم بين طرفين أو أكثر، تهدف لتبادل المعلومات والآراء، والبيانات، والاتجاهات، والتأثير فيها بما يخدم ويحقق أهداف المؤسسة والإدارة.

1-2- أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال هو القلب النابض للمؤسسة وشريانها، وعليه تنمو وتتطور المؤسسات وتضمن استمراريتها. فالالاتصال و همزة الوصل بين الأفراد ومؤسساتهم ويربط بين غاياتهم وأهدافهم ويوحدها.

إن الاتصال في إدارة المؤسسات له أهمية بالغة، لما يقوم به من ادوار ومساهمة في فعالية العمليات الإدارية، كما أنه من خلال الاتصال تطلع الإدارة على موظفيها، وأهم

مشاكلهم وتوجهاتهم ورأيهم في سياستها الإدارية، هذا ما نسميه برجع الصدى أو التغذية الراجعة.

كما سبق تحديده لمفهوم الاتصال التنظيمي فهو عملية يتم فيها نقل وتبادل للمعلومات والبيانات وأيضا الآراء والأحاسيس والتوجهات، وهذا ما يضمن لإدارة المؤسسة الاطلاع والمعرفة بعمالها وما يريدون وما يتطلعون إليه. ونحن في دراستنا هذه بصدد معرفة فعالية الاتصال التي تقترب إلى دوره وأهميته، فلا توجد في الإدارة عملية إدارية إلا وكان الاتصال محركها.

ويرى كاظم محمود أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة في النقاط التي سنذكرها في التالي:

1- الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

2- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية، مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

3- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

4- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

5- يتم من خلال الاتصال اطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، فالاتصال يعتبر وسيلة للرقابة والإرشاد من الرئيس للمرؤوس.

6- الاتصالات التنظيمية الداخلية تعكس الثقافة المؤسسية للإدارة.

7- الاتصال يؤمن نقل المعلومات والبيانات، عن طريق قنوات اتصالية مختلفة ومتعددة مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يساعد على ضمان نجاح المؤسسة (خضير كاظم محمود: 2002، ص118).

فالالاتصال هو جوهر عمل المؤسسة، فهو يقوم بتقوية الروح المعنوية للعمال ويساعدهم على الاطلاع الدائم بكل ما يحدث في المؤسسة، وما تواقبه من تطور. كما يعتبر الاتصال التنظيمي من خلال التغذية الراجعة آلية و وسيلة، ليعبر بها العمال عن آرائهم. وبهذا تكون المؤسسة قادرة على التحكم في الرضا الوظيفي لحد ما لدى موظفيها، كما أن هذا يسمح لهم أيضا بإظهار إبداعاتهم.

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة، قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة (رضوان بلخيري و سارة جابري: 2013، ص 91).

فهي مهمة لتناول المشاكل التي تحدث بالمؤسسة، والمساعدة في اتخاذ القرارات، وأيضا عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم، وفي هذا الصدد وحسب منير عبوي فإن أهمية الاتصالات التنظيمية تتجلى في عدة صور في الإدارة منها:

1- تخطيط العمل: بحيث حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها، من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

بمعنى أن الاتصال التنظيمي من خلال أنظمتها وأساليبه يساعد الإدارة، على وضع خططها وسياساتها الإدارية بقيامها بالتواصل مع موظفيها.

2- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: عند اتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

إن المدير حين إتباعه واختياره لأسلوب اتصالي، يعمل هذا الأخير على جعل المسير أو المدير يتبعه بشكله وينظامه الصحيح والمناسب، بعيدا كل البعد عن تفكيره الذاتي وأسلوبه الخاص في الاتصال.

3- التنفيذ الكفاء للعمل: إن تسيير أمور العمل وتنفيذها، تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

وهذا نظرا لأهمية الاتصال البالغة في التنظيم، فهو بالنسبة للمديرين بمثابة تقنية و وسيلة يعتمدون عليها لتنفيذ العمليات الإدارية بكفاءة وطريقة مثلى.

4- الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصالات المختلفة، يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر

المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

إن الاتصال ليس أداة نقل لمعلومات إدارية بحتة فقط، بل هو يعتبر وسيلة رقابية على العمل والعمال، فهو يجعل المدير في معرفة دائمة بأوضاع عماله كمدى التزامهم الوظيفي وهل هناك انحرافات أو مشاكل تسود أوساط التنظيم، فالالاتصال التنظيمي يقف عليها ويقوم بتصحيحها وتعديلها.

5- توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات، في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

إن الاتصال التنظيمي يقوم بتأمين المعلومات والبيانات في المؤسسة، وأيضاً يصنفها ويرتبها ويعمل على إعدادها وتخزينها، بحيث أن الجهاز الإداري من مديرين وعمال يستطيعون استرجاع المعلومات والعمل بها بشكل منظم مما يسهل عملهم.

6- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: إن وجود نظام للاتصال التنظيمي يحقق إجراءات محددة، ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

إن أهمية الاتصال التنظيمي لا تكمن في إعداد البيانات وتبادلها في الإدارة، بل إن أهميته تظهر في مدى إمكانية تحقيق السرعة المطلوبة في تبادل المعلومات بما يضمن عمل وأداء أسرع من خلال وسائله وتقنياته الاتصالية.

7- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة، مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.

إن تخزين المعلومات وتصنيفها لاسترجاعها بسرعة في الوقت المطلوب ليس كافياً، فعملية الاتصال تقوم بضمان كل هذا، وزيادة على هذا تضمن الدقة في التخزين لتجنب احتمال الخطأ في العمليات الإدارية.

8- تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل (عبوي زيد منير: 2008، ص74.73).

إن من أهم أساسيات نظام الاتصال التنظيمي هو عقد الاجتماعات وتبادل الآراء، وفتح المجال للموظفين بإبداء اقتراحاتهم وانشغالاتهم، وهذا المظهر نجده مجسداً لنظام الشورى ما يحقق للموظفين ديمقراطية لهم داخل المؤسسة.

مما سبق عرضه سابقاً نجد بان أهمية الاتصال التنظيمي ليست فقط في توفير قاعدة بيانات، فهو وسيلة وأسلوب ومنهج تعمل به الإدارة وتفعله بشكل صحيح، ما يحقق لها سرعة ودقة في الأداء. فالمدير من خلاله يراقب موظفيه ويطلع على ما يشغلهم، ويخطط لسياسته الإدارية بشكل سليم. فأهميته في الإدارة بمثابة عصب محرك لها.

إن ما يؤكد على أهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة هو ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية، من أن عملية الاتصال بالمؤسسة تؤثر على أداء الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم

وبالتنظيم أيضا، وبالتالي ما يؤثر في التنظيم ويزيد من فعاليته أو إذا كان العكس فالفعالية سوف تنقص.

1-3-1 أنواع الاتصال التنظيمي:

يتخذ الاتصال اتجاهات وأشكال عديدة، فيأخذ اتجاها رسميا في التنظيم، كما يمكن أن يأخذ الاتجاه الغير رسمي في تدفقه، وأيضا يكون صاعدا أو هابطا وآخر أفقي ومحوري. وسنوضح كل هذا وغيره بطريقة مفصلة أكثر فيما يلي:

1-3-1-1 الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم أو الإدارة حسب ما تقرر اللوائح التنظيمية، ويتم تدفق المعلومات تبعا لقنوات اتصال رسمية محددة من الإدارة (محمد فتحي: 2003، ص 99).

وكما ورد في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم، فهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وقرارات، من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكليات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها، بغرض تحقيق أهداف التنظيم(ناصر قاسيمي: 2011، ص 6).

إن هذا النوع من الاتصال نادى به الاتجاه الكلاسيكي، الذي سبق توضيحه في الفصل الأول، فالالاتصال الرسمي يكون عن طريق لوائح وأوامر وتعليمات مكتوبة موجهة للموظفين. وهذا النوع من الاتصالات التنظيمية يتخذ وسائل واضحة في التنظيم، منصوص

عليها وظيفتها ربط الجهاز والوحدات في الإدارة، من أهمها اللوائح التنظيمية الأوامر والتعليمات القرارات المكتوبة.

ويقسم هذا النوع من الاتصالات إلى أربعة أنواع وهي: الاتصال النازل أو الهابط، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال المحوري.

1-1- الاتصال النازل:

ويقصد به عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا، متضمنة تعليمات محددة ونظم وقوانين وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الخبراء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية (ناصر قاسمي: 2011، ص 8.7).

والاتصال النازل يحتوي على وظائف منها:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات الإدارية.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين (محمد عزوز: 2010، ص 59).

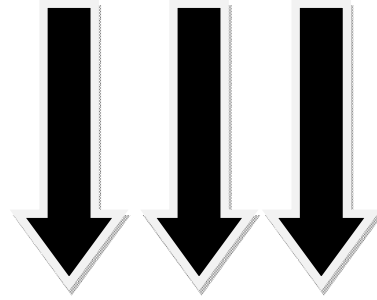
ويمكن لهذه الاتصالات أن تكون من العليا إلى الوسطى، أيضا أو من الوسطى إلى الدنيا، وتأخذ عادة الشكل الكتابي مثل المذكرات والمنشورات، كما انه يؤثر على نفسية العمال حين يسود عملية الاتصال، فيفقدون الثقة في قدراتهم وفي أنفسهم ويحبطهم في عملهم، ومن خلال هذا الاتصال نحدد نوع الإدارة ديمقراطية أو تعسفية.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

الاتصال النازل يرمي إلى الإعلام، الشرح، الإقناع، وبعث الشعور بالانتماء للمؤسسة، ومن وسائله: المذكرات المصلحية، الرسائل، القرارات، المراسيم، لوحة الإعلانات، خطب وزيارات المسؤولين، دفتر الاستقبال، التقرير السنوي الداخلي والخارجي، الاجتماعات الرسمية، معرض الصحافة، لافتات المؤسسة، الوسائل سمعية بصرية، الجريدة الداخلية للمؤسسة (فضيل دليو: 2003، ص 118).

إن الموظفين في الإدارة الوسطى، يعملون كأداة لتمير وتصفية المعلومات النازلة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا.

الرؤساء (الإدارة العليا)



المروسين (الإدارة الدنيا)

الشكل (02) يوضح مسار الاتصال النازل

(المصدر: ربحي مصطفى عليان: 2005، ص 105)

بالرغم من أن وسائل الاتصال الهابط أو النازل قليلة وضعيفة الاستعمال، إلا أنها تعد مهمة.

1-2- الاتصال الصاعد:

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

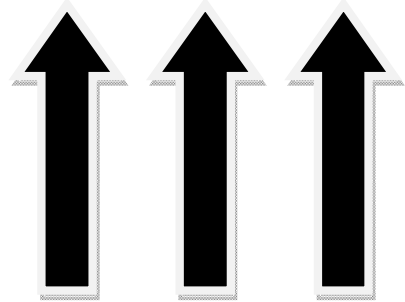
هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا في التنظيم، أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا، متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء (ناصر قاسيمي: 2011، ص 8).

يتضمن تقديم التقارير، والشكاوي، وطلب المساعدة، والاستفسار في الأداء في العمل، وفي سياسة الإدارة، ومن وسائله المتبعة الاجتماعات، اللقاءات، التقارير، والمذكرات والهاتف وهذا النوع يعتبر بمثابة معلومات مرتدة من أسفل إلى أعلى.

وتظهر أهمية الاتصال الصاعد في المظاهر التالية:

- مساعدة الإدارة على معرفة مدى تقبل المرؤوسين للأوامر والتعليمات.
- معرفة الإدارة بحاجات مرؤوسيهها.
- المساهمة في تحقيق التكامل بين الموظفين (محمد علي: 2003، ص. 445.446)

الرؤساء (الإدارة العليا)



المرؤوسين (الإدارة الدنيا)

شكل (03) يوضح اتجاه الاتصال الصاعد

(المصدر: ربحي مصطفى عليان: 2005، ص 104)

1-3- الاتصال الأفقي:

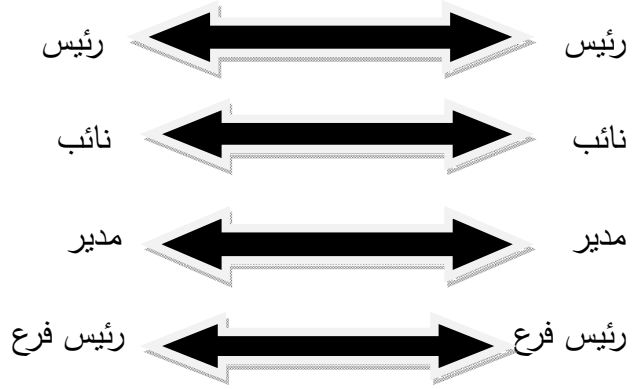
هو تلك العملية التي تتم بين العاملين، في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات، دون الرجوع إلى المستويات العليا.

وفي تعريف آخر، هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة، في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر، حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية (محمد منير حجاب: 2004، ص 11).

إن هذا النوع من الاتصال له دور كبير في تنسيق العمل والأداء، ومناقشة مشكلات العمل وطرح الانتشغالات.

والاتصال الأفقي يوفر التماسك المعنوي والاجتماعي للموظفين، من خلال ما يخلفه من تفاهم وترابط بين الزملاء، وتشجيع الصداقات بينهم، كما أنه يعد من أهم الطرق التي يتبعها الموظفون للتعاون وتبادل الآراء فيما بينهم.

وتعد العلاقات غير الرسمية لها دور مهم وبارز في زيادة فعالية الاتصال الأفقي.



الشكل (04) يوضح الاتجاه الأفقي وتدفعه في المؤسسة

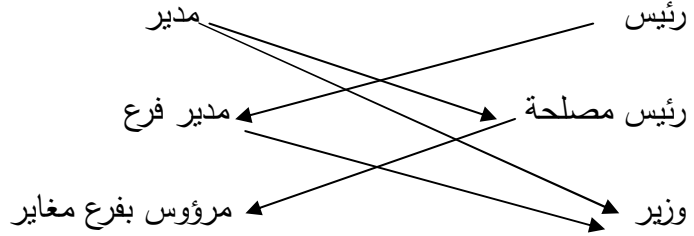
(المصدر: ربحي مصطفى عليان: 2005، ص 106)

1-4- الاتصال المتقاطع أو المحوري:

يحدث عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة، لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم، وتنسيق الجهود، لانجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن، ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة، وما فيها من بيروقراطية، ويكون هذا الاتصال مائلا ليس عموديا وليس أفقيا، مثال ذلك أن يتصل أحد الوزراء بأحد مدراء الدوائر في وزارة أخرى، دون الاتصال بالوزير الذي يعمل عنده مدير الدائرة (ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي: 2005، ص 106).

يطبق هذا النوع من الاتصال بطرق عديدة ومختلفة، بين العاملين والأفراد التي توجد مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة.

وهذا الشكل في التالي يوضح الاتصال المحوري:



شكل (05) يوضح الاتصال المحوري بالمؤسسة.

2- الاتصالات غير رسمية:

يحدث هذا النوع خارج الاتجاهات الرسمية للمؤسسة، لا يخضع لقوانين أو لوائح يكون بين الأفراد العاملين.

ويعرفه محمد العدلي بأنه: ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات الغير رسمية تتم بين مستويات وأجهزة إدارية مختلفة متخطية حدود السلطة الرسمية (ناصر محمد العدلي: 1995، ص 470).

يتم من خلال التنظيمات غير الرسمية، ويتخذ شكلا علنيا أو سريا وفق الأحوال، ويتطور هذا النوع من الاتصال عندما يحدث قصور في توصيل المعلومات بالاتصال الرسمي، وشبكة هذا الاتصال واسعة وليس لها حدود معينة (عبد الرزاق محمد: 2011، ص 314).

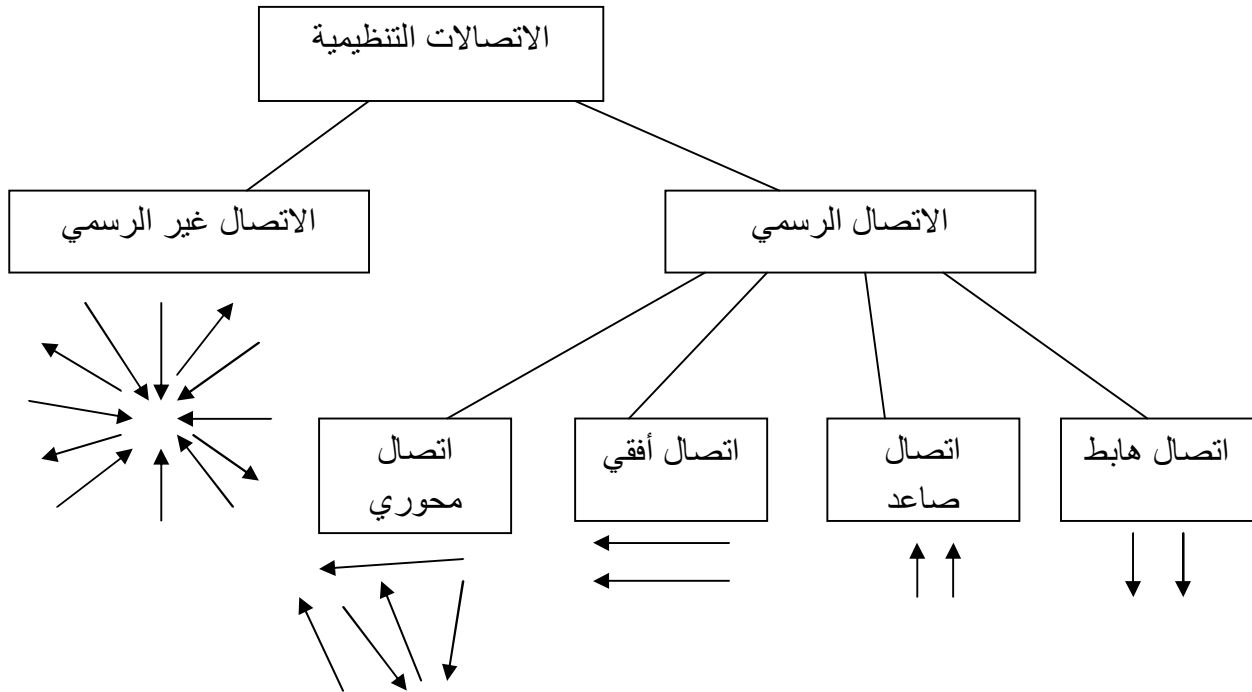
ويرى منير زيد بأن الاتصال الغير رسمي، يلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات (عبوي زيد منير: 2008، ص 43).

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

فالاتصال غير الرسمي من خلاله يعبر الموظفون عن مشاكلهم وقضاياهم بالمؤسسة، إلا أن هذه النقطة الايجابية تحمل معها نقطة سلبية، وهي انتشار الشائعات والأخبار بشكل يومي في مصالح المؤسسة مما يؤثر في العلاقات بين العمال.

إن الاتصال الرسمي وغير الرسمي يعطيان المؤسسة قوة ودافعية وزيادة للفعالية، مما يحقق لها الوصول إلى أهدافها، أي أن كلاهما يكمل الآخر ويؤدي دورا في المؤسسة. كما أنه من خلال ما سبق عرضه نجد، بأنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

وسنلخص شكل الاتصالات التنظيمية في الشكل التالي:



شكل (06) يوضح أنواع الاتصال التنظيمي

1-4- أهداف الاتصال التنظيمي:

إن هدف الاتصال التنظيمي الأول هو زيادة فعالية التنظيم والعمليات الإدارية، بما يضمن تحقيق الأهداف، وبالتالي زيادة الإنتاج أو تقديم خدمات أفضل. فالالاتصال عنصر أساسي للمؤسسة ولل موظف أيضا، وعلى ضوء هذا يمكن لنا توضيح أهداف الاتصال التنظيمي كما يلي:

1- أهداف بالنسبة للموظف:

يهدف الاتصال التنظيمي بالإدارة إلى وضع الموظفين في صورة كاملة، لما يجري داخل إدارتهم، هذا ما يؤدي إلى تبادل للثقة والتفهم والانسجام بينهم، ما يزيد من الإنتاج أو الخدمة.

2- أهداف بالنسبة للمؤسسة:

يضمن الاتصال التنظيمي عدة ايجابيات للمديرين، عن طريق إشراك موظفيهم في الإدارة، فهو يعمل على تبليغ الموظفين بواجباتهم، خطط الإدارة وسياستها الإدارية، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

فالالاتصال يكفل أداء الموظفين لأعمالهم بشكل أفضل، مما يجعل التعليمات والأوامر واضحة، فالمدير إذا كان يجيد فن الاتصال فإنه يسيطر على موظفيه والعكس صحيح، كما يضمن تحقيق التنسيق والتكامل بين الجهاز الإداري (الدسوقي عبود إبراهيم: 2004، ص 38.37).

إن الهدف الأساسي لاتصال المنظمة هو تحقيق أهدافها. فالاتصال التنظيمي ليس عملية قائمة بذاتها، بل عملية شاملة تربط كل العمليات الإدارية ببعضها. كما من أهدافه أيضا:

- 1- اطلاع المرؤوسين على أهداف التنظيم واستراتيجياته وخطته.
- 2- المعرفة بالتعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل.
- 3- تسهيل عمليات اتخاذ القرار لدى المشرف والمنفذ.
- 4- إشراك كافة أفراد التنظيم في العملية الإدارية.
- 5- تزويد الجمهور بالمعلومات حول الأنشطة والفعاليات في المنظمة، باستعمال وسائل الإعلام، كالموقع الإلكتروني للمنظمة والمجلة والمطويات (جمال الدين عويسات: 2002، ص 40).

ويضيف فضيل دليو:

يهدف الاتصال التنظيمي إلى تماسك أفراد التنظيم، وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قمة والعمل على بناء روح الجماعة، كما يرى بأنه يحسن من الإنتاجية وفعالية العمل. فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين، ما يدفعهم لزيادة في الأداء والفعالية.

ويضيف أيضا، من خلال انتقال المعلومات بدقة وعلى وجه صحيح، يقلل هذا من سلبية الإشاعة في الإدارة (فضيل دليو: 2003، ص 32).

يعتبر تسيير الشؤون اليومية للمؤسسة من أهداف الاتصال في المنظمة، كتوضيح مواقف، أو إزالة الغموض، أو شرح نصوص، أو بيان طريقة عمل ما، أو لأجل التنسيق.

كما يهدف أيضا، إلى البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، من خلال التركيز على التصميم التنظيمي، بما فيه من توضيح للواجبات والسلطة والمسؤولية (رضوان بلخيري و سارة الجابري: 2013، ص 18.16).

وهناك تصنيف آخر يرى أهداف الاتصال التنظيمي في:

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين، يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، لأداء مهام مستقلة عن بعضهم، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة، لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعده هذه المعلومات على توجيه السلوك في تحقيق الأهداف وأداء المهام.

3- اتخاذ القرارات: يؤدي الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة، لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن وتنفيذ القرارات، وتقييم النتائج.

4- التعبير عن المشاكل الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على

الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية. بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة (العربي داود:2008، ص 146.147).

عملية الاتصال التنظيمي تهدف للتأثير في مستقبل الرسالة، وهذا لكي يتحقق الفهم المشترك، وهذا من الناحية العامة لفكرة الاتصال، أما إذا قمنا بإسقاط هذه الفكرة على إدارة المؤسسة، فإننا نجد بأن الاتصال التنظيمي يهدف إلى توحيد الموظفين، من ناحية القيم والفكر والأهداف، من خلال اتصالهم ببعضهم داخل التنظيم، ما يجعلهم يتوحدون بشكل تلقائي، فالالاتصال وسيلة وليس غاية، فهو وزيادة عن كل ما ذكرناه يزيد من خبرة العمال ويكسبهم مهارات وخبرات، من خلال مشاركتهم في عملية الاتصال.

فعملية الاتصال مرتبطة بكل العمليات الإدارية، وأهدافها تعتبر فعالة في التنظيم إذا سيرت بشكل صحيح.

2 - آلية الاتصال التنظيمي:

2-1- نماذج الاتصال التنظيمي:

لتسهيل تصور عملية الاتصال بشكل أفضل، وضعت ما تسمى بنماذج الاتصال، فهي تعتبر توضيحا وتفسيرا للعناصر الأساسية المكونة لعملية الاتصال، ويمكننا تجسيد عملية الاتصال باستخدام النماذج، التي تصور كيفية حدوث هذه العملية، والنموذج في تعريفه هو: " مخطط توضيحي وتفسيري لأهم عناصر العملية الاتصالية والعلاقات الموجودة بينهما، من أجل فهم واستيعاب الظواهر والتفاعلات البشرية، الظاهرة والكامنة، وإدراك العناصر الأساسية فيها " (محمد عبد الحميد: 2010، ص 14).

وفي هذا الصدد نجد عدة نماذج اتصال، قام بتصميمها وتطويرها باحثون، وهذا ما يفسر وجود الاختلافات، في وضع وتصميم نماذج الاتصال هذه، لذلك سوف نتطرق في هذا العنصر إلى عرض مفصل لأهم نماذج الاتصال التنظيمي:

لقد طور الباحثون نماذج الاتصال الثلاث الرئيسية، وهي على النحو التالي:

- النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه.
- النموذج التبادلي أو ثنائي الاتجاه.
- النموذج التفاعلي.

2-1-1- النموذج الخطي (أحادي الاتجاه):

قبل قرابة ستين عاما، نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه أمر يفعلُه شخص لآخر، وبهذا يشبه الاتصال حقنة في الجسد، بحيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة،

ثم يحققها من خلال وسيلة معينة، حديث، رسم، كتابة... إلى مستقبل يقوم بنقل رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل، وإذا ما وصلت الرسالة بدون تشويش (خارجي، نفسي، عضوي) في خط واحد فإنه قد كتب لها النجاح.

إن نموذج الاتجاه الواحد سهل كما رأينا، إلا أنه لا يعكس العملية الاتصالية بدقة، إذ أنه يتجاهل رجع الصدى ورد الفعل، من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل (حصّة محمد آل مساعد: 2011، ص 19).

إن نموذج الاتجاه الواحد أو النموذج التقليدي، كما يسميه البعض من الباحثين، من بين أهم نماذج الاتصال، فهو واضح فكل ما يقوم عليه سوى تجميع الأفكار والآراء، في شكل رسالة وتوجيهها مباشرة عبر وسيلة أو قناة اتصال، إلى المستقبل المراد توصيل الرسالة إليه.

أن هذا النموذج أغفل ولم يهتم بعملية رجع الصدى، وحسبه إذا وصلت الرسالة كما أراد المرسل، ودون حدوث تشويش أو معوقات في عملية الاتصال، فإن هذه العملية تعتبر ناجحة وفعالة، فلم يعيروا اهتماماً لأهمية رجع الصدى في العملية أو طريقة فك الرموز أو التشفير وتأثيرها في سير العملية الاتصالية.

في هذه النماذج الخطية أحادية الاتجاه، توجد ثلاث اتجاهات لأهم الباحثين في علوم الاتصال تتدرج تحتها وهم: هارولد لاسويل، بيرلو، شانون وويفر.

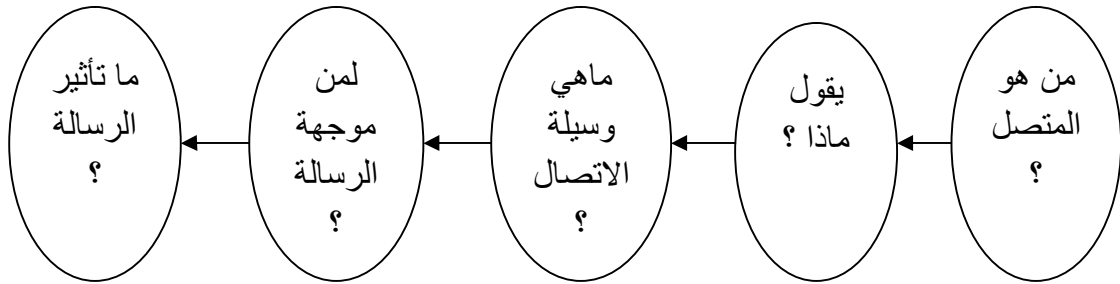
1- نموذج هارولد لاسويل:

يعتبر من أهم النماذج العالمية التي تعرضت لمفهوم الاتصال، قام بوضعه هارولد لاسويل عام 1948، ويلخص فيه عملية الاتصال باختصار شديد، ويفترض لاسويل حدوث

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

التأثير في عملية الاتصال، وبعد من أوائل نماذج الاتصال اللفظي، ويقوم هذا النموذج على خمسة عناصر أساسية وهي:

- من المرسل الذي يقوم بصياغة الرسالة، القائم بالاتصال الذي يقوم بصياغة الرسالة ؟
- ماذا تتضمن الرسالة (رموز / شيفرات) ؟
- لمن توجه الرسالة ؟
- بأي وسيلة توجه الرسالة أي القناة الاتصالية ؟
- ماهو التأثير الذي تحدثه الرسالة على المستقبل ؟



الشكل (07) يوضح نموذج لاسويل في الاتصال

حذف لاسويل عنصر مهم و أساسي في عملية الاتصال، وهو عنصر التغذية الراجعة، وهذا ما أخذ على نمودجه، فلاسويل يرى بأن الاتصال يكون في اتجاه واحد، من المرسل إلى المستقبل ليؤثر فيه.

2- نموذج بيرلو:

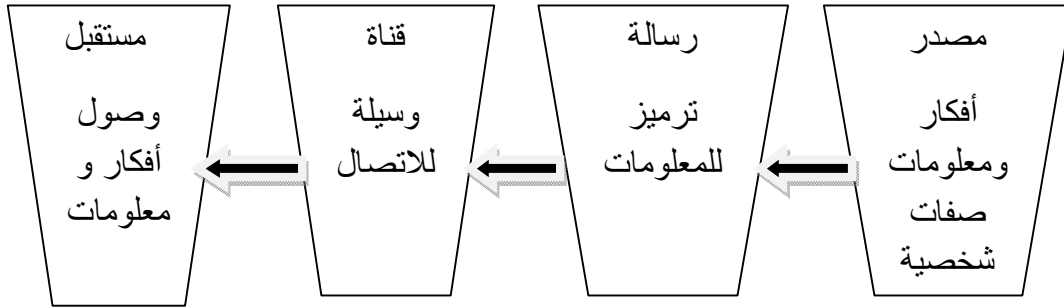
جاء بنمودجه عام 1960، يقوم على أربعة عناصر للاتصال ويعرف نمودجه بنموذج

(S.M.C.R)، والتي تمثل بدايات أحرف عناصر عملية الاتصال لنموذجه الاتصالي، وهي المرسل source، الرسالة message، الوسيلة Channel، المستقبل receiver (فضيل دليو: 2003، ص 27).

يرى بيرلو ديفيد بأن المعلومات الصادرة من المرسل أو المصدر، هي نتيجة لعدة عوامل منها، المهارات الشخصية للمتصل أو المتلقي، المعرفة والميولات. فالاتصال عنده هو نتيجة لهذه العوامل وتفاعلها مع بعضها (راكان عبد الكريم وآخرون: 2004، ص 57).

لقد اهتم بيرلو في نموذجه الاتصالي، بالعوامل المصاحبة لعملية الاتصال، والتي تؤثر حسبها فيها، وقد حددها في أربعة عناصر مرسل، رسالة، وسيلة، مستقبل وبهذا نجده قد أغفل أيضا العناصر الأخرى في عملية الاتصال، من رجع صدى وتشويش، فهو يركز على أن المعاني في عملية الاتصال مرتبطة بالمرسل والمتلقي، وليست في كلماتهم أو رموزهم المستعملة، فالاتصال عنده هو نتيجة لعوامل ومؤثرات توجد في المصدر والمستقبل.

فالاتصالات هي تحتوي على نشاطات وأفكار وخبرات مصدر عملية الاتصال، يعني أن المصدر حين يرغب في إرسال رسالة ما، إلى الطرف المستقبل فإن قدراته ونشاطاته تشارك في صياغة الرسالة، ثم تنقل عبر وسيلة، وحين وصولها فإن المستقبل يفسرها ويتأثر بكل ما نقل إليه من أفكار ونشاطات من المصدر.



الشكل (08) يوضح نموذج الاتصال عند ديفيد بيرلو

(المصدر: أحمد ماهر: 2000، ص 35)

3- نموذج شانون وويفر:

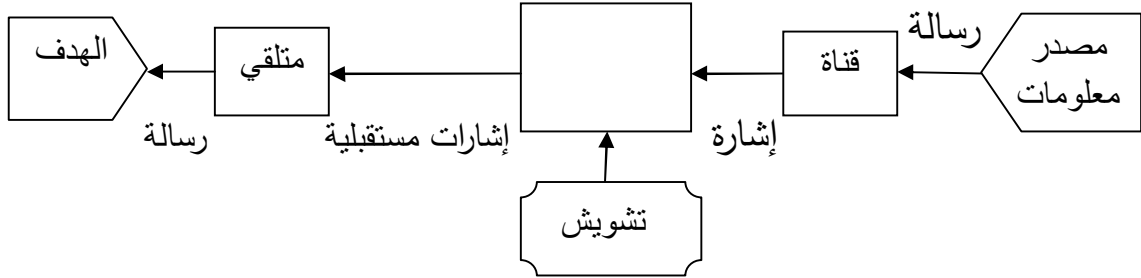
يسمى هذا النموذج بالنظرية الرياضية للاتصالات، قدم في عام 1949، وكان نتيجة لأبحاث قام بها في شركة بيل للهاتف، وهي أساس للنموذج الذي وضعه.

يقوم هذا النموذج على ستة عناصر رئيسية هي: المصدر، الرسالة، قناة إرسال، تشويش، جهاز فك الشيفرة، مستقبل أو هدف.

ويؤكد هذا النموذج، على أن هناك تغيرات تطراً على الرسالة عند عملية الإرسال و الاستقبال، بسبب عمليات التشويش، وهو كما حدده نوعان، ميكانيكي ويكون بوجود عيوب في عملية الإرسال والاستقبال أو عيوب في صوت المرسل، والثاني دلالي، وهنا يكون من إساءة تفسير المتلقي رموز الرسالة، نتيجة أخطاء أو تحريف في المعنى أو اختلاف بين المرسل والمستقبل (حصّة آل مساعد: 2011، ص 40.39).

يرى هذا النموذج بأن الاتصالات لا تتحقق إلا بوجود قناة اتصالية، ترمز بنوع من الرموز، فإذا ما أريد فهم الرسالة يجب الفهم الدقيق للرموز، وفك الشيفرة بطريقة صحيحة من

قبل المستلم، وقد يدخل عنصر التشويش على عملية الاتصال، فيغير من معنى الرسالة، وهذا راجع على حسب درجة التشويش.



الشكل (09) يوضح نموذج شانون وويفر للاتصال

(المصدر: حصة آل مساعد: 2011، ص 39)

2-1-2- النموذج الثنائي الاتجاه:

في هذا النموذج يقوم كلا الطرفين بالإرسال والاستقبال للرسائل، فالمرسل يكون مستقبلاً، والمستقبل يكون مرسلًا، وبينهما سلوك اتصالي، وهو تعبير عن قيامها بالترميز وفك الرموز بقصد أو بدون قصد، ويفسر الرسائل ويفك رموزها، وهو غير منتبه لها، وفي كلا الحالتين نجد أن التشويش يصاحب مرحلة إرسال الرسائل واستقبالها، مما يؤثر على كفاءة الاتصال وفاعليته (حصة محمد آل مساعد: 2011، ص 36).

في هذا النموذج الثنائي الاتجاه، يقوم الطرفين في عملية الاتصال بإرسال واستقبال الرسائل في نفس الوقت، وهذا ما يزيد من وجود تشويش في إرسال واستقبال المعلومات، مما يؤثر على نوعية الاتصال.

نجد في نموذج الاتجاه الثنائي للاتصال نموذجين يندرجان تحته وهما: نموذج ولبرشرام ونموذج روس.

1- نموذج ولبر شرام :

في عام 1954 نشر شرام موضوعا بعنوان كيف يعمل الاتصال ؟ قدم فيه نماذج عن ديناميكية عناصر الاتصال، ويعد شرام من أوائل علماء الاتصال الذين لاحظوا دائرية عملية الاتصال، التي تقوم على وجود متلقي نشط يصدر رد فعل أو تأثير مرتد للرسالة.

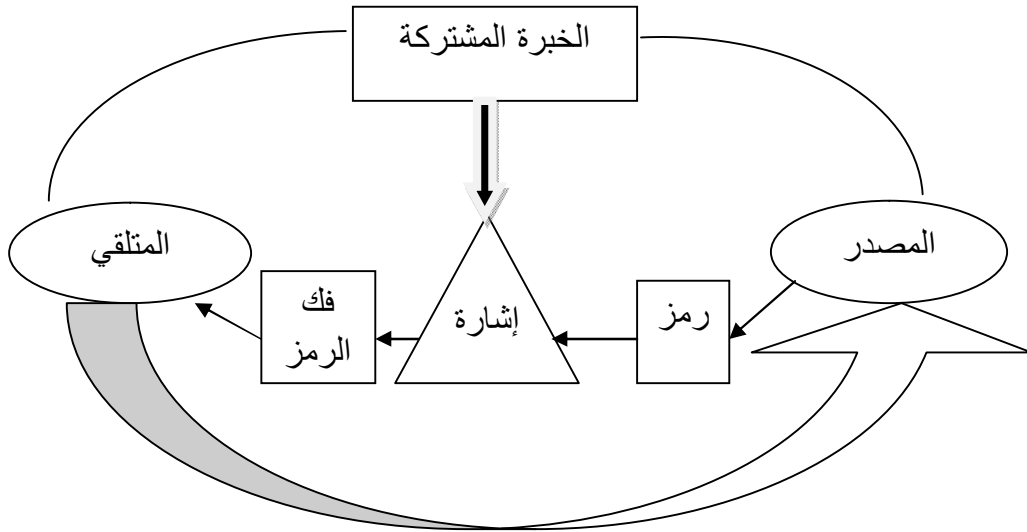
يقوم نموذج شرام للاتصال على وجود خمسة عناصر للعملية الاتصالية، هي المرسل الرسالة، الوسيلة، المتلقي، رجوع الصدى (حصة محمد آل مساعد: 2011، ص 41).

لقد رأى شرام بأن الاتصال عملية دائرية، وبأن التغذية الراجعة وسيلة للتغلب على التشويش أثناء الاتصال، فالمتلقي للرسالة حين يقوم برد فعل، فهو يبعث برسالة للمرسل وهكذا يعني أن الاتصال ليس في منحى فهو دائري.

أدخل شرام فكرة الخبرة المشتركة، أي وحدة المواقف والرموز المشتركة، بين المرسل والمستقبل والتي تحدد فاعلية الاتصال.

وطبقا لنموذج شرام، فإن المرسل يضع أفكاره بكود (شيفرة) ثم يضع التفسير لها، والمستقبل يقوم بفتح الشيفرة. فالمصدر يصيغ أفكاره في رموز يحللها المستقبل على أساس الخبرة المشتركة بينهما (كامل خورشيد مراد: 2011، ص 129).

يعاب على هذا النموذج الدقة المطلوبة في وضع الرموز أو الرسائل، فإذا ما تعطل أي عنصر تتعطل عملية الاتصال، فالشيفرة إذا لم توضع في رموز دقيقة، فإنها تسبب تشويشا مما يعطل عملية الاتصال.



الشكل (10) يوضح نموذج الاتصال عند شران

2- نموذج التأثير المتبادل لروس:

وضع روس هذا النموذج عام 1965، ويحتوي على عناصر أساسية، تشبه إلى حد ما عناصر نموذج هارولد لاسويل، يوضح فيه روس أن عملية الاتصال تقوم على ستة عناصر، وهي المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، رجع الصدى، السياق.

يوضح فيه روس، أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل، أي مصدر المعلومات، والمستقبل، أي محلل ومفسر الرسالة، فإذا ما كانت الرسالة المرسلة غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها، وحتى وإن فهمها بشكل دقيق، وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن الرسالة الأصلية، التي أرسلت من قبل المرسل (كامل خورشيد مراد: 2011، ص 131-132).

يركز هذا النموذج على عنصري رجع الصدى والسياق في عملية الاتصال، فالمرسل يضع مشاعره وخبراته في رسالته، وبعد أن يتلقاها الطرف المقصود يقوم بتفسيرها، على حساب خبراته، وبعد هذا ما يصدر عليه من أفعال تعتبر رجع الصدى. وهذا ما يحدد

للمرسل إن تحقق هدفه من الاتصال، كما يؤكد روس على أهمية السياق الذي يحدث فيه الاتصال وهذا لما له تأثير عليها.

2-1-3- نموذج الاتصال التفاعلي:

نظرا لأن عملية الاتصال معقدة أكثر مما نتصور، فإن كلا النموذجين الأول والثاني يقصر عن التفسير الكامل لهذه العملية، فالالاتصال يعتمد على البيئة والعوامل النفسية والذاتية لأطراف الاتصال.

ويحاول نموذج الاتصال التفاعلي، أن يشمل كافة عناصر الاتصال الفعالة، كبيئة الاتصال ورجع الصدى، وما سبق الاتصال، وما يجيء بعده من سلوك، وهذه هي طبيعة العلاقات الاجتماعية، بحيث يبني بعضها على بعض بلا انتهاء، وهي تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل عندما تتفاعل مع بعضها البعض، لأنه يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر، وكلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الاتصال كانت فرصة النجاح فيه اكبر

(حصة محمد آل مساعد: 2011، ص 37).

كما رأينا في عرض النموذجين السابقين، وما اندرج معها من نماذج مفسرة لعملية الاتصال، بأن عملية الاتصال كانت محدودة العناصر، على عكس نموذج الاتصال التفاعلي، الذي يرى بأن هذه العملية تبادلية تفاعلية بين طرفي الاتصال، فالالاتصال في هذا النموذج يشمل كل عناصر البيئة الاتصالية، وكل ما يخص أطراف الاتصال، فهو نموذج جاء ليشمل كافة أطراف وعناصر الاتصال، بجزئياتها الصغيرة والكبيرة، وهذا ما يزيد حسب هذا النموذج في زيادة فعالية الاتصال ونجاحه.

2-2- وسائل الاتصال التنظيمي:

تستخدم أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة، بغية نقل المعلومات والبيانات والأفكار، بين المستويات الادارية وكافة الجهاز الإداري، ويعتبر اختيار وسيلة مناسبة ومثلى للاتصال في الإدارة، راجع للمؤسسة كنوع المعلومات المراد نقلها، أو نوع الإدارة في المؤسسة، وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى في الوسيلة المتبعة في اتصالاتها التنظيمية، على حسب نوعها، وفي هذا نجد عدة تصنيفات لوسائل الاتصال التنظيمي عند الباحثين والعلماء، وسنحاول ذكرها بالشرح والتفصيل في التالي:

2-2-1- الأسلوب الكتابي:

يتم هذا النوع من وسائل الاتصال عن طريق القرارات والبيانات المكتوبة، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ولكي يحقق هدفه يجب أن تكون المعلومات المكتوبة واضحة ودقيقة (ابراهيم عبد العزيز شيحا: 2001، ص 399).

هذه الوسيلة تتم بخصوص قرارات صارمة ودائمة تتطلب الدقة، ولأن الوسيلة الكتابية لا تزال مؤثرة على الموظفين، فالإدارات اليوم لم تتخلى عنها.

تأخذ الاتصالات التنظيمية الكتابية عدة أشكال نذكر أهمها، مذكرات، رسائل وتقارير إدارية، لوائح حائطية... الخ.

❖ طرقه :

- الرسائل والتقارير الادارية: وهي التي تنقل المعلومات والبيانات الادارية، القانونية، الاجتماعية... الخ، وهي تعبر بالعادة عن تعليمات الرئيس للمرؤوس، وقد تكون تقارير دورية أو شهرية أو سنوية، وهذا على حسب موضوعات التقرير الإداري.

(مصطفى حجازي: 1982، ص 120).

- الشكاوي: وتكون في الغالب صادرة من العمال، إثر خطأ في فهم أمر صادر، فالشكوى هي أسلوب يلجأ إليه المرؤوس للتعبير عن مشكلة ما (عبد الكريم درويش، ليلى تولا : 1967، ص 490).
- الملتصقات الحائطية: توضع هذه الملتصقات داخل المؤسسة أو الورشات العمالية، ليتمكن الموظفون من الاطلاع عليها وتضم قسمين: تعليمات دائمة، والأخرى ملاحظات جديدة أو مؤقتة، تبقى لمدة 8 أيام على حسب كل إدارة، وهذه التعليمات تكون أخبار، إرشادات ولجاءات تخص العمل والعمال (محمود سلمان العميان: 2005، ص 245).
- المذكرات والكتيبات: تقدم فيه معلومات هامة ومفيدة أو آراء تخص الإدارة والعمال، وقد تساهم في تطوير العمل وحل بعض المشكلات بالمؤسسة (محمد إسماعيل قباري: د.س، ص 72).

مزايا الأسلوب الكتابي :

- إمكانية الاحتفاظ بالتقارير والمذكرات.
- تتصف بالدقة أكثر.
- الحماية والحفاظ على المعلومات من التحريف أو الحذف.
- إمكانية شرح المعلومات في التقارير أكثر.
- الاتصال بعدد اكبر من العمال.
- توثيق ومتابعة الاتصال (محمد يسري ابراهيم: 1990، ص 197).

عيوب الأسلوب الكتابي :

- ✓ غير فعال في الظروف الاستثنائية والطارئة التي تتطلب السرعة في التوصيل.
 - ✓ لا يسمح للمرسل من معرفة تأثير الرسالة التي أصدرها.
 - ✓ لا يخلو من احتمالية التحريف، فقد تحمل الكلمة معاني عديدة وكما قد تختلف من فرد لآخر على حسب ثقافته وخبراته (ابراهيم عبد العزيز شيحا: 2001، ص 399).
- الاتصالات التنظيمية الكتابية، لها إمكانية الاحتفاظ والرجوع إليها وقت الحاجة، فالمؤسسات رغم توسعها وكبر نشاطاتها وحجمها، إلا أنها تحافظ على هذا النوع من الاتصال، فهو يبتعد عن التلاعب بالقرارات، زيادة على ذلك فالموظف يستطيع أن يتفحص القرار أو التعليم الإداري بشكل أفضل.

2-2-2- الأسلوب الشفوي:

يعتبر من أقدم وأكثر وأفضل وسائل الاتصال المستخدمة، لما يوفره من وقت واتصال مباشر وتبادل للأفكار وجها لوجه.

الاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل للمعلومات والبيانات بين المصدر والمتلقي، عن طريق الكلام أي شفويا بواسطة الكلمة المنطوقة، يستخدم في الموضوعات التي تتطلب الشرح والتفسير (محمود عودة: 1971، ص 16).

ولهذا الأسلوب الاتصالي طرق عديدة في المؤسسة، نذكر منها الاجتماعات، الاتصال الشخصي المباشر، المقابلات الإدارية... الخ.

❖ طريقه :

• **الاجتماعات:** تعتبر من أهم وسائل الأسلوب الشفوي، تلجأ إدارة المؤسسة إليها في عرض ومناقشة موظفيها في أمور إدارية هامة، تستدعي الحوار المباشر للتأثير فيهم (محمد يسري ابراهيم دعبس:2000،ص 197).

تهدف فيها الإدارة إلى عرض المشكلات الادارية، وفتح المجال للموظفين لتبادل الأفكار والآراء (عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: 1967، ص 483).

• **الاتصال الشخصي المباشر:** هو اتصال مباشر يتم وجها لوجه بين الرئيس والمرؤوس، وهذا يفتح المجال للتداول والنقاش بينهما، مما يوضح الرسالة ويجعلها مفهومة وواضحة أكثر (محمود سلمان العميان: 2005،ص 246).

غالبا ما يحتوي الاتصال الشخصي أوامر وتعليمات، إن هذه الطريقة تزيد من إحساس العاملين بقيمتهم داخل المؤسسة، لما فيها من تقدير لهم وتقربهم من الإدارة والرؤساء.

• **المقابلات الادارية:** إن المقابلة الادارية وسيلة هامة وفعالة في عملية الاتصال، ولكن لمن يجيدها بإحكام، فهي تتم بين العاملين والرؤساء في أي وقت ومكان بالمؤسسة، ومع هذا فهي تتطلب التخطيط ووضع المراد تحقيقه منها، فالمقابلة الادارية وسيلة اتصالية لتبادل خبرات الموظفين وآرائهم وأفكارهم (أحمد محمد عليق وآخرون: 2004، ص 84).

مزايا الأسلوب الشفوي :

- ✓ يتميز بالسهولة واليسر والإقناع والحصول على الإجابة مباشرة من المتلقي.
- ✓ تحافظ على نوع من السرية في بعض الحالات التي لا تستدعي كتابة المذكرات.

✓ تقوي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك بين الموظفين (طارق المجذوب: 2000، ص 521).

عيوب الأسلوب الشفوي:

✓ غير موثقة أو مسجلة مما يزيد من نسبة الخلاف في التنفيذ.

✓ من غير الممكن استعماله مع عدد كبير من الموظفين.

✓ يحمل نسبة تحريف اكبر لمضمون الرسالة في الإدارات الكبرى (سليمان محمد الطماوي : 1987، ص 270).

2-2-3- الأسلوب المرمرز والمصور:

في هذه الوسيلة الاتصالية لا تستخدم لا الكلمة المكتوبة أو المنطوقة، وإنما تتبع وسائل أخرى مثل إشارات، إيماءات، ألوان... الخ، وعادة ما تكون إشارات ذات معاني متداولة ، تكون عبارة عن رسوم وصور مستخدمة في هذا الأسلوب (عبد الكريم درويش وليلى تكلا : 1967، ص 491).

مما سبق عرضه، نجد بأن اختيار وسيلة اتصالية فعالة ليس يسيرا على إدارة المؤسسة، فالظروف التي تحكم المؤسسة هي من تملي عليها الأسلوب المتبع في عملية الاتصالات، ويمكن أن تتبع الإدارة أسلوبين مع بعضهما أو خليط من كل الوسائل، فالإدارة تختار الأسلوب الأكثر سرعة في إيصال القرارات والتعليمات، والتي تراه فعالا ويحقق غاياتها.

2-3- وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات دورا أساسيا وقيما وله عدة وظائف هامة، و في التالي سنقوم بعرض أهم وظائف الاتصال التنظيمي داخل الإدارة.

- **وظيفة الإنتاج:** يساهم الاتصال التنظيمي في الإنتاج من حيث يوفر الإشباع المهني، والتعاون الفعال، و الرغبة في العمل بين أوساط العاملين.
- **وظيفة الإبداع:** يسمح الاتصال التنظيمي بتقديم أفكار واقتراحات وأراء جديدة للمؤسسة، فهو يوفر آفاق ويفتح المجالات والفضاءات لطرح هذه الأفكار وتنفيذها (الطاهر خرف الله: 2006، ص 57.54).
- **وظيفة المحافظة:** يساهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ وصيانة المناخ السائد في بيئة العمل، وهذا من خلال تقوية الروابط بين العمال وزيادة تفاعلهم مع بعضهم.
- **وظيفة التبليغ:** ويعني هنا تبليغ القرارات الادارية، الشروحات، الأعمال الادارية وطرق التنفيذ (طبيش ميلود: 2009، ص 57).
- **وظيفة الرقابة :** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي من خلال أن المؤسسات تحاول فرض رقابة على نشاطات عمالها، وهذا باستخدام قنوات الاتصال (علي عياصرة وآخرون: 2006، ص 30).

إن الاتصالات التنظيمية مهمة في الإدارة، لما تؤديه من وظائف أساسية فيها، فهي تخلق جوا للإبداع لدى الموظفين، ومجالا لتقديم آرائهم وأفكارهم الجديدة، التي تخدم المؤسسة، كما يسهم في رقابة على الموظفين من خلال قنوات الاتصال، يحافظ على المؤسسة وغيرها.

فالالاتصال التنظيمي له دور ووظيفة مهمة اليوم في المؤسسات والإدارات.

2-4- متطلبات ومعوقات الاتصال التنظيمي:

2-4-1- متطلبات الاتصال الفعال :

كأي عملية إدارية الاتصال ولكي يكون ناجحا وفعال يجب أن تتوفر فيه شروط أو متطلبات، وهذا ما يزيد كفاءة وهي كالتالي:

- **التخطيط الجيد للاتصال:** وفي هذه الخطوة تحلل الفكرة المراد نقلها جيدا، وتوضح، لكي يحدث الهدف الاتصالي فيجب أخذ أهداف واتجاهات وميولات الأطراف المشاركة في عملية الاتصال، والذين سيتأثرون بها، ومن ثم تحدد الوسيلة المناسبة والرمز الملائم.
- **إتقان فن الاستماع والإنصات :** وهذا يكون في الاتصال المباشر والشفوي، حتى يتاح للطرف الآخر القدرة على الفهم والاستفسار، للوصول إلى الفهم المشترك (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2000، ص 249).

ونذكر أيضا:

- ✓ مراعاة الصدق في عملية الاتصال.
- ✓ مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- ✓ فتح المجال للمرؤوسين في إعطاء آرائهم وتقديم النقد (كامل محمد المغربي: 2004، ص 242).
- ✓ التنسيق والتكامل بين نظام الاتصال وبين الهيكل التنظيمي واحتياجات المؤسسة.

✓ العمل على تنمية قدرات مهارات الاتصال لدى جميع العاملين (هالة منصور: 2000، ص 58).

من خلال ما سبق ذكره، نجد بأن الاتصال الفعال يتطلب تضافر الجهود، من أقوال وأفعال، وتعاون بين العاملين والرؤساء، وتحري المصداقية في التعاملات ونقل البيانات بأمانة.

2-4-2- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن معوقات الاتصال هي كل ما يعرقل سير ونجاح هذه العملية، أو يعطلها ويؤخرها، أو حتى يشوه مضمون الرسالة، وهذا ما يقف دون تحقيق اتصال فعال. ولهذا فأي شيء يمنع وصول أو يشوه أو يعطل الرسالة، أي شيء يشوبها فهو عائق وحاجز في سيرورة عملية الاتصال في المؤسسات، ولأن الاتصال مهم في نجاح العمليات الادارية فإن هذه العراقيل هي أكبر مشاكل الإدارات اليوم، وقد اختلف العلماء والباحثون في تصنيفها ومن هذه المعوقات نذكر ما يلي:

❖ **معوقات تنظيمية:** ويكون هذا النوع متعلق بطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإذا

كان الهيكل متماسك ومرن كانت المعوقات قليلة والعكس صحيح ونجد فيها:

✓ البعد المكاني بين المرسل والمستقبل.

✓ تعدد المستويات الادارية بين المرسل والمستقبل.

✓ طبيعة العمل.

✓ حجم الموظفين بالنسبة للمؤسسة (ابراهيم عبد العزيز شيحا: 2001، ص 402.403).

).

❖ **معوقات نفسية:** وتتجسد هذه المعوقات في أسباب شخصية معطلة للاتصال، فقد تكون ادراكات خاطئة من الموظفين، أو رغبات أو معلومات أخرى خارج نطاق الرسالة، وهذا ما يؤثر على الاتصال ونجد فيها :

- معوقات في المرسل مثل دوافعه، اعتقاداته، تصرفاته، قيمه ومعتقداته.
- معوقات في المستقبل بوقوعه في نفس أخطاء المرسل، فنتقل إليه الأخطاء مع الرسالة ويتأثر بها
- الفروق الشخصية والذاتية بين المرسل والمستقبل (أحمد ماهر: 2002، ص 361.359).

❖ **معوقات فنية ومادية:** تدرج هذه المعوقات في الجوانب المتعلقة بالعمل، والجوانب المادية الملموسة في عملية الاتصال، كأدوات ووسائل الاتصال، ومعوقات فنية، كسوء الطباعة أو عدم وضوح الصورة، وهي بصفة عامة معوقات تتعلق بالجوانب الشكلية لعملية الاتصال.

❖ **معوقات بيئية:** لأن المؤسسة نظام مفتوح وليس مغلق، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطي مخرجات، وهنا يحدث التفاعل في كميات تدفق المعلومات. ويتوجب على المؤسسة هنا أن تحاول الحفاظ على نشاطاتها دون معوق للاتصال، وهذا لسير عملها، وعليها أن تتعامل مع المتغيرات التنظيمية والبيئية للمؤسسة (علي عياصرة وآخرون: 2006، ص 73.70).

خلاصة:

يمكننا القول مما سبق بأن عملية الاتصال عملية تفاعلية حيوية في المؤسسات، فهي أساس بناء العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، فوجود اتصال فعال يقوم بوظائفه وعلى اختلاف نوعه، سواء رسمي أو غير رسمي أفقي أو صاعد أو نازل، فهو يزيد من الطاقات الخدمية والإنتاجية، وبه تحقق وتستطيع الإدارة الوصول لأهدافها وغاياتها.

الفصل الثالث

الإدارة المحلية في الجزائر

1. ماهية الإدارة المحلية

2. البلدية في الجزائر

تمهيد :

بعد أن تعرضنا في الفصل الثاني لملامح الاتصال التنظيمي سنقوم في هذا الفصل بعرض شرح مفصل لنظام الإدارة المحلية، حيث تعتبر الإدارة المحلية أساس الديمقراطية للشعب فهي تنمي شعورهم بالانتماء للمجتمع المحلي، وسنفصل بشكل خاص التنظيم البلدي في الجزائر وكل ما يحيط به من خلفية تاريخية إلى مستوياته وأهم ما يعانيه من مشاكل وعراقيل.

1- ماهية الإدارة المحلية :

1-1- مفهوم الإدارة المحلية :

تعتبر الإدارة المحلية جهازا من أجهزة الدولة وشكلا من أشكال الإدارة العامة، التي تسمح بتدخل الشعب في تسيير الشؤون العامة من خلال أسلوب في التنظيم يضمن مشاركة المواطنين في تنظيم الحياة العامة بالإقليم .

كما أنها نظام في الإدارة وليس نظاما سياسيا، يتميز بالاستقلال الإداري والتنفيذي، دون التشريعي والقضائي، فهي نظام يخضع للنظام الإداري للدولة ولل قانون الإداري الذي تفرضه (محمد بعلي الصغير: 2004، ص 7).

يقوم هذا النظام (الإدارة المحلية) على مبدأ الانتخاب ويدرار من قبل مجالس شعبية منتخبة، وتكلف مؤسسات الإدارة المحلية بتطبيق القانون وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين، ضمن إطار قانوني مسطر من قبل القيادة السياسية.

كما تعرف على أنها جزء من النظام العام للدولة منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من اجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية (محمد محمود الطعمانة: 2003، ص 8) .

أما خالد سمارة فيعرفها بأنها الإدارة المحلية هي أسلوب إداري يقسم بمقتضاه إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية وتنظم الشؤون المحلية وتدار من قبل السكان المحليين، يمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية (خالد سمارة الزغبى: 1993، ص 48).

إن الإدارة المحلية نظام إداري تتبعه الدولة لتسيير شؤون أقاليمها وهي ليست نظام سياسي، يسير وفق نظام وسياسة الدولة، يلتزم بتطبيق القانون الإداري في الإقليم المحلي للسكان المحليين ويسير وفق هيئات منتخبة، وهو ممثل في هيئتين هما الولاية والبلدية. يرتكز نظام الإدارة المحلية على مقومات وأسس نذكر منها:

- تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية بمعنى التمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي لها حقوق وعليها التزامات.
- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية وهذا بوجود هيئات محلية منتخبة ، تتوب عن السكان في تسيير شؤونهم الإقليمية.
- تتمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصاتها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية، وتسير بما يتناسب مع السياسة والمصلحة العامة للدولة (سليمان الطماوي: 1982، ص 12.11.9) .

1-2- أهداف الإدارة المحلية :

الإدارة المحلية كنظام إداري وكغيرها من الأنظمة الادارية لديها أهداف وتختلف هذه الأهداف من إقليم لآخر، أما في العموم فهي أهداف سياسية، اجتماعية وإدارية وسنعرضها كما يلي:

❖ **أهداف سياسية :** وتتمثل أهدافها السياسية في:

- تحقيق الديمقراطية والمشاركة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات في تسيير الشؤون المحلية وإدارة خدمات المواطنين.

- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي من خلال أنها تقضي على القوى السياسية المتسلطة داخل الدولة.

- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، ويظهر هذا حين يضعف البناء المركزي للدولة فيقوم نظام الإدارة المحلية بالتصدي للمسؤوليات والصعوبات.

❖ أهداف إدارية : وتتجلى أهدافها الادارية في :

- من أحد أهداف هذا النظام الإداري هو تقديم الخدمات للمواطنين والإشراف على سيرورة هذه العملية.
- تحقيق الكفاءة الإدارية بحيث يمكن النظام اللامركزي هذا من توفير الكمية المطلوبة من الخدمات والتي تختلف من إقليم لآخر.
- القضاء على البيروقراطية وهذا يتجسد في تقديم صلاحية تقديم الخدمات المحلية للمواطنين إلى هيئات ولجان وأشخاص من الإقليم المحلي يعون الحاجات المحلية.
- خلق التنافس بين وحدات الإدارة المحلية واعطاء فرص للإبداع والاستفادة من بعضها البعض.

❖ أهداف اجتماعية : وتظهر أهداف الإدارة المحلية الاجتماعية في:

- ربط الحكومة بالشعب وضمان فهم احتياجات المجتمع المحلي وطرق تنميته .
- تثبيت الثقة بالمواطن وكسب احترامه ورغبته في المشاركة في إدارة شؤونه المحلية .
- زيادة إحساس المواطنين بانتمائهم الإقليمي.

- نظام الإدارة المحلية أداة للحصول على الاحتياجات والخدمات (محمد محمود الطعمنة: 2003، ص 16.15).

إن نظام الإدارة المحلية نظام إداري يسعى لإيجاد توافق والترابط بين أعضاء المجتمع المحلي، وإن يكون همزة وصل بين الإقليم والمركزية الادارية فهذا النظام الإداري يسعى في هدفه الأول لخدمة المواطن وتلبية حاجاته وتحقيق مصالحه المختلفة.

1-3- مستويات الإدارة المحلية:

يعمل النظام الإداري " الإدارة المحلية " على تحقيق أهدافه الذي قام عليها، من خلال قواعد تنظيمية وقوانين إدارية و اجتماعية.

ولأن دورها كبير ومهم في الدولة فإن عملها يتطلب الدقة والتنظيم ويتحقق هذا بمستويات إدارية تنظيمية حددتها الدولة بوضوح.

وللإدارة المحلية مؤسستين هامتين وهما التنظيم الولائي و التنظيم البلدي وسنقوم بعرضهما كما في التالي:

❖ الولاية :

عرفتها المادة الأولى من الأمر 38/69 المتضمن قانون الولاية بـ " الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية .." (المادة الأولى : الأمر 38/69 المؤرخ في 1969/05/23)

كما تعرف بأنها: جماعة لامركزية حائزة على السلطات المنفردة للدولة، تقوم بدورها على الوجه الكامل، وتعتبر عن مطامح سكانها، لها هيئات خاصة وهي مجلس شعبي ولائي وهيئة تنفيذية (قصير مزياني: 2001، ص 178).

وتعرف كذلك بأنها: منطقة إدارية وجزء من إقليم الدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتقوم بنشاط سياسي واقتصادي وثقافي تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية، يتولى إدارتها الوالي، الهيئة التنفيذية، المجلس الشعبي الولائي (جعفر أنس قاسم: 1978، ص 115).

■ **هيئات الولاية:** للولاية ثلاث هيئات وهي الوالي، المجلس الشعبي الولائي، الهيئة التنفيذية و سنقوم بذكرها كما يلي:

1- **الوالي:** يجسد أعلى سلطة تنفيذية في التنظيم الولائي كمؤسسة، وفي الولاية كإقليم محلي، يساعده في عمله كل من المجلس الشعبي الولائي والهيئة التنفيذية.

2- **المجلس الشعبي الولائي:** يساهم المجلس في بناء وتقوية سياسة الولاية الإدارية، ويشرف على سيرها الحسن والفعال، ويعتبر المجلس إرادة الشعب المنتخبة.

3- **الهيئة التنفيذية:** وهم الأفراد الذين يتولون مهام تطبيق القوانين التنظيمية والإدارية وأوامر الوالي، كما من مهامها السهر على سير تحقيق أهداف التنظيم المحلي هذا (جعفر أنس قاسم : 1978، ص 57.52).

❖ البلدية:

جاء في دستور 1963 في المادة 9 على أن: " الدولة الجزائرية دولة موحدة، منظمة على شكل جماعات إقليمية إدارية واقتصادية واجتماعية، والبلدية هي الجماعة الإقليمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية القاعدية " (دستور 1963 ، المادة 9).

وجاء في الأمر 24/67 المتضمن لقانون البلدية بأنها " البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية والسياسية في الدولة " (المادة 1 الأمر 24/67).
والبلدية هي إدارة عمومية، تنظيم اجتماعي ذو علاقات اجتماعية معينة تتميز بالتنظيم الهرمي للسلطة.

▪ **هيئات البلدية:** للبلدية هيئتان وهما المجلس الشعبي البلدي و رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1- المجلس الشعبي البلدي: المجلس هو جماعة منتخبة أو هيئة تشكل جهازا استشاريا أو تشريعيا، لاتخاذ القرارات في المسائل التي تدخل في اختصاصاتها.

لقد جعل الدستور الجزائري من المجلس الشعبي البلدي المجال القانوني الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته، ويراقب به عمل السلطات العمومية وجعله قاعدة اللامركزية ومكانا يشارك فيه المواطنون في تسيير شؤونهم (علاء الدين عشي: 2011، ص 94).

2- رئيس المجلس الشعبي البلدي: يعد أهم هيئة في تسيير الولاية لأنه حلقة الوصل بين المجلس الشعبي البلدي والولاية، والمسؤول عن التنظيم البلدي وممثلا للهيئة التنفيذية.

كما يعتبر ممثلاً للدولة وممثلاً للبلدية في الوقت نفسه، إذ إنه رئيس سلطة الضبط الإداري في البلدية، فهو يحافظ على النظام العام والأمن العام والصحة العامة في الحدود الإقليمية للبلدية، إضافة إلى السهر على شؤون ومصالح المواطنين جميعاً داخل تراب بلديته (حسين مصطفى: 1982، ص 165).

إن تنظيم الإدارة المحلية بالنظر إلى صلاحياته المنوطة والمخولة إليه نظام فعال، متميز ومهم في تنمية الإقليم وتسيير شؤون المواطنين وتجسيد روح الدولة، وهذا ما نلمسه من خلال التنظيم المحلي للإدارة المحلية بهيئاته الإدارية التي تسعى لتحقيق الصالح العام.

1-4- مشاكل الإدارة المحلية :

هناك العديد من المشاكل التي تواجه نظام الإدارة المحلية وتعرقل سيرها بشكل حسن ، ويمكن لنا تفصيلها في التالي :

❖ مشاكل إدارية: وتتمثل هذه المشاكل في صور منها:

- عدم سلامة أسلوب اختيار الممثل الشعبي.
- تعدد جهات الرقابة الإدارية على الأعمال.
- شغل الوظائف المحلية على أساس المحسوبية ونقص في الكفاءات والتخصصات.
- ضعف الجهاز التنفيذي وعدم تفهمه للظروف المحلية للإقليم.
- ضعف التنسيق والرقابة ما يخلف الفوضى ويؤثر بالتالي على التنمية المحلية.

❖ مشاكل مالية: إن المال هو أساس الهيئات المركزية أو المحلية، ومن هنا فالإدارة

المحلية لا تحقق طلبات وحاجيات سكانها المحليين إلا بامتلاكها لموارد مالية،

والإدارة المحلية الجزائرية من الإدارات والنظم الادارية التي تعاني نقصا في الموارد المالية ما يؤثر سلبا على نوعية الخدمة ويعرقلها (عمار عوابدي:2000، ص 250.249).

❖ **مشاكل فنية:** ونعني هنا نقص الخبرات الفنية من كفاءات في الموظفين والمتخصصين والعاملين، فنقلد هذه المناصب يؤثر بطبيعة الحال على أحوال المواطنين.

❖ **مشاكل إدارة المرافق العامة:** وهذا ما نلحظه في الأقاليم المحلية وعجز السلطات المحلية على إدارتها بشكل جيد.

❖ **مشاكل المشاركة الشعبية:** فنجاح نظام الإدارة المحلية متوقف على مشاركة مواطنيها في تسيير وإدارة النظام (محمد العزاي : 2009، ص 306).

والإدارة المحلية نظام لا يخلو من المشاكل والعراقيل كغيره من الأنظمة الإدارية، فكل هذه المشاكل تعرقل سير النظام وتعطل في تسيير أمور السكان الإقليميين، فهذا النظام اليوم يعاني من مشاكل عديدة ومختلفة، وسواء كانت إدارية أو مالية... الخ فعليها محاولة التغلب والتصدي لها لتحقيق غاياتها المنشودة .

2- البلدية في الجزائر:

2-1- نشأة وتطور البلدية في الجزائر:

لقد عرفت الجزائر عدة دساتير تعرضت إلى البلدية كهيئة إقليمية محلية، التي تجسد أسلوب اللامركزي في التنظيم الإداري.

كما أن القانون سن عدة نصوص قانونية تخص البلدية، وسنعرض في التالي أهم ما يتعلق بنشأة هذا التنظيم الإداري وكيف كان تطوره التاريخي.

○ نشأة البلدية :

تنشأ البلدية بموجب القانون، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون ".

تحدث البلدية بموجب قانون أي لا يمكن أن تلغى إلا بموجب قانون، ويمكن تعديل حدودها الإقليمية بموجب مرسوم تنفيذي.

وحسب المادة السادسة من القانون 10-11 المؤرخ في 3-7-2011 المتعلق بالبلدية " للبلدية اسم ومقر "

لقد عرفت الجزائر دساتير عديدة، منها دستور 1963 الذي نص في مادته 9 " الدولة الجزائرية دولة موحدة، منظمة على شكل جماعات إقليمية إدارية واقتصادية والبلدية هي الجماعة الإقليمية والإدارية والاقتصادية ".

أما ميثاق الجزائر في أبريل 1964 أكد على ضرورة إعطاء المجموعة المحلية سلطات حقيقية، حيث اعتبر البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد.

وانطلاقاً من الموثيق والنصوص القانونية والسياسية وضع مشروع قانون البلدية في جوان 1965، من طرف المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني وبعد الظروف السياسية التي وقعت في 19 جوان 1965، أصبح المسؤولون مهتمين بمشروع البلدية أكثر حيث وفي أكتوبر 1966 تبنى المجلس الثوري قرار ميثاق البلدية وأقره بصفة نهائية في 4 أكتوبر 1966، ووافقت عليه الحكومة في 20 ديسمبر من نفس السنة (بوحوش عمار: 1962، ص 394).

ونشر هذا القانون في الجريدة الرسمية رقم 6 سنة 1967 بموجب الأمر رقم 67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 (الجريدة الرسمية: العدد 6، 1967). وبهذا أصبحت البلدية هي الخلية القاعدية لبناء الدولة، فهي الوسيط بين المواطنين في الإقليم والدولة. وللبلدية إقليم جغرافي ومساحة وحدود معينة تختلف من منطقة لأخرى يميزها اسم ومقر رئيسي.

يتم تغيير اسم البلدية أو مقرها الرئيسي بمرسوم رئاسي صادر عن رئيس الجمهورية، حيث ورد في المادة 7 من قانون البلدية " يتم تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها الرئيسي أو تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية، بعد أخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي البلدي المعني " (المادة 6 من قانون 10-11، مؤرخ في 2010/7/3).

مما سبق عرضه من قوانين ومراسيم تتعلق بإنشاء البلدية كتنظيم إداري نجد أنها تمتاز بمجموعة خصائص نذكر منها:

- البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية جغرافية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
 - البلدية مجموعة لامركزية أنشأت بموجب القانون، تمثل مقاطعة إدارية تضمن السير الحسن للمصالح العمومية.
 - البلدية تجسيد للديمقراطية وإرادة الشعب.
 - تتمتع البلدية بقدر جيد من الاختصاصات والصلاحيات.
 - تخضع البلدية في الجزائر إلى نظام الوصاية السياسية والإدارية من الإدارة العامة.
 - تتمتع البلدية بأهلية قانونية (عمار عوادي: 1990، ص 195.196).
- التطور التاريخي للبلدية:

يمكن أن نميز بين مرحلتين أساسيتين في تطور التنظيم البلدي في الجزائر كانت قد مرت به وهما مرحلة الاستعمار ومرحلة ما بعد الاستقلال وسنقوم بالتفصيل في هذه المراحل كما هو في الآتي :

1- مرحلة الاستعمار: منذ بداية الاحتلال الفرنسي في الجزائر، أقام المستعمر بالجزائر هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية تسير من طرف ضباط الاحتلال، والتي هدفت لتمويل الجيش الفرنسي ولحكام السيطرة على الشعب الجزائري، وهذه المكاتب لم تكن مقرونة بنص قانوني أو مشرعة إلى غاية 16 أوت 1841، وهو النص الذي تضمن إنشاء مديرية القضايا العربية المسيرة فرنسيا.

وبعد الاستتباب النسبي للوضع بالجزائر قامت السلطات الفرنسية بتكليف التنظيم البلدي تبعا للأوضاع والمناطق بالبلاد (محمد العربي سعودي: 2006، ص 188).

ومنذ سنة 1868 أصبح التنظيم الإداري البلدي في الجزائر يتميز بثلاث أنواع من البلديات وهي :

أ. **البلديات الأهلية:** أقيمت في المناطق الآهلة بالسكان الجزائريين، يشرف على إدارتها أعوان الحاكم العام للبلاد وليس للسكان أي دور في المشاركة في التسيير أو الإدارة، تركز هذه البلديات في مناطق الجنوب الصحراوي وبعض المناطق النائية وهذا إلى غاية 1880، كان يشارك بعض الأعيان من الأهالي مع الجيش في تسيير وإدارة هذه البلديات (محمد الصغير بعلي: 2004، ص 37).

ب. **البلديات المختلطة:** وهذا الصنف يغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، بحيث كانت مشكلة للعنصر الفرنسي والعنصر الجزائري، وترتكز إدارة البلديات المختلطة على هيئتين هما المتصرف ويعين من الوالي العام، واللجنة البلدية وتكون تحت رئاسة المتصرف تتكون من منتخبين فرنسيين وبعض الأهالي الجزائريين المعينين من طرف السلطة الفرنسية.

ج. **البلديات ذات التصرف التام:** أقيمت في مناطق تواجد تام للفرنسيين بالمدن الكبرى والمدن الساحلية، تتمتع بتنظيم خاص كما التنظيم المطبق في فرنسا ويخضع لإدارة الحاكم العسكري، حيث أنها خضعت للقانون البلدي الفرنسي الصادر في 5 أبريل 1884، والذي يعمل بهيئتين هما مجلس بلدي منتخب من السكان الأوروبيين والجزائريين، والعمدة الذي ينتخبه أعضاء المجلس (محمد العربي سعودي: 2006، ص 194).

2- **مرحلة ما بعد الاستقلال:** لقد عانت الجزائر بعد الاستقلال من الفراغ الإداري نتيجة لانعدام الإطار والوكفاءات الإدارية القادرة على تسيير شؤون الإدارات، هذا ما تطلب حلول

سريعة للإصلاح الإداري حيث حاول مجلس الثورة تحديد مبادئ البلدية الأساسية، تقليص عدد البلديات وإعادة تنظيم أجهزتها (أحمد محيو: 1996، ص 163).

وقد قسمت هذه المرحلة بدورها إلى أربعة مراحل وهي:

أ. فترة انتقالية من 1962 إلى 1966 :

تم فيها إنشاء لجان تتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس، قامت السلطات بتخفيض عدد البلديات، أنشأت لجان مساعدة لتسيير البلديات كلجنة التدخل الاقتصادي، المجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي، وتضم هذه اللجان ممثلين عن السكان

التفكير في إنشاء قانون البلدية:

وهذا ما جاء به ميثاق الجزائر وميثاق طرابلس وإبراز مكانة البلدية والاعتراف بدورها، ونظرا لأوضاع البلاد كان على الهيكل السياسي أن يعد مشروع قانون البلدية، وهذا ما تم بالفعل في شهر جانفي 1967 .

ب. قانون البلدية 90-08 سنة 1990 :

هذه المرحلة كرسها دستور 1989 والذي اقر مبادئ الديمقراطية الحزبية، وتم إلغاء الحزب الواحد للمجالس الشعبية البلدية واعتبر قانون البلدية الجديد محاولة من الإدارة العامة لإعادة هيكلة وبناء النظام الإداري المحلي، على أسس الديمقراطية واللامركزية الادارية .

ويعتبر إلغاء المجلس التنفيذي للبلدية أهم ما جاء به القانون 90-08، وأيضا اقتصار هيئات البلدية على المجلس الشعبي البلدي ورئيسه فقط .

ج. قانون البلدية 11-10 سنة 2011 :

عرف هذا القانون أهمية بالغة من الإدارة المركزية العليا للدولة، بحيث حاولت من خلاله سد وتغطية نقائص القانون 08-90 بمجيئها بإصلاحات تخص الجماعات المحلية وهياكل الدولة، وزيادة تفعيل دور المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية الإقليمية بما يتماشى مع حاجاتهم ورغباتهم، وقد أعطى هذا القانون زيادة تمثيل المرأة في المجالس الشعبية البلدية وترقية حقوقها (محمد ابراهيم صلاح: 2002، ص 5) .

إن ما شهدته الإدارة البلدية من تطورات ومراحل تاريخية يفسر لنا ماهي عليه اليوم من تنظيم إداري.

2-2- إدارة البلدية في الجزائر:

اتبعت الحكومة الجزائرية سياسة إعادة هيكلة المؤسسات بإتباع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، بدافع منها إلى تحديث الجهاز الإداري الجزائري وبما يتماشى مع المتغيرات الدولية الحديثة، ورغم هذا نلاحظ ارتفاع درجة تعقيد الإجراءات الادارية وتداخل المستويات الادارية المختلفة داخل التنظيم الإداري عموما والتنظيم البلدي خصوصا، كما أن الخلفية الاستعمارية الفرنسية وما خلفته إدارتها من آثار على الجزائرية ساعدت في هذا.

واحتفاظ الجزائر للهيكل الادارية الفرنسية التي تتنافى مع توجهات وتطلعات البلاد كرس البيروقراطية داخل التنظيم الإداري، وجعل العلاقات رسمية بقدر كبير.

والتنظيم الإداري البلدي سار في طريق الهياكل الادارية الفرنسية وهذا ما أدى إلى عزلتها ونقص دورها الواجب عليها. (بوحنة قوي : 2010 ، ص 128)

إن التنظيم البلدي الإداري في الجزائر له صلاحيات مخولة إليه وهذا بموجب النصوص القانونية الكثيرة والمختلفة، غير أن ما يشهده اليوم من تقصير ونقص في الفعالية عائد لعدة

أسباب مختلفة وهذا رغم جهود الدولة في وضع السياسات الادارية والقيام بمختلف الإصلاحات الادارية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، إلا أنها تبوء في كثير من الأحيان بالفشل.

2-3- الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية:

إن الثقافة التنظيمية لها دور مهم وفعال لما تقدمه للإدارة والمؤسسات الأخرى، فهي تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن الشروط والخصائص، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في بيئة العمل، وكذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فالثقافة التنظيمية توفر إطارا مرجعيا لتوجيه السلوك التنظيمي للموظفين داخل الإدارة (محمد قاسم القريوتي: 2004، ص 157).

إن طبيعة التنظيم والاتصال والتكوين والتحفيز تتعكس مباشرة على الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية، بحيث ومن خلال هذه الآليات تترسخ سلوكيات وقيم وعادات وتقاليد تتخذ منها الإدارة أسلوبا إداريا تسيير وتدير به شؤونها (محمود سليمان العميان: 2002، ص 313).

والثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى سلوكياتهم في الإدارة وعليه نذكر منها :

- ✓ إعطاء أفراد الإدارة هوية تنظيمية.
- ✓ تسهيل الالتزام الجماعي والشعور بالهدف المشترك.
- ✓ تعزيز استقرار النظام والتنسيق والتعاون بين طاقم الإدارة.
- ✓ توفير مصدر للمعاني والرموز المشتركة في الإدارة (حسن حريم: 2003، ص 265).

مما سبق ذكره نرى بان الثقافة التنظيمية مهمة كل الأهمية في الإدارة الجزائرية، فهي أداة للتنسيق والتعاون وتعزيز الأهداف، فمنها تخلق مجموعة الرموز والمعاني الاتصالية التي يشترك فيها الموظفون، مما يسهل ويفعل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية والموظفين، فالثقافة التنظيمية بمثابة الرابط أو الجو أو البيئة العامة التي تضم وتجمع مختلف المستويات الادارية بكل هيئاتها وعناصرها في قالب واحد.

2-4- معوقات الإدارة الجزائرية:

إن الإدارة الجزائرية كباقي الإدارات تعاني من عراقيل ومعوقات وهذا لأنها تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها، ومن أهم العراقيل التي تقف في طريق سير الإدارة الجزائرية نذكر:

- انتشار التسبب العمالي بين أوساط الموظفين.
- استغلال الإدارة من الموظفين لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.
- فقدان المواطن الثقة بإدارته وبدور الأجهزة الإدارية في خدمته.
- نقص الالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- عدم الالتزام بالنزاهة والاستقامة من الموظفين.
- الإهمال الوظيفي وعدم المحافظة على أسرار المهنة .
- الخلط بين المناصب الإدارية.
- الموظف يستمد شرعيته من خلال القوانين واللوائح وهذا ما يقتل من مواهبه ومبادراته ويجعل الإدارة مقبرة له.
- نقص الكفاءات بسبب هجرة الأدمغة وغياب آفاق لحياة مهنية محفزة .

- وجود فائض من الفئات غير المؤهلة بسبب السياسة الاجتماعية للدولة في التوظيف.
- الأجور والعلاوات الممنوحة للموظف لا تعبر عن حاجاته مما يؤدي للبحث عن مصادر رزق تتعارض أحيانا مع مصالح الإدارة.
- انتشار وزيادة المحسوبية والرشوة والقبلية.
- تضخم نسبة العاملين في الإدارات (علي غربي وآخرون: 2002، ص ص (29.23

إن العراقيل الادارية التي تواجهها الإدارة الجزائرية اليوم كثيرة ومتعددة وهي من زادت في تعطيل دورها في تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي ما انعكس على المواطن وتلبية رغباته وحاجاته، فالمواطن مع كل العراقيل الادارية التي يواجهها فقد ثقته بإدارته وهذا ما أفقد الإدارة الجزائرية بريقها.

خلاصة :

لقد رأينا مما سبق عرضه عن الإدارة المحلية والتنظيم البلدي الجزائري على وجه التحديد، بأن هذا الوجه من التنظيم الإداري حساس ومتداخل التركيبية، ولأنه همزة وصل الشعب بالدولة، وعلى هذا فهو في عزوة إستراتيجية محكمة التنظيم لهيكلها الإداري ليتمكن من تحقيق غاياته.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1. الإجراءات المنهجية للدراسة
2. عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري لدراسة فعالية الاتصال في الإدارة المحلية، والذي اعتمدنا عليه كخلفية نظرية للدراسة الميدانية، سنحاول وفي هذا الجانب أن نأخذ الشق المنهجي للدراسة.

وسنطرح في هذا جملة الإجراءات المنهجية التي قمنا بها وسرنا عليها، من إبراز للمنهج ومجتمع الدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، ومجالات الدراسة وعرض وتحليل للبيانات المتحصل عليها، انتهاء إلى نتائج دراستنا هذه.

1- منهج الدراسة ومجتمع الدراسة:

1.1 منهج الدراسة

إن الدراسة هي التي تحدد للباحث المنهج الذي عليه إتباعه، فالمناهج كثيرة ومتداخلة ومتراصة ببعضها، فقد نجد في بعض الأحيان دراسة لا تتطلب منهجا واحدا والعكس صحيح.

والباحث هو من يحدد المنهج الذي سيتبعه في دراسته، والذي يراه خادما وملائما لموضوع بحثه، وبما أن الدراسة الحالية دراسة وصفية فقد اعتمدنا على طريقة المسح، التي تعد أداة من أدوات المنهج الوصفي.

1.1.1 تعريف منهج المسح

هو البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية (القحطاني آل مذهب وآخرون: 2004، ص 205).

وأیضا هو عبارة عن تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية، أو علمية أو ثقافية، أو اجتماعية، وأنشطتها المختلفة وموظفيها خلال فترة زمنية معينة.

إن الوظيفة الأساسية للدراسات المسحية هي تجميع المعلومات، التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها، ومن ثم الخروج باستنتاجات.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وعن طريق المنهج المسحي أو الدراسة المسحية، يستطيع الباحث تجميع المعلومات عن هيكل معين، لتوضيح ولدراسة الأوضاع والممارسات الموجودة، بهدف الوصول إلى خطط أفضل، وهذا لتحسين تلك الأوضاع القائمة بالهيكل المسموح، من خلال مقارنتها بمستويات ومعايير (قنديلجي عامر ابراهيم: 2008، ص 130).

منهج المسح يعتبر من المناهج الأساسية والأكثر شيوعا في البحوث الوصفية، والدراسة المسحية هي دراسة شاملة مستعرضة ومحاولة منظمة لجمع البيانات، وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين، وتؤخذ فيه كل أفراد مجتمع الدراسة، وهذا للوصول إلى أكبر عدد من البيانات لتصنيفها وتفسيرها وللاستفادة منها (فاطمة عوض وميرفت علي: 2002، ص 89).

يهدف منهج المسح إلى:

- وصف ما يجري والحصول على حقائق ذات علاقات بشيء ما، مؤسسة أو إدارة أو مجتمع معين، وكذلك الإعلان عن تلك الحقائق والمعلومات المجمعة.
- تحاول الدراسات المسحية تحديد وتشخيص المجالات التي تشتمل أو حدث فيها المشاكل، والتي تحتاج إلى إدخال التحسينات المطلوبة.
- تستخدم الدراسات المسحية للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، فضلا عن إيضاحها للتحويلات والتغيرات الماضية (قنديلجي عامر ابراهيم: 1999، ص 106).

2.1 مجالات الدراسة

في أي بحث علمي عامة وفي دراسات العلوم الاجتماعية خاصة وعلى وجه التحديد، يوجد هناك مجال بحثي للدراسة تدور تفاصيل ولحداثيات ومجريات الدراسة فيه وحوله ، ويظهر هذا بقوة في الجانب الميداني، وحتى تكون صورة البحث واضحة أكثر لدى القارئ فلقد لجأنا إلى تعريف مجال الدراسة تعريفا مفصلا، وأخذناها على ثلاث عناصر مجال مكاني، مجال زمني، مجال بشري وكانت كما في الآتي:

1.2.1 المجال المكاني: تدور تفاصيل هذه الدراسة حول أحد أهم مؤسسة في التنظيم الإداري المحلي الجزائري، والتي تمثل قاعدة للتنمية وهيئة وسيطة بين المواطن والدولة ألا وهي البلدية ، وقد اخترنا التنظيم الإداري البلدي عن التنظيم الولائي نظرا لدوره المهم وغاية منا في دراسته، وقمنا بتناول مقر بلدية بسكرة.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

التعريف بالبلدية: تقع بلدية بسكرة بالجنوب الشرقي للبلاد وتتربع على مساحة قدرها 127.70 كلم² ويقدر عدد سكانها بـ 200654 نسمة وهذا تبعا لإحصاء السكان لسنة 2011، بكثافة سكانية تقدر بـ 1571 نسمة في الكيلومتر المربع الواحد ، يحدها من الشمال بلدية لوطاية وبلدية البرانيس، ومن الجنوب بلدية اوماش، ومن الشرق بلدية سيدي عقبة وبلدية شتمة، ومن الغرب بلدية الحاجب .

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بمعظم وحدات وأقسام إدارة البلدية، باستثناء أمانة مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي، ومكتب إدارة الشؤون المالية، ومصحة الانتخابات، ومصحة الحالة المدنية، أما باقي المصالح فتمثلت في-انظر الملحق رقم (1)-:

الأمانة العامة : وفيها

-مصحة التنشيط والمتابعة.

- مكتب الإعلام الآلي .
- مكتب المتابعة والعلاقات مع المصالح .
- مكتب الإحصاء .
- مكتب الأرشيف .

-مصحة الديوان .

- مكتب الإعلام والاتصال .

-قسم التعمير والبيئة .

- مديرية البيئة .
- مديرية التعمير .

-قسم الإدارة المالية والوسائل العامة .

- مديرية المالية والممتلكات.
- مديرية تسيير الموارد البشرية .

-قسم التنظيم والشؤون العامة.

- مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

2.2.1 المجال البشري: لقد بلغ عدد موظفي البلدية 2500 موظف كعدد إجمالي، بلغ عدد الموظفين في المقر الرئيسي لبلدية بسكرة 180 موظف، منهم 165 موظف إداري فقط وعدد 15 الباقية موزعة على أعوان امن وعمال نظافة تابعين لهيئة المقر، و 1800 عامل في الحراسة والنظافة العامة، و 520 موظف الباقين موزعين على الفروع الإدارية التابعة لبلدية بسكرة، وهذا حسب معطيات مديرية تسيير الموارد البشرية، وعليه فإن المجال البشري لدراستنا قدر بـ 165 موظف إداري.

2.2.1 المجال الزمني: لقد بدأت الدراسة الميدانية لموضوع " فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية " وانطلقت فعليا وبالتحديد من يوم 22 مارس 2015، وامتدت إلى غاية

05 من أبريل 2015، وقد حاولنا استغلال هذه المدة القصيرة للتعرف على الميدان والمصالح أكثر والموظفين، وحاولنا خلق نوع من الراحة والطمأنينة لديهم لكي يتم العمل الميداني على أحسن وجه.

3.1 مجتمع الدراسة والعينة

1.3.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل إداري مقر بلدية بسكرة، وتم اختيار الموظفين الإداريين وذلك لما لهم من دور في فعالية الاتصال بمقر إدارة البلدية، ويقع على عاتقهم تفعيل عملية الاتصال، وقد قدر عددهم بـ 165 إداري وهذا حسب إحصائية إدارة البلدية.

تم توزيع الاستمارات على 136 فرد من مجتمع الدراسة، وتم رفض الإجابة على الاستبيان من قبل 29 موظف إداري كانوا موظفين بمديرية الشؤون المالية بقسم مصلحة المالية وقسم خزينة البلدية، وقد تم استرداد 136 استمارة.

2.3.1 عينة الدراسة

من الخطوات المنهجية الهامة التي يمر بها الباحث هو اختيار عينة البحث، والتي يجب أن تكون دقيقة وممثلة تمثيلا دقيقا لمجتمع الدراسة، فالعينة يجب أن تأخذ كل خصائص وصفات ومميزات المجتمع المبحوث، وهذا لكي تكون المعلومات والبيانات

صحيحة ودقيقة، وحسباً لهذا ولطبيعة الموضوع المدروس وطبيعة مجتمع الدراسة وجدنا بأنه من المناسب لطبيعة الدراسة إجراء البحث على كل مفردات المجتمع الأصلي المبحوث واتباع أسلوب المسح الشامل.

ولأننا نحتاج كل المعلومات والتفاصيل بموضوع الدراسة والبيانات الضرورية، وللوصول إلى نتائج يمكن تعميمها ارتأينا أن نتبع أسلوب المسح في دراستنا وأخذ كل أفراد مجتمع الدراسة .

عدد أفراد عينة الدراسة قدر بـ 165 فرد مبحوث كلهم موظفين إداريين، موزعين على مديريات ومصالح إدارة البلدية، أستبعد فيها عمال الحراسة وعمال النظافة واقتصرت على الإداريين فقط، ونظراً لرفض بعض الموظفين الخضوع للبحث تراجع عدد الأفراد ليصبح 136 فرد.

4.1 أدوات الدراسة:

إن عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان وخاصة في بحوث العلوم الاجتماعية، بحيث أن دقة النتائج التي يصل إليها الباحث ومدى صحتها متوقف على الاختيار السليم والصائب لأدوات جمع البيانات، وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب يلجأ ويعتمد عليها الباحث في بحثه بغية الحصول على بيانات ومعلومات تخص موضوع بحثه (محمد عبيدات وآخرون: 1999، ص47).

إن أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة، وهذا عائد لطبيعة الموضوع وهو من يفرض على الباحث طبيعة وأداة جمع البيانات، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أدوات جمع البيانات، وهي الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

1.4.1 الاستمارة:

تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في بحوث العلوم الاجتماعية الميدانية والتي تعرف بأنها: مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث (بلقاسم سلاطنية وحسن الجيلاني: 2004، ص 282).

الاستمارة هي جملة من الأسئلة المهيكلة شكلا ومضمونا، تهدف إلى معالجة موضوع اجتماعي، عبر الحصول على معلومات معينة ذات علاقة به، وتعتبر المرحلة الأخيرة قبل تحليل المعطيات واستخراج النتائج العلمية (خميس طعم الله: 2004، ص 90).

لقد قمت بصياغة استمارة البحث انطلاقا من مشكلة الدراسة، والتساؤلات الفرعية التي أثارها وأيضاً الأهداف التي تريد الدراسة تحقيقها.

عرضت الاستمارة على محكمين من خارج الجامعة وهم: "الدكتور علاء جاسم حسين " من جامعة العراق، و "الدكتور" مجدي الداغر" من جامعة مصر، وقد كان التحكيم ايجابيا، كما تمت معاينتها ومراجعتها من طرف الأستاذة المشرفة، وبهذا أخذت الشكل النهائي وضمت 36 سؤالا، تتراوح أسئلتها بين مغلقة محددة بنعم أو لا، وبعض الأسئلة المفتوحة واحتواء البعض على اقتراحات.

وقد قسمت استمارة البحث إلى أربعة محاور وهي كالتالي. كما هو موضح في الملحق رقم (2) :

المحور الأول: وكان حول البيانات الشخصية وضم 6 أسئلة.

المحور الثاني: دار حول اتصال الرؤساء بالمرؤوسين داخل الإدارة أي فعالية الاتصال الصاعد، و احتوى على 9 أسئلة

المحور الثالث: كان يدور حول اتصال العمال بالرؤساء وضم 14 سؤال، أهمها طرق الاتصال، الوقت والرضا عن الأسلوب المتبع في الاتصال.

المحور الرابع: كانت أسئلته حول معوقات وعراقيل سير عملية الاتصال بالإدارة واحتوى على 7 أسئلة.

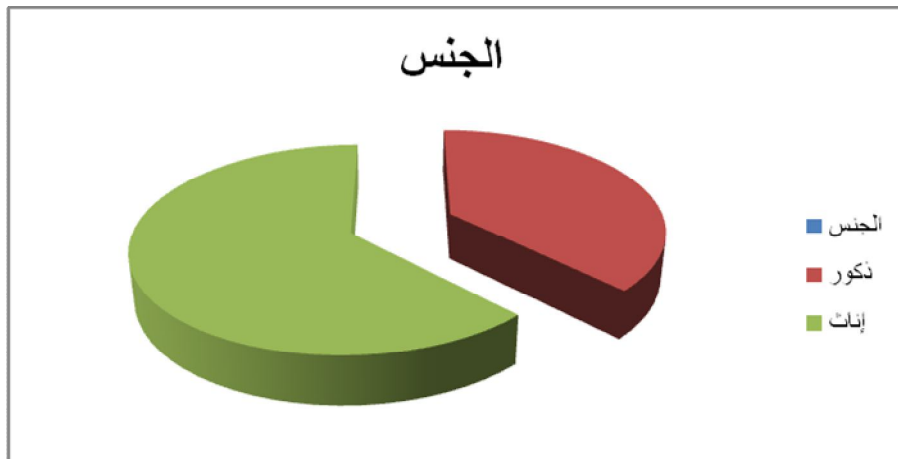
2, عرض وتحليل وتفسير البيانات

1.2 عرض وتحليل البيانات

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

النسبة	عدد الموظفين	العينة الجنس
37.5 %	51	ذكور
62.5 %	85	إناث
100	136	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، فرق كبير وواضح بين جنس المبحوثين حيث أن نسبة 62 % هم إناث، والذكور 37 %، إذ نجد أن اغلب المهام الإدارية يتقلدها العنصر النسوي، ومتغير الجنس هو من احد المتغيرات التي تؤثر على عملية الاتصال، فاتصال المرأة ليس كاتصال الرجل. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



شكل رقم (11) يمثل عدد الموظفين على ضوء متغير الجنس.

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	عدد الموظفين	العينة الفئة العمرية
%6.61	9	27-23
%11.02	15	32-28
%37.5	51	37-33
%13.23	18	42-38
%8.82	12	47-43
%5.88	8	52-48
%14.70	20	57-53
%2.20	3	62-58
100	136	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أنه يوجد اختلافات في الفئات العمرية لمجتمع الدراسة، حيث أن أكبر نسبة 37 % وعددها 51 موظف ينتمون للفئة 33-37 ثم، تأتي الفئة 53-57 والذين يمثلون الكهول بنسبة 14% ويمثلون 20 موظف بالبلدية، ثم تأتي باقي النسب في ذيل الترتيب لنجد الفئة الشبابية تمثل 6 % للفئة العمرية 23-27، ثم 11% للفئة 28-32 وعددهم 15 موظف وهذا ما يوضحه البياني التالي:

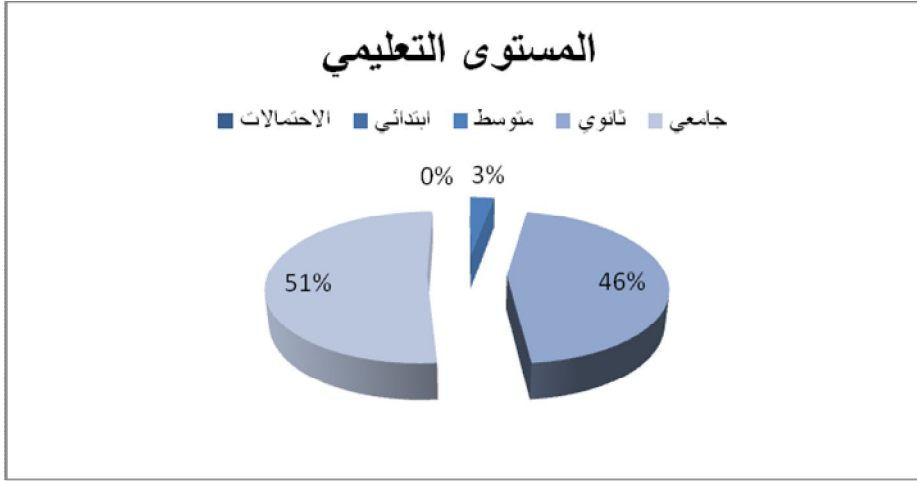


شكل رقم (12) يمثل عدد الموظفين في ضوء متغير السن.

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

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
00%	00	ابتدائي
2.94%	04	متوسط
45.58%	62	ثانوي
51.47%	70	جامعي
100	136	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن النسبة الكبيرة المسجلة للموظفين هم ذو مستوى جامعي بنسبة 51 %، ثم تليها نسبة 45 % لأصحاب المستوى الثانوي، أما ذو المستوى المتوسط فيمثلون 4 موظفين فقط بنسبة 2%، أما المستوى الابتدائي فغير موجود وهذا ما يقودنا لاستنتاج أن الإداريين العاملين بالبلدية ذو الشهادات الجامعية يمثلون الأغلبية. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

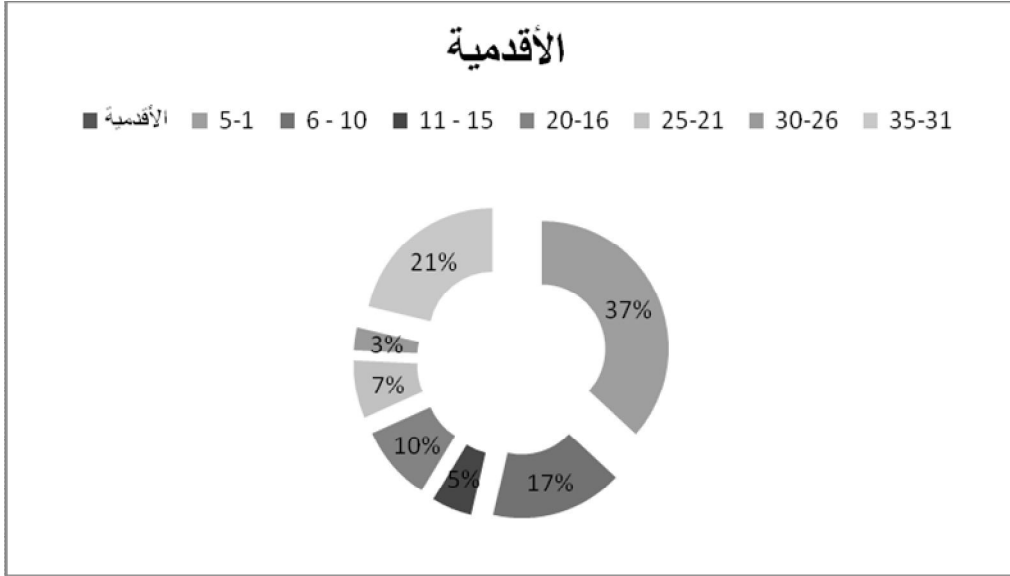


شكل رقم (13) يوضح عدد الموظفين على ضوء متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.

النسبة	عدد الموظفين	العينة الأقدمية
36.76%	50	5-1
16.91%	23	10-6
5.14%	7	15-11
9.55%	13	20-16
7.35%	10	25-21
2.94%	4	30-26
21.32%	29	35-31
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه نجد بأن أغلبية الموظفين بنسبة 36 % والذين يمثلون عدد 50 موظف، لا يملكون أقدمية كبيرة في قطاع البلدية، بينما أصحاب الأقدمية يمثلون عدد صغير. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



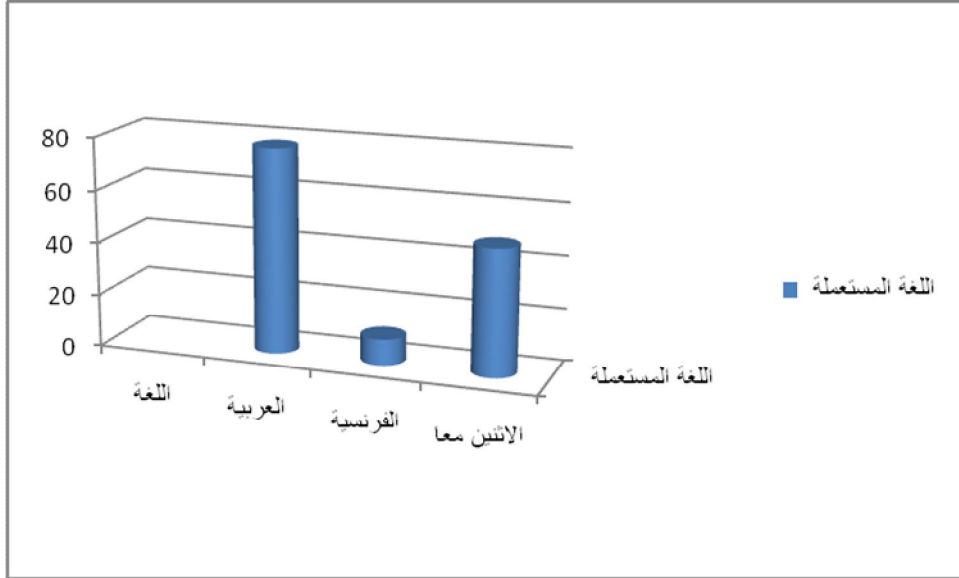
شكل رقم (14) يمثل عدد الموظفين في ضوء متغير الأقدمية.

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالاً.

النسبة	عدد الموظفين	العينة اللغة
57.35%	78	العربية
7.35%	10	الفرنسية
35.29%	48	الاثنتين معا
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه نجد بأن اللغة المستعملة في نقل المعلومات هي اللغة العربية، بأكبر نسبة 57%، ثم استعمال اللغة الفرنسية بنسبة 7% وهي ضعيفة، ثم استخدام الاثنتين معا بنسبة 35% وهي نسب متفاوتة، وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين تلقوا تعليماً باللغة العربية. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

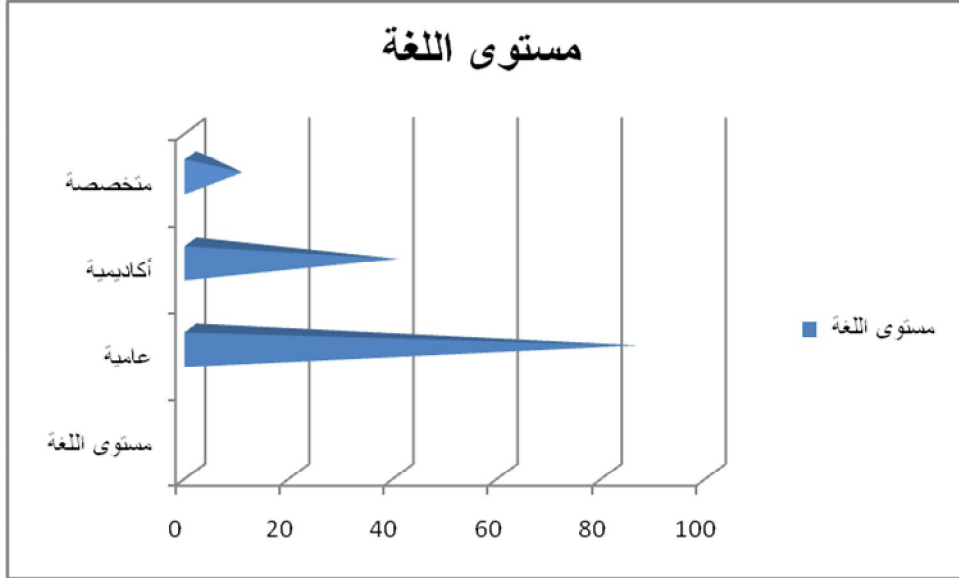


شكل رقم (15) يمثل عدد الموظفين حسب اللغة المستعملة.

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى اللغة المستخدمة.

النسبة	عدد الموظفين	العينة مستوى اللغة
63.23%	86	عامية
29.41%	40	أكاديمية
7.35%	10	متخصصة
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن نوعية اللغة المستعملة بنسبة أكبر هي 63 %، وتأتي الأكاديمية بعدها بنسبة 29 %، أما المتخصصة فتتمثل بـ 7 % فقط. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

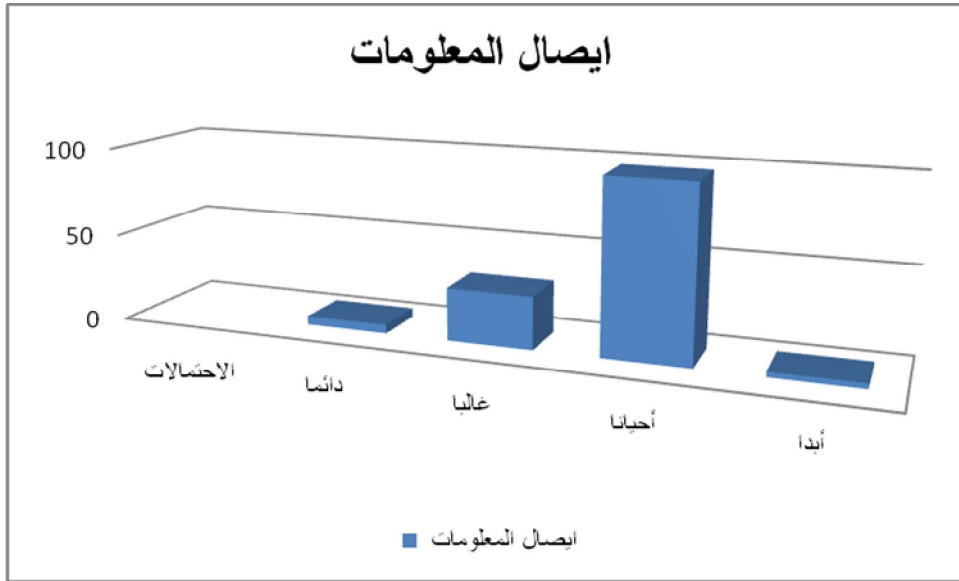


شكل رقم (16) يمثل عدد الموظفين حسب نوعية اللغة المستعملة

جدول رقم (7) يوضح اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات لكل المستويات

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
3.67%	5	دائما
22.05%	30	غالبا
72.05%	98	أحيانا
2.20%	3	أبدا
100	136	المجموع

من المعطيات الموجودة في الجدول نجد بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بإيصال المعلومات لكل المستويات الإدارية، وهذا حسب النسبة 72% لـ 98 إداري، بينما ترى نسبة 22% غالبا ما تهتم الإدارة بذلك ثم من يرون دائما كانوا بعدد 5 ممثلين نسبة 3%، و أبدا بنسبة 2% فقط. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

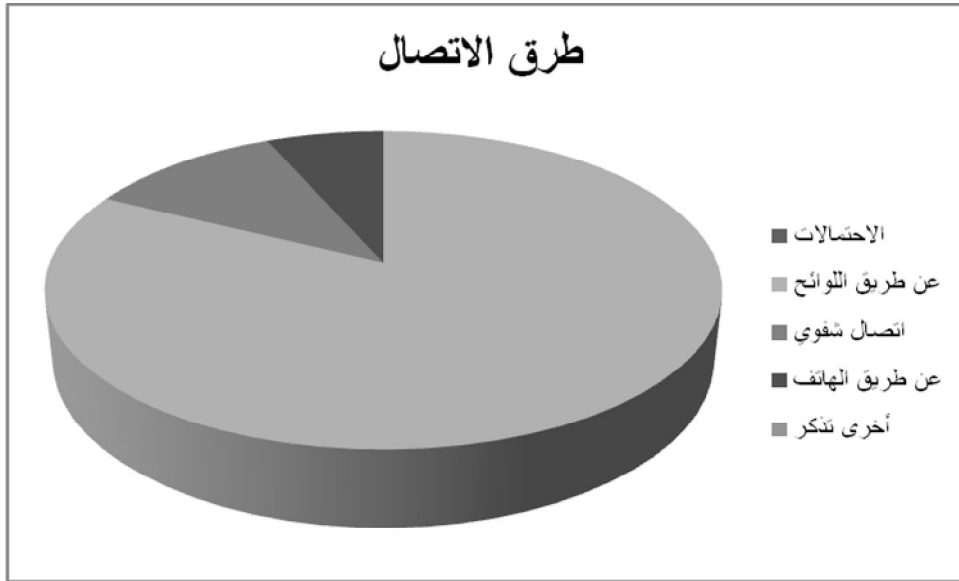


شكل رقم (17) يمثل نسبة اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات

جدول رقم (08) يوضح أكثر طرق اتصال الإدارة بالموظفين

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
82.35%	112	عن طريق اللوائح
11.02%	15	اتصال شفوي
6.61%	9	عن طريق الهاتف
00%	00	أخرى تذكر
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن الطريقة المتبعة من الإدارة في الاتصال هي طريقة لوائح العمل، وهذا ما أكدته نسبة 82% من العمال و 11% فقط يمثلون الاتصال الشفوي، أما عن طريق الهاتف فكانت 6% وهذا يدل على انسداد الاتصال بين الإدارة والعمال.



شكل رقم (18) يمثل نسبة الطرق الأكثر استعمالاً في الاتصال

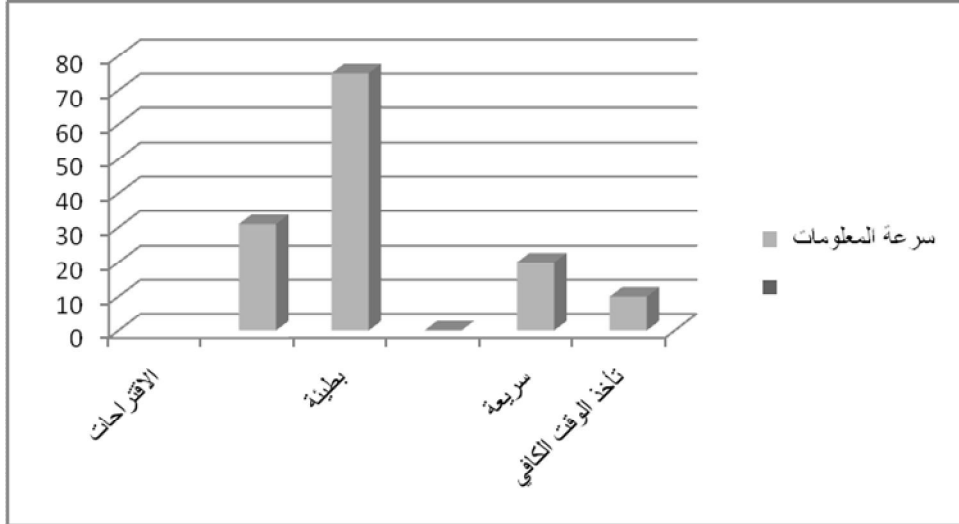
جدول رقم (09) يبين سرعة وصول المعلومات للعمال

النسبة	عدد الموظفين	العينة	
		الاقتراحات	
22.79%	31	طول التسلسل الإداري	بطيئة
55.14%	75	احتكار المعلومات	
00	00	أخرى تذكر	
14.70%	20	سريعة	
7.35%	10	تأخذ الوقت الكافي	
100	136	المجموع	

من الجدول يظهر لنا أن أغلبية العينة بنسبة 55% أكدوا على أن وصول المعلومات بطيء وراجع إلى احتكارها في مستوى إداري معين، بينما رأى 22% منهم أنه راجع لطول

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

التسلسل الإداري، أما 14% فأفروا بأن المعلومات سريعة في وصولها، بالمقابل 7% أكدوا أنها تأخذ وقتها الكافي. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

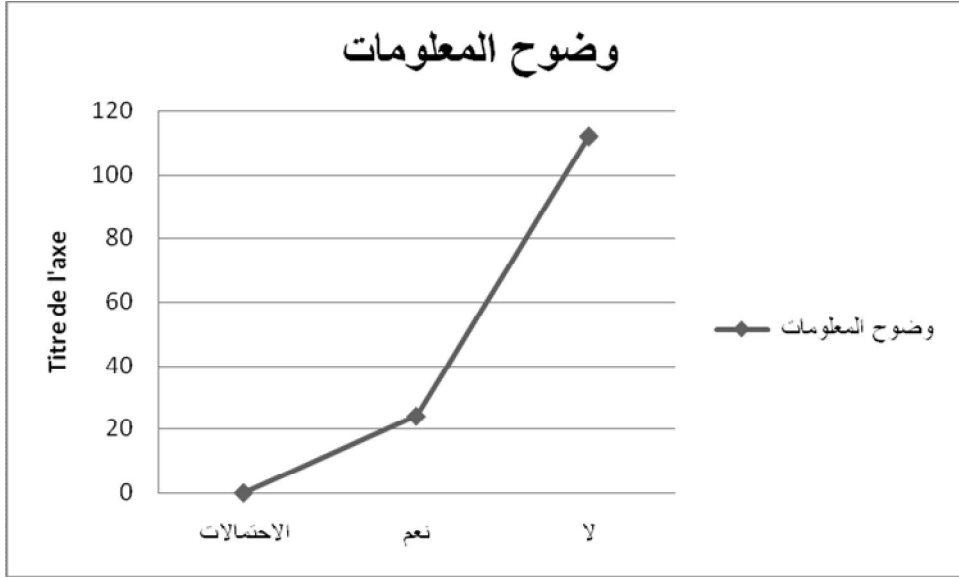


شكل رقم (19) يمثل نسبة سرعة وصول المعلومات

جدول رقم (10) يبين وضوح المعلومات المنقولة

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
17.64%	24	نعم
82.35%	112	لا
100	136	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين أفروا بأن المعلومات التي تصلهم غير واضحة، وهذا ما عبرت عليه نسبة 82% منهم بالمقابل نسبة 17% أقرت بأنها واضحة. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

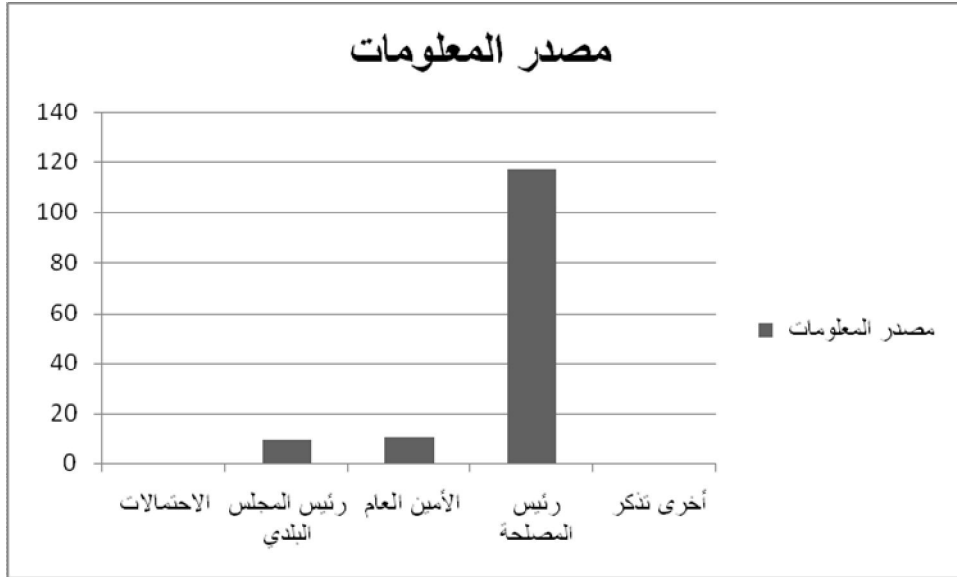


شكل رقم (20) يمثل نسبة وضوح المعلومات

جدول رقم (11) يوضح مصدر الأوامر والتعليمات الصادرة

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%6.61	9	رئيس المجلس البلدي
%7.35	10	الأمين العام
%86	117	رئيس المصلحة
%00	00	أخرى تذكر
100	136	المجموع

من المعطيات الموجودة في الجدول نجد بأن أعلى نسبة من المبحوثين سجلت 86%، والتي أجابت بأن مصدر الأوامر التي تلقاها هو رئيس المصلحة، بالمقابل 7% يتلقونها من الأمين العام للبلدية، لتليها 6% فقط تتلقى أوامرها وتعليماتها من رئيس البلدية. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



شكل رقم (21) يمثل مصدر المعلومات

جدول رقم (12) يوضح طريقة إصدار التعليمات داخل الإدارة

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
69.11%	94	الانفراد بالقرار
30.88%	42	الاستعلاء
00	00	أخرى تذكر
100	136	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن معطياته يتبين لنا بأن طريقة إصدار التعليمات من الإدارة، تعكس انفرادهم بالقرارات وعدم إشراك العاملين فيها وهذا بنسبة 69%، أما نسبة 30% من الموظفين يرون بأن القرارات تعكس استعلاء الإدارة. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

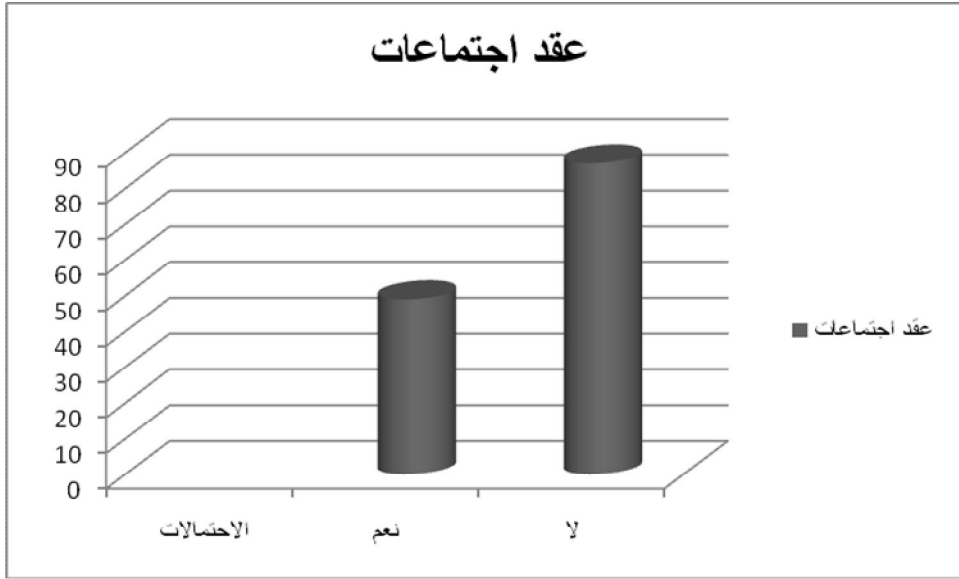


شكل رقم (22) يمثل طريقة إصدار التعليمات

جدول رقم (13) يوضح عقد المؤسسة لاجتماعات دورية مع عمالها

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
36.02%	49	نعم
63.97%	87	لا
100	136	المجموع

من خلال الجدول والمعطيات المقدمة فيه، وجدنا بأن إدارة البلدية لا تعقد اجتماعات دورية مع موظفيها، فقد أجاب 87 فرد بنسبة 63% من المبحوثين بأن الإدارة لا تعقد اجتماعات معهم، بمقابل 36% أقرروا بأنها تعقد اجتماعات. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



شكل رقم (23) يمثل عقد البلدية لاجتماعات دورية

جدول رقم (14) يوضح ما إذا كانت إدارة البلدية تطبق نتائج اجتماعاتها

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%1.47	2	دائما
%22	30	غالبا
%68.38	93	أحيانا
%8	11	أبدا
100	136	المجموع

من الجدول والبيانات المعروضة فيه، نرى بأن أغلبية المبحوثين بعدد 93 وتمثل نسبة 68 % بأن الإدارة أحيانا ما تطبق نتائج اجتماعاتها، أما 22% كنسبة ضعيفة فتري أن البلدية غالبا ما تطبق هذه النتائج، ثم تليها نسبة 8% تقر بأن إدارة البلدية لا تطبق أبدا هذه

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

النتائج، والنسبة الأضعف سجلت بـ 1% وتقر بأن الإدارة تطبق هذه النتائج. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



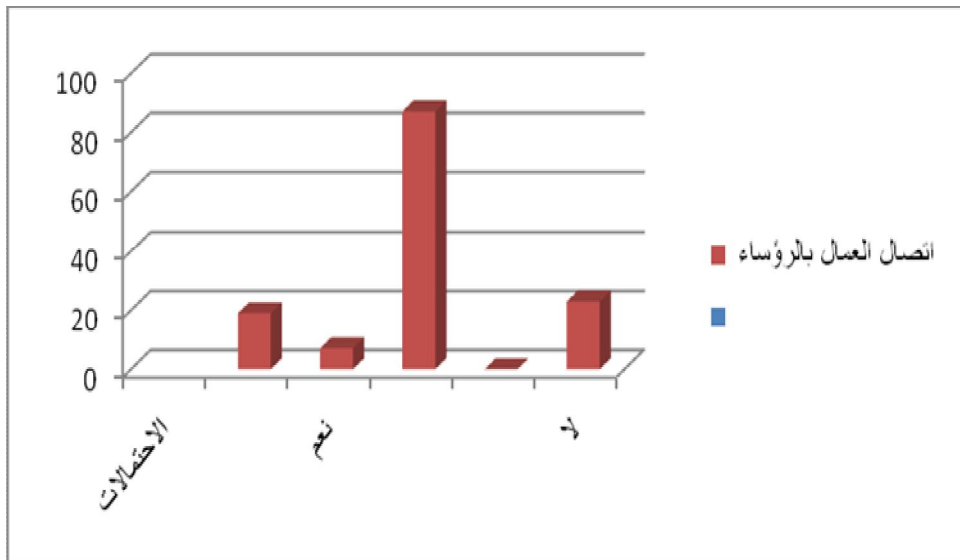
شكل رقم (24) يمثل تطبيق نتائج اجتماعات الإدارة

أما بالنسبة للسؤال 15 حول رأي العمال في الأسلوب الاتصالي الذي يرونه يحقق أهداف إدارة البلدية، فأغلبية الموظفين صرحوا بأن الأسلوب المباشر الشخصي هو الأفضل، كما رأى البعض بأن على الإدارة استخدام الانترنت في طريقة اتصالها، فهي لا تستخدم تكنولوجيا الاتصال.

جدول رقم (15) يوضح ما إذا كان العمال يتصلون برؤسائهم

النسبة	عدد الموظفين	العينة	
		الاحتمالات	
%13.97	19	طلب استفسار	نعم
%5.14	7	شكاوي	
%63.97	87	تقارير	
%00	00	أخرى تذكر	
%16.91	23	لا	
100	136	المجموع	

من الجدول أعلاه وحسب البيانات الواردة فيه، نجد بأن أغلبية المبحوثين بنسبة %63 يتصلون برؤسائهم لتقديم تقارير حول العمل، بمقابل 13% يتصلون لطلب استفسار، أما من أجابوا بـ لا فكانوا 16% فقط. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

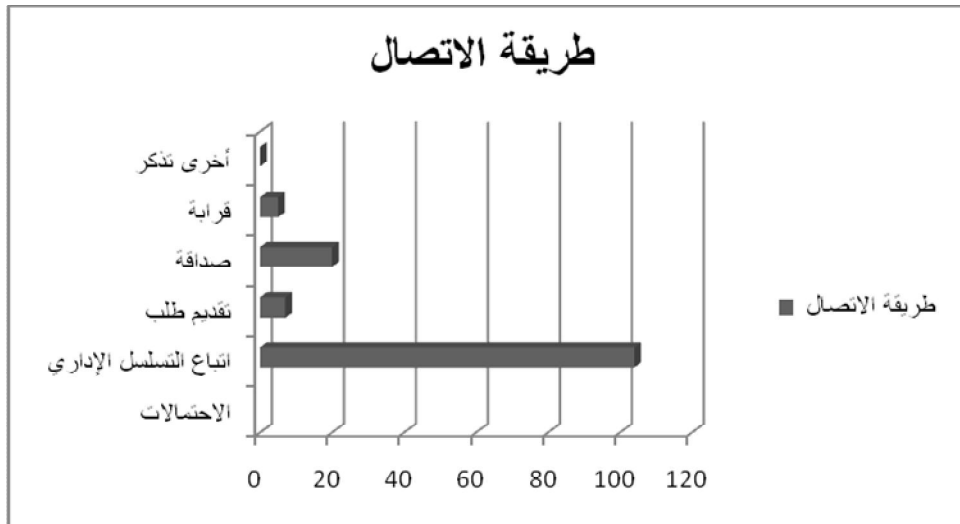


شكل رقم (25) يوضح نسبة اتصال الموظفين برؤسائهم

جدول رقم (16) يبين كيف يتصل العمال بالرؤساء

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
76.47%	104	اتباع التسلسل الإداري
5.14%	7	تقديم طلب
14.70%	20	صداقة
3.67%	5	قراية
00	00	أخرى تذكر
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه ومن المعطيات الموجودة به، نستنتج بأن طريقة اتصال العمال برؤسائهم هي اتباع التسلسل الإداري، وهذا ما عبرت عليه نسبة 76 % بمقابل نسبة 14 % فقط عن طريق الصداقة، ثم تقديم طلب 5% والقراية بنسبة 3%، هذا ما يدل على غياب العلاقات الإنسانية والاجتماعية بإدارة البلدية ووجود الاتصال الرسمي الذي أكدت عليه المدرسة الكلاسيكية. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

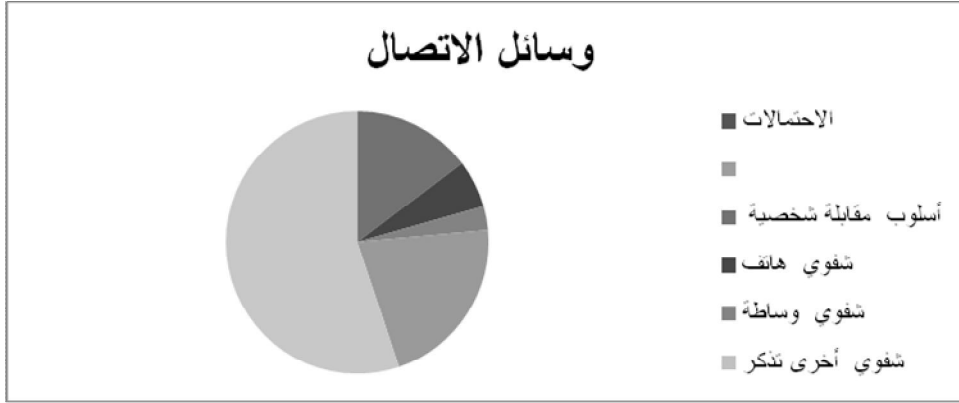


شكل رقم (26) يوضح طريقة اتصال الموظفين بالرؤساء

جدول رقم (17) يوضح الوسائل الأكثر استعمالاً في الاتصال بالرؤساء

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات	
		14.70	20
5.88	8	هاتف	أسلوب شفوي
2.94	4	وساطة	
00	00	أخرى تذكر	
21.32	29	مراسلات	أسلوب كتابي
55.14	75	تقارير	
00	00	أخرى تذكر	
100	136	المجموع	

من المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن، الأسلوب الكتابي عن طريق التقارير هو الأسلوب المتبع أكثر في البلدية، وهذا ما أكدته نسبة 55 % من المبحوثين وهذا الأسلوب نادى به الاتجاه الكلاسيكي، وكرسه في المؤسسات واعتبره الأنجع في الاتصال، ثم تأتي المراسلات بنسبة 21%، أما الأسلوب الشفوي فعبرت عنه نسبة 14% فقط، وهذا يدل على طغيان الأسلوب التقليدي في طرق الاتصال. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



شكل رقم (27) يمثل وسائل اتصال الموظفين بالرؤساء

أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال، والمتضمن لرأي المبحوثين في الوسيلة الفعالة أكثر فإن أغليبتهم أجابوا بالمراسلات والتقارير، أما عن الوسيلة الكتابية لأنهم يرون فيها ضمان لهم لأن الوسيلة الشفوية حين يتبعها الرئيس في إصدار التعليمات قد يتراجع وينكر ذلك، ولهذا يرون بأن الوسيلة الكتابية أضمن لتنفيذ وتلقي الأوامر.

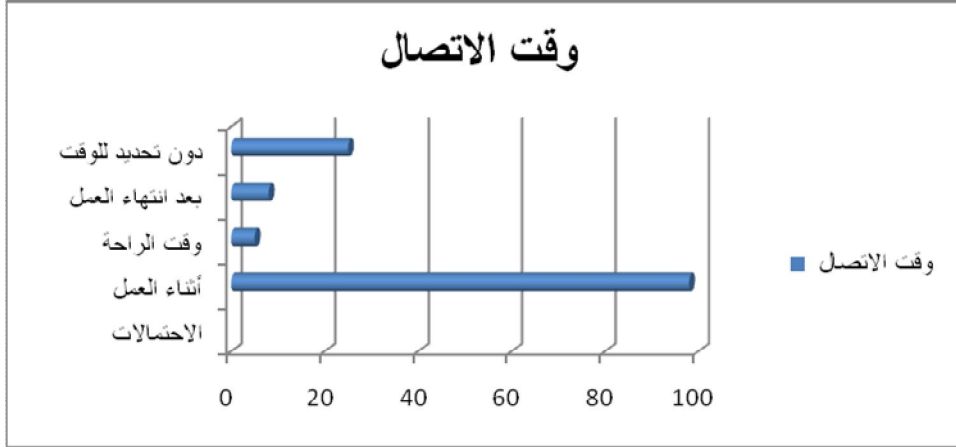
جدول رقم (18) يوضح الوقت الذي يتصل فيه العمال برؤسائهم في حالة وجود مشكل

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
72.08%	98	أثناء العمل
3.67%	5	وقت الراحة
5.88%	8	بعد انتهاء العمل
18.38%	25	دون تحديد للوقت
100	136	المجموع

من البيانات الجدولية نلاحظ بأن وقت اتصال العمال بالرؤساء هو أثناء العمل، وهذا ما أكدته نسبة 72% من مجتمع الدراسة، تلتها نسبة 18% وأفادوا باتصالهم دون تحديد

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

للوّقت برؤسائهم، أما بعد انتهاء العمل فعبرت عنه 5% و 3% أثناء الراحة، هذا يؤكّد رسمية العلاقات داخل المؤسسة. وهذا ما يوضّحه البياني التالي:

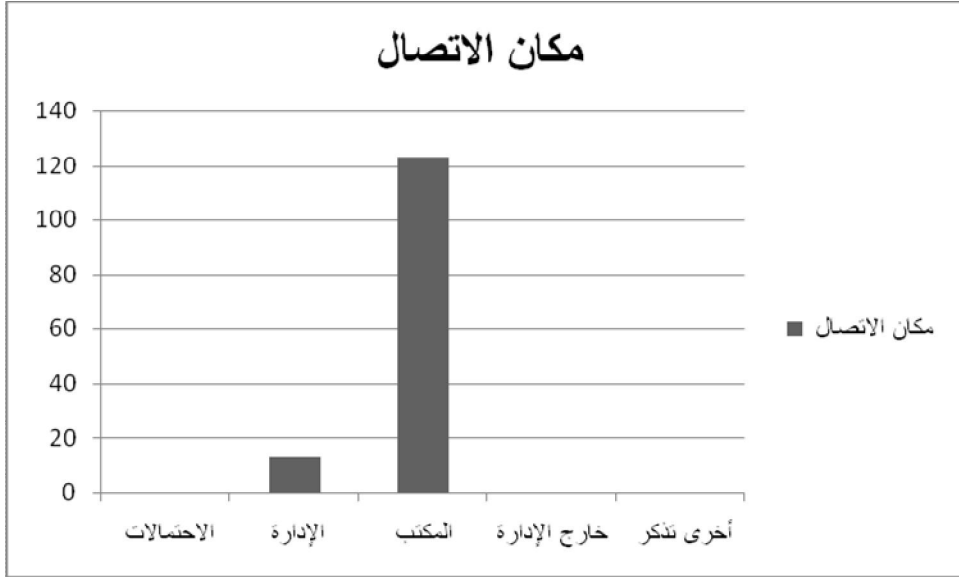


شكل رقم (28) يوضح وقت اتصال الموظفين بالرؤساء

جدول رقم (19) يوضح مكان اتصال العمال برؤسائهم

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
16.91	13	الإدارة
83.08	123	المكتب
00	00	خارج الإدارة
00	00	أخرى تذكر
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن مكان اتصال العمال بالرؤساء، هو في المكتب ومثله نسبة 83%، أما 16% فأقروا بالإدارة كمكان اتصالهم، أما بالنسبة لخارج الإدارة فكانت منعدمة تماما.



شكل رقم (29) يمثل مكان اتصال الموظفين برؤسائهم

جدول رقم (20) يبين ما إذا كان العمال يعانون من خلافات مع زملاء

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
% 21.32	29	نعم
%78.67	107	لا
100	136	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول نجد أكبر نسبة قدرت بـ78% من المبحوثين، أكدوا بأنهم لا يعانون من خلافات مع زملائهم بسبب العمل، أما نسبة 21% فأقروا بعكس ذلك وهذا يدل على وجود احتكاك وانسجام بين الأفراد العاملين. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

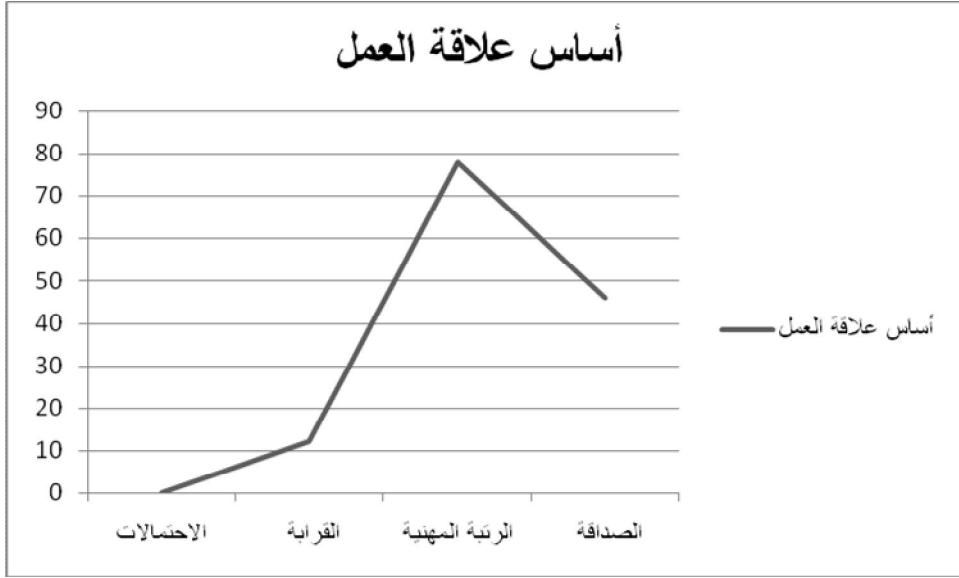


شكل رقم (30) يمثل نسبة وجود خلافات بين الموظفين

جدول رقم (21) يوضح أساس العلاقة بين العمال

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%8.82	12	القرابة
%57.35	78	الرتبة المهنية
%33.82	46	الصداقة
100	136	المجموع

من معطيات الجدول نجد بأن الرتبة المهنية هي أساس العلاقة بين العمال بإدارة البلدية وهذا ما عبرت عنه نسبة 57%، أما الذين عبروا على أساس الصداقة فكانوا 33%، أما القرابة فكانت الأضعف بين النسبتين وسجلت 8% فقط، وهذا يدل على أن التعامل بين العمال والعلاقة التي تجمعهم علاقة عمل ليس إلا.

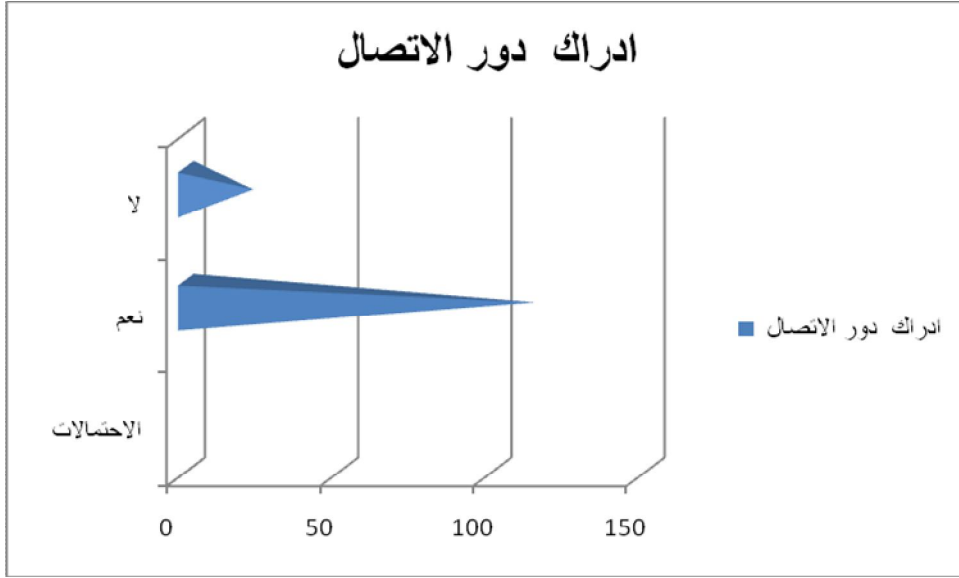


شكل رقم (31) يوضح أساس العلاقة بين الموظفين.

جدول رقم (22) يوضح إدراك الموظفين لدور الاتصال في التعاون

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%83.82	114	نعم
%16.17	22	لا
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه والمعطيات المبينة فيه نجد بأن أغلبية الموظفين يدركون دور الاتصال في التعاون وروح الفريق بينهم وأكدته النسبة 83% من الأفراد المبحوثين، أما 16% فعبروا بـ لا وأنهم لا يدركون أهمية الاتصال في التعاون بالإدارة. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

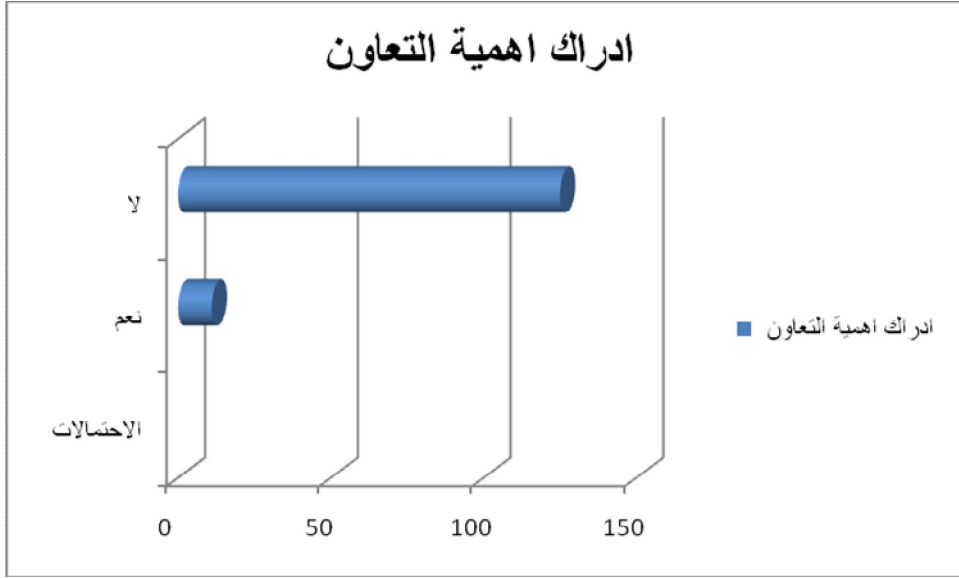


شكل رقم (32) يمثل نسبة إدراك الموظفين لأهمية الاتصال في التعاون

جدول رقم (23) يوضح إدراك أهمية التعاون بين المستويات الإدارية

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%8.08	11	نعم
%91.91	125	لا
100	136	المجموع

من البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن النسبة الأكبر والأغلبية من المبحوثين والممثلة لـ 91%، أقرّوا بإدراكهم لأهمية وجود تعاون بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية بإدارة البلدية، وهذا يعبر أيضا عن إدراكهم للتنسيق ودور الاتصال في السير الحسن للعمل، أما نسبة 8% فقط عبروا بعدم إدراكهم لهذا وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأغلبية.

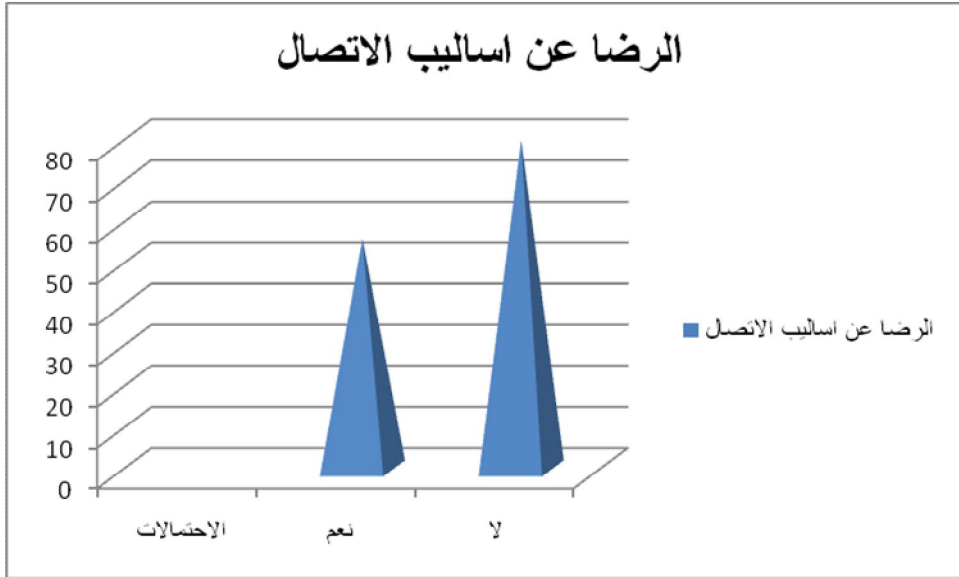


شكل رقم (33) يوضح أهمية التعاون بين المستويات الإدارية

جدول رقم (24) يوضح رضا العاملين عن أساليب الاتصال

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%41.17	56	نعم
%58.82	80	لا
100	136	المجموع

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه عدم رضا العمال عن أساليب اتصال الإدارة، وهذا جاء بنسبة 58 % وهذا ينعكس على استقرار العاملين وشعورهم بعدم الرضا الوظيفي والتأثير السلبي على عملهم وان العلاقة الاتصالية غير جيدة، بالمقابل تأتي نسبة 41% يعبرون عن رضاهم عن أسلوب الاتصال الذي تتبعه الإدارة، وهذا يدل أن هناك من يرون أساليب الاتصال تساعد على السير الحسن للعمل. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

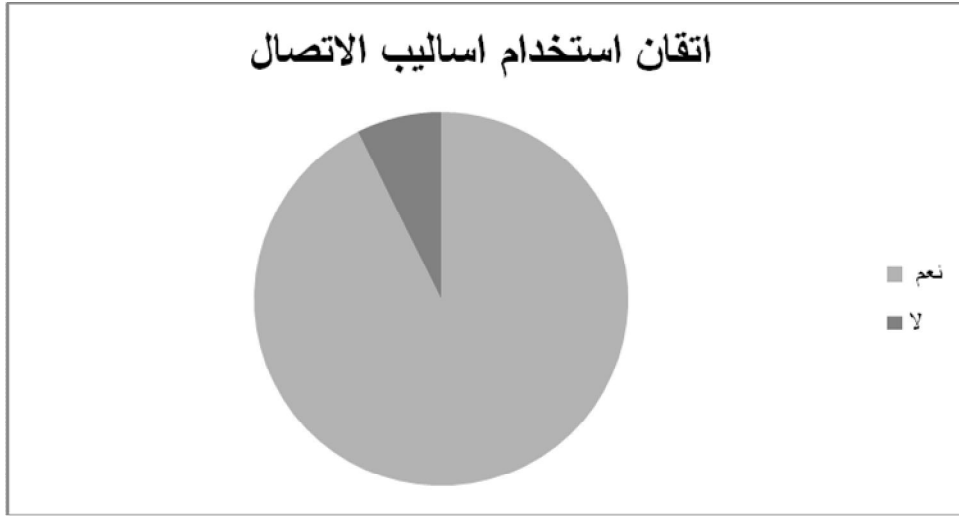


شكل رقم (34) يمثل نسبة رضا العمال عن أساليب الاتصال

جدول رقم (25) يبين ما إذا كان العمال يتقنون استخدام وسائل الاتصال

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%92.64	126	نعم
%7.35	10	لا
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه نجد بأن أغلبية المبحوثين بنسبة 92% أقرروا بإتقانهم لاستعمال وسائل الاتصال وتكنولوجياته وهذا مؤشر جيد، بينما 7% عن عدم إتقانهم لوسائل الاتصال يرجح أنهم من مستوى إداري معين. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

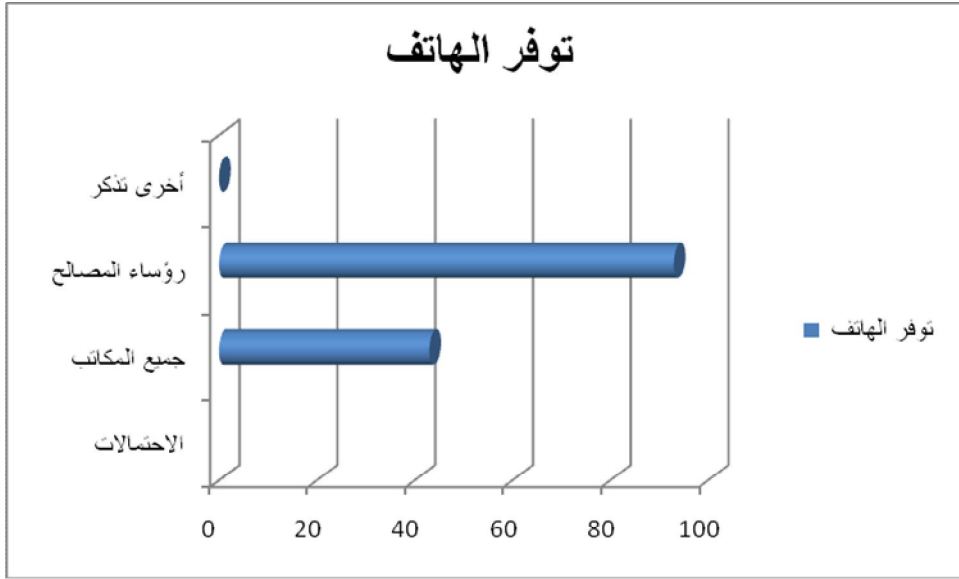


شكل رقم (35) يمثل نسبة إتقان أساليب الاتصال

جدول رقم (26) يوضح توفر الهاتف

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%31.61	43	جميع المكاتب
%68.38	93	رؤساء المصالح
00		أخرى تذكر
100	136	المجموع

من الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن تواجد الهاتف كائن على مستوى مكاتب رؤساء المصالح، وعبرت عليه نسبة 68 % بينما 31% أكدوا على تواجده بكل مكاتب البلدية، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى وهذا يدل على أن الإدارة لا تستخدم الهاتف في اتصالاتها. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



شكل رقم (36) يوضح نسبة توفر الهاتف على مستوى الإدارة

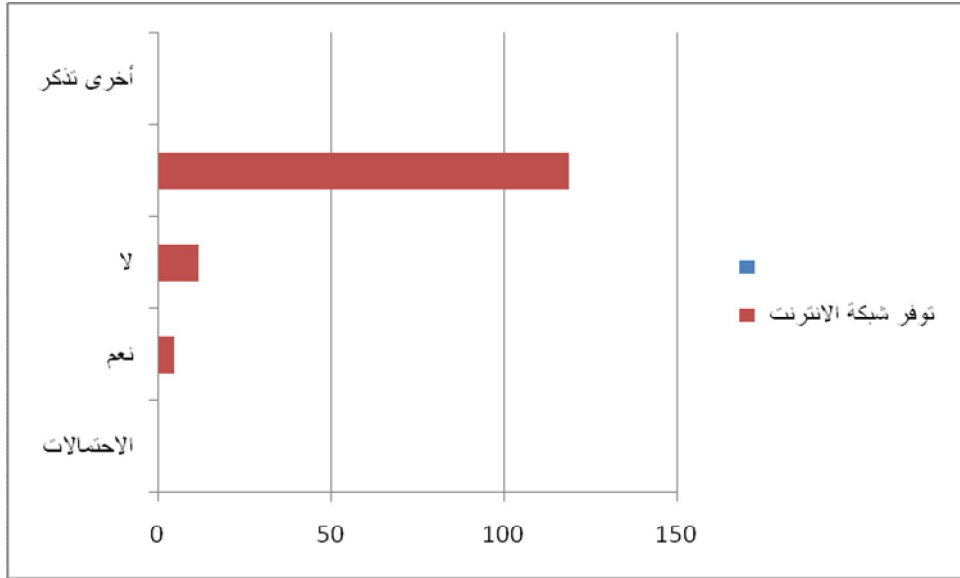
جدول رقم (27) يوضح توفر شبكة الإنترنت على مستوى المصالح

النسبة	عدد الموظفين	العينة	
		الاحتمالات	
3.67	5	نعم	
8.82	12	نقص موارد مالية	لا
87.5	119	سياسة تنظيمية	
00	00	أخرى تذكر	
100	136	المجموع	

من المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه نجد بأن جل المكاتب بإدارة البلدية لا تتوفر على شبكة الإنترنت، وهذا حسب المبحوثين راجع للسياسة التنظيمية وعبرت عنه نسبة 87%، أما 8% فأرجعوا السبب إلى نقص الموارد المالية للبلدية، بالمقابل عبر 3% عن

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

توفر شبكة الإنترنت على مستوى مكاتبهم، وهم الفئة العاملة بمكتب الديوان ومكتب الأمين العام فقط، وهذا يظهر أن الإدارة تعتمد عدم استحداث شبكة الإنترنت في المكاتب. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



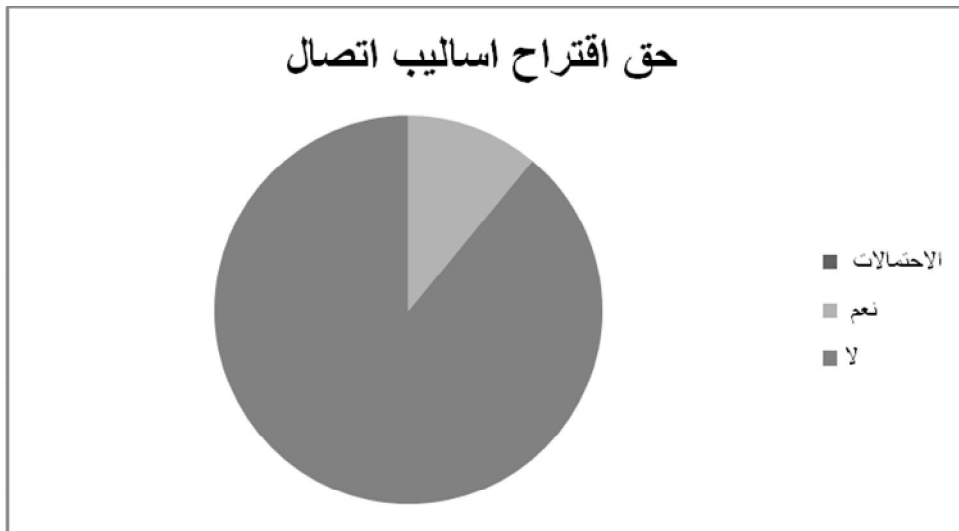
شكل رقم (37) يمثل توفر شبكة الانترنت على مستوى الإدارة

أما فيما يخص السؤال (29) حول اقتراحات العمال لتحسين الاتصال داخل الإدارة، فإن أغلبية الأفراد المبحوثين نادوا بعقد اجتماعات وفتح المجال لهم من خلالها للنقاش والتحاور وإبداء آرائهم، ورأى البعض بأن اتباع الأسلوب المباشر والشخصي واستخدام البريد الإلكتروني في إيصال التعليمات في الاتصال يكون أفضل بالنسبة إليهم كموظفين وأسرع للإدارة في تحقيق أهدافها أيضاً.

جدول رقم (28) يوضح ما إذا كانت الإدارة تمنح العمال حق اقتراح أساليب اتصال

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%11.02	15	نعم
%88.97	121	لا
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا بأن الإدارة إدارة تعسفية، لا تمنح لموظفيها الحق في اقتراح أساليب اتصال أو إبداء رأيهم اتجاه هذا، وهذا ما أكدته نسبة 88 % من المبحوثين، بمقابل 11% أقرروا بأنها تمنحهم الحق في ذلك. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

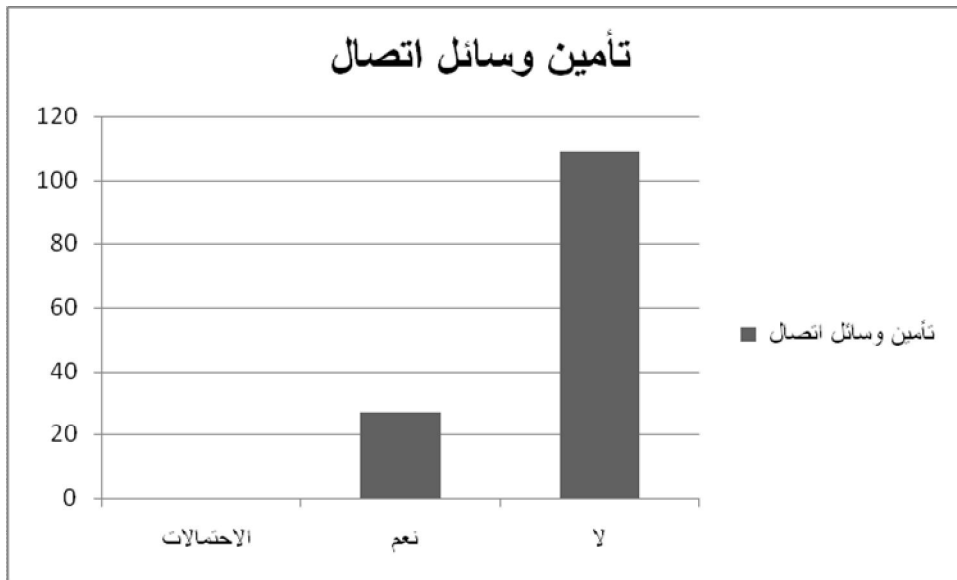


شكل رقم (38) يوضح حق اقتراح أساليب اتصال

جدول رقم (29) يوضح تأمين الإدارة لتقنيات الاتصال اللازمة

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%19.85	27	نعم
%80.14	109	لا
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه يتوضح لنا أن 80% من المبحوثين، أكدوا على أن الإدارة لا تؤمن التقنيات اللازمة، مما يعني أنها تفتقر لوسائل وتقنيات اتصالية، مما قد يعطل من سير عملها ويعرقل بالتالي أهدافها، بالمقابل سجلت نسبة 19% فقط ممثلة لمن أفادوا بأن الإدارة تؤمن التقنيات اللازمة للاتصال وهم يمثلون نسبة قليلة. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

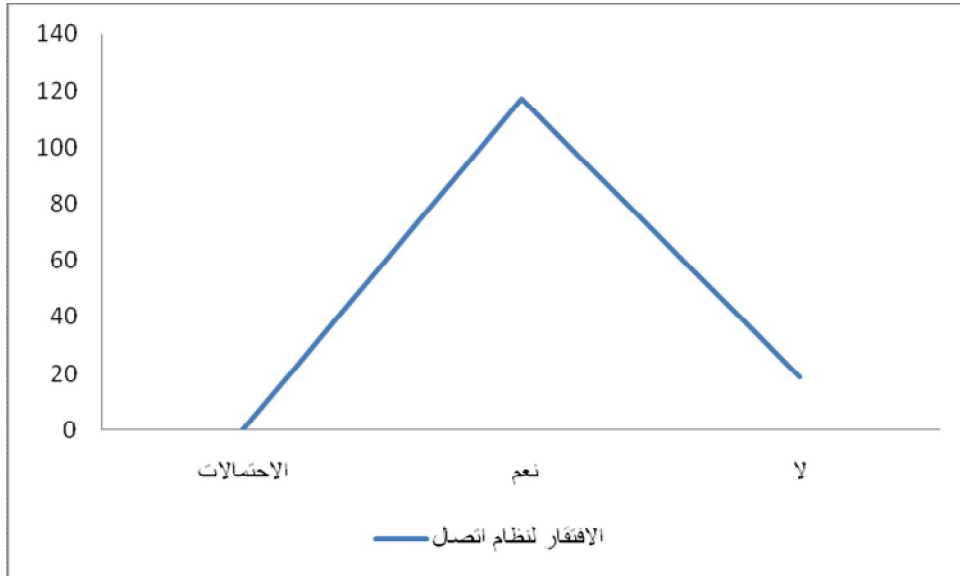


شكل رقم (39) يمثل نسبة تأمين الإدارة لتقنيات الاتصال

جدول رقم (30) يوضح رأي العمال في ما إذا كانت الإدارة تفتقر لنظام اتصال ملائم

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
%86.02	117	نعم
%13.97	19	لا
100	136	المجموع

من البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، نلاحظ بأن 86 % من مجتمع الدراسة أفادوا بأن الإدارة تفتقد لنظام اتصالي يليق بها لتحقيق أهدافها، وهم أيضا بهذا يعبرون عن افتقارهم وغياب أسلوب اتصالي مناسب، يتبعونه ليسيروا نحو عمل أفضل، أما 13% فقط أجابوا بـ لا وأكدوا بأن الإدارة لا تفتقد لأسلوب اتصال مناسب، مما يعني بأنهم يرون بأن أسلوب الإدارة المتبع هو المناسب حاليا. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

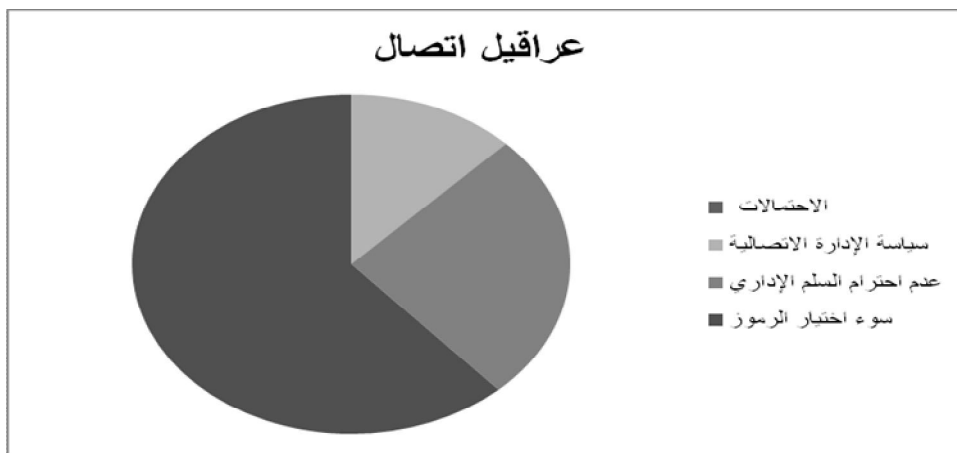


شكل رقم (40) يوضح نسبة افتقار الإدارة لنظام اتصال

جدول رقم (31) يوضح العراقيل التي تواجه العمل أثناء اتصالهم بالإدارة

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
12.5%	17	سياسة الإدارة الاتصالية
25.73%	35	عدم احترام السلم الإداري
61.76%	84	سوء اختيار الرموز
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه وعلى حسب البيانات الواردة فيه، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 61% أقرروا بأن سوء اختيار الرمز المعبر لمضمون الرسالة، هو أهم معرقل يصادفهم في عملية الاتصال في الإدارة، لتأتي بعدها عدم احترام السلم الإداري بنسبة 25%، أما السياسة الاتصالية فكانت 17% فقط، وهذا أن دل فيدل على وعي الموظفين بأن عملية الاتصال لا تأخذ مسارها الصحيح، وبأن الرموز المختارة المعبرة عن الرسائل الإدارية هي غير واضحة وغير دقيقة، أما نسبة 25% فأرجعت ذلك إلى عدم احترام السلم الإداري وبأن تخطي السلم والترتيب يعرقل من أدائهم ومن عملية الاتصال. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

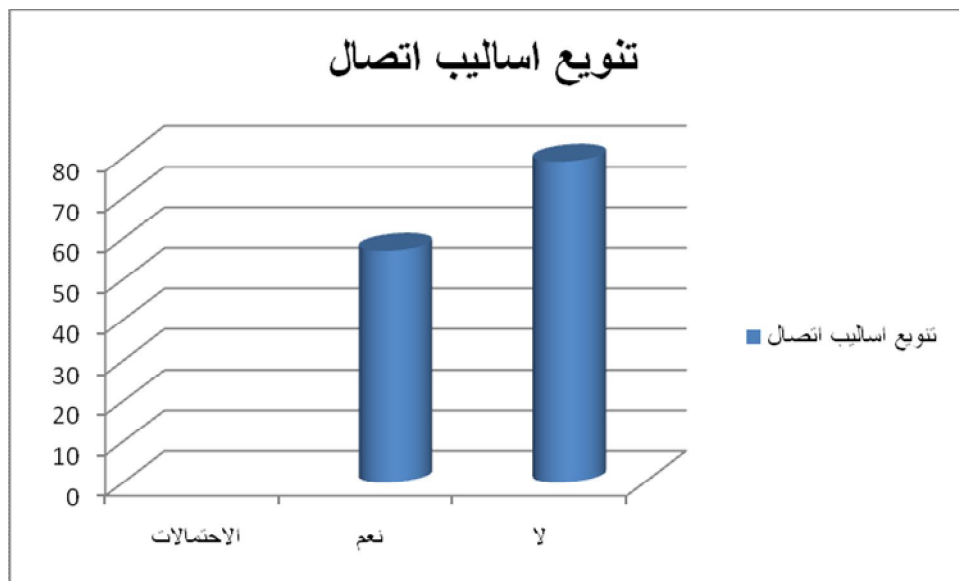


شكل رقم (41) يوضح أهم عراقيل اتصال الموظفين بالإدارة

جدول رقم (32) يوضح ما إذا كان هناك تنوع في أساليب الاتصال

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
41.91%	57	نعم
58.08%	79	لا
100	136	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح لدينا، أن أعلى نسبة سجلت بـ 58% للإجابة " لا "، والتي تعبر عن عدم تنوع الإدارة في أساليب الاتصال المتبعة، وهذا يعني أن العمال يدركون أهمية التنوع في أساليب الاتصال، والذي يقف دون شعورهم بالروتين الإداري، وأيضاً ضرورة هذا التنوع في الإدارة، بمقابل 41% يرون أن هناك تنوع في أساليب الاتصال يرجح أنهم من الفئة التي تعودت على روتين الإدارة الاتصالي. وهذا ما يوضحه البياني التالي:

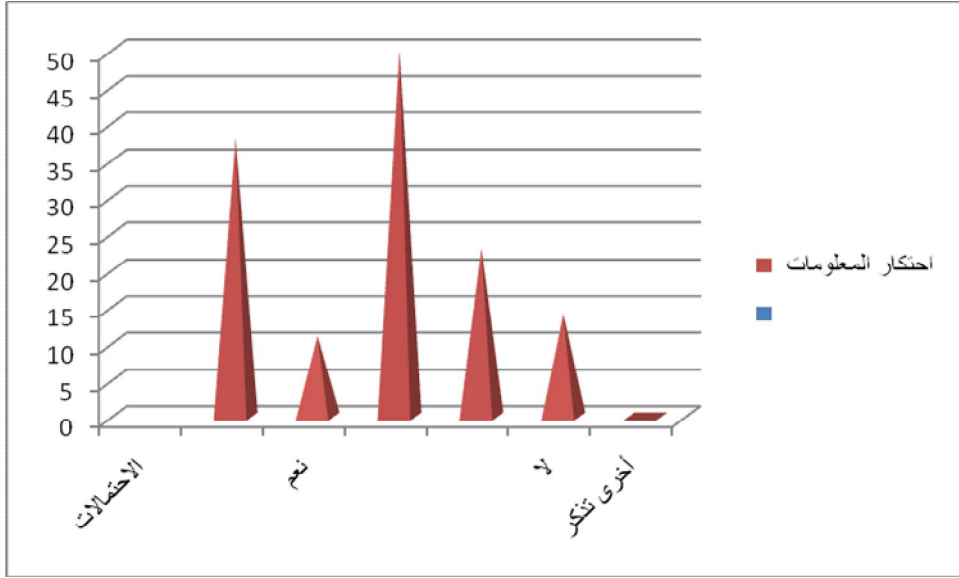


شكل رقم (42) يوضح تنوع الإدارة في أساليب الاتصال

جدول رقم (33) يوضح ما إذا كان هناك احتكار للمعلومات في الإدارة

النسبة	عدد الموظفين	العينة	
		الاحتمالات	
27.94%	38	قنوات معقدة	نعم
8.08%	11	قنوات مغلقة	
36.76%	50	إفراط في شكليات	
16.91%	23	ضعف محتوى	
10.29%	14	لا	
00	00	أخرى تذكر	
100	136	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه أن احتكار المعلومات في الإدارة راجع إلى إفراطها في شكليات الاتصال التي تتبعها، وهذا عبرت عليه نسبة 36% وهي فئة تدرك بأن الإدارة من تعطل سير عملية الاتصال بالشكليات التي تتبعها في اتصالاتها، أما من يرون بأن شبكات الاتصال معقدة فكانوا 27% و 16% لمن يرون ضعف في محتوى الاتصال الإداري، و 8% يرون قنوات اتصال مغلقة، وهي نسب متفاوتة كلها عبرت عن وجود احتكار للمعلومات في الإدارة، وهذا يعني أن الإدارة هي من تعطل سير عملية الاتصال، بمقابل 10% فقط رأوا بأنه لا يوجد احتكار للمعلومات على الأرجح هي نسبة لا تدرك أهمية الاتصال الإداري. وهذا ما يوضحه البياني التالي:



شكل رقم (43) يوضح احتكار المعلومات من الإدارة

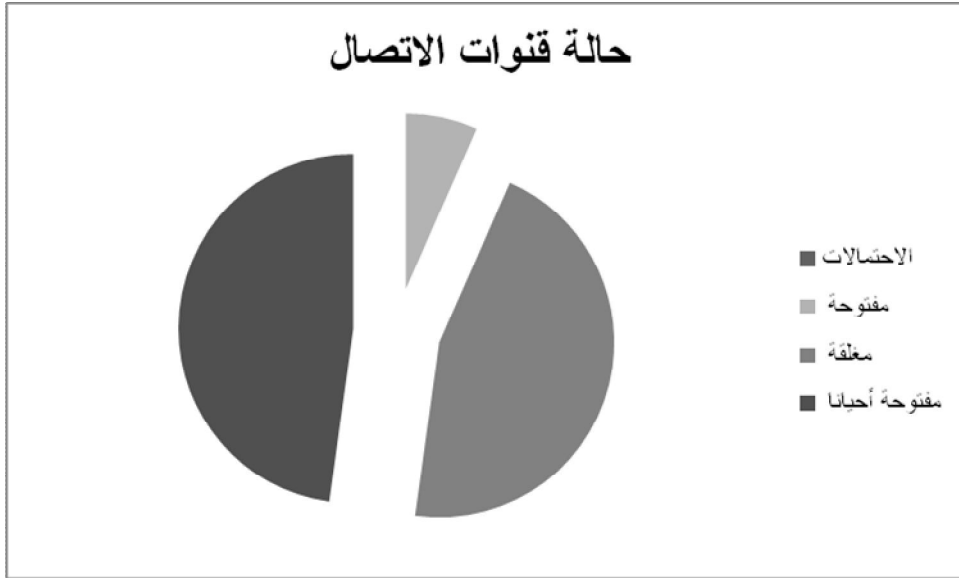
جدول رقم (34) يوضح حالة قنوات الاتصال بين الأقسام الإدارية

النسبة	عدد الموظفين	العينة الاحتمالات
6.61%	9	مفتوحة
45.58%	62	مغلقة
47.79%	65	مفتوحة أحيانا
100	136	المجموع

من الجدول أعلاه ومن خلال البيانات الإحصائية فيه نجد بأن أعلى نسبة سجلت بـ 47% وعبرت عن إجابة مفتوحة أحيانا، أما مغلقة بـ 45% والذين عبروا بمفتوحة بـ 6% فقط، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بـ 47% التي تدل على أن الاتصال الأفقي في تذبذب وان الاتصال ليس دائما في حركية بل أحيانا ما يتحرك، وبنسبة مقارنة لها مسجلة بـ 45%

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

رأت بأن قنوات الاتصال مغلقة وهم يدركون بهذا ضرورة فتح قنوات الاتصال وبأنهم غير راضون عن حالتها هذه.



شكل رقم (44) يوضح حالة قنوات الاتصال

2.2 نتائج الدراسة

• النتائج الجزئية:

نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الأول:

من خلال جملة من المؤشرات التي عبرت عنها أسئلة الاستمارة وهي، اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات ووضوحها، كذلك طرق إيصالها وسرعتها ومصدرها، وعقد الاجتماعات ومدى تطبيق نتائجها، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها اتضح لدينا أن أغلبية المبحوثين من مجتمع الدراسة ومن خلال إجاباتهم على أسئلة الاستمارة، وما عبرت عليه الجداول (7-8-9-10-11-12-13) بأن طريقة الإدارة في اتصالها بعمالها هي في شكل أوامر وتعليمات وتقارير عن طريق لوائح العمل، وحسب الجدول (12) ومن تحليله تستنتج أن العمال لا يشاركون في اتخاذ القرارات وأن الإدارة تتفرد بقراراتها، والموظفون عليهم التنفيذ فقط، أما ما يخص الأسلوب المفضل لدى العمال فهو الأسلوب المباشر الشخصي وهذا حسب السؤال (15).

وبالتالي نصل إلى الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول وهي بأن الإدارة المحلية محل الدراسة وهي مقر بلدية بسكرة لا تولي اهتماما بعملية الاتصال التنظيمي، واتصالها هو عبارة عن أوامر وتعليمات معبرة في لوائح العمل.

نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

من خلال التساؤل الثاني حاولنا معرفة فعالية الاتصال المساعد بين الموظفين والإدارة، وهذا من خلال مؤشرات أسئلة الاستمارة (16-17-18-19-20) حيث أكدت إجابات المبحوثين على أن اتصالهم برؤسائهم، يتم ولكن لتقديم التقارير الادارية، ليس إلا وأنهم يتبعون التسلسل الإداري في ذلك باستخدام الأسلوب الكتابي المتمثل في التقارير، كما

أن الموظفين يعتبرونها أفضل وسيلة لتحقيق الفعالية ويفضلونها عن الأسلوب الشفوي، ووقت اتصالهم هو أثناء العمل في مكاتب الرؤساء.

أما عن العلاقات التي تسود إدارة البلدية فهي علاقات رسمية مهنية وهي جيدة ومقبولة، فلا وجود للعلاقات غير الرسمية أو صداقة بها، وعن إدراك أهمية ودور الاتصال في إدارة البلدية فإن أغلبية الموظفين أقروا بالإيجاب، وبالسلب على أسلوبه.

كما عبرت الجداول (26-27-28) عن استخدام تكنولوجيا اتصال داخل المقر، وكانت النتيجة بالسلب، فالهاتف يوجد على مستوى رؤساء المصالح والشبكة العنقودية على مستوى الديوان والأمين العام دون المستويات الأخرى، كما أن استخدام الإنترنت في إيصال المعلومات والقرارات يفضله الموظفون ويرونه أحسن لأدائهم بكفاءة وفعالية.

ومما سبق ومن خلال ما تم عرضه نصل إلى الإجابة التي مفادها الاتصال الصاعد المنطلق من الأفراد العاملين في قاعدة الهرم الإداري غير فعال، وهذا لطول التسلسل الإداري ورسمية العلاقات التي تجمع موظفي الهيكل الإداري ونقص تكنولوجيا الاتصال.

نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

لقد حاولنا من خلاله الكشف على أهم معوقات الاتصال التنظيمي التي تقف عائق في تحقيق أهداف الإدارة المحلية، وهذا ما أشارت إليه أسئلة الاستمارة (30-31-32) بحيث تؤكد الشواهد والبيانات الإحصائية بأن إدارة مقر البلدية لا تمنح موظفيها حقا في اقتراح أساليب اتصالية أو إبداء رأيهم حول هذا، فهم يدركون بأن إدارتهم فقيرة من حيث توفير وسائل اتصال لازمة ومناسبة ولأسلوب وفلسفة اتصالية تزيد من أدائهم وفعاليتهم في تحقيق أهدافها.

هذا وقد أكدت لغة الأرقام الموضحة في الجدول (33) بأن سوء اختيار الرمز والكلمة المعبر عن فحوى الرسالة، هو أهم معرقل وعائق يقف طريق اتصال الموظفين بالإدارة، وفي نفس الاتجاه يقر الموظفون بأنه لا يوجد تنوع في أسلوب الاتصال وهذا ما يعزز الإحساس بالروتين الإداري والملل، وهذا حسب المعطيات الإحصائية في الجدول (34).

أما عن وجهة نظر الموظفين حول احتكار المعلومات من قبل الإدارة فهم يؤيدون هذا وبقوة، ويرجعون ذلك إلى إفراط إدارة البلدية في شكليات الاتصال، وهذا ما عبر عنه الجدول (35)، وعن تقييمهم لوضع قنوات الاتصال فأفادوا بأنها أحيانا ما تكون مفتوحة.

انطلاقا من الطرح السابق نصل إلى الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث وهي بأن أهم عراقيل الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية " مقر بلدية بسكرة " هو الاستخدام الخاطئ للرموز، والإفراط الزائد في شكليات الاتصال واتباع أسلوب واحد في مجريات عملية الاتصال.

• النتائج العامة:

انطلاقاً بإيماننا واعتقادنا بدور وأهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسات والإدارات اليوم، تطرقنا لموضوع الدراسة المتمثل في " فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية " وقد خلصت الدراسة من خلال تحليل المعطيات الإحصائية والبيانات الميدانية إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- ✓ إدارة البلدية لا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات الادارية.
- ✓ المعلومات والقرارات الموصلة للموظفين تتسم بالبطء وهي تتم عن طريق الأسلوب الكتابي.
- ✓ عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وهذا من صلاحيات الإدارة العليا للبلدية فقط.
- ✓ الموظفون بمقر إدارة البلدية غير راضون عن الأسلوب المتبع من الإدارة في عملية الاتصال بهم.
- ✓ المعلومات والقرارات الادارية غير واضحة بالنسبة للموظفين.
- ✓ إدارة البلدية لا تعقد اجتماعات مع الموظفين.
- ✓ الاتصال الصاعد غير فعال ويقتصر على تقارير كتابية.
- ✓ لا وجود للعلاقات غير الرسمية بالإدارة المحلية ونمط العلاقات السائد هو علاقات عمل.
- ✓ الموظفون بالإدارة المحلية يتقنون استخدام تكنولوجيا الاتصال لكنها غير مستحدثة في الإدارة وتقتصر على مستويات إدارية معينة.
- ✓ الاستخدام الخاطئ والغير دقيق لشيفرات عملية الاتصال يعرقلها ويقف دون تحقيق غاياتها.

✓ الإفراط في شكليات الاتصال والتذبذب في حركية قنوات الاتصال الأفقي يعيق وصول المعلومات إلى موظفي الإدارة.

ومن كل هذا وذاك نصل إلى النتيجة العامة والنهائية بأن الاتصال التنظيمي في مؤسسة الإدارة المحلية " مقر بلدية بسكرة " محل الدراسة الميدانية غير فعال، ونقص فعاليته يعيق تحقيق أهدافها.

فالبرغم من أهمية الاتصال اليوم في مؤسسات الإدارة المحلية وما له من تأثير فيها، إلا أنه لم يعر الاهتمام اللازم والمطلوب من طرف الإدارة المحلية الجزائرية.

3.2 التوصيات والاقتراحات

من خلال دراستنا هذه يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات في مجال تنظيم العمل الإداري والاتصالات التنظيمية ومنه نرى انه من اللازم:

- 1- على إدارة البلدية أن تعيد النظر في طريقة اتصالها بالموظفين، وفتح المجال لتدفق المعلومات، والابتعاد عن الطريقة التقليدية في الاتصال في إعطاء الأوامر والتعليمات.
- 2- على الإدارة المحلية محل الدراسة فتح المجال لتدفق الاتصال الصاعد، ليتمكن الموظفون من التعبير عن مشاكلهم وحاجاتهم وحتى تكون هناك علاقة قوية وإيجابية بين الإدارة وعمالها.
- 3- على الإدارة أن تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لتقريبهم منها.
- 4- أن تعطي اهتماما بتنويع أساليب الاتصال لتجنب الأخطاء الناتجة عن الأسلوب الكتابي.

جاءت دراستنا " فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية " بهدف الوقوف على أهمية الاتصالات التنظيمية في العمليات الإدارية، فالإتصال التنظيمي يؤدي دورا هاما في تحقيق التنسيق والانسجام داخل مؤسسات الإدارة المحلية.

فعلى الإدارات المحلية أن تولي اهتماما اكبر بعملية الإتصال وتحرص على تفعيله في كافة المستويات الادارية ، وان تقف على ما يعيقه وتقوم بمعالجته.

وقد جاءت دراستنا هذه للوقوف على عملية الإتصال في الإدارة المحلية ودوره فيها، فالإتصال فيها اتصال يتبع الأسلوب الكتابي عن طريق اللوائح، كما أن الموظفين غير راضين عن هذا، مما يشعرهم بالروتين الإداري وهذا ما يجب مراعاته لان الموظف هو عمود وركيزة الإدارة، والإتصال هو القلب النابض لهذه الركيزة.

وتعتبر هذه الدراسة المقدمة ما هي إلا قطرة ماء في بحر الدراسات السوسولوجية التي عليها أن تبحث في هذه الظاهرة أكثر وأكثر، لكي نستطيع أن نطور من أنظمتنا الادارية اليوم وتحقق الفعالية المنشودة.

أولاً: الكتب باللغة العربية

- (1) إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان الأردن، 1993.
- (2) إبراهيم التهامي: الدراسات السابقة في البحث العلمي، ميلود سفاري وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، تحرير دليو فضيل، غربي علي، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 1999.
- (3) إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العام، الدار الجامعية، بيروت 1997
- (4) إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (5) أبو قحف عبد السلام: محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- (6) أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- (7) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت 1982.
- (8) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- (9) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2006.

- (10) أحمد محيو: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاحيلا، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1996 .
- (11) إسماعيل عبد الفتاح الكافي: السياسات الإعلامية في مصر والعالم العربي، هبة النيل للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- (12) بلقاسم سلاطنية وحسن الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2004.
- (13) بوحوش عمار: التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962، دار الغرب الإسلامي، 1997 .
- (14) جعفر أنس قاسم: أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1978.
- (15) جلال إبراهيم العبد إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين - وظائف الإدارة - المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- (16) جلوب حسين: مهارات الاتصال بين الأفراد، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
- (17) جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- (18) حسن حريم: إدارة المنظمات من منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2003.

- (19) حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (20) حسين مصطفى حسين: الإدارة المحلية المقارنة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982.
- (21) حصة محمد آل مساعد وأحلام العقباوي: مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة، 2011.
- (22) حميد الطائي وبشير العلق: أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- (23) خالد الزعبي: القانون الإداري، مكتبة التحاقة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- (24) خالد سمارة الزعبي: تشكيل المجالس المحلية وأثرها على كفايتها، دار العلوم والثقافة والتوزيع، الأردن، 1993.
- (25) خميس طعم الله: مناهج البحث وأدواته في علم الاجتماع، مركز النشر الجامعي، 2004.
- (26) خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- (27) دادي عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر 2004.
- (28) الدسوقي عبدو إبراهيم: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.

- (29) الدليمي عبد الرزاق محمد: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011 .
- (30) راكان عبد الكريم حبيب وآخرون: مهارات ووسائل الاتصال، مكتبة دار جدة، السعودية، 2004 .
- (31) ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- (32) رضوان بلخيري وسارة الجابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، 2013 .
- (33) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (34) زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان الأردن، 2008.
- (35) سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة، ط2، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، 1987.
- (36) سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة، ط2، مطبعة عين شمس الإسكندرية، 1987.
- (37) السيد الحسني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- (38) شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (39) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع ، قسنطينة، الجزائر، 2006.

- (40) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2000.
- (41) طارق مجذوب: الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
- (42) الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 12 دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- (43) عبد الرحيم درويش: مقدمة إلى علم الاتصال، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- (44) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002 .
- (45) عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1967.
- (46) عزي عبد الرحمن وآخرون: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1992 .
- (47) علاء الدين عشي: شرح قانون البلدية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- (48) علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 .

- (49) علي عياصرة ومحمد محمود عودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (50) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة 2002.
- (51) عمار عوابدي: القانون الإداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- (52) عمار عوابدي: دروس في القانون الإداري، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- (53) فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
- (54) فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان الأردن، 1967.
- (55) فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003.
- (56) (—،—): اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- (57) (—،—): الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- (58) القحطاني وآخرون: منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض، 2004.
- (59) قصير مزياني فريدة: مبادئ القانون الإداري الجزائري، مطبعة عمار قرفي باتنة، الجزائر 2001 .

- (60) قنديلجي عامر إبراهيم: البحث العلمي، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، 2008.
- (61) (—، —): البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
- (62) كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلام، دار المسيرة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- (63) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- (64) كامل مغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيمه وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الأردن، 1995.
- (65) كعباش رابح: علم الاجتماع التنظيمي، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة الجزائر، 2006.
- (66) محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة.
- (67) محمد الصغير بعلي: قانون الإدارة المحلية الجزائري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.
- (68) محمد العربي سعودي: المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر (الولاية والبلدية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .

- (69) محمد العزازي: الإدارة الحكومية الجديدة للبيئة العربية، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2009 .
- (70) محمد بعلي الصغير: قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.
- (71) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2003.
- (72) محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 2010
- (73) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
- (74) محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 1982.
- (75) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2003.
- (76) محمد فتحي: مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
- (77) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق، عمان، 2004.
- (78) (—، —): مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط 3، دار وائل، عمان الأردن، 2006.

- (79) محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (80) محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
- (81) محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطار سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 1990.
- (82) محمود المساد: الإدارة الفعالة، منشورات مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- (83) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل الأردن، 2002 .
- (84) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- (85) محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي الإسكندرية، مصر، 1971.
- (86) مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- (87) منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث الازاريطة، الإسكندرية، 2002.
- (88) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

- (89) ناصر محمد العدلي: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، السعودية، 1995.
- (90) (—، —): إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1993.
- (91) (—، —): السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض السعودية، 1995.
- (92) هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الأزرايطة، الإسكندرية، 2000.
- (93) ي ريجيو رونالد: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1999.

ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية

(94) Balle Francis () : **Communication, in Raymond et autres**, Traité de La Sociologie . Puf, Paris, 1992.

ثالثاً: المجلات العلمية

- (95) جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، العدد 2+1، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، 2010.
- (96) محمد إبراهيم صلاح: واقع ممثلون وتمثيلات المحلية بالجزائر، ترجمة داود محمد، مجلة إنسانيات، وهران العدد 16، 2002.

(97) الهاشمي لوكيا: تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 7، جانفي 2012، جامعة منتوري، الجزائر.

رابعا: الرسائل الجامعية

(98) أمير علي فاطمة الزهراء: الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، مذكرة ماجستير في علم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2011/2010.

(99) بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

(100) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.

(101) صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه تخصص تسيير موارد بشرية قسنطينة، 2008.2009.

(102) طبيش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي بالمؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والاتصال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2010/2009.

(103) العربي داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.

(104) محمد عزوز: دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء لدى مستخدمي الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التغير التنظيمي جامعة الجزائر
2010/2009.

خامسا: الملتقيات العلمية

(105) محمد محمود الطعمنة: "نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)"،
الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة- سلطنة
عمان 18-20 أوت 2003.

سادسا: الدساتير والقوانين

(106) الجريدة الرسمية العدد 6 سنة 1967 الأمر رقم 67 المؤرخ في 18/01/1967.

(107) المادة 1 من القانون 10-11 للبلدية المؤرخ في 2011/7/3

(108) المادة 6 من القانون 10-11 للبلدية المؤرخ في 2011/7/3 .

(109) المادة 1 من الأمر 38/69 من قانون الولاية المؤرخ في 1969/5/23 .

سابعا: القواميس والمعاجم

(110) المنجد في اللغة العربية المعاصرة : ط5 دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001.

(111) المنجد الأبجدي (مجمع اللغة العربية): ط4، المؤسسة الوطنية للكتاب، بيروت
2004.

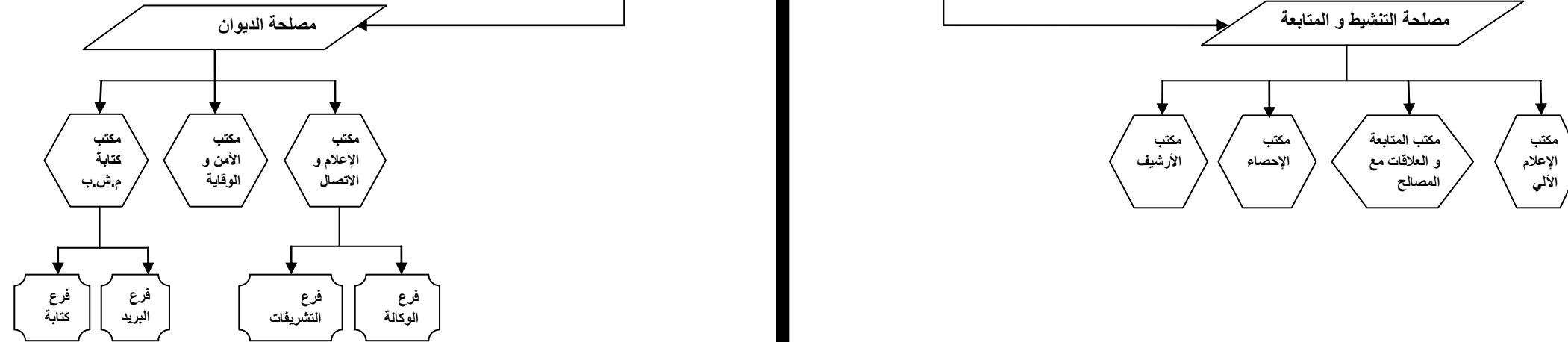
قائمة المراجع

- (112) المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربي، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، 2004.
- (113) محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة المشرق والثقافي، عمان، الأردن، 2010.
- (114) محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع القاهرة، 1984.
- (115) محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

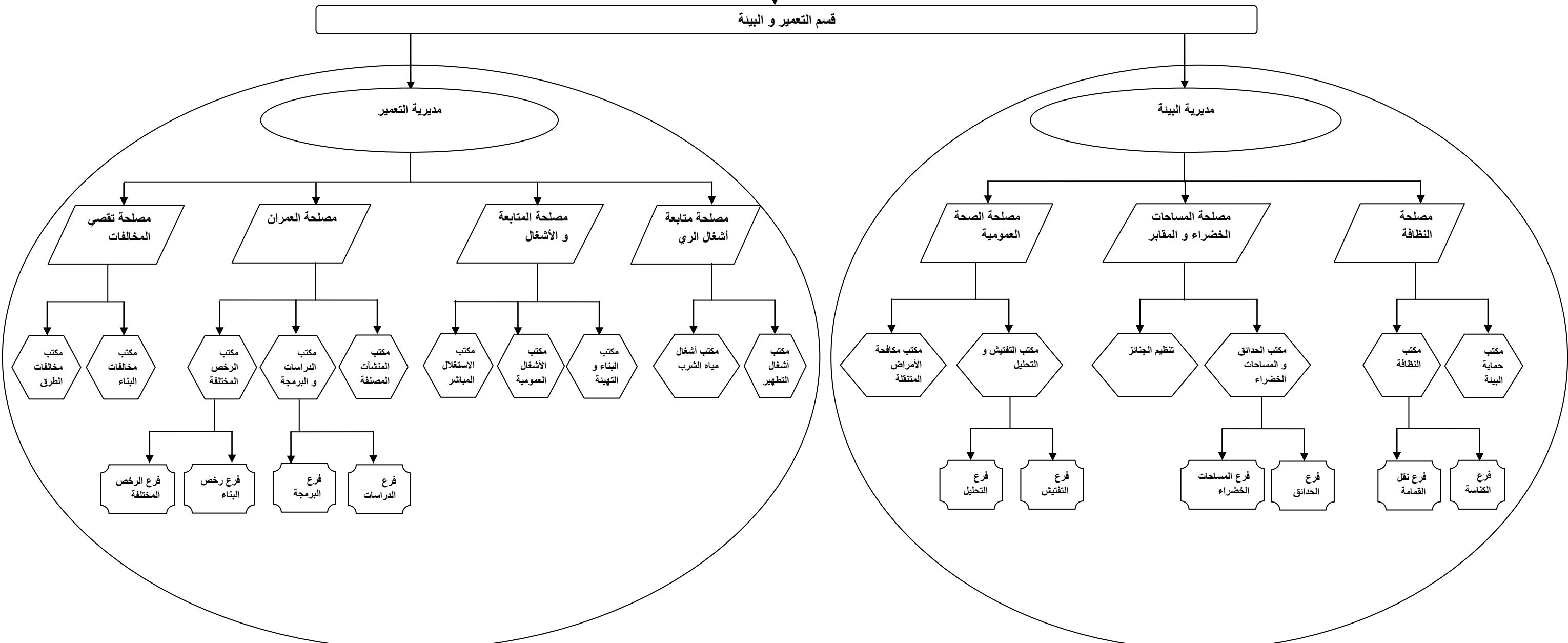
الملاحق

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة

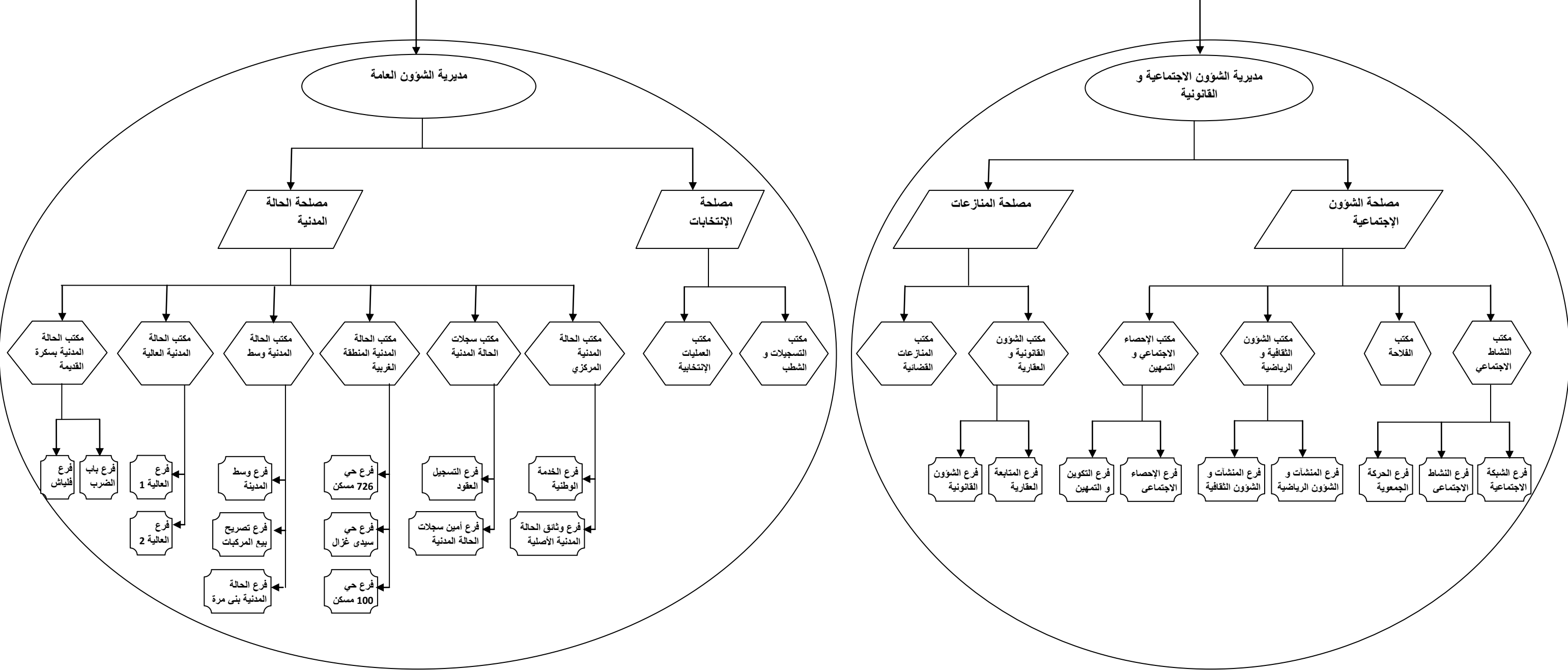


قسم التعمير و البيئة





قسم التنظيم و الشؤون العامة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة بحث



فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية بلدية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع

تخصص إدارة وعمل

أخي الكريم أختي الكريمة بعد التحية والسلام، هذه استمارة بحث نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على أسئلتها بكل موضوعية، والتي سوف تكون في سرية تامة وفي حدود البحث العلمي. وتقبلوا منا فائق التقدير والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذة

* د. عبدة صبطي

إعداد الطالبة

* بسمة بن بريكة

السنة الجامعية 2014/2015

المحور الأول: بيانات شخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الأقدمية المهنية:.....سنة

5-اللغة الأكثر استعمالا: فرنسية عربية الاثنين معا

6-ماهو مستوى اللغة المستخدمة؟

عامية أكاديمية متخصصة

المحور الثاني: اتصال الرؤساء بالمرؤوسين داخل الإدارة:

7-هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

دائما غالبا أحيانا أبدا

8-ماهي أكثر طرق الاتصال بكم داخل الإدارة؟

عن طريق لوائح العمل الاتصال الشفوي عن طريق الهاتف

أخرى تذكر

9-كيف تقيم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال؟

سريعة بطيئة تأخذ الوقت الكافي

• إذا كانت بطيئة ما السبب في رأيك؟

• هل هذا راجع إلى طول التسلسل الإداري

• هل هذا راجع إلى احتكار المعلومات من مستوى إداري معين

.....أخرى تذكر

10-هل المعلومات التي تتقل إليكم واضحة؟

نعم لا

11-ممن تتلقى الأوامر والتعليمات؟

رئيس المجلس الشعبي البلدي الأمين العام رئيس المصلحة

.....أخرى تذكر

12-هل طريقة إصدار التعليمات داخل الإدارة تعكس:

الانفراد بالقرار الاستعلاء

.....أخرى تذكر

13-هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير الإدارة؟

نعم لا

14-في رأيك هل تطبق نتائج هذه الاجتماعات؟

دائما غالبا أحيانا أبدا

15-في رأيك ماهو الأسلوب الاتصالي الذي بإمكانه تحقيق أغراض وأهداف الإدارة؟

.....

المحور الثالث: اتصال العمال بالرؤساء

16-هل تتصل برؤسائك؟

نعم لا

إذا كان الجواب " نعم" لماذا ؟

طلب استفسار شكاوى تقارير

أخرى تذكر.....

17-كيف تتصلون بمن أعلى منكم؟

• اتباع التسلسل الإداري

• تقديم طلب ثم الانتظار

• الصداقة

• القرابة

أخرى تذكر.....

18-ماهي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم؟

• أسلوب شفوي: مقابلة شخصية هاتف وساطة أخرى تذكر

• أسلوب كتابي: مراسلات تقارير أخرى تذكر

في رأيك ماهي الوسيلة الأكثر فعالية؟.....

أي الوسائل تفضل ولماذا؟.....

19-ماهو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتكم للمشاكل؟

أثناء العمل وقت الراحة بعد انتهاء العمل دون تحديد للوقت

20-ماهو المكان الذي تتصل فيه برئيسك؟

الإدارة في مكتبه خارج الإدارة

أخرى تذكر.....

21- هل تعاني من خلافات مع زملائك بسبب العمل؟

نعم لا

22- على أي أساس تكون العلاقة بين العمال؟

قربية رتبة مهنية صداقة

23- هل ترى بان للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون؟

نعم لا

24- هل تدرك أهمية التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية؟

نعم لا

25- هل انتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في الإدارة؟

نعم لا

26- هل نتقن استخدام الوسائل الاتصالية؟

نعم لا

27- هل يتوفر الهاتف على مستوى: جميع المكاتب رؤساء المصالح

أخرى تذكر.....

28- هل مصالحكم موصولة بشبكات الانترنت ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة "لا" فهل هذا راجع إلى:

نقص الموارد المالية السياسة التنظيمية

أخرى تذكر.....

29- هل لديك اقتراح لتحسين الاتصال داخل الإدارة؟

.....

المحور الرابع: بيانات خاصة بعراقيل سير الاتصال بالإدارة

30- هل تمنحك الإدارة الحق في اقتراح أساليب اتصالية في الإدارة؟

نعم لا

31- هل تؤمن الإدارة تقنيات الاتصال اللازمة داخل الإدارة؟

نعم لا

32- هل تفتقر الإدارة في رأيكم إلى نظام اتصال مناسب؟

نعم لا

33- ماهي أهم العراقيل التي تواجهكم أثناء اتصالكم في الإدارة؟

- سياسة الإدارة الاتصالية
- عدم احترام السلم الإداري عند القيام بالاتصالات
- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة

34- هل هناك تنوع في أساليب الاتصال داخل الإدارة في رأيكم؟

نعم لا

35- هل تعتقد أن هناك احتكار للمعلومات في الإدارة؟

نعم لا

في حالة "نعم" هل هذا الاحتكار ناتج عن وجود:

- شبكات اتصال معقدة
- قنوات اتصال مغلقة
- إفراط في شكليات الاتصال
- ضعف في محتوى الاتصال

أخرى تذكر.....

36-كيف ترى قنوات الاتصال بين أقسام الإدارة؟

- مفتوحة مغلقة مفتوحة أحيانا