

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية

بلدية زربية الوادي. ولاية بسكرة. أنموذجا _

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع العمل و التنظيم

إشرافه الدكتور:

إعداد الطالبة:

العقبي الأزهر

أعضاء اللجنة العلمية

بوججر فائق

جامعة محمد خيضر. بسكرة	مشرفا	الدكتور العقبي الأزهر
جامعة محمد خيضر. بسكرة	رئيسا	الدكتور أوداينية عمر
جامعة محمد خيضر. بسكرة	مناقشا	الدكتور شعباني مالك
جامعة محمد خيضر. بسكرة	مناقشا	الدكتور حليلو نبيل

السنة الجامعية: 2016/2015

الاهداء

بداية اهدي هذا العمل إلى والديا الكريمن، واشكر جزيل عطائهما، وإلى كل إخوتي. وبعد.

اهدي هذا العمل إلى روح الشهيد. محمد خيضر رحمه الله.

وإلى كل شابة جزائرية كانت في ربيع عمرها تمنى أن تكسر جدار الأمية، لكن

المستدمر لم يتركها تحقق أحلامها. إلا أنها حافظت على هويتها واعتزت بالإسلام و

والعروبة فيها.

إلى كل امرأة جزائرية مزجت الفرح بالحزن، فاهتزت زغاريدها على شهداء الجزائر

رغم الألم الذي كان ينتابها، لأنها تيقنت أن الحرية تأتي بتضحيات الأبطال.

بوحجر فاتن

شكر وتقدير:

من حكمة الإنسان ان يرجع الفضل لأهل الفضل عليه، ومن حكمة المسلم ان يرجع الفضل لله. فالحمد لله الذي سددي ويسر لي انجاز وإتمام هذا العمل. وبعد.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى مشرفي:

الدكتور العقبي الأزهر

والذي لم يبخل علي بتزويدي بالمادة العملية، وكذا التوجيهات والإرشادات، وحرصه الدؤوب على متابعة وتقييم عملي إلى ان تم في صورته النهائية، واشكر ضميره المهني وأسلوبه في المنظم في العمل. فجزاه الله كل الخير.

أتقدم بخالص الشكر إلى عمال وموظفي بلدية زريبة الوادي، على مساعدتهم لي على انجاز الدراسة الميدانية في ظروف جيدة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة .

والشكر موصول إلى كل جميع أساتذتي الأفاضل الذين ساهموا في إثرائني معارفي.

بوحجر فاتن

- محتويات الدراسة :

❖ إهداء	
❖ شكر وتقدير	
❖ فهرس المحتويات	
❖ فهرس الجداول	أ- ب.....
❖ فهرس الأشكال	ج.....
مقدمة	د_ ه.....

الفصل الأول: موضوع الدراسة.....ص 13

أولا- الإشكالية.....ص 14

ثانيا- الفرضيات.....ص 19

ثالث- الأهداف.....ص 20

رابعاً- أسباب اختيار الموضوع.....ص 22

خامساً- تحديد مفاهيم الدراسة.....ص 23

سادساً- الدراسات السابقة.....ص 41

سابعاً- المقاربة النظرية.....ص 61

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي اتجاهاته ومعوقاته.....ص 66

تمهيد.....ص 67

أولاً : عملية الاتصال التنظيمي ومستلزماتها.....ص 68

ثانياً : اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة.....ص 76

ثالثاً : أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي.....ص 89

رابعاً : وظائف الاتصال التنظيمي.....ص 107

خامساً : معوقات التنظيمي.....ص 113

خلاصة الفصل.....ص 125

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ومشكلاته.....ص 126

تمهيد.....ص.127

أولاً: أنواع الإدارة العمومية بالجزائر.....ص.128

ثانياً: أهمية إنشاء الإدارة المحلية (اللامركزية الإقليمية) في الجزائر.....ص.132

ثالثاً: مستويات الإدارة المحلية (اللامركزية الإقليمية) في الجزائر.....ص.135

رابعاً: وظائف وحدات الإدارة المحلية في الجزائر.....ص.149

خامساً: الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية- البلدية - في الجزائر.....ص.151

سادساً: مشكلات الإدارة المحلية - البلدية - في الجزائر.....ص.165

خلاصة الفصل.....ص.166

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.....ص 172

تمهيد.....ص.173

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....ص.174

1_ مجالات الدراسة.....ص.174

أ_ المجال الزمني.....ص.174

ب_ المجال المكاني.....ص.175

ج_ المجال البشري.....ص.177

2_ مجتمع الدراسة.....ص.180

3-منهج وأدوات الدراسة.....ص.183

أ_ المنهج.....ص.183

ب_ أدوات جمع البيانات.....ص.186

4_ الأساليب الإحصائية.....ص.191

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير البيانات.....ص.192

ثالثاً: نتائج الدراسة.....ص.252

1- النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية.....ص.258

2- النتائج العامة.....ص.258

❖ خاتمة.....ص.268

❖ قائمة المراجع و المصادر.....ص.269

❖ الملاحق.....ص.276

❖ فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	يوضح توزيع أفراد المجتمع البشري على الوظائف والمناصب المهنية بـ "بلدية زريبة الوادي" بسكرة.	178
2.	يوضح تصنيف مفردات مجتمع الدراسة حسب الأسلاك والرتب المهنية	180
3.	يوضح تصنيف مفردات مجتمع الدراسة حسب الفئة المهنية.	182
4.	يوضح جنس الباحثين	192
5.	يوضح سن الباحثين	194
6.	يوضح المستوى التعليمي للباحثين	196
7.	يوضح أقدمية الباحثين في عملهم	199
8.	يوضح توزيع الباحثين حسب الفئة المهنية	201
9.	يوضح تقنيات الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل البلدية	202
10.	يوضح المعوقات التي تحول دون استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي داخل البلدية	204
11.	يوضح الأسلوب الأكثر استخداما من قبل الإدارة في نقل المعلومات بين الموظفين داخلها	206
12.	يوضح مدى إعاقة تعدد المستويات التنظيمية على نقل المعلومات داخل البلدية	211
13.	يوضح احتمال غياب مرونة انتقال المعلومة نتيجة للتداخل الكبير بين المصالح في الاعتماد على قاعدة معلوماتية واحدة	212
14.	يوضح احتمال غياب انضباط في نقل ونشر المعلومات نتيجة لعدم التحديد الدقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى	213
15.	مدى وصول معلومات تمكن الباحثين من معرفة حقوقهم في العمل	214
16.	يوضح مدى وصول معلومات تمكنك الباحثين من فهم الوضع التنظيمي للبلدية	216
17.	يوضح مدى وصول للباحثين قرارات تتعارض مع القرارات السابقة	218
18.	يوضح مدى حضور الباحثين للاجتماعات الخاصة بين الإدارة والعمال	219

221	يوضح احتمال عدم وصول المعلومات للمبوهين نتيجة احتكارها من مستوى إداري معين .	19.
223	يوضح مدى اتصال المبوهين برئيسهم المباشر عندما يقعون في مشكلة عملية أو استشارة في أمر معين	20.
226	يوضح احتمال عدم تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب بين المبوهين والذي لا يشجعهم على الاتصال بالادارة	21.
228	يوضح مدى تحفيز المبوهين للمشاركة على تحقيق التنظيم الفعال من قبل الإدارة.	22.
231	يوضح مدى الاستعانة برؤساء العمل في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية.	23.
232	يوضح مدى وجود صعوبات في إيصال المعلومات نتيجة عدم التحديد الدقيق للجهة التي ستنتقل إليها	24.
233	يوضح احتمال ترك المبوهين الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية نتيجة بعض ميل بعض الرؤساء الإكثار من الطلبات لهم لتوجيه الاستفسارات عن تفاصيل العمل	25.
234	يوضح مدى إصرار الإدارة على ان يكون تقديم الاقتراحات والآراء وفقا للأسلوب الكتابي	26.
235	يوضح مدى إحساس المبوهين بان هناك اعتراف بجهدهم المبذول في إيصال المعلومات.	27.
236	يوضح مدى تصور المبوهين بان البعض لا يرحب بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم في العمل.	28.
238	يوضح الاعتبارات التي في ضوءها يفضل المبوهين الاتصال ببعضهم البعض داخل البلدية	29.
241	يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبوهين نتيجة نشرها وفقا للتوافق في النوع (حسب الجنس) بين الموظفين.	30.
244	يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبوهين نتيجة نشرها وفقا للتوافق في العمر (السن/ الفئة العمرية) بين الموظفين	31.
245	يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبوهين نتيجة نشرها وفقا لصلات القرابة والجهوية السائدة الموظفين داخل البلدية.	32.
247	يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبوهين نتيجة نشرها وفقا للعلاقات الشخصية " بحكم الجير أو الصداقة" بين الموظفين خارج البلدية.	33.
249	يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبوهين نتيجة نشرها وفقا للمصالح الشخصية المشتركة بين الموظفين (من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي) داخل البلدية.	34.

❖ فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	يبين عناصر وخطوات العملية الاتصالية	1
79	يمثل هيكل تنظيمي يصف قنوات الاتصال الهابطة والصاعدة والجانبية	2
85	يمثل قنطرة فايول للاتصال المتقاطع	3
129	يمثل توزيع مجتمع الدراسة بـ"بلدية زريبة الوادي" على هيئات البلدية	4

❖ مقدمة:

لقد بينت العديد من الدراسات فشل وضعف الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، وارتباطه بحالات لا معيارية تحول دون تحقيقه بنجاح، بل حتى تلك الدراسات التي حاولت ربط الاتصال التنظيمي في هذه الإدارات بفعالية أداء موظفيها، تفاجأت بنتائج مخيبة للأمل دلت على ضعف الاتصال التنظيمي بها، وهذا رغم أهمية الاتصال داخل المنظمات بموازاته لانساق السلطة فيها، ليكون بذلك الترجمة الحقيقية للأسلوب الإداري، لارتباطه بجميع العمليات التنظيمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتغطيته لجميع التفاعلات التنظيمية، فهو يشكل في صورته الرسمية البعد الخفي للحراك التنظيمي.، وقد توصلت العديد من الدراسات في هذا المجال وان اختلفت ميادينها العلمية، والتي تلتقي جميعها في نتائج تؤكد فشل وحدات الإدارة المحلية في تحقيق الأداء الجيد، وهذا ما نجده مؤكدا في الواقع من غياب تنمية فعلية لمجتمعاتنا المحلية، وتسخط المواطن الدائم من هذا الأداء، الا انه وفي نظري هناك غياب لنظرة فاحصة لمعالجة هذا المشكل، فالجانب الاجتماعي إذا ما تم أخذه بعين الاعتبار في تحليل سلوكيات وتفاعلات الأفراد العاملين حتما سيعطي نتائج قريبة من الواقع، خاصة وان تم الاعتماد على الخصائص الثقافية والاجتماعية التي توجه وتؤثر في سلوك الفاعلين التنظيميين.، لذا جاءت هذه الدراسة لتشخيص معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، وفقا للأوضاع التنظيمية التي تشهدها هذه الإدارات أخذا بعين الاعتبار المشاكل المرتبطة ببعض المتغيرات التنظيمية، والنتيجة أساسا عن انحراف القواعد والمبادئ التنظيمية عن اتجاهها الرسمي، وكذا الحراك الاجتماعي داخلها، والذي تحركه وتوجهه قيم ومعايير اجتماعية من صنع المجتمع، باعتبار هذه الوحدات انساق تنظيمية مفتوحة على البيئة الخارجية، والتي تتميز بتشكيلة اجتماعية تجعل بعض الفئات التي تشكل أغليبتها، تؤمن بإسناد المجتمع إليها. وفقا لما يعرفه المجتمع الجزائري والمعروف بلغة العامة " المعروفة" ، الشيء الذي نجده يتعارض والأساليب الديمقراطية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها خدمة لهذا المجتمع.

وفي ضوء هذا الإطار التصوري ولإنجاز بحث علمي أكاديمي، تم إجراء دراسة ميدانية ببلدية زربية الوادي، احد دوائر ولاية بسكرة، من اجل تشخيص معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، لذا قمت بإجراء دراسة نظرية ميدانية تضم أربعة فصول، اما الفصل الأول فقد خصص للبناء المنهجي للدراسة، وفصلين للإطار النظري، والفصل الأخير متضمن عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

هذا وقد جاءت مضمين الفصول الأربعة كما يلي:

بالنسبة **للفصل الأول** فقد كرسه للبناء المنهجي للدراسة، أي ما يتعلق بتحقيق مقاربة نظرية للموضوع، وتضمن هذا الفصل الإشكالية والفروض، والأهداف والمدخل النظري ومفاهيم الدراسة، فضلا عن الدراسات

السابقة، وفيما يتعلق بالفرضيات فقد احتوت هذه الدراسة على فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين تغطي كل منها جانبا من جوانب الموضوع، وقد حرصت على تغطية هذه الفرضيات بجملة من المؤشرات للتعبير عنها.

اما المدخل النظري المعتمد، فدارستي تنطلق في معالجة الموضوع من المدخل البنائي الوظيفي، حيث شكل هذا الأخير تحليل النسق التنظيمي كنسق فرعي داخل نسق اكبر متمثل في البناء الاجتماعي، ووفقا لأجزائه المتسائدة والمتكاملة يسعى النسق التنظيمي إلى الوفاء بمتطلباته الوظيفية، وتحقيق الشرعية المجتمعية من خلال تناسق نسق القيم المحوري به ونسق القيمي العام بالبيئة الاجتماعية الخارجية، وللوصول إلى نظرة ميكرو سوسولوجية للموضوع تم الاستعانة بمدخل التحليل الاستراتيجي لتحليل تفاعلات الأفراد داخل التنظيم، خاصة عندما تظهر الأساليب الغير رسمية للاتصال كبدايل للاتصال التنظيمي اما مفاهيم الدراسة فيمكن القول انه تم الاعتماد على عرض المفاهيم التي تشكل مفاتيح بحثية للموضوع والمتمثلة أساسا في: (الاتصال، الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي، الإدارة المحلية، الإدارة المحلية الجزائرية) وتم معالجهما نظريا وإجرائيا لتكييفها حتى تكون متناسقة والدراسة الميدانية. وأخيرا ختمت هذا الفصل باستعراض عدد من الدراسات السابقة المحلية، وتبيان موقع دراستي منها.

اما **الفصل الثاني** فقد تعرضت فيه لموضوع الاتصال التنظيمي من حيث اتجاهاته ومعوقاته، وقد ضم هذا الفصل خمسة عناصر أساسية هي: (عملية الاتصال التنظيمي ومستلزماتها، اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة، أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي وأخيرا معوقاته).

في حين تناول **الفصل الثالث** الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ومشكلاته، وقد ضم هذا الفصل ستة عناصر جميعها شكلت صورة عن واقع تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر، والمشكلات التي تعاني منها، والمؤثرة على الاتصالات التنظيمية بها، والتي تم تحديد صور تظهرها من خلال الاستناد على المرجع القانوني الخاص بهذه الوحدات، والمراسيم التنفيذية المتضمنة للقانون الأساسي لموظفيها.

اما **الفصل الرابع** فتمثل في الدراسة الميدانية والذي ضم مبحثين أساسيين، اما الأول تمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث بينت من خلاله مجالات الدراسة الثلاثة، ومجتمع الدراسة، والمناهج والأدوات المستعملة في جمع البيانات، هذا فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

في حين شكل المبحث الثاني النقطة الهامة في البحث، أين تم خلاله عرض وتحليل البيانات الميدانية التي حصلت عليها من المبحوثين، وكذا تفسيرها وتحليلها في ضوء الفرضيات المطروحة والإطار النظري المعتمد، هذا وصولا إلى استخلاص النتائج وتوضيح دلالاتها بالنسبة لأهداف الدراسة.

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: الأهداف

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية

أولا- الإشكالية:

لقد تخبطت الدول في العالم طويلا لتجد حلا لتوزيع وظائفها على حدودها الإقليمية وتحقق الديمقراطية في الحكم، حيث سعت كل دولة لتجد لنفسها سياسة خاصة تتوافق مع سيادتها الدولية وطبيعة الحكم فيها مع مراعاة الخصوصيات الاجتماعية والثقافية لأفراد المجتمع، وكذا الاستراتيجية الاقتصادية بها، سياسات عدة اتبعت في هذا الشأن لتختفي بذلك نوعا ما من المركزية وضرورة إتباع اللامركزية الإدارية والسياسية كركيزة أساسية في التنظيم، انه رهان للدولة في مدى تحقيق هذه السياسة بطريقة تتلاءم مع خصوصياتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، لذلك نجد أن الدول في العالم ورغم الاعتراف بضرورة إتباع اللامركزية، والتخفيف من درجة التركيز العالية سواء من حيث التنظيم الإداري أو السياسي للبلاد، نجد أن هذه الدول تختلف في تبني أسلوب اللامركزية، حسب طبيعة الحكم في كل دولة.

والدولة الجزائرية وباعتبارها دولة بسيطة وموحدة، اعتمدت على سياسة اللامركزية الإدارية، فهي بذلك جعلت وحدات الإدارة المحلية لبنة أساسية في تحقيق استراتيجية الدولة، من خلال توزيع وظائفها الإدارية على هذه الوحدات وعلى كل حدودها الإقليمية، لتحفظ بذلك سيادتها الوطنية وتحقق التنمية المحلية، وتساهم في تحقيق التنمية الوطنية المستدامة.

ولقد عرفت الجزائر على مستوى هذه الإدارات عدة تجارب كانت متتابعة ومتغيرة نتيجة ظروف سياسية عرفت فيها البلاد، لكن ما يمكن قوله أن الجزائر اختارت نمودجا بسيطا للجماعات المحلية، يتكون من البلدية والولاية كسلطة محلية تأخذ على عاتقها جزء من المهام التي تتكفل بها الدولة من تنمية اقتصادية واجتماعية.

وبتزايد وتيرة الحياة الاجتماعية، إضافة إلى الانفتاح العالمي وما نجم عنه من تناقضات سياسية صارخة، أضحت تهدد نسق السلطة في الدولة، وفي ظل هذا تسعى الجزائر على غرار كل الدول اليوم تفعيل دور هذه الوحدات للحفاظ على النظام الاجتماعي للبلاد، اعتبارها الدعامة الأساسية لبناء الدولة لأنها تحافظ على نسق السلطة فيها.

ووفقا للمنظور الوظيفي البنائي، وباعتبار الإدارة المحلية القاعدة الأولى لبناء الدولة، تعتبر نسق فرعي داخل نسق اكبر يمثل البناء الاجتماعي، تتفاعل مع انساق فرعية أخرى لتحقيق التكامل معها، حتى يتحقق أهداف النسق الأكبر، فهي بذلك متأثرة بالبيئة الخارجية مصدر مواردها الطاقوية والمناخ الخارجي لتسويق خدماتها. ويسعى هذا النسق الوفاء بمتطلباته التنظيمية، وفي نفس الوقت اكتسابه

لشريعة المجتمعية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال تطابق نسق القيمة المحوري به مع نسق القيم والمعايير الاجتماعية بالمجتمع المحلي.

ووفقا لهذا المنظور فهذا النسق يشكل كلا من أجزاء متمثلة في مجموعة من المصالح والمكاتب وهيئة محلية منتخبة قد تكون على المستوى البلدي أو الولائي، والتي تتوزع على أساسها اختصاصاتها وصلاحياتها وفقا للتشريع التنظيمي والقانوني المعمول به. وان كل جزء من هذا النسق يقوم بأداء مهامه، وهو معتمد في هذا الأداء على غيره من الأجزاء، ونظرا لكون الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية تتمثل أساسا في خدمات مدنية للمواطن، وتنمية المجتمع المحلي لذلك يكون هناك ارتباط كبير في طبيعة المهام الموكلة لكل مصلحة أو مكتب داخل هذه الإدارة؛ لذلك نجد أن هناك تساند وظيفي بين المصالح والمكاتب بطريقة واضحة، تتجلى مظهره في الاعتماد على قاعدة معلوماتية ووثائقية واحدة، كون أن الخدمات التي تقوم بها تلك المصالح والوحدات، تعتمد أساسا على تشكيل تلك القاعدة المعلوماتية، من خلال الاتصال التنظيمي بالمجتمع المحلي، الذي ستخدمه تلك الخدمات التي تقدمها هذه الإدارة، وفقا للاختصاصات والصلاحيات الموزعة على هذه المكاتب والمصالح. وان هذا التساند إنما يتخذ مظهره الأساسي في وجود الاتصال التنظيمي، الذي يحمل تلك القرارات الإدارية، والمعلومات، والوثائق التي تنتقل عبر قنوات اتصالية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بين جميع الأقسام والمصالح والإدارات، وفي جميع الاتجاهات داخل النسق التنظيمي. لكن لا يجب أن نغفل المظهر الاجتماعي الذي يفرض نفسه على نسق الاتصال التنظيمي، ليؤخذ بذلك جميع المواقف الاجتماعية التي تؤثر في النسق التنظيمي، والتي تحركها حاجات ودوافع الأفراد داخل التنظيم.

حقيقة عندما نرجع إلى الواقع نجد أن هذه الإدارات المحلية ببلادنا، والتي تحتفل بالذكرى الخمسون للاستقلال والذكرى الستون لاندلاع الثورة التحريرية المجيدة، نجدها وللأسف تجعلنا ندرك تماما أننا في إحدى دول العالم الثالث، لما يشوبها من خلل تنظيمي لا يمكن أبدا التغاضي عنه، خلل تنظيمي يدلل عليه الأداء السيئ لإداراتنا المحلية، من فشلها في إحداث تنمية فعلية للمجتمع المحلي، هذا بالإضافة إلى تلك المظاهر التنظيمية التي أصبحت تتميز بها إداراتنا من فوضى وبيروقراطية بمعناها السيئ، وما شاع في بلادنا باسم "المعرفية"، وتسبب إداري، والأخطر من ذلك عدم تطبيق فعلي للقوانين بل حتى تلك التي نص عليها الدستور والمرتبطة بالنظام الاجتماعي وسير التنظيم؛ مظاهر تنظيمية عديدة يعبر عنها المواطنون بتسخطهم الدائم من هذا النسق، بل يصل الأمر بهم أحيانا إلى المساس بالممتلكات العمومية، وممارسة العنف ضد ممثليهم المنتخبين بهذه الإدارات المحلية.

ووفقا للمنظور الوظيفي البنائي والتحليل الاستراتيجي أرى بان الخلل التنظيمي إنما هو نتاج عدة عوامل، في دراستي هذه أعزوه إلى ضعف الاتصال التنظيمي، والذي يلعب دورا مهما في تحقيق التناسق بين الوحدات التنظيمية المشكلة لهذا النسق، فالحراك التنظيمي بعده الخفي عمليات اتصالية، تظهر وبشكل واضح أين تنفذ أي عملية تنظيمية داخل هذا النسق، كيف ولا وان الاتصال التنظيمي يأخذ في مستواه الأدنى أي تفاعل اجتماعي بين شخصين داخل التنظيم، ليأخذ بذلك حتى الطابع الغير رسمي منه، وبالتالي يغطي كل التفاعلات الاجتماعية والتنظيمية داخل النسق. إذن التساند الوظيفي الذي هو ضرورة حتمية لهذا النسق نظرا لطبيعة مهامه لن يتحقق بفعالية لضعف الاتصال التنظيمي، ومن ثم سيفشل التنظيم في الوفاء بالمتطلبات التنظيمية وتحقيق الشرعية المجتمعية التي يسعى إلى تحقيقها.

إذن في ظل تسارع العالم اليوم لتحقيق نظام اتصالي فعال في جميع الأنظمة، والاستفادة من تكنولوجيا الاتصال في ذلك، نجد وللأسف إدارتنا المحلية ومن دون ان نتكلم عن تغييبها للمواطن فذلك موضوع آخر، بل إنها لم تحقق حتى التساند الوظيفي بين أجزائها الداخلية. رغم ان المشرع الجزائري اهتم بها أيما اهتمام بتحديد جميع اختصاصاتها وصلاحياتها، بل حتى تلك ترك أمر تنظيمها للتنظيم اتبعها بمراسيم تنفيذية، بالإضافة إلى تخصيصه لقانون أساسي لموظفيه.

حتى نعالج الموضوع علينا أولا ان نحلل الظاهرة ولو نظريا، فالاتصال التنظيمي باعتباره عملية تنظيمية كباقي العمليات الأخرى، الا انه يكتسي أهمية كبرى من حيث موازاته لانساق السلطة بالنسق، ولارتباطه بجميع العمليات التنظيمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فان نجاح التنظيم مرتبط بتحقيق الفعالية لهذه العملية. الا ان فشل الاتصال التنظيمي إذا ما أردنا معالجته وجب علينا ان نراعي العمليات التنظيمية التي تعتمد بالأساس على الاتصال التنظيمي، وكذا جميع الاتجاهات التي يتم فيها هذا الاتصال دون إقصاء لأي اتجاه من اتجاهاته الأساسية، فإذا كانت التنظيمات تعتبر ان الاتصال النازل هو الضروري من اجل إيصال الأوامر والقرارات، فان تلك القرارات والأوامر لن تطبق بالشكل الصحيح إذا لم تتح الفرصة للأفراد العاملين في المستويات الدنيا المشاركة في اتخاذ هذه القرارات، أو على الأقل إيصال مقترحاتهم ومشاكلهم إلى المستويات العليا وفقا للاتصال الصاعد، بالإضافة إلى ان طبيعة المهام تفرض على الأفراد التعاون والاشتراك في تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا من خلال الاتصال الأفقي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب مراعاة الأطراف الاتصالية التي تأخذ دور المرسل والمستقبل بالتبادل، فالاتصال لن يتم بعملية آلية لان منظومة القيم و المعايير عند الأفراد المتفاعلين تشكل مرجعية اجتماعية مهنية لتظهر تلك الفئات السوسيو_مهنية وفي استراتيجيتها لتحقيق أهدافها تؤثر على الاتصال ، قد نلاحظها من خلال الممارسات السلوكية اليومية للأفراد العاملين ببيئة العمل، تتمظهر من خلال اتصالات غير رسمية أحيانا تحقق أهداف التنظيم وأحيانا أخرى تعمل ضده،

كما ان الاتصال متأثر بطبيعة التنظيم ومدى قدرته ورغبته في تحقيق نظام اتصالي فعال، وبما ان الاتصال مرتبط بنسق السلطة سنجده متأثر بالثقافة التنظيمية التي قد تعزز تمرکز السلطة أو بالعكس من ذلك، اما بالنسبة للبيئة الاجتماعية الخارجية فسيكون لها كذلك اثر على الاتصال التنظيمي، فالموظفون الذين يعلمون في هذا النسق إنما هم نتاج تنشئة اجتماعية تلقوها في مجتمعهم، كما أن بعض الجماعات المهنية تسعى إلى تقديم الخدمات للجماعات الموالية لها بهذا المجتمع، يتم ذلك من خلال الاستهجان السيئ لمبادئ التنظيم الذي سيؤثر على الاتصال التنظيمي، إذن ممارسات سلوكية ناتجة عن منظومة معيارية_ قيمة تكون مرجعية اجتماعية- مهنية. ووضع تنظيمي تحدده قدرات التنظيم في تسخير الإمكانيات المادية لتحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية الناتجة عن تمازج القيم والمعايير الاجتماعية للأفراد العاملين والفلسفة الإدارية التي يؤمن بها الإداريون بالمستويات العليا من تعزيز تمرکز السلطة أو لا تمرکزها. وعليه وفق هذا التصور النظري حصرت موضوع دراستي في تشخيص المعوقات التنظيمية، والاجتماعية_ الثقافية التي تشكل عقبات أمام تحقيق اتصال تنظيمي فعال بإدارتنا المحلية. محاولتي تفصي هذه المعوقات بتشخيص اثر وجودها على عمليات الاتصال التنظيمي، خاصة تلك التي تتميز بها هذه الإدارات عن غيرها، وكل هذا مراعاة بل كدليل قانوني يتم الاستناد على قانون البلدية الأخير الصادر سنة 2011، وما تبعه من مراسيم تنفيذية كإطار مرجعي قانوني. لأنني اخترت أن تكون الدراسة الميدانية بالبلدية باعتبارها القاعدة الأساسية لبناء الدولة، ثم مراعاة الجانب القانوني الذي تتميز به هذه الإدارات عن غيرها، ليكون بذلك هذا الموضوع ذو فائدة علمية؛ فمن الناحية المنطقية أن تكون تلك المضامين والمؤشرات التي تتضمنها أدوات البحث العلمي، والتي سيتم تشخيص من خلالها معوقات الاتصال التنظيمي بالإدارة المحلية، وعلى وجه الخصوص البلدية كميدان للدراسة، أن تكون فقط صالحة بهذه الإدارات دون غيرها، حتى تكون هناك منطقية في البحث العلمي.

وعليه يكون التساؤل العام للدراسة كالتالي:

ما هي المعوقات التنظيمية والثقافية –الاجتماعية التي تعيق الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة فرعية التالية:

أ- التساؤل الفرعي الأول:

ما هي المعوقات التنظيمية التي تعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية؟

ب- التساؤل الفرعي الثاني:

ما المعوقات الثقافية- الاجتماعية التي تعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية؟

ثانيا- الفرضيات:

تعتبر صياغة الفرضيات خطوة مهمة في الدراسات العلمية، خاصة تلك التي لا تكتفي فقط بالوصف بل تتعداه للتشخيص والتحليل المتعمق، لذلك وحتى أستطيع في هذه الدراسة تقصي المعوقات التي تعيق العمليات الاتصالية التنظيمية للإدارات المحلية ميدان الدراسة وموضوع البحث، وتحليل ما يتم دراسته وفق المقاربة الوظيفية وإعطاء نظرة مايكرو وميكرو سوسولوجية في آن واحد، قمت بصياغة مجموعة من الفرضيات العلمية، وكذا تحديد المؤشرات المعبرة عنها.

وقد تضمنت فرضيات الدراسة، فرضية عامة و فرضيتان جزئيتان.

1_ الفرضية العامة:

((يواجه الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية جملة من المعوقات بعضها تنظيمي وبعضها الآخر

ذا طابع ثقافي _ اجتماعي.))

2-الفرضيات الجزئية:

وهي بدورها تنقسم إلى فرضيتين جزئيتين، أعرضهما كما يلي:

أ_ الفرضية الجزئية الأولى:

((يعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية جملة من المعوقات التنظيمية المرتبطة أساسا بتنظيم

الجهاز الإداري وقدرته على توفير و استخدام تكنولوجيا الاتصال.))

ولتوضيح هذه الفرضية الجزئية أ طرح المؤشرات التالية:

○ تعرف الإدارة المحلية وجود هيكل تنظيمي معقد من حيث تعدد المستويات وتداخل اختصاصاتها.

○ تعرف الإدارة المحلية عدم تطبيق فعلي للقوانين الناظمة لعلاقات العمل.

○ تعرف الإدارة المحلية وجود سياسة غير واضحة في مجال للاتصال بشقيه العمودي والأفقي.

○ تعرف الإدارة المحلية ضعفا في توفير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في مجال الاتصال التنظيمي.

○ تعرف الإدارة المحلية ضعفا في استخدام تكنولوجيا الاتصال المتوفرة بمصالحها.

ب_ الفرضية الفرعية الثانية :

((يعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية جملة من المعوقات ذات طبيعة ثقافية واجتماعية مرتبطة أساسا بنسق القيم والمعايير التي يحملها الموظفون من بيئتهم الاجتماعية، والتي تتمظهر في ممارساتهم و سلوكياتهم اليومية في بيئة العمل.))

ولتوضيح هذه الفرضية أ طرح المؤشرات التالية :

- الاتصالات التنظيمية تتم وفقا للعلاقات الغير الرسمية القائمة على أساس صلات القرابة والجهوية
- الاتصالات التنظيمية تعتمد أكثر على العلاقات الشخصية(بحكم الجيرة والصدقة) بين الموظفين داخل البلدية.
- الاتصالات التنظيمية تتم أكثر بين نفس الفئات العمرية تبعا للتجانس من حيث العمر.
- الاتصالات التنظيمية تتم أكثر بين نفس الفئات الجنسية تبعا للتجانس من حيث نفس الجنس.
- الاتصالات التنظيمية تتم أكثر بين الأفراد العاملين الذين بينهم مصالح شخصية مشتركة في العمل من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي .

ثالثا- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمحور أساسا في الوصول إلى نتائج بحثية محققة لما يلي:

- معرفة المتغيرات التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية.
- معرفة المبادئ التنظيمية التي يتم استهجانها وتحريفها كقواعد للعمل، والتي ينتج عنها سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي.
- معرفة الاتصالات الغير رسمية التي تنشط كلما ضعف الاتصال الرسمي كبدايل للتفاعلات التنظيمية من اجل الحصول على المعلومة داخل التنظيم.
- بيان تأثير البيئة الاجتماعية الخارجية على تشكيل منظومة ثقافية -اجتماعية توجه وتحدد سلوكيات الموظفين داخل التنظيم.
- بيان تأثر التنظيم بتغيير أهدافه متأثرا بالبيئة الخارجية التي تضم تشكيلة اجتماعية غالبية عليها بعض الفئات الاجتماعية المنتمية إلى نفس العرش أو " أبناء الجهة الواحدة"، والتي تسند أصل المجتمع إليها على حساب بعض الفئات الاجتماعية التي تشكل أقلية من حيث الانتماء الاجتماعي، وهذا وفقا لما يعرفه تقسيم المجتمع الجزائري من أبناء العرش أو أبناء الجهة الواحدة.
- معرفة طبيعة التحالفات السوسيو-مهنية وأسس تشكلها والأساليب التي تعتمد عليها في استغلال الاتصال التنظيمي لتخدم مصالحها الشخصية المشتركة، والتي تؤدي في حدودها الدنيا إلى تهميش بعض الفئات المهنية داخل التنظيم، لتكون أكثر ضررا أين توجه قرارات التنظيم لتخدم الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي على حساب أخرى.
- بيان فشل التنظيم على تحقيق متطلباته التنظيمية من القدرة على التوافق والتكامل والكمون بين أجزائه لغياب الاتصال التنظيمي الفعال.
- بيان سعي التنظيم إلى تحقيق الشرعية المجتمعية في صورتها المزيفة لأنها مبنية على قواعد منحرفة عن التنظيم الديمقراطي، ومستجيبة للثقافة الاجتماعية الخارجية التي تعزز التحيزات الاجتماعية.

رابعاً- أسباب اختيار الموضوع:

1_ الأسباب الذاتية:

- انتماء الباحثة ومعايشتها للمجتمع الذي يسعى هذا النسق تنميته اجتماعيا واقتصاديا، جعلت الباحثة تجري دراستها لتجد إجابات لتساؤلات عديدة حيرتها قديما، تساؤلات عدة حول عدم تحقق تنمية فعلية لهذا المجتمع، وكيف يخدم هذا النسق أحيانا فئات اجتماعية دون الأخرى، وكيف تؤثر القيم والمصالح الاجتماعية تأثيراتها على نسق القيم داخل هذا النسق، ومن ثم توجه القرارات حسب صلة القرابة والجهوية.
- اهتمام الباحثة بمواضيع كهذه تكون مؤطرة بالتشريعات القانونية وتكون لها خلفية نظرية في التخصص العلمي.
- اهتمام الباحثة الجدي في الكشف عن المشكل في حد ذاته والمتمثل في معوقات الاتصال التنظيمي باعتبارها أن الاتصال التنظيمي هو البعد الخفي لأي حراك تنظيمي، دون الوقوف عن دور الاتصال التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى فذلك مثبت فعلا ومتفق عليه.

2_ الأسباب موضوعية:

- أهمية الاتصال التنظيمي وموازاته لأنساق السلطة داخل المؤسسة، وارتباطه بجميع الوظائف التنظيمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقبة، دفعتني لتقصي العوائق التي قد تحول دون فاعليته.
- نتائج الدراسات العلمية التي بينت دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الأهداف التنظيمية، وكذا علاقته بالأداء الوظيفي، بالإضافة إلى النتائج التي بينت ضعف الاتصال التنظيمي، دفعت الباحثة للبحث عن معوقات الاتصال التنظيمي التي تقف أمام سير العمليات الاتصالية.
- المظاهر التنظيمية المرضية التي أصبحت لصيقة بمؤسسات الإدارة المحلية وتراجع فعاليتها التنظيمية في ظل التطور السريع الذي تشهده البلاد وفي شتى الميادين.
- رغبتني في الاهتمام بمؤسسات الإدارة المحلية كونها دعامة أساسية لبناء للدولة. خاصة في ظل التناقضات السياسية الصارخة التي يشهدها العالم اليوم. دفعتني لدراسة المعوقات التي قد تعيق الاتصال التنظيمي كوظيفة أساسية تحقق التكامل والتوازن التنظيمي، وكذا التكيف مع متطلبات المجتمع المحلي.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة حول واقع التنظيم والاتصال التنظيمي بمؤسسات الإدارة المحلية من خلال البحث عن معوقات الاتصال التنظيمي بها. هذا حتى تتحقق سيرورة البحث العلمي في البحث عن المشكلات التنظيمية داخل نسق تنظيمي بالذات.

خامسا- تحديد المفاهيم:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم مرحلة مهمة في إعداد البحث العلمي، بل هي التي تعطي له نوعا من الخصوصية، وهذا من خلال إبراز معاني المفاهيم الرئيسية التي شمل عليها عنوان الدراسة والتي تعتبر مفاتيح بحثية له، معاني يتم جمعها من التعاريف اللغوية والاصطلاحية لهذه المفاهيم، ثم محاولة تكييفها مع الإطار التصوري والمقاربة المنهجية لتكون بذلك مفاهيم إجرائية تصبح أداة ميدانية للباحث. ونعرض المفاهيم الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

1-الاتصال :

أ_ التعريف اللغوي للاتصال:

تعددت تعريفات الاتصال وتنوعت، غير أن أقدمها التي ركزت على الاشتقاق اللغوي من أصل الكلمة اللاتينية **COMMUNICATION** المشتقة من الكلمة اللاتينية **COMMUNIS** التي تعني " الشيء المشترك" كما تعني ذات الشيء في اللغة الانجليزية، أما في اللغة الفرنسية فكلمة **COMMUNIQUE** يعني بلاغ رسمي أو بيان توضيح حكومي. (منال هلال المزاهرة، 2012، ص. 32).

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال اتخذت أسماء عدة مختلفة كالبلاغ والبيان، ولعل الجاحظ أكثر هؤلاء العلماء اهتماما بذلك، إذ يمثل معلما بارزا في فهم طبيعة عملية الاتصال ووظيفته فهما واعيا يرجع إلى قرون عديدة، وهو بحق يعتبر رائدا في هذا المجال، إذ استخدم الكاتب العربي الجاحظ لفظ البيان للتعبير عما نسميه الآن بالاتصال. وبدراسة فاحصة لتعريفه للبيان سيتضح لنا اشتغال هذا التعريف على العناصر الأساسية لعملية الاتصال التي تتطابق مع عناصر عملية الاتصال كما بينها بيرللو BERLOU (صالح خليل أبو أصعب، 1999، ص. 54).

الجاحظ¹ يورد التعريف التالي للبيان ((البيان اسم جامع لكل شيء كشف لك قناع المعنى وهناك الحجاب دون الضمير، حتى يفضي السامع إلى حقيقته، ويهجم على محصولة كائنا ما كان ذلك البيان، ومن أي جنس كان الدليل، لان مدار الأمر والغاية التي إليها يجري القائل والسامع، إنما هو الفهم والإفهام، فبأي شيء بلغت الإفهام وأوضحت عن المعنى، فذلك هو البيان في ذلك الموضوع. (صالح خليل أبو أصعب، 1999، ص. 54).

¹ _ الجاحظ كاتب عربي له نظرة أصيلة في الاتصال من خلال كتابه البيان والتبيين.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

إن تعريف **الجاحظ** للبيان يقدم نظرات أصيلة في أهمية الاتصال للتواصل بين البشر، فتعريفه هذا على جانب كبير من الشمولية لعناصر عملية الاتصال، والتي سنتطرق إليها في الجانب النظري للموضوع.

وننتقل الآن إلى تعريف قاموس "أكسفورد" للاتصال، حيث عرفه على أنه نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها (بالكلام أو الكتابة أو الإشارة)، ويجري هذا التبادل بين مرسل وملتق، أو مرسل ومستقبلين، أو عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين. (منال هلال المزاهرة، 2012، ص-ص. 31-32).

ما يمكن قوله أن جميع التعريفات اللغوية اختزلت موضوع الاتصال في تحقيق الشبوع والذبوع والانتشار للمعنى الذي مصدره الرئيسي هو المرسل، ولم تراعي ردود فعل قد تؤثر في سير عملية الاتصال ونجاحها، بل قد تجعل الاتصال في اتجاه عكسي أين يصبح المستقبل والمصدر الرئيسي للاتصال.

2-1- التعريف الاصطلاحي للاتصال:

1-2-1- تعريفات المتخصصين الأجانب:

عرف عالم الاجتماع **تشارلز كولي COOLY** عام 1909 الاتصال بأنه: ((ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان)). (عاطف عدلي، عابد العبيد، 1999، ص. 12).

فالاتصال عند **كولي** يتمثل في آلية إيجاد علاقات إنسانية على درجة كبيرة من الانسجام من خلال التفاعل الرمزي الذي يحمل القيم العقلية للأفراد ويجعلها ارث اجتماعي.

ويرى **ريتشارد** عام 1928 ((أن الاتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر، فتحدث في عقل المتلقي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل ونتجت جزئياً عنها)). (عاطف عدلي، عابد عبيد، 1999، ص. 12).

إن **ريتشارد** يؤكد في تعريفه على ذبوع وانتشار المعنى والاتفاق عليه نتيجة الاتصال الذي يكون وراء التأثيرات العقلية.

ويعرفه **جورج ليندبرج** عام 1939 الاتصال بأنه ((التفاعل بواسطة الرموز والإشاعات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكاً معيناً عند المتلقي)). (عاطف عدلي، عابد عبيد، 1999، ص. 12).

الفصل الأول: موضوع الدراسة

لقد أضاف ليندبيرج إلى المعنى التفاعلي الرمزي للاتصال، معنى تنبيهه والتأثير في سلوك المتلقي.

وهناك تعريفات أكدت على هدف الاتصال وتأثيره، فالإتصال ليس مجرد نقل المعلومات والآراء والأفكار والاتجاهات من شخص لآخر فقط، بل إن له هدفاً، ومن ذلك إسهامات علم النفس في تعريف الإتصال من خلال العلاقة بين المنبه والاستجابة التي تشير إلى الإتصال الهادف، أو المقصود، ومنها تعريف كارل هوفلاند وآخرين بأن ((الإتصال هو العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال بإرسال مثير، عادة ما يكون لفظياً لكي يعدل سلوك الآخرين))، وكذلك تقرير دافيد بيرلو ((بان السلوك الإتصالي يهدف إلى الحصول على استجابة معينة من شخص ما. أو أن الإتصال هو الاستجابة المميزة للفرد نحو مثير معين)) (جمال مجاهد وآخرون، 2013، ص-ص. 65-66).

إن يوكرد كارل هوفلاند وكذلك دافيد بيرلو على أن للاتصال هدف يتمثل أساساً في إثارة سلوك الآخرين بطريقة مقصودة قصد تعديل السلوك.

وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الإتصال بأنه ((أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى.)) (جمال مجاهد وآخرون، 2013، ص-ص. 65-66).

ونجد في هذا التعريف التركيز على نتيجة الإتصال المتمثلة أساساً "في تبادل المعنى" كدلالة على تلك الردود الفعلية التي تعمل على ديناميكية الإتصال وتبادلها بين المرسل والمستقبل.

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الإتصال بأنه ((تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الأحاسيس أو الآراء، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً لا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود انسجام ضمني)) (عاطف عدلي، العبد العبيد، 1999، ص. 13).

إن تعريف الجمعية القومية لدراسة الإتصال يراعي طبيعة المعلومات التي ستنقل، وفي موقف خاص لاستقبال هذه المعلومات، من أجل التفاهم المشترك، بغض النظر عن عدم وجود انسجام ضمني بين جميع الأطراف كنتيجة سلطة التأثير التي تدعمها ضرورة الاستقبال لموقف الإتصال.

وعرف فرانك دانس عام 1967 الإتصال بأنه ((العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة، باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة)) (عاطف عدلي، العبد العبيد، 1999، ص. 13).

وما نلاحظ في تعريف دانس سابق الذكر إن السياق الاجتماعي للعمليات الاتصالية بين المرسل والمستقبل وطبيعة موقف الإتصال في هذا السياق الاجتماعي للاتصال.

1-2-2- تعريفات المتخصصين العرب:

يعرف إبراهيم إمام عام 1969 الاتصال بأنه ((حامل العملية الاجتماعية والوسيلة التي استخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير، والتسجيل والتعليم)) (عاطف عدلي، العبد العبيد، 1999، ص. 14).

إن تعريف إبراهيم إمام سابق الذكر للاتصال يركز على السياق الاجتماعي للاتصال من حيث دوره في تنظيم الحياة الاجتماعية، وجعل العلاقات الإنسانية متوارثة عن طريق وسائل الاتصال.

أما الدكتور محمد عودة فقد عرف الاتصال بأنه ((العملية أو الطريقة التي تنتقل بتنا الأفكار والمعلومات بين الناس، داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقات ثنائية نمطية، بين شخصين أو جماعة صغيرة أو المجتمع محلي أو مجتمع قومي، أو حتى المجتمع الإنساني ككل)). (منال هلال المزاهرة، 2012، ص. 37).

لقد أضاف الدكتور محمد عودة على تعريف إبراهيم إمام سابق الذكر، أضاف إلى السياق الاجتماعي للاتصال، المستويات التي قد يكون فيها. ووفقا للتنظيم الاجتماعي للمجتمع.

ويعرفه يس عامر 1986 الاتصال بأنه ((ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات، والأفكار والمعاني المختلفة، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة)). (عاطف عدلي، عابد العبيد، 1999، ص. 15).

وما يمكن قوله على تعريف يس عامر انه راعي الجوانب السيكولوجية المؤثرة في عملية الاتصال، كونه ظاهرة اجتماعية حركية، بل قد تكون حاجة يسعى الفرد لإشباعها، أو من خلالها يتم إشباع رغبات داخلية له.

حقيقة لقد وجدت من خلال تتبع الأدبيات النظرية، وجدت عدة تعريفات للاتصال تختلف حسب المدارس العلمية والفكرية للباحثين في هذا المجال، وبتعدد الجوانب والزوايا التي ينظر إليها هؤلاء الباحثون للاتصال، حيث لم يتفق العلماء على تعريف محدد للاتصال، وهذا لاختلاف مجالات ومواضيع استخدامه من قبل الباحثين والمفكرين.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

ولقد سعت عدة محاولات عرض تعاريف للاتصال وفق تصنيفات تعد تعسفية، يقصد بها فقط تبيان المداخل والمدارس النظرية التي تناولت الاتصال، وكذا مراحل تطور مفهومه، والعناصر التي تؤكد على أهميتها في تحقيق عملية الاتصال. ففي حقيقة الأمر ليس هناك فصل تام بين تعريف وآخر، وان تفاوتت في مستوى التحليل أو الطرح الأيديولوجي. لذلك قمنا وفي هذا العنصر بالتطرق إلى المفهوم اللغوي، ثم إلى التعاريف التي وضعها مجموعة من المتخصصين الأجانب، أين وجدنا تكامل بين تلك التعاريف، وان كل تعريف يأتي ليهتم بعنصر قد أهمله قبله من التعريفات السابقة، وهذا نظرا لاختلاف المدارس النظرية التي ينتمي إليها كل باحث في هذا المجال، هذا ما جعلنا نورد بعد هذه التعريفات مجموعة من التعاريف التي وضعها مجموعة من المتخصصين العرب، أين نجد أن تلك التعريفات تتسم بالشمولية والوضوح والتقارب فيما بينها، وكذا تركيزها على السياق الاجتماعي الذي يكون فيه الاتصال. هذا كون المتخصصين العرب غير مقيدين بأي طرح أيديولوجي تابع لمدرسة امبريقية حديثة كانت متماشية مع تطور وسائل الاتصال. أما عن وضوحها فنقول وبكل موضوعية أن تعريف أي مصطلح في اللغة العربية في اختصاصه يكون له نوع من الشمولية لما تتسم به اللغة العربية من البلاغة والبيان.

وأخيرا وفي هذا العنصر يمكن وبكل اختصار حصر العناصر الأساسية التي تعطي للاتصال معنى شامل. ونورد هذه العناصر فيما يلي:

- الاتصال يعني الشبوع والذبوع للأفكار والمعاني.
- نقل المعلومات أو الأفكار والآراء والأحاسيس .
- للاتصال معنى تفاعلي رمزي.
- الاتصال عملية قصدية، ويسعى لتحقيق أهداف معينة.
- للاتصال معنى التنبه، والتأثير في سلوك المتلقي قصد تعديله.
- الاتصال هو استجابة مميزة للفرد نحو مثير معين.
- التبادل المشترك للحقائق والأفكار والأحاسيس.
- يتطلب الاتصال عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة العناصر، بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني.
- المركز والأدوار الاجتماعية للأفراد في الحياة تحدد طرفي الاتصال.
- الاتصال وفي إطار اجتماعي معين، يكون سلطة قهرية تنتزع الاستجابة من المستقبل باستخدام رموز شفوية تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- الاتصال يعمل على إيجاد علاقات إنسانية على درجة كبيرة من الانسجام، من خلال التفاعل الرمزي الذي يحمل القيم العقلية للأفراد ويجعلها ارث اجتماعي.
- الاتصال ظاهرة اجتماعية حركية، تؤثر وتتأثر بالجوانب السيكولوجية للأفراد.

2_الاتصال التنظيمي:

1-2-التعريف الاصطلاحي للاتصال التنظيمي:

إن المتتبع للأدبيات النظرية الخاصة بالاتصال التنظيمي سيجد رؤى تصورية عديدة لهذا الحقل اختلفت من باحث لآخر، هذا ما أعزوه أنا بكوني على درجة كبيرة من إعطاء صورة تقريبية لمفهوم الاتصال التنظيمي، صورة على الأقل تكون متوافقة مع المتغيرات التنظيمية والبيئية المتجددة باستمرار والتي تشهدها المنظمات المعاصرة اليوم. أعزو هذا التعدد للرؤى إلى اختلاف طبيعة الخلفية المرجعية الفكرية للباحثين والمختصين ممن كتبوا في هذا المجال، إلا أن هذا التعدد قد أضفى ثراء ملحوظا في هذا المجال المعرفي. كما سمح لدراسات امبريقية عديدة في هذا المجال، سمح لها بالتركيز على متغيرات عديدة في حقل الاتصال التنظيمي. فقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال وخارجه، تقديم تصورات أولية لما يسمى بالاتصال التنظيمي كشكل معرفي جديد.

فحسب تصورات كل من ريدنغ. REDDING وسانبورن SANBORN ((يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد. الخ)). (عبد الله الطويقري، 1997، ص. 217).

ويعتبر كل من كاتز KATZ وكاهن KAHN 1977 الاتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم. (عبد الله الطويقري، 1997، ص. 218).

ان هذين التعريفين "قد ركزا على طبيعة الاتصال كترحيل واستقبال المعلومة، دونما الإشارة إلى الأنماط التي يأخذها الاتصال أو الوسائل المستخدمة لنقل المعلومات.

وحول هذه الأبعاد ذهب دي فليير وزميلاه إلى ان مفهوم الاتصال التنظيمي يتمثل في: ((نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا، ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي.)) (محمد ناجي الجوهر، 2000، ص. 18).

إن هذا التعريف يركز على هدف الاتصال التنظيمي من خلال تلك الآثار التي يتركها في ذهنية المستقبل للرسالة، مهما كان المستقبل فردا أو جماعة، وان هذا الاتصال يتم من خلال قنوات رسمية تكون مصممة لجماعة كبيرة العدد نسبيا وفقا لحجم التنظيم .

أما جولد هابر GOLDHABER فيعرض مجموعة من التعاريف التي اقتبسها وهي كما يلي:

يعتبر DANCE و ZELKO ((إن الاتصال التنظيمي وهو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.)) (محمد ناجي الجوهر، 2000، ص. 18).

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وهذا التعريف على درجة عالية من الشمولية لأنه أشار إلى البعدين الداخلي والخارجي الذين قد يتم الاتصال التنظيمي وفقهم، ولكنه غير دقيق في شرح العملية الاتصالية التي تمثل المحور الأساسي في الحراك والتغيير التنظيمي.

ويقرر **BORMAN** وزملاؤه ((أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفاهي بين الجماعات المترابطة والمنداخلة.)) (محمد ناجي الجوهر، 2000، ص. 18).

إن **BORMAN** وزملاؤه اهتموا بالجوانب الاجتماعية للاتصال التنظيمي، عندما يأخذ الأسلوب الشفاهي والذي يعطي للحركة الاتصالية بين الجماعات أكثر تفاعلا، أين يكون هناك استمرار للعملية الاتصالية ورجع فوري للصدى. كما يتمتع هنا الاتصال حسب تصوره بالمرونة والوضوح.

أما **GREENBAUM** فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي، باعتباره حقلًا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي، ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة، وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى. (محمد ناجي الجوهر، 2000، ص. 18).

حقيقة إن تعريف **GREENBAUM** للاتصال التنظيمي، تعريف على درجة عالية من الشمولية، إلا أنه لم يعطي ولو شرحا بسيطا لطبيعة العملية الاتصالية، كون سير المعلومات والمعاني والأوامر من مصدر إلى مستقبل، وكذا لم يهتم بالأساليب والقنوات التي سيتم من خلالها نقل تلك الرسائل بين الطرفين. إلا أن هذا التعريف على قدر كبير من الأهمية كونه وضح دور الاتصال التنظيمي في التنسيق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة، وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى. من خلال إبرازه للمستوى الداخلي والخارجي للاتصال التنظيمي.

ويعرف **STEPHENS WITKIN** ((نظام الاتصال التنظيمي باعتباره ذلك التداخل والتفاعل بين الأنظمة الفرعية من خلال العمل الإتصالي الذي يخدم أغراض منظمة الأعمال.)) (محمد ناجي الجوهر، 2000، ص. 18).

إن تعريف **STEPHENS WITKIN** بين الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في منظمة الأعمال من خلال إيجاد الفهم المشترك للمعاني والأهداف ومن ثم تحقيق التعاون المشترك في العمل على تحقيقها. إلا أن هذا التعريف لم يشير إلى عناصر العملية الاتصالية وكذا عدم إشارته إلى الاتصال الخارجي للاتصال التنظيمي.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أما الباحث تاير 1968 **THEYER** ينظر للاتصال التنظيمي، من ناحية كونه تدفقا للبيانات المساندة لاتصالات التنظيم، والعمليات الاتصالية البنينة، ويورد في تصوره ثلاثة أنظمة اتصالية في التنظيم: اتصال تشغيلي- اتصال تنظيمي- اتصال خاص بالصيانة.(عبد الله الطويقري،1997، ص. 219).

إن الباحث تاير أراد من خلال نظرتة للاتصال التنظيمي أن يبين الأغراض الرئيسية الثلاثة للاتصال، فأولا نظام تشغيلي يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام، أو بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال. وثانيا يأخذ ذلك البعد التنظيمي من خلال إيصال الأوامر والتعليمات والقواعد والقرارات المتخذة من طرف صانع القرار، أما ثالثا فهو كنظام صيانة يعمل على استمرار التنظيم ودوامه، ومن ثم تطويره. الا ان هذا التعريف نجده لا يشرح عملية الاتصال التنظيمي، وعدم إشارته للاتصال التنظيمي الخارجي.

أما بورمن **BORMA** وبعض الباحثين 1979 فيركزون في رؤيتهم للاتصال التنظيمي على الاتصال الخطابي بدلا من الاتصال المكتوب في داخل التنظيم، وهذه الرؤية تهتم بالمهارات الاقناعية الاتصالية، والنقاشات الشفاهية بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم. (عبد الله الطويقري،1997، ص. 219).

ولقد توالى العديد من الدراسات التي أعطت أهمية كبيرة لدور المهارات الاقناعية الاتصالية، خاصة في ضل تزايد أهمية نتائج تلك الدراسات بالنسبة لمنظمات الأعمال في تحقيق مهارات اتصالية فعالة، وتخطي المعوقات التي قد تحد من فعالية الاتصال، ومن ثم تحد من تحقيق الأهداف الكلية للتنظيم.

أما فولتز **FOLTZ 1981** فيرى أن الاتصال التنظيمي، ما هو إلا تبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر، صعودا وهبوطا، وعبر قنوات التنظيم. (عبد الله الطويقري،1997، ص. 219).

إن تعريف أو رؤية فولتز للاتصال التنظيمي، تعتبر نظرة سطحية لتلك الآلية التي تتم من خلالها الاتصالات التنظيمية. كما انه أشار باحتشام إلى الاتصالات الغير رسمية في مصطلح " المشاعر". هذا لكونه لم يشرح ولو باختصار ميكانيزم هذه العملية التنظيمية أي حدوده الداخلية والخارجية .

أما إبراهيم أبو عرقوب فيفضل مصطلح الاتصال المؤسسي، ويعرفه بالقول ((هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.)) (إبراهيم أبو عرقوب، 2009، ص. 136).

إن إبراهيم أبو عرقوب ورغم أهمية تعريفه بإشارته إلى أساليب الاتصال التنظيمي الشفوية والكتابية الا انه لم يتطرق إلى طبيعة الاتصال من حيث انه يحدث في نطاق البيئة الخارجية، والتي هي عرضة للتغير باستمرار، ومن ثم تؤثر في التنظيم وتجعل أصحاب القرارات العليا يضعون استراتيجياتهم

الفصل الأول: موضوع الدراسة

التنظيمية، بطريقة تحقق التوافق مع متطلبات التنظيم، ومتطلبات هذه البيئة. أين يكون هناك الاتصال التنظيمي الخارجي هو الفعال في تحقيق هذه الخطوة.

وعرفه الأستاذ **محمد فتحي** بأنه " تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، و ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء العاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا... (محمد فتحي، 2003، ص. 105)

"ويقصد بالاتصالات التنظيمية مجموعة من الاتصالات التي يعتمد عليها أي مسؤول إداري لتطوير نظام الاتصالات، ويتم بموجبه إعطاء المعلومات وتبادل الأفكار والاتجاهات بين المجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها" (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، ص. 18)

-أما **عبد الباري إبراهيم درة** و**محفوظ احمد جودة** فقد عرفا الاتصال التنظيمي، كما ورد في مؤلفهما بعنوان " الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، عرفاه بالقول أن الاتصال التنظيمي ((هو تلك العملية التي بواسطتها يرسل المديرون معلومات، ومعاني لعدد كبير من العاملين في تنظيمهم، ولأشخاص آخرين ذوي علاقة، وتنظيمات أخرى في البيئة المحيطة بهم، أو هي عملية تبادل المعلومات والإشارات والرسائل بين العاملين في المنظمة، أو بين المنظمة وبين غيرها من المنظمات...)) (عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة، 2011، ص. 308).

إن هذه التعريفات على درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تحقق نوعا من الشمول الذي سعينا للوصول إليه من خلال عرضنا لتلك التعريفات من حيث التركيز على طبيعة الاتصال التنظيمي بأنه يشمل نقل وتبادل المعلومات لتحقيق أهداف تنظيمية، وهذا النقل للمعلومات يتم من خلال وسائل وقنوات رسمية، وإن هذا الاتصال التنظيمي يتم على المستويين الداخلي والخارجي للتنظيم.

عادة تعريفات الباحثين والمؤلفين العرب تأتي شاملة نوعا ما، لأن الخلفية المرجعية لهؤلاء الباحثين والمؤلفين العرب تتميز بالموضوعية، ويهتمون بنتائج الأبحاث الامبريقية التي توصل لها الباحثين الغربيين حول منظماتهم المعاصرة، ومن ثم يحاولون- أي العلماء العرب- أن يكيفونها لتتوافق مع المتغيرات البيئية والثقافية لمنظماتنا العربية.

بعد عرضنا لهذه التعريفات وإشارتنا إلى ان الاتصال التنظيمي هو عملية تنظيمية تتم على المستوى الداخلي والخارجي للتنظيم وأنها تأخذ البعدين الرسمي والغير رسمي، إلا أنني في هذه الدراسة سأركز

الفصل الأول: موضوع الدراسة

على الاتصالات التنظيمية الرسمية التي تتم على المستوى الداخلي للنسق التنظيمي، اما الاتصالات التنظيمية الغير الرسمية فسيتم تفصي مدى إعاقته للاتصالات الرسمية باعتبارها فرضاً أحد معوقات الاتصالات التنظيمية الرسمية كونها ممارسات سلوكية ناتجة عن الإطار القيمي العام للأفراد، اما البيئة الخارجية فسيتم دراستها لا محالة طالما ان هؤلاء الأفراد العاملون داخل النسق التنظيمي تم تنشئتهم اجتماعياً بالمجتمع الذي يسعى النسق لخدمته . وعليه وفقاً لهذه الأبعاد وما جاء من مؤشرات تضمنتها التعريفات التي اشرنا لها. يمكن حصر التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي لهذه الدراسة. وهذا فيما يلي:

-2- التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التنظيمية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات و الأفكار والبيانات والقرارات، بين جميع الأنساق الفرعية للنسق التنظيمي وما يضم من فئات مهنية بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية، ويتم هذا النقل والتبادل لمضامين الاتصال وفق اتجاهات رئيسية ثلاثة هي : الصاعد والنازل والأفقي، ووفقاً لأساليب ووسائل اتصالية متعددة تتحدد حسب طبيعة الاتصال وحاجات وقدرات التنظيم في توفيرها وكذا طرائق استخدامها.

3- معوقات الاتصال التنظيمي:

3-1- المفهوم الاصطلاحي:

حقيقة لم أجد تعاريف كثيرة لمعوقات الاتصال التنظيمي، إلا أنني أحاول طرح بعض ما وجدته حول هذا المتغير ومحاولة تكييفه مع الإطار التصوري للموضوع والإجراءات المنهجية التي سأتبناها لدراسته ميدانياً، وعليه اذكر بعض هذه التعاريف فيما يلي:

المعوقات في اللغة:

"العوق هو الحبس والصرف والتثبيط ومن يعوق الناس عن الخير، وعوائق الدهر الشواغل عن أحداثه". (الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، 2003، ص. 1179، نقلاً عن: عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، 2011، ص. 9)

إذن المعنى اللغوي للمعوقات يقصد به كل ما يحول دون تحقيق الغرض المقصود.

التعريف الاصطلاحي للمعوقات:

"عقبات تحول بين الإنسان وبين أدائه لعمله" (العساف، صالح بن محمد، 2000، ص. 23، نقلاً عن: عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، 2011، ص. 9)

إن هذا التعريف يشير إلى المعوقات بمصطلح عقبات، والتي تأخذ معاني متعددة حسب طبيعة عمل الإنسان والموقف الذي هو فيه، كما إن مصطلح عقبات يخفي وراءه أبعاد كثيرة، فقد يحول بين الإنسان وأدائه لعمله عقبات عديدة ومتنوعة، مثلاً قد تكون عقبات نفسية أو شخصية، أو عقبات فيزيقية، أو عقبات مالية...، أو جميعها معاً.

عوائق أو معوقات الاتصال هي "كافة المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو تؤخر إرسالها واستقبالها أو تحرف أو تشوه معناها، وتؤدي إلى رفضها من قبل الجمهور المستهدف". (إبراهيم أبو عرقوب، 2009، ص. 170).

قد أعطى الأستاذ "إبراهيم أبو عرقوب" نظرة شاملة لمعوقات الاتصال التنظيمي، باعتباره إن أي متغير يعيق العملية الاتصالية يعتبر داخل تحت هذا المفهوم، وذلك مهما كانت درجة تأثير هذا المتغير على أبسط مضامين العملية الاتصالية وإن كانت تأثيراته على مشاعر المتصل وبدرجة أكبر أفكاره، أو تكون تأثيراته فنية على العملية الاتصالية أين يؤخر إرسال واستقبال أو يحرف أو يشوه المعنى الذي شمله مضمون الاتصال التنظيمي، والتي تؤدي إلى رفضها من قبل الجمهور المتلقي للرسالة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وعرفها الباحث **عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ** في دراسته، عرفها إجرائيا بالقول أنها "العقبات الإدارية والبشرية والفنية والمالية للاتصالات التي تؤثر على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض." (عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، 2011، ص. 9)

ان هذا التعريف أشار إلى المعوقات بمصطلح عقبات_ كما أشار لها التعريف اللغوي_ ، ووفقا لأبعاد دراسته وأهدافها فاعتبر معوقات الاتصالات التنظيمية تتمثل في العقبات الإدارية، والبشرية والفنية والمالية للاتصالات، وربطها بمدى تأثيرها على أداء العاملين، وهذا وفقا لنظريته التصورية لموضوع دراسته.

ومن خلال ما جاء من تصنيفات لمعوقات الاتصال التنظيمي وما كتب في الأدبيات النظرية حول كيفية تأثيرات هذه المعوقات على الاتصال التنظيمي، ومن خلال الإطار التصوري للموضوع أحاول إعطاء المفهوم الإجرائي لمعوقات الاتصال التنظيمي، كالاتي:

2-3- المفهوم الإجرائي:

معوقات الاتصال التنظيمي هي: " كافة المتغيرات التنظيمية والثقافية _ الاجتماعية، التي تشكل عقبات تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو توخر إرسالها واستقبالها أو تحرف أو تشوه معناها، أثناء عملية الاتصال التنظيمي بين كافة الفئات المهنية داخل الإدارة المحلية الجزائرية."

4- تعريف الإدارة المحلية:

1-4- التعريف الاصطلاحي:

كما أشرت في بداية طرحي لإشكالية هذه الدراسة بان دول العالم ظلت طويلا تضع سياسات عدة من اجل تحقيق الديمقراطية في الحكم، وتجد حلا لتوزيع وظائفها الإدارية على كافة حدودها الإقليمية وتضمن بذلك السيادة الوطنية وتعزز دولة الحق والقانون، إزاء ذلك بدأت الدول تبتعد بالتدرج عن المركزية ، وضرورة تعزيز اللامركزية كأسلوب تنظيمي للدولة. فكما أعلن الفقهاء في معظم الدول ان الديمقراطية السياسية تعد نظاما أجوفا إذا لم يسبقها نظاما سليما للإدارة المحلية، كونها التطبيق الحقيقي للامركزية الإدارية. وعليه حتى نعطي تعريف للإدارة المحلية وجب علينا أولا التطرق إلى مفهوم اللامركزية الإدارية. ونشير إلى كل ذلك فيما يلي:

عرف الدكتور **سليمان محمد الطماوي** اللامركزية الإدارية بأنها " توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة، بحيث تكون هذه الهيئات في

الفصل الأول: موضوع الدراسة

ممارسة وظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية" (سليمان محمد الطماوي، 1982، ص. 55)

يتضح من هذا التعريف ان للامركزية الإدارية نوعان أو شكلان وهما:

اللامركزية الإدارية المرفقية: تتمثل في المرافق العامة (المؤسسات العامة) التي يتولى تسييرها أشخاص غير منتخبين إنما يتم تعيينهم حسب الأهلية للمنصب، ونشاط هذه المرافق ليس مقتصر على المجال الإقليمي، أي قد يكون نشاطا محليا أو وطنيا.

اللامركزية الإدارية الإقليمية: وهي موضوعنا في هذه الدراسة وتعتبر الصورة الحقيقية للتطبيق النظري للامركزية الإدارية، هذا من حيث استنادها للأركان الأساسية² التي تستند إليها اللامركزية.

واللامركزية الإدارية في حقيقة الأمر أسلوب تنظيمي نجده قائما في مختلف أنواع وأشكال الدول البسيطة والموحدة (كالجزائر، أو فرنسا) أو المركبة (كالولايات المتحدة الأمريكية)، الا ان أسلوب تنظيم هذه الوحدات الإدارية يختلف حسب اعتماد الدولة على نظام اللامركزية، أي اخذ بنظام اللامركزية السياسية، أو الأخذ بنظام اللامركزية الإدارية. ونشير إلى هذا من خلال تعريف **زيد منير عبوي وسامي حريز** للإدارة المحلية، نشير له كالاتي:

لقد صنف كل من **زيد منير عبوي وسامي حريز**، مفهوم الإدارة المحلية إلى مفهومين، الأول واسع والثاني ضيق، كما جاء في مؤلفهما "مدخل إلى الإدارة العامة". ونورد هذين المفهومين كالتالي: (زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، 2006، 63).

المفهوم الواسع للإدارة المحلية: تعبير يطلق على الجهات التي تقدم خدمات معينة من إقليم الدولة، بغض النظر عن الطبيعة القانونية لتلك الجهات، ومدى علاقتها مع السلطة المركزية.

من خلال المفهوم الواسع للإدارة المحلية نجد مدى حاجة الدولة في الاعتماد على توزيع خدماتها، ووظائفها على جهات معينة، هذا ما يجعل الدول في العالم اليوم يمكن تصنيفها إلى تصنيفين، أما الأول فهي الدولة الموحدة البسيطة SIMPLE. UNIFIE وأما الثانية فهي دولة مركبة واتحادية COMPLEXE.FÉDÉRAL في ظل ما يعرف باللامركزية السياسية DÉCENTRALISATI (الفيدرالية FÉDÉRALISME)، أي أن المفهوم الواسع للإدارة المحلية مرتبط بالاعتراف

²الأركان الأساسية التي تعتمد عليها اللامركزية الإدارية:

— الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية.

— إنشاء أجهزة محلية منتخبة ومستقلة لإدارة وتولي تلك المصالح.

— خضوع تلك الأجهزة لدى قيامها بتلك المصالح لرقابة الإدارة المركزية.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

بوجود مصالح سياسية متميزة داخل الدولة. والدولة الجزائرية تعتبر ضمن التصنيف الأول ، كما أن أسلوب تنظيم هذه الإدارات يختلف من دولة لأخرى، حسب الاعتماد على اللامركزية الإدارية أو الاعتماد على اللامركزية السياسية.³

المفهوم الضيق للإدارة المحلية: إن الإدارة المحلية تنطبق فقط على الوحدات الإدارية التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة. ولا يشمل هذا المفهوم فروع الوزارات والدوائر المركزية.

أما **المفهوم الضيق للإدارة المحلية** فهو يحيل إلى اقتصار الوظيفة الإدارية دون الوظيفة السياسية، وإن الوظيفة الإدارية تتم من خلال ممارسة وصاية من طرف الإدارات المركزية على هذه الإدارة، في ظل تمتع هذه الأخيرة بالشخصية القانونية المستقلة التي تمنحها القدرة على اكتساب الحقوق (DROITS)، وبالمقابل التحمل بالالتزامات (obligation).⁴

يعرف الكاتب البريطاني كرام مودي **MODIE GRAME** " أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة " (محمد محمود الطعمنة، 2003، ص. 8)

إن تعريف **كرام مودي** للإدارة المحلية إنما جاء ليركز على العملية الانتخابية التي هي أساس قيام هذه الوحدات من حيث تمثيلها للسكان على المستوى المحلي، و من ثم ضمان النهج السياسي للدولة على كافة الحدود الإقليمية.

ويعرفها **الطار** بأنها " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها " (محمد محمود الطعمنة، 2003، ص. 8)

³ فاللامركزية الإدارية كقاعدة تنظيمية مرتبطة بتنظيم الدولة البسيطة والموحدة مثل الجزائر وفرنسا تختلف في أسلوب تنظيم الإدارة المحلية عن الدولة المركبة كالولايات المتحدة الأمريكية. أين نجد أن وحدات الإدارة المحلية (الدويلات) في نظام اللامركزية السياسية تستمد صلاحياتها واختصاصاتها مباشرة من الدستور بينما تتحدد اختصاصات الوحدات الإدارية المحلية في نظام اللامركزية الإدارية بموجب القوانين الصادرة عن السلطة التشريعية، و أن اختصاصات الإدارة المحلية في نظام اللامركزية الإدارية يقتصر على النظام الإداري، بينما نجد في النظام اللامركزية السياسية يتيح لها- الإدارة المحلية- دويلة من دويلات الاتحاد- أن تمارس إضافة إلى الوظيفة الإدارية، وظائف وسلطات تشريعية وقضائية. حيث يكون لكل دويلة من دويلات الاتحاد إضافة إلى حكومتها، برلمانها ومحاكمها المتميزة عن السلطات الاتحادية (الفيدرالية).

⁴ وهنا تبرز حاجة الدولة في توزيع وظائفها الإدارية على مستوى إقليمها من أجل ضمان خدمة المواطنين وضمان سيادة الدولة، وتعزيز دولة الحق والقانون على مستوى كل التراب الوطني. خاصة في ظل تزايد الوعي الاجتماعي للمواطن ورغبته في المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. إن هذا التوزيع للوظائف الإدارية إنما يعتمد على تحقيق الوصاية على هذه الإدارات المحلية من طرف السلطات المركزية وإعطائها في نفس الوقت نوع من الاستقلالية، لأن الإدارات المحلية هي القادرة فعلا على تحقيق التنمية للمجتمع المحلي مقارنة بالسلطات المركزية، لأن مسيرتها هم أبناء لهذا المجتمع المحلي في غالب الأمر فهم أكثر فهما لحاجات مجتمعهم وخصوصياته. وعليه يبرز هنا دور الاتصال التنظيمي لهذه الإدارات كنسق مفتوح على البيئة الخارجية التي تمثل المجتمع المحلي الذي تسعى الإدارة المحلية لخدمته، في ظل وجود سلطة مركزية تمارس وصاية عليها ورقابة في نفس الوقت.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

اما تعريف **القطار** فنجده يركز على إشراف الحكومة ورقابتها على الإدارة المحلية من خلال الوصاية التي تمارسها السلطة المركزية على هذه الإدارات، وهذا حتى يتم صيانة وحدة الدولة السياسية، وكذا ضمان وحدة الاتجاه الإداري العام في كافة أنحاءها.

وعرفها **الشيخلي** بأنها " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض ان تتفرغ الأولى لرسم السياسات العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وان تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مراقبتها بكفاءة، وتحقيق أغراضها المشروعة. " (محمد محمود الطعمنة، 2003، ص. 9)

نجد في تعريف **الشيخلي** للإدارة المحلية، الإشارة إلى أهمية الأخذ بنظام الإدارة المحلية، حتى تتفرغ الأجهزة المركزية لرسم السياسات العامة للدولة، وتهتم الأخرى_الإدارة المحلية_ بإدارة الشؤون المحلية.

وينظر **الزغبى** للإدارة المحلية على أنها " أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية" (محمد محمود الطعمنة، 2003، ص. 9)

وكما عرفها **الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي**، عرفها بالقول " أنها جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية. " (محمد محمود الطعمنة، 2003، ص. 9)

نهتم بالإشارة من خلال تعريف **الزغبى**، وكذا تعريف **الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي**، نهتم بالإشارة إلى ان هذه الإدارات المحلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاعتبارية⁵ حتى تتمكن من القيام بنشاطاتها، بما يترتب عن ذلك من حقوق ومن التزامات وتحمل

⁵ _ **الشخص المعنوي** هو مجموعة أشخاص (أفراد) أو مجموعة أموال (أشياء)، تتكاتف وتتعاون، أو ترصد لتحقيق غرض وهدف مشروع بموجب اكتساب الشخصية المعنوية، أي القدرة أو المكنة على اكتساب الحقوق، وبالمقابل التحمل بالالتزامات.

_ **تنص المادة 49 من القانون المدني على ما يلي:**

" الأشخاص الاعتبارية هي: الدولة، الولاية، البلدية.

_ **المؤسسات، والذواوين العامة، ضمن الشروط التي يقرها القانون.**

_ **المؤسسات الاشتراكية، والتعاونيات، والجمعيات، وكل مجموعة التي يمنحها القانون شخصية اعتبارية".**

كما تنص المادة 50 منه على ما يلي:

" **يتمتع الشخص الاعتباري بجميع الحقوق الا ما كان منها ملازما لصفة الإنسان، وذلك في الحدود التي يقرها القانون.**

يكون لها خصوصاً:

_ **ذمة مالية، أهلية في الحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي قررها القانون،**

_ **موطن، وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها،**

_ **الشركات التي يكون مركزها الرئيسي في الخارج ولا نشاط في الجزائر يعتبر مركزها، في نظر القانون الداخلي، في الجزائر،**

الفصل الأول: موضوع الدراسة

للمسؤولية ، وتعمل بذلك على تلبية احتياجات المجتمع المحلي ضمن حدودها الإقليمية وهذا وفقا للتقسيم الإقليمي للدولة.

ونظرا لأهمية الإدارة المحلية بالنسبة لكيان الدولة وقوامها، فهي-أي اللامركزية الإقليمية- عادة ما تبنى على أساس دستوري⁶، حيث تنص المادة 15 من الدستور الجزائري 1996 على أن : "الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية. البلدية هي الجماعة القاعدية".

4_2_ التعريف الإجرائي:

الإدارة المحلية هي تلك الوحدات الإدارية الموزعة على إقليم الدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ممثلة بهيئة منتخبة محليا، ويكون أسلوب تنظيمها بموجب قانون صادر عن السلطة التشريعية، تعمل تحت وصاية السلطة المركزية، و تقتصر وظيفتها على الجانب الإداري على المستوى المحلي، وبالتالي هي مسؤولة عن التنمية الاجتماعية لكل المناطق ضمن حدودها الإقليمي.

_ نائب يعبر عن إرادتها،
_ حق التقاضي. "

⁶ _ نصت مختلف المواثيق والدساتير الجزائرية على نظام الإدارة المحلية ونذكر بعضا منها فيما يلي:

أ- المواثيق:

جاء في ميثاق الجزائر 1974 ما يلي: " إن الخيار الاشتراكي والسير المنسجم للتسيير الذاتي وضرورة إعطاء الجماعة المحلية سلطات فعلية تتطلب مراجعة إدارية جذرية، وان تجعل من مجلس الحوز قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد(...)

وعلى مجلس الحوز أن يعبر - بدافع من الحزب ومراقبة من الدولة- عن المشاكل ومهام البناء في منطقة الحوز في إطار الاختيار الاشتراكي."

كما ورد في الميثاق الوطني 1976 ما يلي: " إن الدولة الجزائرية دولة موحدة، غير أن هذا لا يمنعها أنتحصن ضد مخاطر المركزية واستفحال مظاهر البيروقراطية.

وترتكز سياسة اللامركزية على توزيع متزن للصلاحيات والمهام حسب تقسيم منطقي داخل إطار وحدة الدولة. فعلى البلديات والولايات حل مشاكلها الخاصة بها، وعلى السلطة المركزية البت في القضايا ذات الأهمية الوطنية.

إن سياسة اللامركزية تعتمد قبل كل شيء على الجماهير الشعبية و المبدعة، التي لا يمكن أن تتبلور إلا في العمل وممارسة المسؤولية، فهي تنطوي على مضمون ديمقراطي خالص يجب توسيعه ودعمه على الدوام."

ب- الدساتير:

نصت المادة 9 من دستور 1963 على ما يلي: " وتتكون الجمهورية من مجموعات إدارية، يتولى القانون تحديد حقل امتدادها واختصاصها. يعتبر الحوز أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية"

ونصت المادة 36(فقرة ثانية) من دستور 1976 على ما يلي: " البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية في القاعدة".

أما بالنسبة إلى الدستور 1979 أشار إليها بان " الجماعة الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية، البلدية هي الجماعة الإقليمية".

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وفي هذه الدراسة سيتم البحث الميداني على ادارة البلدية والتي يشغلها موظفون مرسومون وغير مرسومون، وتنشط من خلال الامين العام للبلدية الذي يمارس صلاحياته بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.

سادسا- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة منطلقات بحثية من حيث التراكم المعرفي النظري الذي تحققه، وكذا التشابه والتداخل الكبير في اعتمادها على أساليب منهجية لدراسة الظواهر، ان ارتباط هذه الأخيرة ببعضها وبعلل وجودها وارتباط الأنساق المشكلة للبناء الاجتماعي الذي تدرس فيه هذه الظواهر، إنما هو نتيجة لتداخل وتشابك متغيرات عديدة يتم تحديدها لضبط تصورات علمية تحقق لنا مقارنة نظرية تسمح لنا بتشخيص نظري لهذه الظواهر، وفقا لأساليب منهجية تجعل الواقع ميدان لتقصي صحة النظريات، وكذا معالجة هذا الواقع وفقا لمنطلقات نظرية، إذن لا يمكننا أبدا ان نبدأ من حلق مفرغة لدراسة ظاهرة ما، إنما الأصح ان نجعل المعارف تتواصل وان نضطر في بعض الأحيان إلى إلغاء بعض منها فذك في حقيقته يخفي فائدة علمية يغنيها عن إضاعة الوقت. وان الهدف العلمي للنظريات إنما يتحقق بدرجة أكبر إذا كانت البحوث العلمية تراعي دراسة نسق تنظيمي بالذات، حتى تحصل عنه كم معرفي معتبر يسمح لها بضبط ظواهر هذا النسق، أو على الأقل التنبؤ بها. وان هذا لا يتأتى الا بدراسة فاحصة للدراسات العلمية التي سبق لها وان عالجت نفس الظواهر أو المرتبطة بالظواهر التي نريد معالجتها. وأنا في دراستي هذه انطلقت من دراسات سابقة تعالج نفس النسق الذي أريد دراسته، بل من خلال هذه الدراسات بدأت الفكرة لدي في دراسة معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، كيف لا وأنا أرى نتائج كل تلك الدراسات، بل حتى التي منها أرادت دراسة فعالية الاتصال، أو ربطه بفعالية التنظيم تفاجأت بنتائج مخيبة للأمل، نتائج وإحصائيات عدة دلت على ضعف الاتصال التنظيمي بهذا النسق_ الإدارة المحلية الجزائرية_، وارتباطه بحالات لا معيارية تؤدي إلى خلل تنظيمي يظهر واضحا وجليا على مستوى الأداء، الذي يتسخط منه المواطن على الدوام. لذا و في هذا العنصر اعرض ملخص للدراسات السابقة التي شكلت لي منطلق بحثي، وأوجه الاستفادة منها، وكذا موقع دراستي من هذه الدراسات. اعرض كل ذلك كالاتي:

1- عرض ملخص للدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: "تسيير الموارد البشرية"

فؤاد منصوري

إشراف: علالي حدة

جامعة باجي مختار. عنابة

2- زمن الدراسة: 1997/1998م. مكان البحث: بلدية عنابة، الجزائر.

وهي دراسة نظرية ميدانية يتلخص موضوعها أساسا في أن وظائف تسيير الموارد البشرية متجددة، ومما لاشك فيه أن هذه الوظائف جد فعالة في تحديد ملامح ومكانة المؤسسة على المستوى الداخلي (بالنسبة للفاعلين الاجتماعيين) وعلى المستوى الخارجي هذا من جهة، وأداء المؤسسة لهذه الوظائف في ظل تفاعل الفاعلين الاجتماعيين وإنتاجهم لتمثالاتهم وتصوراتهم عن بعضهم البعض من خلال إمكانياتهم وأدوارهم ومناصبهم وصورهم النمطية... ليصيغون بذلك نماذج وأنماط من السلوكات، لا يخلو من الرهانات والاستراتيجيات التي يرسمها الفاعلون (الفئات_ السوسيو_ مهنية) من جهة أخرى.

ومن هذا المنظور تتمحور إشكالية هذه الدراسة في السؤال المركزي التالي:

_ كيف يتمظهر تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية كالتالي:

كيف يتمظهر تسيير الموارد البشرية من خلال :

1_ نسق تسيير الحياة المهنية:

1_1_ نسق التكوين

1_2_ نسق الترقية

2_ نسق السلطة:

2_1_ نسق اتخاذ القرار

2_2_ نسق الاتصال

الفصل الأول: موضوع الدراسة

3_ وفي سيرورة عمل هذه الأنساق ما هي الاستراتيجيات التي يرسمها الفاعلون الاجتماعيون إزاء نسق تسيير الموارد البشرية؟

وتهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بوظيفة أساسية للمؤسسة وهي وظيفة تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال إبراز تجليات الأنساق الفرعية المشكلة لنسق تسيير الموارد البشرية كنسق كلي. والمتمثلة فيما يلي:

1_ نسق التكوين

2_ نسق الترقية

والتي تؤسس مجتمعة نسق تسيير الحياة المهنية

3_ نسق اتخاذ القرار

4_ نسق الاتصال

والتي تؤسس مجتمعة نسق علاقات السلطة.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة فلقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف بعض مؤشرات تجليات تسيير الموارد البشرية ببلدية عنابة وهذا من خلال معاشته لمجموعة متعددة من المواقف بميدان الدراسة، كما استخدم الباحث المنهج المقارن وهذا من خلال المقارنة بين إجابات المبحوثين (بين فئة القيادة وفئة التنفيذ)، كذلك ما يتعلق ببعض إجابات المبحوثين مع المقاربة النظرية (حيث تكون الإجابات من بين العناصر المفسرة لتلك المقاربة)، إضافة إلى مقارنة النتائج المتحصل عليها ببعض الدراسات الامبيريقية. كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وذلك باستعمال المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغيرات النسق والاقدمية.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات المتبعة في هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على " الملاحظة بالمشاركة" من خلال ملاحظة مستويات التفاعل بين الفئات السوسيو_مهنية (على المستوى الاجتماعي والمهني) هذا على غرار مشاركة الباحث لعدة لقاءات واجتماعات في أعلى المراتبية الهرمية، كما استخدم " الاستجواب" الموجه للمبحوثين خلال مراحل إجراء الدراسة، أما "الاستمارة" فكانت الأساس في جمع البيانات من المبحوثين التي ضمت 35 سؤالاً موزعة على الأنساق الأربعة: التكوين، الترقية، اتخاذ القرار، الاتصال، وأسئلة تتعلق بالبيانات الأولية للمبحوثين، واعتمد فيها الباحث على أسئلة مفتوحة ليتمكن من خلالها من رصد كمي ونوعي للمعلومات، وكذلك أسئلة مغلقة وأخرى شبه مفتوحة. كما

الفصل الأول: موضوع الدراسة

اعتمد الباحث على العديد من الوثائق الرسمية الإدارية مجملها متعلق بالمراسيم والأوامر والنصوص المتعلقة بأداء البلدية، وكذا جداول تتعلق بكيفية المتابعة المهنية للمستخدمين بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للبلدية.

أما بالنسبة للمجتمع الأصلي للدراسة فقد بلغ **1533** مستخدماً مرسماً ويتوزعون حسب المراتب المهنية، ولقد قام الباحث باختيار مجتمع الدراسة من خلال اختيار خمسة مديريات طبق عليها دراسته، حيث قام بعد ذلك بالمسح الشامل لهذه المديريات، ونبين ذلك فيما يلي:

1_ مديرية المستخدمين والتكوين: بلغ عدد المستخدمين 24 مستخدماً

2_ مديرية الاقتصاد والمالية: بلغ عدد المستخدمين 25 مستخدماً

3_ مديرية متابعة الأشغال الجديدة: بلغ عدد المستخدمين 17 مستخدماً

4_ مديرية العمران: بلغ عدد المستخدمين 13 مستخدماً

5_ مديرية الدراسات: بلغ عدد المستخدمين 3 مستخدماً

والدراسة بهذا المعنى: تشمل عدداً قدر بـ: 84 مستخدماً، واعتمد الباحث على المسح الشامل حيث استجوب كل المستخدمين الموجودين في المديريات الخمس، إلا أنه ولا اعتبارات عدة تقلص حجم العينة إلى: 66 مستخدماً تنقسم هذه العينة إلى فئتين اثنتين هما: فئة القيادة: 21 مستخدماً أي ما يمثل 31.82% من العينة، فئة التنفيذ: 45 مستخدماً أي ما يمثل 68.18% من عدد أفراد العينة.

ولقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج جاءت مقسمة وفقاً للأنساق التي وضعها الباحث في حصر الأشكال، ويمكن عرض هاته النتائج فيما يلي:

1_ نسق التكوين :

إن فرص التكوين بالمؤسسة هي نادرة، وذلك لغياب مخططات التكوين (سنوية أو على سنوات عديدة، بالرغم من المرسوم 96_92 الذي يدعو صراحة إلى ضرورة وضع مخططات للتكوين). وعليه فالتكوين غير مئتمن في مؤسسة البحث.

1_2_ نسق الترقية:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تتم الترقية حسب غالبية أفراد العينة (بفئتيها القيادة والتنفيذ) وفق أسس ذاتية أكثر منها موضوعية، مما اثر سلبا على الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة، كما لمس الباحث الشعور المعن بالتذمر من سيرورة الترقية بالمؤسسة لدى غالبية أفراد العينة، أي أن نسق تسيير الموارد البشرية غير مثن في مؤسسة البحث.

2_ علاقات السلطة:

2_1_2_ نسق اتخاذ القرار:

مصادر اتخاذ القرار متعددة نتيجة لعدم تحديد المهام بكل منصب عمل، ولا سيما القيادة منها، مما يجعل المنفذون يشعرون بالحيرة التي تؤدي بهم إلى اهتزاز الثقة في القرار في حد ذاته والمشاركة في اتخاذ القرار بمؤسسة البحث في صورة شكلية أكثر منها فعلية.

2_2 نسق الاتصال:

2_2_1_ الاتصال النازل:

أ_ إن مستوى التحصل على المعلومات العملية في مؤسسة البحث يعبر عن الحد الأدنى الذي يسمح بانجاز المهام من طرف أفراد العينة (بفئتيها القيادة والتنفيذ).

ب_ الاطلاع على حصيلة النشاط النقابي: إن غالبية أفراد العينة تجهل ما تقوم به النقابة .

ج_ الاطلاع على حصيلة نشاط ممثلي المستخدمين:

إن غالبية أفراد العينة يجهلون نشاط ممثلي المستخدمين نظرا لانعدام الاتصال بينهما بالأساس، انعدام قنوات توزيع المعلومات واحتكار المعلومات.

إن أهم المصادر المعتمدة في الاتصال النازل هي الملصقات (مصدر اتصال غير مباشر) بالدرجة الأولى، الإشاعات بالدرجة الثانية والمسؤول بدرجة اقل.

اعتماد أفراد العينة على الإشاعة (مصدر غير رسمي) كمصدر ثان للاتصال النازل.

غياب الاتصال النازل بمؤسسة البحث، مما يشجع المصادر الغير رسمية للاتصال النازل أن تكون موازية للمصادر الرسمية.

الاتصال الصاعد:

إن غالبية المصادر المعتمدة في الاتصال الصاعد هي شفوية ما عدا التقارير التي تعد مصدرا كتابيا والمعتمدة أكثر من طرف القادة. والمصدر غالبا على الاتصال الصاعد هي " طلب المقابلة" مما يوحي بصعوبة وقلة الاتصالات بين المستويات العليا، والمستويات الدنيا في المراتبية الهرمية لا سيما فئة التنفيذ.

غياب مصادر أخرى للاتصال الصاعد مثل صبر الآراء حول موضوعات محددة، سجل الاقتراحات أو علبة الأفكار.

2_2_3_ الاتصال الأفقي:

إن تبادل المعلومات بين المستويات الأفقية في المراتبية الهرمية هو في درجة مقبولة، ولا سيما عند فئة التنفيذ، نتيج صعوبة اتصال هذه الفئة مع المستويات العليا في المراتبية الهرمية.

_ الإعلام الترقوي:

غالبية أفراد العينة غير مطلعين على المعلومات المتعلقة بالتكوين والترقية ويظهر بجلاء خاصة عند فئة التنفيذ، كونها بعيدة عن مصادر المعلومات مقارنة بفئة القيادة.

_ الإعلام التحفيزي:

إن غالبية أفراد العينة مطلعين على الأهداف والصعوبات على مستوى مصالحهم (مع تسجيل قلة اطلاع عينة التنفيذ على الصعوبات التي تواجه المصالح المتواجدة بها)

_ الإعلام العام:

الإعلام حسب عينة البحث ليس فعالا من خلال التقييم المبحوثين لجريدة " الهيبوني" الصادرة عن بلدية عنابة، بالإضافة إلى غياب اطلاع أفراد العينة بدور المصالح المتواجدة بالمؤسسة.

نسق الاتصال في مؤسسة البحث غير فعال (من خلال عدم فعالية أنواعه، ولا سيما الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، وكذلك عدم فعالية الإعلام الترقوي، الإعلام العام باعتبارهما جزء من العملية الاتصالية).

وخلص صاحب الدراسة إلى أن:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

نسق تسيير الموارد البشرية هو غير مئمن في مؤسسة البحث، وبقي التصور الكلاسيكي لتسيير المستخدمين(تسيير إداري ترقوي) هو المهيمن "رصد الغيابات، العقوبات، العطل".

الدراسة الثانية: "أساليب الاتصال_ مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية "

نجيبة هبهب

إشراف: فيرة إسماعيل

جامعة منتوري قسنطينة

زمن الدراسة: 2002/2001م. مكان البحث: بلدية سكيكدة، الجزائر.

تتلخص إشكالية هذه الدراسة أساسا في اعتبار الاتصال ميدانا متشعبا، لان جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله، فهذه التفاعلات تأخذ من عملية الاتصال أنواع متعددة منها الأفعال والأقوال والرسائل، وغيرها من الوسائل، إضافة إلى ذلك هناك الاتصالات الإدارية التي تختص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة. فالاتصال هو الأداة التي يتم من خلالها الربط بين كافة أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي وفي جميع الاتجاهات، فالتعاملات التي تتم في البناء التنظيمي إما بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية. وجاءت أسئلة الإشكالية متمثلة فيما يلي:

- ✓ كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟
 - ✓ ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها؟
 - ✓ هل تم تبليغ المرؤوس الأوامر والقرارات؟
 - ✓ ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين؟
 - ✓ كيفية عمل ومكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي؟
 - ✓ وما مدى تأثيرها في العمل الإداري؟
- واعتمدت صاحبة الدراسة على ثلاث فرضيات تدرج ضمن كل واحدة منها فرضيتين فرعيتين. فجاءت الفرضية الأولى على النحو التالي:

1_ ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي.

أ_ يرتبط التحديد الدقيق للأدوار التنظيمية بالفعالية الإدارية.

ب_ يرتبط وضوح المعايير والجزاءات بالالتزام بالقواعد الرسمية .

الفصل الأول: موضوع الدراسة

2_ يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعدد الجهاز الإداري في البلدية.

أ_ إن سوء استعمال السلطة والمسؤولية يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.

ب_ يؤدي التقسيم غير المدروس للعمل إلى ظهور الأساليب غير الرسمية .

3_ ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

أ_ تؤدي ديمقراطية الاتصالات إلى وجود مناخ اجتماعي يساعد على العمل.

ب_ يرتبط التنسيق الوظيفي بالتكامل الاجتماعي.

وتهدف هذه الدراسة أساسا في تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري، والكشف عن الأنماط الاتصالية التنظيمية، وطبيعة تشكيلتها السائدة في البناء التنظيمي، كذلك الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الاتصالات التنظيمية وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، كما هدفت الدراسة للكشف عن كيفية استعمال متغيرات العملية الاتصالية التنظيمية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية.

أما عن الجانب المنهجي للدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي مع استعمال المسح بالعينة كأسلوب بحثي، اعتمدت_ صاحبة الدراسة_ على المنهج الوصفي من خلال تشخيص السلوكات الرسمية وغير الرسمية التي تتوافق وموضوع البحث، وبتابعها لهذا المنهج العلمي استخدمت الباحثة الأدوات المنهجية التي لطالما نجدها مرتبطة بهذا المنهج، فلقد اعتمدت على الملاحظة وهذا من خلال ملاحظة سلوك العاملين وذلك لمدة 15 يوما إضافة إلى ملاحظتهم أثناء ملئهم الاستمارة. هذا بالإضافة لاعتمادها على الاستمارة كأداة مدعمة للمقابلات التي أجرتها مع الموظفين بهدف نفي أو تأكيد ما جاء في المقابلات.

بالنسبة لمجتمع الدراسة الأصلي فقد بلغ 1323 فردا، وقد اختارت الباحثة أسلوب العينة الطبقية العشوائية المنتظمة، أين قسمت هذا المجتمع إلى تسعة طبقات واختارت ما نسبته 10% كعينة لدراستها، وكان بذلك مجموع أفراد العينة 123 فرد.

ولقد توصلت الباحثة لجملة من النتائج يمكن عرض أهمها فيما يلي:

_ طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة، وهذا يؤكد الفرضية الأولى ويثبتها.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

_ تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازية مع الأساليب الرسمية وتبين أن استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب الغير رسمية وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت.

_ إن قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي، هذه التفاعلات تلعب دورا في إيجاد بيئة اجتماعي تساعد على العمل.

وعليه خلصت الدراسة إلى أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ اجتماعي لديمقراطية الاتصالات وارتباط النسق بالتكامل الاجتماعي.

الدراسة الثالثة:

"المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري"

مزياتي فريد

زمن الدراسة: 2005/2004. مكان البحث: مدينة قسنطينة، الجزائر.

وهي دراسة نظرية ميدانية قد استغرقت الدراسة حوالي سنة ونصف، تمحورت إشكالية البحث حول:

- ما مدى ملائمة نظام المجالس الشعبية المحلية في ظل القانون الحالي مع التعددية السياسية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية كالتالي:

- ما علاقة المنتخبين بالأحزاب السياسية ؟ هل ينتهي دورها عند الترشيح أم يستمر؟.

- ما علاقة الناخبين بالمجالس المنتخبة.

- ما هي علاقة المجالس المحلية المنتخبة بالأحزاب السياسية؟

- هل حقق نظام الانتخاب المحلي في الجزائر، حقق انتخاب مجلس شعبي محلي يعبر عن رأي وآراء هيئة الناخبين؟

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- هل المجالس الشعبية المحلية بطرق إدارتها وتسييرها، تحقق أهداف التنمية وسير المرافق العامة بانتظام واضطراد في تلبية الحاجات المحلية؟

- ما مدى نجاح نظام المجالس الشعبية المحلية في تحقيق التنمية المحلية؟

وكانت تهدف الدراسة أساسا في دراسة الأساليب القانونية الناجحة لتسيير وإدارة المجالس الشعبية البلدية والولاية، لكي تتماشى مع المتطلبات الديمقراطية.

ولقد استخدم الباحث: المنهج القانوني التحليلي الذي مفاده تحليل موقف المشرع الجزائري في شأن موضوع المجالس الشعبية المحلية، واعتمد على الأسلوب التحليل النقدي للمجالس الشعبية المحلية في ظل التعددية السياسية، كما استخدم المنهج المقارن في مقارنة التشريعات الجزائرية مع بعض التشريعات الأجنبية، للاستفادة منها في تطوير وسد أوجه النقص التي تشوب المجالس الشعبية المحلية.

الأحكام القانونية التي تحكم المجالس الشعبية المحلية بالجزائر.

بعض الأنظمة القانونية الأجنبية للمجالس الشعبية المحلية.

شملت الدراسة المحاور الرئيسية التالية:

- تشكيل وتسيير المجالس الشعبية البلدية والولاية في ظل التعددية الحزبية.
 - اختصاصات المجالس الشعبية المحلية، والرقابة عليها في ظل التعددية السياسية.
- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

-إن مسألة تعدد الأحزاب، أو وجود حزب واحد تتعلق بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية، ودرجة الوعي السياسي والثقافة العامة في أي بلد.

- أول واهم ضمان للفرد هو أن يتكون الرأي العام على أساس سليم، وان يكون قد بلغ درجة كبيرة من الوعي والنضج، وبذلك يكون رقبيا على الهيئات المحلية، ويصبح العامل الأساسي لحماية المشروعية.

- إن اختلاف البيئات قد نتج عنه اختلاف المشاكل التي تواجهها الهيئات المحلية. هذا يعني أن كل وحدة محلية تسعى للبحث عن الحلول التي تمكنها من مواجهة الصعوبات التي تعترض سبيل تقدمها في تحقيق التنمية المحلية.

- إن عدم قدرة المجالس الشعبية المحلية بحجمها وإمكاناتها المالية، والإدارية، والفنية، على مواكبة متطلبات الظروف الاجتماعية، والاقتصادية الحالية، التي تتطلب خطط إنمائية شاملة تحتاج إلى

الفصل الأول: موضوع الدراسة

قدرات محلية ووحدات إدارية، مجهزة بشريا وفنيا، للنهوض بالمجتمع المحلي والقيام بتقديم الخدمات وتلبية الحاجات المحلية.

- الدراسة الرابعة: "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية"

رماش صبرينة

إشراف: حميد خروف

جامعة منتوري. قسنطينة

زمن الدراسة: 2004/2003م. مكان البحث: مركز الضمان الاجتماعي، قسنطينة، الجزائر.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة أساسا في فعالية الكثير من المؤسسات تتوقف على نوع من الاتصالات الإدارية التنظيمية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، والعملية الاتصالية قد تتعرض إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام فعاليتها وتعتبر هذه المعوقات من اكبر مشاكل الإدارة الحديثة، فهذه المعوقات تحول دون تدفق المعلومات بحرية داخل المنظمة، وتبدو هذه المعوقات أكثر في علاقتها بوظائف الإدارة من تخطيط ورقابة والتقسيم والتوجيه، فهناك المعوقات الفنية ذات خطورة على نظام الترقية والتحفيز، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات فيزيقية...، وخلصت بذلك الدراسة للتساؤلات التالية:

_ كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة العمومية في ظل هذه المعوقات.

_ ما مدى تأثير الفروق الفردية والقيمية بين الإدارة والعمال على نوعية الرسائل الاتصالية المتبادلة؟

_ ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الاتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة العمومية؟

_ ماهي أكثر المعوقات الفيزيقية تعرضا للعملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسات العمومية؟

وعلى ذلك اعتمدت الباحثة على الفرضيات الرئيسية التالية:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

_ تمكين تحقيق فعالية اتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال بتجاوز المعوقات الإنسانية، والتنظيمية، والنفسية، وكذا الفيزيائية". وتندرج تحت هذه الفرضية، فرضيات فرعية تتجلى فيما يلي:

_ تؤثر الفروق الاجتماعية الفردية، والتحيزات الإدراكية والنفسية لكل من الإداريين والعمال على استيعاب المعلومات المتبادلة بنفس الشدة.

_ تفتقد العملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال إلى أساليب فنية واضحة أثناء عرض المعلومات وتدفعها.

_ ترتبط الفعالية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال بطبيعة المنجزات التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة مطلقة.

_ تواجه العملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال عقبات مادية وتقنية، تعيق تبادل المعلومات بينهما.

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص المعوقات وتأكيد مدى تأثيرها سلبا على تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة، وكذلك تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائية تمكنها من القضاء على الفوضى السائدة فيها.

_ محاولة قياس مدى تأثير الفروق الفردية، والتحيزات الإدراكية على فهم واستيعاب الرسائل وتحديد مدى تأثير الجانب الفني عليها وكيفية نقلها بفعالية.

_ قياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة على الفعالية الاتصالية في التنظيم.

_ تحديد مدى تأثير المتغيرات البيئية على تدفق المعلومات.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الأسلوب العلمي البحثي المتمثل في أسلوب المسح بالعينة، أما عن أدوات جمع البيانات فلقد اعتمدت الباحثة على أداة الملاحظة البسيطة لجمع البيانات، كما استعانت بها في وضع الفرض الرئيسي، واستعانت أيضا بالوثائق والسجلات للحصول على المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة ومراتبهم الإدارية، أما الاستمارة فقد اعتمدت الباحثة على نموذجين للاستمارة أما الأول فقد خصص لأفراد ادار الموارد البشرية، أما الثانية فخصصت للعمال في جميع المستويات والمراتب التنظيمية، كما اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة غير المقننة والمقابلة الحرة مع بعض المسؤولين من أجل توضيح ما يتم جمعه من بيانات من خلال الأدوات السابقتين.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

لقد بلغ المجتمع الأصلي لهذه الدراسة 1037 فردا، وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، حيث قسمت هذا المجتمع الأصلي إلى طبقات مع استبعاد مفردات المديرية التي ضمت (10 أفراد في الإدارة العليا)، وعليه تم اختيار ما نسبته 10% من المجتمع الأصلي أي مجموع أفراد العينة 101 عاملا مقسمين على فئتين، الأولى فئة مفردات إدارة الموارد البشرية المقدر بـ: 13 فردا، والفئة الثانية هي فئة العمال عددهم حوالي 97 عاملا.

أما عن نتائج الدراسة فقد توصلت الباحثة لجملة من النتائج عرضتها في تقسيمات تتوافق والفرضيات التي حددتها في البداية كمنطلق بحثي، ويمكن عرض هذه النتائج التالية في يلي:

_ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

لقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى جزئيا فقط، لان تأثير المعوقات الإنسانية على فعالية العملية الاتصالية لم يكن بنفس الشدة، فالعوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف في المستوى التعليمي، وكذا الاختلافات في الجماعات المرجعية.

_ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

_ الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالمعوقات الفنية قد تحققت بصفة مطلقة، فقد بينت النتائج الخاصة بالفرضية الثانية بينت أن أغلبية الإداريين يقرون بان مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل، كما أشار الإداريين إلى عدم وضوح المعلومات، كما كشفت المعطيات أن الإداريين يرون أن العامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي لكنه قد لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعلومات بينها، فأغلبية التعليمات تحتاج إلى تفسير لكن الانتشار الجغرافي يحول دون تحقيق ذلك، لأنه يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الأمر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها، أو عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلا.

وأوضحت الدراسة تضر الإداريين والعمال من الأوضاع المادية والبيئية، واقروا تأثيرها المباشر على مختلف الاتصالات فهي تؤثر على انتباه العامل، مما يثير التوترات النفسية التي تؤدي إلى نشوء صراعات حادة بين الطرفين.

وفي مناقشة النتائج العامة كشفت البيانات الإحصائية أن العملية الاتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية في طريقها إلى التحسن والتجديد مما يعزز من فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، أما عن المقارنة بين المعوقات الاتصالية الأكثر خطورة بينت الإحصاءات إن النسبة الأكبر تفوق النصف

الفصل الأول: موضوع الدراسة

توضح المعوقات المرتبطة بشخصية العامل وسليباته اتجاه أساليب الاتصال، وحسب الإدرايين يرون ضرورة التخطيط لنظام الاتصال، أما البيانات الإحصائية الخاصة بتقييم عملية الاتصال من وجهة نظر العمال فهم يصفون العملية الاتصالية بالسيئة. كما أن النسبة الأكبر من العمال يرشحون المعوقات الإنسانية الأكثر خطورة على عملية الاتصال، وكانت للعمال اقتراحات حول كيفية تحقيق فعالية اتصالية بينهم وبين الإدارة ذلك بفتح باب الحوار أمامهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن انشغالاتهم، والاستماع إلى شكاويهم، ووضع خطة اتصالية واضحة المعالم.

الدراسة الخامسة: "التنظيم بمؤسسات الإدارة المحلية"

عكوشي عبد القادر

إشراف: مقراني الهاشمي

جامعة الجزائر

زمن الدراسة: 2005/2004. مكان البحث: بلدية العفرون، البلدية، الجزائر.

وهي دراسة نظرية ميدانية استغرقت حوالي سنة. وتتمحور إشكالية الدراسة أساسا في دراسة تشخيصية للأسباب الكامنة وراء الجو التنظيمي المضطرب الذي تعاني منه إدارتنا المحلية، ومن خلال المنظور البنائي الوظيفي حاول صاحب الدراسة تحليل المشكل بحصره في غياب بعض المتطلبات الوظيفية الأساسية لهذه المؤسسات وضعف بعض الميكانيزمات المعتمدة في ذلك، متطلبات عديدة حاول الباحث توضيحها من خلال عرض بعض المظاهر التنظيمية الغير مرغوب فيها بهذه المؤسسات، أين عرضها بطريقة تمكنه من خلال ذلك ربطها بالمتطلبات التنظيمية التي أشار لها بارسونز في نظريته النسق الاجتماعي التي أسقطها على التنظيم، وبذلك حصر الباحث معالم اشكاليته في ثلاثة محاور تتعلق بمشكلة التكامل ومشكلة التكيف، وكذا ضعف الفعالية التنظيمية للإدارة وانحرافها عن بعض المبادئ الإدارية الأساسية وعليه كانت تساؤلات الباحث كالاتي:

-هل هناك علاقة بين غياب التحفيزات التنظيمية الضرورية وضعف التكامل التنظيمي؟

-ثم هل لتخلف التكيف مع البيئة التنظيمية والاجتماعية، إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية وتراجعها؟

-هل لضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي عالي الأهمية، وتقصيرها علاقة بتراجع مستوى التنظيم

والأداء؟

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وقام الباحث بناء على تلك التساؤلات ووفقا للإطار التصوري الذي انطلق منه قام بصياغة الفرضيات الآتية:

-الفرضية الأولى: لغياب التحفيزات التنظيمية الأساسية إسهام في ضعف التكامل التنظيمي.

- الفرضية الثانية: لتخلف عملية التكيف مع البيئة التنظيمية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية.

- الفرضية الثالثة: لضعف الفعالية التنظيمية الإدارية إسهام في تراجع مستوى الأداء والانتظام داخل مؤسسات الإدارة المحلية.

تلخصت أهداف الدراسة في الكشف عن أسباب تداعيات الاختلال الوظيفي الذي تعيشه مؤسسات الإدارة المحلية، من خلال التوصل إلى العوامل الأساسية التي تعزز هذا الوضع وتسهم في بقائه.

ولقد شملت الدراسة المحاور الرئيسية، وهي:

- التنظيم وأنماطه الأساسية.

- المتطلبات الوظيفية.

- الإدارة المحلية.

أما عن منهجية الدراسة فلقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على أدوات البحث التالية: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الأدوات الإحصائية، المقارنة.

ولد بلغ مجتمع الأصلي للدراسة بلغ **256** عاملا يتوزعون على مختلف المصالح والأقسام والمكاتب، ولقد اعتمد الباحث على العينة الحصصية بناء على طبيعة المجتمع الأصلي المكون من ثلاث طبقات، فبذلك قام الباحث باختيار عينة من طبقة وفقا للاختيار متناسب لكل فئة بالتناسب مع حجم العينة الكلي المسحوبة من المجتمع الأصلي والمقدرة بـ: 35.16%، أي عينة البحث فلقد شملت 90 موظفا، وتنقسم عينة البحث على ثلاث فئات مهنية كالتالي:

- فئة الإطارات: 8 موظفا.

- فئة الأعدان: 23 موظفا.

- فئة العمال المهنيين: 59 موظفا.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- هناك مشكلة تكامل تنظيمي ترتبط بها العديد من المشكلات التنظيمية الأخرى، وهي تعود إلى العديد من العوامل التنظيمية المتعلقة خاصة بالبيئة التنظيمية، والاجتماعية داخل المؤسسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- غياب التكامل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، وعدم انسجامهم وذلك من خلال النواحي التكاملية الأساسية للتنظيم.
- وجود مشكلة التكيف التنظيمي، أسهمت في إضعاف الكفاءة التنظيمية كمؤسسات الإدارة المحلية، فيما يخص قدرتها على الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية بفاعلية.
- وجود مشكلة ضعف الفعالية التنظيمية على مستوى إدارة مؤسسات الإدارة المحلية، نتيجة عدم قيام المسؤولين بهذه المؤسسات بأدوارهم التنظيمية الإدارية كما ينبغي.

2- مناقشة وتقييم الدراسات السابقة:

أ_ أوجه الاستفادة منها:

بعد عرض ملخص للدراسات السابقة التي تم اختيارها في هذه الدراسة، أقوم الآن بتبيان النقاط الأساسية التي شكلت لدراستي منطلقات بحثية، وفي نفس الوقت تبيان أهمية اعتمادها كدليل علمي أثناء عملية التحليل والتفسير العلمي. أبين ذلك من خلال توضيح النتائج التي تهتم بموضوع بحثي، وكذا الإشارة إلى الاقتراحات والتوصيات التي تم الخروج بها من كل دراسة وذات العلاقة بموضوع دراستي. اقتراحات وتوصيات تعتبر ثمرة جهود هذه البحوث العلمية، لأنها تفتح آفاقا لبحوث مستقبلية متواصلة.

بداية سأطرق إلى النتائج الجزئية التي تم الخروج بها من دراسة الباحث " عكوشي عبد القادر" التي تم عرض ملخصها، والتي جاءت بعنوان "التنظيم بمؤسسات الإدارة المحلية"، فبعد أن توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج العامة والتي تم عرضها آنفا، نقوم الآن بعرض بعض النتائج الجزئية التي تم التوصل إليها وذات الصلة بموضوع دراستي. وأذكر ذلك فيما يلي:

- عدم إتاحة الفرص الكافية لكل الأفراد لطرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وأفكارهم، أو حتى عدم رغبة البعض في التحدث أو المشاركة أصلا، وبفعل عوامل ذاتية أو موضوعية معينة.

- هناك تقصير أكبر في عقد لقاءات واجتماعات موسعة ومفتوحة مع مختلف فئات العمال وان هذه الاجتماعات تقتصر على فئة الإطارات وان اغلب طبيعة النقاشات السائدة في الاجتماعات، تكون تفاهمية.

- ضعف العلاقة بين العمال والإدارة.

- عدم مساعدة المسؤولين في مشاكلهم.

تعتبر هذه النتائج منطلقات بحثية لموضوع دراستي، لأنها دلت على ضعف الاتصال التنظيمي بالإدارة المحلية، وفي نفس الوقت دلت على وجود معوقات الاتصال التنظيمي من خلال التوصل إلى الطرق السلبية التي يتم من خلالها الحياد عن فعالية هذا الاتصال.

أما دراسة الباحث مزياني فريد الموسومة بـ " المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري ". استفدت من هذه الدراسة في التدليل على عدم قدرة المجالس الشعبية المحلية بحجمها وإمكاناتها المالية، والإدارية، والفنية، على مواكبة متطلبات الظروف

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الاجتماعية، والاقتصادية الحالية، التي تتطلب خطط إنمائية شاملة تحتاج إلى قدرات محلية ووحدات إدارية، مجهزة بشريا وفنيا، للنهوض بالمجتمع المحلي والقيام بتقديم الخدمات وتلبية الحاجات المحلية.

بالنسبة لدراسة الباحث " فؤاد منصوري" والتي جاءت تحت عنوان "تسيير الموارد البشرية" فقد استفدت من هذه الدراسة في الانطلاق من النتائج المتوصل إليها حول غياب وضعف الاتصال التنظيمي ببلدي "عنابة" _ميدان الدراسة_، نسب إحصائية توصل إليها الباحث تدل على ضعف الاتصال التنظيمي بجميع اتجاهاته الأساسية_ الصاعد_ النازل_ الأفقي_ القطري_، ونتائج سلبية أخرى حول الإعلام الترقوي، الإعلام التحفيزي، الإعلام العام، نتائج كلها أكدت أهمية موضوعي في تقصي وتشخيص معوقات الاتصال التنظيمي بالإدارة المحلية الجزائرية، بل بينت لي نوعا ما بعض المعوقات خاصة فيما يتعلق بغياب التحفيز وعدم موضوعية الترقية... إذن نتائج تعتبر منطلق بحثي لموضوع دراستي، كما ستكون دليل علمي أثناء عملية التحليل والتفسير أين سيتم الاستدلال بها. كما استفدت من هذه الدراسة من خلال الاعتماد عليها في تغطية فرضيات الدراسة بالمؤشرات التي تضمنتها الاستمارة والتي تم من خلالها الاستعانة بها في وضع بعض الأسئلة خاصة ما يتعلق بالنقابة لان الباحث فؤاد منصوري على دراية كبيرة بتنظيم هذا النسق باعتباره عضوا منه.

كما استفدت من دراسة الباحثة "نجيبة هبوب" المعنونة بـ "أساليب الاتصال _مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية"، استفدت من هذه الدراسة بدرجة كبير وهذا في إعطائنا نظرة تصورية حول أساليب الاتصال وأنماطه في الإدارة المحلية، نظرة مكنتني من معرفة المتغيرات التنظيمية والثقافية _ الاجتماعية التي لها تأثير على الاتصال التنظيمي، فمن خلال هاته الدراسة توضح لي طبيعة البناء التنظيمي مؤثر على أساليب الاتصال المطبقة في الإدارة المحلية، كما ان عدم الاستخدام الجيد للمبادئ التنظيمية من تقسيم للعمل وتحديد المسؤوليات يتيح الفرصة لظهور الاتصالات الغير رسمية والمؤثرة على الاتصال التنظيمي، هذا من جهة ومن جهة أخرى فأنماط الاتصالات التنظيمية مرتبطة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية بين مختلف الأفراد العاملون بالتنظيم..

اما عن دراسة الباحثة "رماش صبرينة" حول " معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية"، فقد استفدت من هذه الدراسة من خلال منطلقها البحثي في الانطلاق من أن هناك معوقات الاتصال التنظيمي، تنقسم إلى معوقات فنية ومعوقات فيزيقية، وكيفية تأثيراتها على أداء الإدارة الحديثة، كذلك الاستفادة من تشخيص هذه الدراسة لهذه المعوقات، مثل تأثير الفروق الفردية والقيمية بين الإدارة والعمال على نوعية الرسائل الاتصالية المتبادلة، وكذلك معرفة فعالية الاتصالات، ومعرفة تأثيرات العناصر الفنية للعملية الاتصالية على فعالية الاتصالات، ومعرفة أن هناك مشاكل عديدة تؤثر على الرسالة المنقولة بين الإدارة والعمال، وتذمر العمال الإداريين من

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الأوضاع المادية والبيئية وتأثيراتها على الاتصالات. وعليه وجهتني هذه الدراسة في ضبط فرضيات الدراسة

ب_ موقع دراسة الباحثة من الدراسات السابقة:

تتشابه دراستي مع دراسة الباحث **عكوشي عبد القادر** في دراسة نفس النسق التنظيمي المتمثل في الإدارة المحلية الجزائرية، كما أن صاحب الدراسة ينطلق من نفس المقاربة النظرية البنائية الوظيفية، التي ومن خلالها حدد وحصر أبعاد المشكل في المتطلبات التنظيمية الأربعة التي أشار لها بارسونز في نظريته النسق، هذه النظرة التصورية التي شكلت منطلق بحثي للباحث ستساعدني حتما في إعطاء نظرة تصورية لموضوع دراستي وفقا لتلك المقاربة، والاستفادة من تلك الأبعاد التي حددها الباحث وهذا من خلال ربط المظاهر التنظيمية المرضية التي تعالجها دراستي وربطها بغياب تلك المتطلبات التنظيمية، ومن ثم تحليل تلك المتطلبات وربطها بمؤشرات تتوافق مع الاتصال التنظيمي ببعديه الرسمي والغير رسمي، وهذا ما يعطي لموضوع بحثي تميز عن هذه الدراسة في الاستفادة من تلك المتطلبات التنظيمية في الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي، لان هذا الأخير مرتبط لا محال بأي عملية تنظيمية بالنسق وان كانت في ابسط صورها تتجلى في أي تفاعل بين شخصين داخل هذا النسق التنظيمي.

وتلتقي دراستي مع دراسة الباحث **مزياني فريد** في دراسة الأساليب القانونية التي تكرر الديمقراطية في المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، ومن ثم الاستفادة من هذه الدراسة التي تهدف إلى دراسة نقدية لهاته الأساليب من خلال رأي المشرع الجزائري في هذه الأساليب مع إعطاء مقارنة مع

التشريعات الخاصة بهذا الشأن في دول أخرى، نقطة الالتقاء جاءت نتيجة اهتمام دراستي بمداولات واجتماعات المجالس الشعبية المحلية المنتخبة درستها كأحد مظاهر الاتصال التنظيمي بالبلدية، ومن ثم الاستفادة من هذه الدراسة في تحليل وتقييم هذه المداولات والاجتماعات.

الا أن دراستي تختلف تماما عن هذه الدراسة في نقاط كون دراسة هذا الباحث سعت لدراسة وتقييم التشريعات التي وضعت من اجل تكريس مبدأ الديمقراطية في ظل نظام التعددية الحزبية، أي نقد وتقييم التشريعات مع ما تجلى في الواقع من أداء لهذه الهيئات المنتخبة، الا أن دراستي لم تهتم بنقد التشريعات ولا حتى ربط أداء هذه الهيئات المنتخبة بالتعددية الحزبية، بل ركزت على تقييم مداولات واجتماعات المجلس الشعبي المحلية للبلدية فقط من اجل البحث عن معوقات الاتصال التنظيمي، باعتبار هذه المداولات والاجتماع أهم الاتصالات التنظيمية التي تقوم بها البلدية، وهذا ما ميز دراستي عن هذه الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تتميز دراستي عن دراسة الباحث **فؤاد منصورى** في أنى أحاول معالجة تلك المظاهر التنظيمية الغير مرغوب فيها والتي تحاول هذه الدراسة معالجتها، حاولت دراستها من خلال تشخيص معوقات الاتصال التنظيمي، باعتبار أن كل العمليات التنظيمية إنما هي في بعدها الخفي هي عمليات اتصالية تنظيمية.

وإذا ما ذهبنا إلى دراسة الباحثة **نجيبة هبهبوب** فنجدها تتشابه مع موضوع دراستي في دراسة موضوع الاتصال التنظيمي بنفس النسق، ورغم اهتمام هذه الدراسة بصفة عامة بأنماط وأساليب الاتصال بهذه الإدارات، الا أنها تلتقي مع دراستي، وذلك في طريقها لتشخيص هذه الأنماط والأساليب، تدرس وبطريقة غير مباشرة معوقات الاتصال التنظيمي.

وتتميز دراستي عن هذه الدراسة في الاستفادة من الإطار النظري الذي حدد أنماط وأساليب الاتصال التنظيمي، ومن ثم محاولتي التركيز على دراسة المعوقات التي تحول دون فعالية هذا الاتصال، وبذلك سأصل لا محالة إلى النمط الإتصالي السائد بهذا النسق.

اما دراسة الباحثة **رماش صبرينة** فتمتيز دراستي عنها في تحديدي الدقيق لمعوقات الاتصال التنظيمي التي سيتم تشخيصها، ودراسة مدى تأثيراتها على جميع اتجاهات الاتصالات التنظيمية، وذلك على البعد الرسمي لهذا الاتصال، ومحاولتي تشخيص الاتصال الغير رسمي والذي يشكل في جانبه السلبي احد معوقات الاتصال التنظيمي، والأخذ بعين الاعتبار تأثيرات نسق القيمة المحوري لهذا النسق بالقيم والمعايير الاجتماعية للمجتمع الذي يشكل البيئة الخارجية له، كما تتمتيز دراستي عن هذه الدراسة في دراستي لنسق يشمل على هيئة محلية منتخبة، وعليه يتم مراعاة التشريعات القانونية التي توجه هذه الاتصالات التنظيمية.

سابعاً- المقاربة النظرية :

إن نظرة الباحث التصورية للظاهرة المدروسة تساعده على تحليلها سوسيولوجي، وذلك من خلال فهمه لدرجة ارتباط الأجزاء بالكل أو الكل بالأجزاء للنسق الذي سيدرس، وتشخيصه للارتباطات بين المتغيرات، ومن ثم يمكنه تحليل، وتعليل المعلومات سوسيولوجيا وفقا لعلل وجودها ومعطياتها، لا أن تحلل بمعطيات خارجة عنها. ويمكن للتحليل السوسيولوجي أن يقدم أكثر من "مقاربة منهجية" للظاهرة. وعلى الباحث أن يختار المنهج الأفضل الذي يقدم تفسيرات أوسع واشمل وأكثر دقة للظاهرة المدروسة.(بتصرف، عبد الغني عماد، 2007، ص-ص.99-100).

وحتى أصل إلى نظرة تصورية شاملة لموضوع الدراسة أردت استغلال التكامل والالتقاء المعرفي بين نموذجين نظريين هما "نموذج التكامل" وهي المقاربة البنائية الوظيفية للموضوع، والتي تم من خلالها حصرت أبعاد الإشكال لإعطاء نظرة ماكرو سوسيولوجية للبناء التنظيمي للنسق الذي سيدرس، و"نموذج الصراع" وهو مقاربة التحليل الاستراتيجي السياسي، لكي لا أكون مقيدة بإطار نظري واحد للتحليل والتفسير ومن ثم تكون نتائج مظلمة، بل على العكس من ذلك أود أن أصل إلى عمق في تحليل تفاعلات الأفراد أثناء قيامهم بالاتصال التنظيمي، لأصل بذلك إلى إعطاء نظرة ميكرو سوسيولوجي لما يحدث داخل هذا النسق من تفاعلات بين أفرادها وتحليلها وفقا للإطار المرجعي للفعل الإتصالي كعملية تنظيمية تعتمد عليها باقي العمليات الأخرى. وحتى لا يتيه القارئ في سرد نظري للمسلمات والركائز التي تعتمد عليها النظرية، لذا سأقوم بإعطاء النظرة التصورية للموضوع المدروس بأبعاده، وفرضياته وفقا للمسلمات والركائز التي تعتمد عليها كل مقاربة نظرية على حدى. وأوضح ذلك فيما يلي:

1-المقاربة البنائية الوظيفية:

تعتبر المقاربة البنائية الوظيفية المقاربة الأساسية التي اعتمدت عليها في تصوري للتنظيم الذي سيدرس، فوفق هذه المقاربة "التنظيم يعتبر نسق فرعي داخل نسق أكبر يمثل البناء الاجتماعي، يتفاعل مع انساق فرعية أخرى لتحقيق التكامل معها، حتى يتحقق أهداف النسق الأكبر، فهي بذلك متأثرة بالبيئة الخارجية مصدر مواردها الطاقوية والمناخ الخارجي لتسويق خدماتها. وان كل نسق يواجه أربعة مشكلات عليه مجابتهها أو متطلبات عليه الوفاء بها حتى تتحقق فعاليتها التنظيمية ويحقق الشرعية المجتمعية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال تناسق نسق القيم المحوري به مع النسق القيمي العام بالمجتمع" (بتصرف محمد علي محمد، 1982، ص_ص. 210_219) ومن خلال تحليلي لتلك المتطلبات التنظيمية التي وضعها بارسونز زعيم هذا الاتجاه النظري، توصلت إلى أن نجاحها أو آلية تحقيقها يؤدي إلى حراك تنظيمي بعده الخفي عمليات اتصالية، تظهر وبشكل واضح أين تنفذ أي عمليات تنظيمية داخل هذا

الفصل الأول: موضوع الدراسة

النسق، كيف لا وان الاتصال التنظيمي يأخذ في مستواه الأدنى أي تفاعل اجتماعي بين شخصين داخل التنظيم، ليأخذ بذلك حتى الطابع الغير رسمي للتنظيم، وبالتالي يغطي كل التفاعلات الاجتماعية والتنظيمية داخل النسق، ومن ثم فان فشل التنظيم في تحقيق "المتطلبات التنظيمية" التي أشار لها **بارسونز**، إنما تكون ناتجة وبشكل أساسي على فشل الاتصالات التنظيمية داخل النسق، ومن ثم يجب على النسق التنظيمي تقصي معوقات الاتصال التنظيمي؛ ولكي أبين هذا التصور أحاول إسقاط مسلمات المبادئ النظرية للمقاربة البنائية الوظيفية على موضوع الدراسة فيما يلي:

انه هذا النسق يشكل كلا من أجزاء متمثلة في مجموعة من المصالح والمكاتب وهيئة محلية منتخبة قد تكون على المستوى البلدي أو الولائي، والتي تتوزع على أساسها اختصاصاتها وصلاحتها وفقا للتشريع التنظيمي والقانوني المعمول به. وان كل جزء من هذا النسق يقوم بأداء مهامه، وهو معتمد في هذا الأداء على غيره من الأجزاء، ونظرا لكون الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية تتمثل أساسا في خدمات مدنية للمواطن، وتنمية المجتمع المحلي لذلك يكون هناك ارتباط كبير في طبيعة المهام الموكلة لكل مصلحة أو مكتب داخل هذه الإدارة؛ لذلك نجد أن هناك تساند وظيفي بين المصالح والمكاتب بطريقة واضحة، تتجلى مظهره في الاعتماد على قاعدة معلوماتية ووثائقية واحدة، كون أن الخدمات التي تقوم بها تلك المصالح والوحدات، تعتمد أساسا على تشكيل تلك القاعدة المعلوماتية، من خلال الاتصال التنظيمي بالمجتمع المحلي، الذي ستخدمه تلك الخدمات التي تقدمها هذه الإدارة، وفقا للاختصاصات والصلاحيات الموزعة على هذه المكاتب والمصالح. وان هذا التساند إنما يتخذ مظهره الأساسي في وجود الاتصال التنظيمي، الذي يحمل تلك القرارات الإدارية، والمعلومات، والوثائق التي تنتقل عبر قنوات اتصالية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بين جميع الأقسام والمصالح والإدارات، وفي جميع الاتجاهات داخل النسق التنظيمي. لكن لا يجب أن نغفل المظهر الاجتماعي الذي يفرض نفسه على نسق الاتصال التنظيمي، ليؤخذ بذلك جميع المواقف الاجتماعية التي تؤثر في النسق التنظيمي، والتي تحركها حاجات ودوافع الأفراد داخل التنظيم.

وحتى أستطيع تشخيص معوقات الاتصال التنظيمي، أحاول تشخيص مظاهر تلك المعوقات من خلال المتطلبات التنظيمية الأربعة التي أشار لها **بارسونز**. وأشار لها فيما يلي:

- **القدرة على التوافق:** والذي يمثل ارتباط المشكلات التوافقية للتنظيم، بالقدرة على حشد الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الأهداف، أي أن هذا المطلب، يشير بصورة محددة إلى الأنماط المعيارية، المتعلقة بتنسيق الأنشطة المالية والتنظيمية والإدارية والتجارية (محمد علي محمد، 1982، ص.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

إن فشل تحقيق هذا المطلب، دلالة على وجود معوقات للاتصالات التنظيمية، التي تعمل على ربط اتصال الإدارة بمواقع التنفيذ، وتقييم الأداء والمكافأة في الانجاز، كون التقييم والمكافأة لغة للاتصال التنظيمي. وهذا ما استندت إليه في هذه الدراسة في تحديد بعض مؤشرات معوقات الاتصال التنظيمي المتعلقة بالتنظيم والإدارة.

- وأما مطلب تحقيق الأهداف:

فهي تلك الخاصة بميكانيزم الانجاز، ويتطلب ذلك تعبئة الموارد من اجل انجاز الأهداف، والقرارات التي تيسر ذلك. "محمد علي محمد، 1982، ص. 213)

ويتطلب ذلك إجراء خطة محكمة لتدريب، وتكوين، وترقية الأفراد داخل التنظيم . إن فشل هذا المطلب إنما يدل على وجود معوقات للاتصال التنظيمي، الذي نجده مرتبط بعمليات تكوين وتدريب وترقية الموظفين، أي انه مرتبط بسياسة المنظمة، أو الإدارة وإجراءاتها في تحقيق هذا المطلب.

- وأما مشكلتي - مطلبي- التكامل والكمون:

" وباختصار، فإن مشكلة التكامل تتصل بالعلاقات المتبادلة بين الوحدات الداخلية، أي أنها تشير إلى العمليات التي من شأنها أن توجد مستوى ملائماً من التضامن، والتماسك بين الأنساق الفرعية" (محمد علي محمد، 1982، ص. 213)

إن الفشل في تحقيق هذا المطلب، إنما يشير إلى وجود جملة من المعوقات، التي تعيق سير العمليات، أو تحقيق الاتصالات التنظيمية الفعالة، بين جميع الوحدات الداخلية، وفي جميع الاتجاهات الرئيسية للاتصالات التنظيمية داخل النسق، وانه لا يوجد تشجيع من قبل الإدارة لتحقيق التعاون، والتماسك بين هذه الوحدات، هذا ما جعلني أربط فشل الاتصالات التنظيمية بمعوقات تؤثر في جميع اتجاهات الاتصالات داخل النسق التنظيمي.

- وأما مطلب الكمون والتكيف:

" فهو سعي النسق التنظيمي لتحقيق نوع من التكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق متطلبات النسق الأكبر، وهو في ذلك يسعى للاستقرار التنظيمي. والحفاظ على ثبات المعيار التي يدعمها المجتمع وتمنح للتنظيم الشرعية" (بتصرف، محمد علي محمد، 1982، ص. 219).

إن فشل النسق في تحقيق هذا المطلب، راجع إلى وجود جملة من المعوقات التي تعيق الاتصالات التنظيمية، فعلى مستوى النسق المدروس، أرى أن ذلك ناتج عن معوقات تعيق نجاح الاتصالات

الفصل الأول: موضوع الدراسة

التنظيمية في الإدارة المحلية التي تحول دون تحقيقها للمتطلبات التنظيمية، ومن ثم فشلها في تحقيق الشرعية المجتمعية.

كما أن القرارات المتخذة بمداولات م.ش.ب متأثرة باتصال القيم التنظيمية للأعضاء مع النسق القيمي العام، أين يكون هناك تضارب في المصالح، ناتج عن اختلاف في تبني القيم التنظيمية، التي توجهها مصالح وحاجات الأعضاء، بارتباطهم في ذلك بالقيم العامة بالمجتمع، تحت مفهوم الجهوية والقرابة لكل عضو أو جماعة من المجلس بالنسبة للأفراد، الذين تخصصهم هذه القرارات أو تخدمهم، أي أن النسق من خلال ذلك يحاول أن يساهم في الوفاء بالمتطلبات التنظيمية للنسق الأكبر.

2- مقارنة التحليل الاستراتيجي السياسي:

وحتى أستطيع إيجاد نظرة ميكروسوسيولوجي لمعوقات الاتصال التنظيمي من خلال الاهتمام بمؤشرات هذا الأخير، الناتجة عن شخصية المتصل، وما يركز عليه من ثقافة وقدرة على الإدراك، ذهبت إلى التدليل على هذه المؤشرات من خلال الاستراتيجيات المؤطرة للسلوك التنظيمي، والذي تجعل كل عضو من الأعضاء يمارس بعض الممارسات السلوكية تحركها المصالح الشخصية، والذاتية للأفراد والمتأثر بالثقافة المعتمدة عند الجزائريين، في تقديم المصالح والخدمات على أساس القرابة والجهوية.

وحتى أوضح هذه الفكرة أشرح هذا وفقا لمقاربة التحليل الاستراتيجي السياسي من خلال إسقاطها على موضوع الدراسة فيما يلي:

لقد اعتمد على أعمال " دالتون" المسجلة في مؤلفه المتضمن لخبرته الطويلة كملاحظ مشارك في ستة تنظيمات، قدم أكثر الصور وضوحا للبناء التنظيمي، حينما حلله في ضوء ظهور زمر اجتماعية متصارعة، ونزاع غير محدود للحصول على مزيد من القوة والمشاركة في الامتيازات السائدة في التنظيمات" (محمد علي محمد، 1982، ص. 227).

وينطبق هذا التحليل من الافتراض بان هناك معوقات ذات طبيعة ثقافية واجتماعية مرتبطة أساسا بنسق القيم والمعايير التي يحملها و الموظفون من بيئتهم الاجتماعية، والتي تتمظهر في ممارساتهم و سلوكياتهم اليومية في بيئة العمل، سلوكيات عدة تبدو حدثها في إعاقة الاتصال التنظيم حين تقع صراعات في المصالح بين الجماعات المتعارضة في القيم التي توجهها المصالح الشخصية، وتأثير القرابة والجهوية في تحديد القرارات التي ستنتفع بها جهات معينة في المجتمع المحلي، سوف نرى ذلك جليا عندما نتبع الأساليب التي يتخذها بعض الأفراد داخل التنظيم في تدعيم قوتهم وتحسينها، حتى وان

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تعارض ذلك مع المصالح العامة للتنظيم . وتحقيق النفوذ للوصول للسلطة ومن ثم الهيمنة على اتخاذ القرارات.

ووفقا للتحليل الاستراتيجي لـ ميشيل كروزيه، فإن كل تنظيم خاضع بصفة مستمرة لـ " مناطق عدم اليقين" وفي كل الميادين التقنية والإدارية، فالذي يتحكم أحسن في هذه المناطق، ومؤهلاته وشبكة علاقاته، يستطيع أن يستحوذ على أكبر منابع السلطة. (محمد علي محمد، 1982، ص.239)

وقد حدد كروزيه أربع منابع أساسية للسلطة. وهي:

✓ القدرة أو التخصص الوظيفي.

✓ التحكم في العلاقات مع المحيط.

✓ التحكم في الاتصال الداخلي.

✓ الارتكاز على استعمال القواعد التنظيمية. (محمد علي محمد، 1982، ص.245)

فوفق هذا التحليل، أرى أن بعض الجماعات المهنية، وحتى تصل إلى استعمال أكبر قدر من السلطة، والتمتع بالحرية النسبية، وإعطاء الممارسات السلوكية التي يمارسها أعضاؤها ، وان كانت أخلاقيات خارجة عن إطار أخلاقيات العمل، مثل تحميل الخطايا للآخرين، أو ممارسة أساليب اجتماعية خارجة عن نطاق التنظيم الرسمي، وتؤثر سلبا في مصالح الآخرين وغيرها من الأساليب، التي يحاولون إعطائها صيغة الشرعية التنظيمية، من خلال تأكيدهم على النسق القيمي العام للمجتمع المحلي، الذي يفرض خدمة مصالح فئات اجتماعية تشكل أغلبية على حساب مصالح أخرى أقلية بالمجتمع المحلي. ولتحقيق ذلك يعتمد أعضاء هذه الجماعات على التحكم في العلاقات مع المحيط، أي الاتصالات التنظيمية بين الإدارة المحلية والمجتمع المحلي، أي علاقة هذا النسق بالمحيط، لتضمن بذلك دخول حاجات الفئات الموالية لهم ضمن اللائحة التي ستخصص لخدمتها، وكذلك التحكم في الاتصال الداخلي، ليضمنوا أن تلك الحاجات الفردية أو لفئة معينة، ستحظى بالاهتمام من قبل جميع الأنساق الفرعية لهذا النسق. حتى تكون بذلك نتائج ايجابية لصالح أصحاب هؤلاء الأفراد، وان كان ذلك لا محال سينعكس سلبا على بعض الفئات الاجتماعية الأخرى، وكذلك استعمال بعض الأعضاء وبعد فهمهم الجيد للقواعد التنظيمية، يستعملون أساليب وقواعد تنظيمية مستهجنة، يتم الارتكاز عليها لخدمة استراتيجيتهم السياسية التي خططوا لها.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: عملية الاتصال التنظيمي ومستلزماتها

ثانياً: اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة

ثالثاً: أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي

رابعاً: وظائف الاتصال التنظيمي

خامساً: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

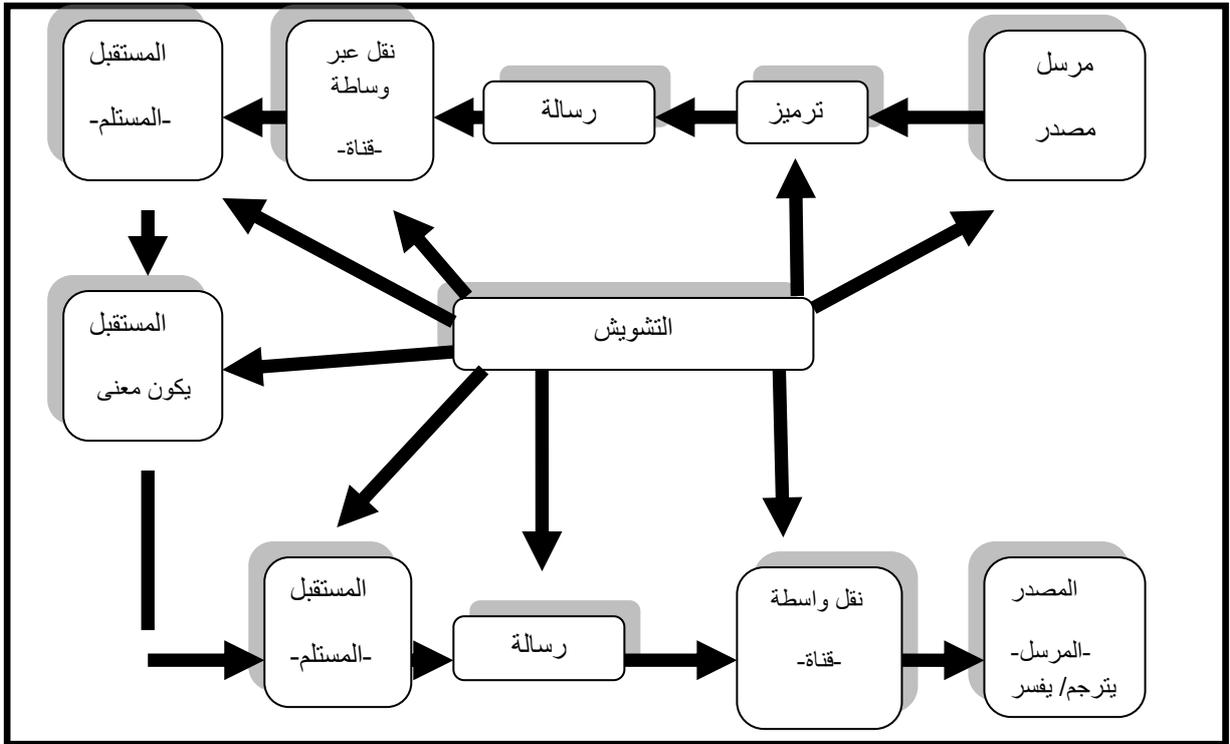
تمهيد:

يسعى التنظيم لتحقيق التساند والتكامل بين أجزائه، من خلال إيجاد سبل الاتصال الأنجع في نقل وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد العاملين وتحقيق التعاون والانسجام فيما بينهم، وإتاحة الفرصة لأبسط فرد في التنظيم المشاركة بأرائه واقتراحاته للمشاركة في إيجاد أفضل أساليب العمل، الا ان ذلك يتطلب سياسة واضحة للاتصال تكون متناغمة وطبيعة التنظيم وحجمه، لذا وفي هذا الفصل سأتطرق إلى الاتصال كعملية تنظيمية من اجل فهم اتجاهات هذه العملية ومستوياتها ووظائفها، ومستلزماتها حتى تتحقق بفعالية، وفي نفس الوقت المعوقات التي قد تحول دون فعاليتها.

أولاً- عمليات الاتصال التنظيمي و مستلزماتها:

يعتبر الاتصال التنظيمي احد أنواع الاتصال كظاهرة إنسانية تأخذ ذلك البعد التنظيمي وهي في حقيقتها تمر بنفس المراحل التي لطالما تكلم عنها الباحثون وحاولوا إبرازها وتلخيصها، نتكلم هنا عن تلك المراحل والخطوات التي تمر بها عملية الاتصال، والتي وان اختلف البعض في تعدادها الا أن الجميع متفق على أنها تكون بين مرسل ومستقبل وتكون هناك رسالة لتحمل مضمون الاتصال ونسلط الضوء على هذه العناصر والخطوات وكذا المستلزمات التي تجعل الاتصال أكثر فعالية وسيتم عرض ذلك وفقاً لتحليل المخطط (1) التالي:

الشكل رقم(1) : يبين عناصر وخطوات العملية الاتصالية



المصدر: (حسين حريم، 2004، ص، 246)

1- تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هناك شخص (مرسل/مصدر) يرغب بالاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد إثارة سلوك محدد، ويمكن أن يكون المرسل أو المستقبل فرداً (رئيساً أو مروبساً أو زميلاً) ، أو جماعة أو منظمة. (حسين حريم، 2004، ص، 246)

2- الخطوة الأولى التي يقوم بها المرسل هي ولادة / تطوير فكرة في ذهن المرسل بشأن موضوع معين يرغب في توصيلها لجهة لا اعتقاده بضرورة ذلك.

3-يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية إلى لغة أو رموز، يمكن فهمها من قبل الآخر (المستقبل). ويمكن ترجمة "ترميز" الفكرة باستخدام الكلمات والأرقام والرسومات والأشكال والصور، والإشارات والتلميحات الغير اللفظية. (حسين حريم، 2004، ص، 246)

وعليه نجد أن المرسل يلعب دورا محوريا وهاما في عملية الاتصال، من خلال أهدافه و اتجاهاته التي يتضمنها في مادته الاتصالية. وعلى ذلك فانه لا بد وان تتوفر في المرسل عددا من الخصائص التي تزيد من فعاليته، وقدرته على إتمام الاتصال الفعال ومن أهم هذه الخصائص: (هالة منصور، 2000، ص- ص. 24-22)

أ- المصادقية: وتتحقق تلك المصادقية من خلال عدة أبعاد منها: مستوى التعليم، الذكاء، المكانة الاجتماعية، والخبرة بموضوع الرسالة، وكذلك الموضوعية، والصدق في عرض المعلومات، حيث تعتمد مصادقية المصدر على خبرته، وموضوعيته، وأهليته للثقة.

ب- الجاذبية: تلعب جاذبية المتصل، ومهارته التعبيرية غير اللفظية دورا مؤثرا في تحديد استجابات الأشخاص له، وتزيد من قدرته على استمالة المتلقي. (حسين حريم، 2004، ص، 246)

ج- التأثير: تستمد قوة المتصل أو قدرته في التأثير على الآخرين من خلال سلطة معينة، أو قدرة على التأثير في مصادر المعلومات من خلال سلطة معينة، أو قدرة على التأثير في مصادر المعلومات من خلال الخبرة والكفاءة، وبالتالي التأثير في المستقبل (المتلقي) واستمالاته، إلا أن هذا التأثير غالبا ما يتأثر بسياق عملية الاتصال ذاتها، وطبيعة الموقف الاتصالي بشكل عام. (حسين حريم، 2004، ص، 246)

4-ينتج عن عملية ترميز الرسالة التي تمثل الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات، أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي. (حسين جلوب، 2009، ص. 19.)

وهناك عدة خصائص عامة تزيد من تأثير الرسالة، وتحقق الفعالية المرجوة منها، ومن أهم هذه الخصائص: (هالة منصور، 2000، ص- ص. 25- 26 .)

أ- الإعداد الجيد للرسالة: ويتم ذلك من خلال التسلسل المنطقي لمضمون الرسالة، وتدعيمها من خلال تكامل النسق الرمزي لها، ومن خلال تدعيم عناصرها لبعضها البعض، وتأكيدا على الأفكار المطروحة، بالإضافة إلى الاهتمام بالأسلوب ومراعاة مستوى المتلقي لها، كي تكون مفهومة لديه وواضحة. (...)

ب- أسلوب تدعيم وعرض الرسالة: وتتوقف هذه العملية على اختيار الوقت الملائم لإرسال الرسالة، من حيث استعداد المرسل والمستقبل، وتوفير الوقت الكافي لذلك، مع استخدام أسلوب مناسب لعرضها. (...)

5-اختيار قناة/وساطة نقل الرسالة، فبعد إتمام الرسالة، على المرسل أن يختار وساطة "قناة" الاتصال المناسبة للرسالة لإيصالها للمستقبل بصورة ناجحة وفعالة. (حسين حريم، 2004، مرجع سابق، ص. 247).

إن الوسيلة تختلف في خصائصها وإمكانياتها باختلاف موقف الاتصال، وحجم المتلقين وانتشارهم، وحدود المسافة بين المرسل والمستقبل، ويمكن أن تصل الرسالة إلى المستقبل من خلال وسيلة واحدة. كما يمكن أن يستخدم المرسل أكثر من وسيلة وقناة؛ وبصفة عامة فإنه كلما زاد عدد القنوات التي يستخدمها المرسل كلما زادت فعالية الاتصال الذي يقوم به، فعند استخدام مزيد من القنوات يزداد عدد الحواس التي يستخدمها المستقبلين في استقبال الرسالة. (جمال مجاهد وآخرون، 2013، مرجع سابق، ص. 33).

6-يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة. (حسين حريم، 2004، ص. 248).

وينظر المختصون إلى المستقبل على أنه أحد أهم عناصر العملية الاتصالية، إذ يمثل جوهر العملية الاتصالية باعتباره الطرف الذي يتلقى الرسالة من المرسل، والذي سيقوم بفك رموزها وتحليلها، فيتفاعل معها مبدئياً رآيه فيها، أما بالقبول أو الرفض. (محموش فضيلة، 2009، ص. 37).

وهنا لا بد من توفر مهارات لدى المستقبل أو المتلقي حتى يفكك الرسالة ويفهمها، فهو بحاجة إذا إلى نوعين من المهارات لكي يتفاعل معها، أي الرسالة، وهي تشمل مهارات عامة وأخرى خاصة نذكرها فيما يلي: (محموش فضيلة، 2009، ص. 37).

○ المهارات العامة للمستقبل: تشمل المهارات اللغوية، المهارات العقلية، المهارات النقدية، المهارات الأخلاقية.

○ أما المهارات الخاصة للمستقبل فتشمل:

- مهارة فهم الرسالة واستيعاب مضمونها ودلالاتها والتفاعل معها.
- مهارة التفاعل والقدرة على فك رموز الرسالة، لأنها قد تكون أحياناً ضمنية وغير واضحة، مما لا يعطي مجالاً أو القدرة على تبادل الاتصال مع المرسل.
- مهارة إبداء الرأي في قضايا مختلفة تمس جوانب متعددة من الحياة.
- مهارة اكتساب الخبرات وتعديل أنماط السلوك.

7-يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة (ترجمتها وتفسيرها) من كلمات وأعداد وأشكال وصور وحركات جسمانية (غير لفظي) صدرت عن المرسل. وتجري عمليات تنظيم وتبويب وتحليل الرسالة للتوصل إلى استنتاج المعنى الصحيح الذي يقدمه المرسل. (حسين حريم، 2004 ، ص. 248).

وتسمى هذه الخطوة "بفك التشفير" وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها، بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها. ومن دون القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى "حوار أطرشان"، ولن يتحقق أي من أهدافه. (بشير العلاق، 2010، ص. 19).

8- قبول الرسالة أو رفضها: بعد فهم الرسالة يقوم المستقبل بقبولها أو رفضها. ويتوقف قبوله للرسالة على عدة عوامل من أهمها: إدراك المستقبل لأهمية الرسالة وقيمتها وسلطة الرسالة، وما تنطوي عليه الرسالة من جوانب سلوكية من قبل المستقبل. (حسين حريم، 2004، ص. 248).

9-قيام المستقبل بالتصرف (استخدام المعلومات) ، ويتخذ ذلك على عدة صور، من بينها إهمال المعلومات أو الاستجابة لما هو مطلوب، أو الإحاطة علما فقط بمضمون الرسالة، أو تخزين المعلومات وغيرها. (حسين حريم، 2004، ص. 249).

10-التغذية العكسية أو التغذية الراجعة: وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها. (بشير العلاق، 2010، ص. 20).

وتعني التغذية المرتدة نوعية التأثير الذي أحدثته وسائل الاتصال، من خلال قياس الأثر الذي مارسه على المستقبل، فضلا عن كيفية استجابته للمؤثرات الاتصالية المختلفة، ومدى نجاح العملية الاتصالية في تحقيق الهدف منها، فهي تعكس ببساطة الاستجابة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل، في شكل انساق حركية أو لفظية. (هالة منصور، 2000، ص-ص. 30-31)

وعلى رجل الاتصال الخبير والمدرّب أن يكون حساسا، غير الحساسة، بالنسبة لهذا العنصر من عناصر عملية الاتصال، حتى يحقق هدفه من الاتصال، والذي قد يتطلب من إرسال رسالة لاحقة واضحة لمعنى معين، أو معادلة لبعض الأفكار، وفقا لما يلاحظه من استجابة لدى المستقبل. فالاتصال الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوبة فيها. (هالة منصور، 2000، ص. 31).

11-التشويش والضوضاء: ويميل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية ترميز الرسالة ونقلها وفهمها، ويمكن أن يكون ناشئاً عن عوامل مادية وغير مادية تتعلق بأي عنصر من العناصر السابقة، أو بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال. (حسين حريم، 2004، ص. 249).

أو بعبارة أخرى، هو عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفحواها، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل، حيث قد لا تكون ادراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه؛ وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته، أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها. ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعالية. (بشير العلاق، 2010، ص. 20).

إن هذا الطرح، يقودنا إلى ضرورة معرفة مستلزمات الاتصال التنظيمي التي يجب أن تتوفر مستلزمات تتماشى وطبيعة المنظمات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي إذ من غير الممكن أن نحصر مستلزمات الاتصال التنظيمي في قالب أو نموذج واحد ينطبق على كل المنظمات فما هو يتناسب من مستلزمات في منظمة ما قد لا يتناسب على الإطلاق و استراتيجية منظمة أخرى فطبيعة الاتصال التنظيمي الفعال، تختلف من منظمة لأخرى، ولا يمكن أن نعتمد على نمذجة واحدة في هذا المجال، حيث أن عدة متغيرات تتحكم في الاتصال، متغيرات متمثلة في تاريخ وحجم المنظمة، وكذا مدى استقرار البيئة التي تواجهها المنظمة. ونبرز هذه المتغيرات ونبين من خلالها مستلزمات الاتصال التنظيمي بها. ونوضح ذلك فيما يلي:

- **مستلزمات الاتصال في المنظمة الحديثة صغيرة الحجم:** والتي عادة يتم إدراكها من خلال هيكل بسيط، يمكن تعديله ببسر ويتضمن وحدات تنظيمية قليلة، وعدد قليل من المستويات الإدارية، فضلا عن قلة الإجراءات الرسمية المكتوبة، وفي مثل هذه الحالات، تتسم الاتصالات بما يلي: (مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص. 55).
- ✓ كثرة الاتصال والتواصل مع الإدارة العليا لتقديم مزيد من المعلومات وتحديثها، ولاتخاذ القرارات بصورة مستمرة.
- ✓ الاعتماد بدرجة أساسية على الاتصال الشفاهي غير الرسمي المباشر.
- ✓ تقاس كفاءة الاتصال بمدى التدفق المستمر للمعلومات، من المستويات الأدنى إلى الإدارة العليا.
- ✓ عادة ما يكون المدير في المستوى الأعلى أو صاحب المنظمة، هو المصدر الرئيسي للقرارات والأوامر والتوجيهات، والقائم بتزويد الآخرين بما يحتاجونه من صلاحيات.

■ **مستلزمات الاتصال في المنظمة المستقرة كبيرة الحجم:**

وتتسم تلك المنظمات عادة بكبر هيكلها التنظيمي وتعدد وحداتها التنظيمية ومستوياتها الإدارية، واتساع نسبي في نطاق الإشراف وتوزيع الصلاحيات أفقياً بين الأنشطة المختلفة، واتساع نسبي في نطاق

الإشراف، وتوزيع الصلاحيات أفقياً بين الأنشطة المختلفة، وكذا توزيع الصلاحيات رأسياً بين المستويات الإدارية المختلفة. وفي مثل هذه المنظمات، تظهر الحاجة القوية إلى مزيد من المعلومات والبيانات من المستويات الأدنى في التنظيم الإداري، فضلاً عن نمو الحاجة إلى مزيد من الصلاحيات، لدى شاغلي الوظائف التنفيذية بالمنظمة لتوفير درجة أكبر من المرونة للتصرف وفق حاجة العمل، دون الاضطرار إلى الرجوع إلى المستويات الأعلى في المنظمة. (مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص. 56).

وفي مثل هذه الحالات تتسم الاتصالات التنظيمية بالعديد من الخصائص منها ما يلي:

✓ تزايد الحاجة إلى الاتصالات الرأسية الأفقية معاً، حيث يتطلب الأمر تبادل المعلومات البيانات بين الإدارة والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، كما أن العمل يتطلب مزيداً من الاتصالات الرأسية في الاتجاهين، الاتصالات الصاعدة في صور معلومات وتقارير واقتراحات ومشاركات واستفسارات، وكذلك الاتصالات النازلة في صور قرارات وأوامر وتوجيهات وإرشادات وغيرها. (مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص. 56).

✓ ثمة حاجة كبيرة لعقد اللقاءات والاجتماعات وورش العمل والحلقات النقاشية بين مختلف الإدارات والأنشطة وبين تخصصات متنوعة داخل المنظمة وخارجها.

✓ الاعتماد الكبير على التقارير النوعية المتعددة، سواء فيما يتعلق بالخطط أو البرامج أو الانجازات، وذلك من خلال فترات زمنية مختلفة، و على مستويات إدارية محددة.

✓ تزايد الحاجة إلى مزيد من العلاقات وتبادل المعلومات، بين المنظمة والأطراف الخارجية، سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، وسواء في شكل دوري منتظم أو في حالات طارئة وعارضة، بما يضمن توازن المصالح بين المنظمة والأطراف الخارجية.

✓ تعارض الحاجة إلى تنوع أشكال وأساليب وقنوات الاتصال، فضلاً عن نمو الحاجة إلى تنوع المهارات والقدرات لدى أفراد المنظمة، بما ضمن نجاح الاتصال داخل المنظمة وخارجها. (مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص. 56).

■ **سمات التنظيم الحديثة صغيرة الحجم ومستلزمات الاتصال فيها:** (نفس المرجع،

(مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص. 185-186)

✓ هيكل بسيط تعتبر الإدارة العليا هي المكون الرئيسي لهذا الهيكل الوظيفي.

✓ هيكل تنظيمي غير ثابت نسبياً، يتم تعديله ليلائم الحاجة السريعة للتغيرات الكثيرة في البيئة الخارجية.

✓ لا توجد حاجة قوية لوحدات مساندة/ داعمة، أو وحدات استشارية.

✓ عدم الاعتماد بدرجة كبيرة على إجراءات وقواعد رسمية مكتوبة، وقلة التوجيه البيروقراطي أو الرسمي.

✓ تركيز الصلاحيات على أسس شخصية وتقديرات ذاتية للمدير الأعلى.

✓ وضوح وأهمية التوجيه المباشر، ضرورة أن تكون معظم الاتصالات شفوية غير رسمية.

▪ سمات التنظيمات كبيرة الحجم " في بيئة مستقرة" ومستلزمات الاتصال فيها: (مصطفى

محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص. 188).

✓ ممارسة الصلاحيات من خلال مستويات إدارية مختلفة. لأداء النشاطات من خلال أنظمة عمل وقنوات رسمية معتمدة وإجراءات عمل محددة.

✓ درجة عالية من التخصص والرسمية بما يرفع أهمية الجوانب الفنية في عملية الاتصال .

✓ توجه قوي نسبيا إلى المركزية، ويرتبط ذلك بقدر كبير من الاتصال الرأسي.

✓ اتساع نسبي في نطاق الإشراف، وأهمية الاتصال ومجموعات العمل.

✓ وحدات إدارية متنوعة متخصصة تتطلب مهارات فنية في عملية الاتصال

✓ أهمية وجود وحدات مساندة/داعمة/استشارية كبيرة تشمل التخطيط والرقابة على جودة أداء الخدمة، وضبط التكاليف، على أن يراعي في ذلك ما يلي:

- ليس لهذه الوحدات الداعمة صلاحيات رسمية على الوحدات التنفيذية؛ ويرفع ذلك من أهمية الاعتبار السلوكية في الاتصال.

- تستمد هذه الوحدات الداعمة نفوذها من واقع دورها المهني المتخصص، وما تقدمه من معلومات وتقارير.

▪ سمات التنظيمات العملاقة متنوعة النشاط ومستلزمات الاتصال فيها: (محمود أبو بكر، عبد

الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص. 192).

✓ تزايد أهمية وجود الوحدات الفنية المركزية مثل التخطيط، تقييم الأداء، مراقبة الجودة، التحليل الإداري، ضبط التكاليف... الخ. ويتطلب ذلك مزيدا من الاتصالات الشبكية .

✓ تزايد منفعة مركزية الوحدات الخدمية، مثل العلاقات العامة، الشؤون القانونية... الخ. ويرفع ذلك أيضا من أهمية الاتصالات الأفقية والتشابكية.

✓ تزايد إيجابيات المركزية داخل كل كيان تنظيمي أو وحدة إدارية، أي يحكم كل كيان تنظيمي أو وحدة إدارية ببيروقراطية آلية (نظام رسمي دقيق داخل الكيان أو الوحدة الفرعية)، ويتطلب ذلك مزيد من الاتصال الداخلي.

✓ أهمية وجود صلاحيات واسعة للمديرين في المستويات الإدارية الوسطى (رؤساء الكيانات أو الوحدات الإدارية)، لاتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط

المعتمدة، دون الرجوع إلى المركز الرئيسي أو المستوى الإداري الأعلى؛ مما يتطلب مهارات عالية لعرض الانجازات.

▪ سمات التنظيمات المهنية في بيئة معقدة ومستلزمات الاتصال فيها: (محمود أبو بكر، عبد

الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص-ص. 194-195).

- ✓ قوم عمل المنظمة (الوحدة) على الابتكار والمبادأة والاجتهاد الشخصي للمتخصصين.
- ✓ صعوبة الفصل بين تخطيط العمل وتنفيذه.
- ✓ تمارس الأعمال على مستوى الموضوع أو العملية أو المهمة أو الفكرة وليس مستوى المنظمة ككل.
- ✓ لا توجد مستويات إدارية رسمية بصورة واضحة، ويعمل الجميع من خلال مجموعة متفاعلة.
- ✓ عدم وجود مخطط صلاحيات أو سلطة رسمية واضحة.
- ✓ درجة عالية من اللامركزية في صنع القرارات والتصرف حسب الموقف.
- ✓ تخصصات قائمة على خبرات نوعية متميزة.
- ✓ تعتمد على فرق العمل في انجاز الأعمال مع وجود منسق يقوم بدور حلقة الوصل بين فرق العمل.
- ✓ تشمل فرق العمل خبراء متخصصين وإداريين يمثلون الوحدات المساندة والوحدات التنفيذية.
- ✓ يستمد رئيس الفريق صلاحياته ونفوذه من خبرته وتخصصه وليس بصورة رسمية معتمدة.
- ✓ تعتمد ضوابط العمل بدرجة أساسية على الضوابط المهنية، والموازنات التخطيطية والبرامج الزمنية للتنفيذ.
- ✓ عدم وجود فصل رسمي بين المستويات الإدارية والمستويات التنفيذية.
- ✓ تبادل مستمر للمعلومات من خلال الاتصالات الشفهية غير الرسمية، دون التقيد بنماذج وإجراءات رسمية مكتوبة.
- ✓ ينعكس كل ذلك على اتساع نطاق الاتصال غير الرسمي بدرجة كبيرة.

ثانيا- اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة :

تنقسم الاتصالات التنظيمية إلى اتصالات داخلية وخارجية، والفرق بين الاثنين إن الاتصالات الخارجية تطلق خارج المنشأة، على النطاق المحلي والقومي أو الدولي، إما الاتصالات الداخلية، فهي لا تخرج عن حدود المنشأة والعاملين فيها. (محمد منير حجاب، 2007، ص. 49).

1-الاتصالات الخارجية:

والاتصالات الخارجية بالمفهوم السابق هي جهود خارج-الحدود-، أي تعمل إدارة العلاقات على توسيع نطاق الاتصالات بحيث توجد نوعا من الامتداد لسمعة المنشأة إلى الخارج، سواء في مجال الأعمال المشابهة لها في داخل حدود الدولة، أو في المجال الدولي الذي قد يشمل أكثر من دولة. (محمد منير حجاب، 2007، ص. 49).

وتضم- أي الاتصالات الخارجية- الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة، مثل المجهزين والمستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فعالية وكفاءة الاداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد. (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوز، 2008، ص. 360).

وتتميز بمراعاة الشكليات أكثر منها في حالة الاتصالات في داخل المنظمة، فمثلا الخطاب الصادر عن المنظمة وموجه إلى منظمة أخرى، لابد وان يراعى في صياغته وتنظيمه وعرضه للموضوعات الرسمية المتفق عليها في مثل هذه الحالات، بما يسهم في تكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى الغير؛ وتختلف وسائل الاتصالات بين المنظمة والجهات الخارجية عنها في حالات الاتصالات داخل المنظمة، من حيث اللجوء بكثرة إلى الخطابات المسجلة، والغير مسجلة، كما يكثر استخدام التلفون والفاكس والبرق في حالات الاستعجال، وقد تلجأ المنظمة للاتصال بالجمهور الخارجي الكبير العدد، والي ينتشر في مساحة واسعة من البلاد. عن طريق وسائل الاتصال الجماهيري، كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون وذلك للاتصال بالعملاء والوكلاء والموردين والمتقدمين لشغل بعض الوظائف في المنظمة. (محمد العزازي احمد إدريس، 2008، ص. 186).

وتبرز أهمية وجود الاتصالات الخارجية للمنشآت الكبرى التي لها معاملات واسعة تمتد إلى السوق العالمي، كان تصدر سلعتها وخدماتها إلى بلاد أخرى. (محمد منير حجاب، 2007، ص. 49).

2-الاتصالات الداخلية:

ويقصد بالاتصالات الداخلية الاتصالات داخل المنشأة لتحقيق أهدافها، ومنها إقامة الروح المعنوية العالية للعاملين داخل المنشأة، وحالة الروح المعنوية للموظفين، سواء أكانت مرتفعة أم منخفضة تنتشر بسرعة في الأوساط والمجتمعات التي يتصلون بها، وتتوسع سرعة واستمرار، وبناء عليه، فإذا كانت الروح المعنوية مرتفعة اكتسبت المنشأة سمعة وشهرة طيبة لدى الجمهور، وتكسب من ذلك رضا الجمهور عن نشاطاتها، والواقع أن السمعة الطيبة من المفروض أن تكسبها المنشأة من عملياتها اليومية وانجازاتها في المجتمع الذي تعمل فيه، وتستطيع أن تزكي هذه السمعة كلما كان ذلك ممكنا، لان في نمو السمعة الطيبة انتشار الاتجاه الايجابي لدى الرأي العام. (محمد منير حجاب، 2007، ص-ص. 50).

وهذا النوع من الاتصالات يتمثل في الاتصالات المهيكلة أو الرسمية داخل المنظمة، والتي تعود بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف عمل المنظمة. والمقصود بالاتصالات المهيكلة هنا، هو تلك الاتصالات التي يتم بناؤها في أو ضمن خطة عمل المنظمة. والمقصود بأهداف عمل المنظمة هو السبب الذي قاد لإنشاء أو تكوين المنظمة أو وجودها. (صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، 2007، ص. 22).

ان الاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة، ففي المنظمات عادة الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن إدخالها في حاسبة المنظمة الرئيسية للمدير التنفيذي في المنظمة، كي تصبح قاعدة بيانات، ومن هذه القاعدة يمكن إعداد أو تهيئة تقارير مبرمجة كي يتم من خلالها إعطاء معلومات لكل قسم من الأقسام التي تحتاج إلى تلك المعلومات. كذلك يمكن إرجاع التقارير لمحطات محددة. فعلى سبيل المثال تقارير المبيعات وتقارير الخزينة يتم تجميعها لإيصالها إلى قسم تخطيط الإنتاج في المنظمة. (صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، 2007، ص. 22).

وأخيرا فان قسم تخطيط الإنتاج يقوم بدوره بإيصال هذه الاحتياجات من المعلومات إلى أقسام الإنتاج المختلفة داخل كل وحدة إنتاج، وكذلك بين الوحدات الإنتاجية؛ هنالك عمليات اتصال إضافية يجب أن تتم، فعلى سبيل المثال الرؤساء يقومون باتخاذ القرارات، وتحويل هذه القرارات إلى المساعدين، والأقسام تتبادل المعلومات فيما بينها، والعاملين يتبادلون معلومات العمل فيما بينهم، فهنا نجد وجود واستخدام المذكرات المكتوبة، كذلك تهيئة التقارير وإقامة النقاشات. أن كل هذه تصب في عملية تنسيق الجهود وتزويد المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، أن هذا النوع من الاتصالات نجده على صعيد كافة المنظمات. (صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، ص-ص. 22-23).

ويقصد بنظام الاتصالات الرسمية ذلك الاتصال الذي يحدث عن طريق الموثيق والمنشورات والقرارات والوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطا منظما تسير وتتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح، فهي تتخذ

خطوطا مسطرة حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والادوار داخل المؤسسة.(غايات بوفلجة، 1992، ص.153) . وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات رئيسية. انظر الشكل رقم(2).

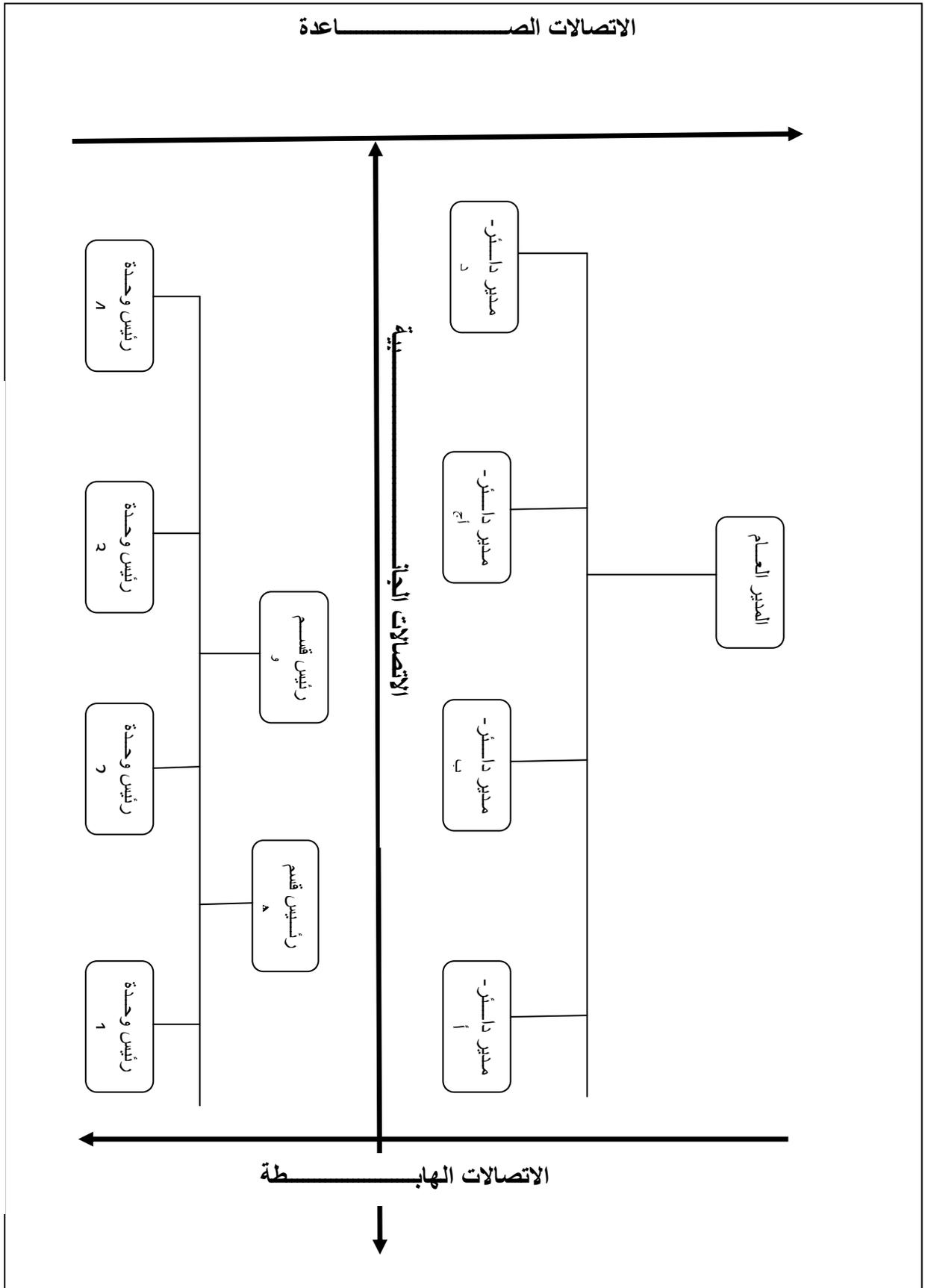
1-اتصالات هابطة (من الرؤساء إلى المرؤوسين) DOWARD COMM

2- اتصالات صاعدة (من المرؤوسين إلى الرؤساء) UPWARD COMM

3-اتصالات جانبية و أفقية (بين الأقسام التنظيمية المختلفة) LATERAL COMM

ويمثل الهيكل التنظيمي أساسا للتنظيم الرسمي في المنظمة، وبالتالي الاتصالات الرسمية، وتدفق البيانات حسب خطط السلطة. (محمد ياغي عبد الفتاح، 2011، ص. 172).

الشكل رقم(2): هيكل تنظيمي يصف قنوات الاتصال الهابطة والصاعدة و الجانبية



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي ، 2011 ، ص. 173

أ_ الاتصال إلى أسفل " الهابط": UPWARD COMM

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات بأحد صورته باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات، مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير، عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات، ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة، في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص. 170).

ومن خلال هذا الاتصال نستطيع تحديد نوع الإدارة السائدة، ان كانت ادارة ديموقراطية او تعسفية، وهو بهذا ينقل لنا صورة المسؤول الاول الى باقي وحدات التنظيم، فان كانت تتصف بالعنف او التعسف فان هذا يولد شعورا بالخوف لدى العاملين، و محاولة عدم الاحتكاك به، ...، الامر الذي يؤدي الى انعزال القمة عن القاعدة ويترتب عن هذا نتائج سيئة. (عبد الكريم درويش، ليل ت كلا، 1976، ص. 476)

وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، تتعلق بشرح الأهداف والسياسات، وتنفيذ الخطط والبرامج، وتحديد الاختصاصات، أو توضيح الأعمال، أو البت في أمور تتعلق بالمنظمة. (محمد عبد الفتاح ياغي، 2011، ص. 174).

وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين إلى:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسة المنظمة.
- إعطاء معلومات حول مبررات/ أهداف العمل، أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة)
- اطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف. (حسين حريم، 2004، ص. 25).
- فالمعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، كثيرة وغزيرة ومتنوعة، ومنها السياسات والخطط والبرامج الجديدة، والتعليمات والإرشادات والأوامر والتدريب وغيرها. (حسين حريم، 2004، ص. 25).

وفي ختام تحليلنا لهذا الموقف، نذكر أن تقبل الشخص للاتصال من أعلى إلى أسفل يعتمد على الظروف الآتية: (حسين حريم، 2004، ص- ص. 549- 550).

- تقبل حق المرسل في أن يعطي التعليمات أو يرسلها.
- قوة المرسل في ممارسة سلطته مع المستقبل، سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة.
- إدراك كفاية المرسل بالنسبة للقضية التي يتصل بشأنها.

- الولاء الممنوح للمرسل بالنسبة للقضية التي يتصل بشأنها.
- الصدق المدرك للرسالة الجاري توصيلها.
- تقبل الواجبات والأهداف التي يعمل الاتصال على تحقيقها.

ب_ الاتصال إلى أعلى (الصاعد): UPWARD COMM

وهو الاتصال الذي يتم من خلال المرؤوسين في المستويات الدنيا إلى الرؤساء في المستويات الأعلى، أي انه عكس الاتصال الهابط وهذا النوع من الاتصال يكون مهما للغاية حيث يعكس الأوضاع الإنتاجية أو التشغيلية أو الإدارية والتنظيمية السائدة في مستويات التنظيم الدنيا، ومن ثم فهو يعطي صورة واضحة للرؤساء- إذا ما أحسن استخدامه عند سياسات الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والتي يشغلها المرؤوسون.(علي محمد منصور، 1999، ص. 225).

يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائه، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المنشأة. أن هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، ويمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وسياسة الباب المفتوح... الخ.(معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص. 170).

ويشجع استخدام الاتصال الصاعد في منظمات الأعمال الديمقراطية، والتي تقوم سياستها الإدارية على مشاركة المرؤوسين في الإدارة واتخاذ القرارات، فمن خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات الأقل للتعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم وتوصيل متطلباتهم إلى الإدارات العليا يتم رفع الروح المعنوية لهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، ولذا تزداد كفاءة الاتصال الصاعد إذا ما شعر الأفراد بالأمان وحرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.(علي محمد منصور، 1999، ص- ص. 225-226)

❖ أهمية الاتصالات الصاعدة بالنسبة للرؤساء:

تستطيع الاتصالات الصاعدة مساعدة الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم في انجاز أعمالهم، وتوجيه مرؤوسيهم وتحفيزهم، وتحسين مستوى أدائهم، وتقديم المقترحات والأفكار الجادة.(حريم، 2004، ص. 254).

ومن خلال الاتصالات الصاعدة السلسلة يستطيع الرئيس معرفة أن المرؤوسين على استعداد لتقبل القرارات والتعليمات ... وإذا ما رغب الرؤساء أن يتقبل المرؤوسون قراراتهم (قرارات الرؤساء) برغبة صادقة، فيجب منح هؤلاء المرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات، أو على الأقل مناقشة مزايا وسلبيات الإجراءات المقترحة، ومن خلال الاتصالات الصاعدة يمكن للرئيس استكشاف ما إذا كان

المرووسون قد استنتجوا المعنى الذي قصده الرئيس، وأخيرا فان الاتصال الصاعد الفعال يشجع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم ذات الأهمية لهم والمنظمة. (حسين حريم، 2004، ص. 254).

❖ أهمية الاتصالات الصاعدة للمرؤوسين:

يمكن للاتصالات الصاعدة أن تلبى الاحتياجات الأساسية للفرد-الشعور بقيمته وبان له حقوقا-. كما أن تشجيع الموظفين على الحديث بحرية ومباشرة أمام رؤسائهم يتيح لهم متنفسا لتوتراتهم العاطفية وضغوطات العمل، والتي بدونها -الاتصال- يمكن أن توجه النقد إلى الآخرين، أو فقدان الاهتمام بالعمل، أو عدم الكفاءة؛ ولما كانت المنظمات ذات طبيعة سلطوية "ديكتاتورية"، فان هذا يستدعي إعطاء المرؤوسين الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية، والشعور بان تأثيرهم ملموس. (حسين حريم، 2004، ص-ص. 254-255)

ج - الاتصالات الجانبية (الأفقية) LATERAL COMM

ويتمثل في الاتصالات الرسمية التي تتدفق بين المدير والوحدات التنظيمية على نفس المستوى التنظيمي. (رانيا عبد المعز الجلال، 2011، ص. 98).

أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الجهاز الإداري الأعلى، ويحقق هذا النوع من الاتصالات الفوائد التالية: (رانيا عبد المعز الجلال، 2011، ص-ص. 98-99).

- المساعدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - تحقيق التعاون والعمل الجماعي.
 - تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- كذلك تتمثل الاتصالات الأفقية في الاتصالات القائمة بين الأفراد، أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات. (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2002، ص. 360).

وينظر **LUTHANS** إلى أن الاتصالات الأفقية، على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم، ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف: (حسين حريم، 2004، ص-ص. 257-258).

- تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
- حل المشكلات : يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
- مشاركة المعلومات: يجتمع مديرون مع مديرين آخرين لتبادل المعلومات.

○ حل النزاعات: يجتمع المديرون لحل نزاع ما.

وهذه الأهداف تنطبق على مستوى الدائرة (بين وحداتها)، أو بين الدوائر المختلفة، ويمكن أن تتحقق الاتصالات الأفقية من خلال الاتصال المباشر بين المديرين، أو مكاتب الارتباط، أو فرق العمل المؤقتة، أو اللجان، أو الدور التنسيقي الذي يلعبه المدير. (حسين حريم، 2004، ص. 258).

ويضيف البعض إلى هاته الاتجاهات الرئيسية الثلاث، الاتصالات القطرية "المتقاطعة" الناتجة عن المرونة في الاتصال، وخاصة على مستوى الجماعات المتخصصة. هذا ما سنوضحه في هذا الاتجاه.

د - الاتصالات القطرية (المتقاطعة): CROSS/ DIAGONAL

وهو نوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري من الهيراركية التنظيمية، وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من انجاز العمل، فالمديرون وغير المديرين يسعون إلى كل ما من شأنه أن يسهم في إنتاج العمل بكفاءة، من أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص. 170).

ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر في المنظمة، ولا يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها المألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة. (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، 2008، ص. 320).

إن الاتصال القطري يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى، لتصل لمستوى إداري أعلى أو أكثر، ثم تسير أفقيا، وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستقبل المعني... أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة. (حسين حريم، 2004، ص. 260)

وهذا يتطلب إيجاد تفاهم بين الرؤساء حول: (حسين حريم، 2004، ص. 260)

○ تشجيع العلاقات المتقاطعة.

○ امتناع المرؤوسين عن القيام بأي التزامات تتعلق برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.

○ اطلاع رؤسائهم باستمرار على علاقاتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى.

❖ دواعي القيام بالاتصالات القطرية: (كيث ديفيز، 1979 ، ص.555)

السبب الأول:

عندما تنمو المنشأة في الحجم والتعقيد، فإن البحث والهندسة والمحاسبة وغيرها من التخصصات، تنمو أيضا في الحجم والأهمية؛ ويعتمد المدير المشغول في العمليات على هذه الجماعات المتخصصة لجمع البيانات، ودراسة المشكلات وتقديم المشورة له ومساعدته، ويسمى هؤلاء الأخصائيون "بالأجهزة" ويلعبون دورا هاما في الاتصال خارج إدارتهم، فهم ينجزون وظائف، مثل جمع البيانات، وإعداد التقارير وتجهيز التعليمات، وتنسيق الأنشطة، وتوجيه الأشخاص، هذا بالإضافة إلى عدد كبير من وظائف الاتصال.

السبب الثاني:

حيث أن كثيرا من الأخصائيين يفتقرون إلى السلطة القيادية، فإن لديهم دافعية كبيرة للاتصال، إذ أنهم يدركون أن نجاحهم يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتهم على بيع أفكارهم للآخرين. ومن ناحية أخرى، فإن المديرين الذين يمتلكون السلطة، فإنهم يسكنون إلى اتصالات ضعيفة، حيث أنهم يعتبرون أنهم يستطيعون أن يأمروا بفعل معين أو عمل معين، حتى ولو كانوا لا يستطيعون إقناع الآخرين به.

السبب الثالث:

هو أن الأخصائيين والخبراء، لديهم عادة سلسلة قصيرة من الاتصال توصلهم إلى الإدارة العليا، فمثلا نجد أن رئيس العمال في مصنع كبير يجب أن يمر خلال خمسة مستويات، حتى يصل إلى نائب رئيس مجلس الإدارة، ولكن أخصائي شؤون الأفراد يصل إلى هذا المستوى من خلال ثلاثة مستويات فقط؛ ومن شأن هذا القرب من الإدارة أن يسمح لبعض الأخصائيين أن يجدوا أدنا صاغية لدى الإدارة العليا.

السبب الرابع:

هو أن عمل الأخصائي عادة يتيح له المزيد من الحركة، أكثر مما هي متاحة للعاملين في الإنتاج؛ فالأخصائيون في المجالات المختلفة كالأفراد والرقابة، يجدون أن واجباتهم تستلزم منهم الخروج من مكاتبهم- وتسمح لهم بذلك- وزيارة المكاتب الأخرى، دون أن يتساءل احدهم عن سبب هذا التجوال. وكل هذا يعني أن لديهم الفرصة لاستقبال المعلومات ونشرها بانتظام، وعلى نطاق واسع. (كيث ديفيز، 1979 ، ص.555)

❖ قنطرة فايول للاتصال المتقاطع:

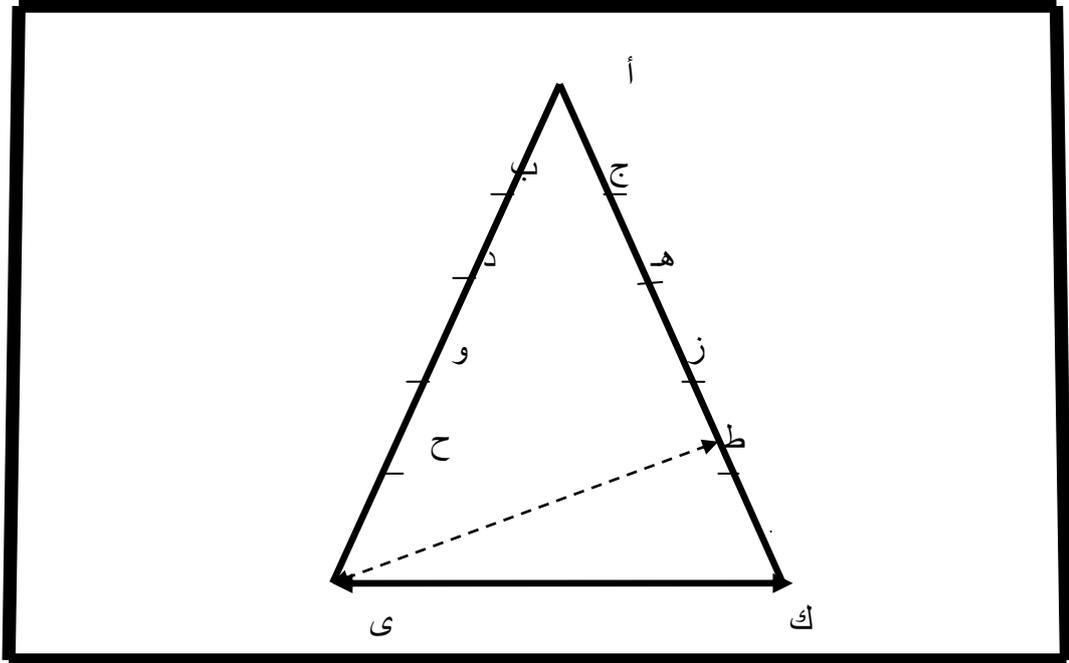
يستلزم القدر الكبير من الاتصال المتقاطع الذي يقوم به الأخصائيون وغيرهم، سياسة تنظيمية لتوجيههم. وقد قدم هنري فايول 1916. توجيهات فعالة، تسمى عادة "قنطرة فايول"، فلقد أوضح أن الاتصال المتقاطع كان ضروريا وملائما، خاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون في قاعدة سلسلة القيادة، كما يوضح شكل رقم(3).، فانه مضيعة للوقت والموارد، أن تطلب (ى) أن تتصل مع (ك)، والحقيقة أن التزامنا من هذا النوع يجعل الاتصال مستحيلا تقريبا.(كيث ديفيز، 1979، ص. 558).

وبدلا من جعل الاتصال المتقاطع صعبا، ينبغي أن يشجع كوسيلة للإدارة الجيدة في حالتين: (كيث ديفيز، 1979، ص. 558).

○ كل قائم بالاتصال المتقاطع يجب أن يحصل مقدما على ترخيص من رئيسه المباشر، وقد يكون هذا الإذن أو الترخيص في شكل سياسة عامة، أو أوامر مستديمة توضح نوع الاتصال المتقاطع المسموح به.

○ يجب على كل متصل أن يطلع رئيسه على النتائج الدالة في الاتصال المتقاطع الذي قام به.

شكل رقم(3): قنطرة فايول للاتصال المتقاطع(تشير إلى حالة الموظف ى)



المصدر: (كيث ديفيز، مرجع سابق، ص. 559).

ثالثا- أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي:

1- أهمية وسائل الاتصال وخصائصها :

متى أقدمت على الاتصال فلن تستطيع إرسال كل ما يجول في ذهنك تماما، لأن أفكارك ومشاعرك وآرائك، وخبراتك هي من خصائصك التي تتفرد بها ذاتك، ولا يسع غيرك أن يشاركك فيها، بتمامها أو بما يطابقها. ومن حسن الاتفاق أن في إمكانك إرسال رسالة إلى غيرك. (ادوارد راكين، 1978، ص.؟)

فإن أريد إرسال رسالة بوسيلة ما كانت مؤديات⁷ الالفاظ والصور المستخدمة ادعى إلى الأهمية. وعادة لا يكون مرسل الرسالة بالوسيلة ومتلقيها متباعدين زما ومسافة، فإن جاء في الرسالة ما يبيلب المتلقي أو سيضلله، فلا حيلة للمرسل في معرفة أن هذه المشكلة قد وقعت. (ادوارد راكين، 1978، ص.23)

إذا بعثت برسالة بوسيلة من وسائل الطباعة أو التلفزيون، فثمة أشياء يمكن أن تحدث لها في الطريق. فالعناصر التي يرغب المرسل الأصلي في استخدامها في الرسالة قد تكون عناصر جيدة في محادثة تجري وجها لوجه. ولكنها لا تكون مناسبة في الوسيلة المتاحة. (ادوارد راكين، 1978، ص.23)

(...) ولذا فلن اختيار وسيلة أو وساطة الاتصال عنصر حاسم في عملية الاتصال. وقد عبر مارشال ما كوهان MARSHALL MACLUHAN عن ذلك بقوله " الوسيلة/الوساطة هي الرسالة: THE MEDIUM IS THE MESSAGE (حسين حريم، 2004، ص. 264).

وعلى حد تعبير ادوارد راكين: " الوسيلة وعاء تخلط فيه الرسائل" (ادوارد راكين، 1978، ص.24)

ومن بين الوسائل المستخدمة في إرسال المعلومات في المنظمات: الاتصال المباشر وجها لوجه، والهاتف، والاجتماعات، والمؤتمرات، والحواسيب، والمذكرات، والمنشورات، والكتيبات، ولوحات الإعلانات وغيرها، ويضيف البعض هذه الوسائط لـ " مرئي ومسموع"، والبعض الآخر يصنفها إلى وسائل كتابية وشفوية، يضاف إلى هذه الوسائل، الوسائل الغير اللفظية. (ادوارد راكين، 1978، ص.24)

الا أننا نختار تصنيف آخر لهذه الوسائل أو الوسائط ونصنفها إلى ثلاث وسائط رئيسية تتمثل في: أولا: وسائل الاتصالات اللفظية الشفوية، ثانيا: المراسلات الإدارية، ثالثا: وسائل الاتصالات التكنولوجية والالكترونية.

⁷المؤديات: الالفاظ التي تحدث عادة مزيدا من الأفكار المتداعية أو المشاعر.

وقبل التطرق إلى هذا التصنيف نود الإشارة إلى بعض الجوانب المتعلقة بهذه الوسائل والتي نبرزها فيما يلي:(ادوارد راكين، 1978، ص-ص. 24-33).

أ- عوامل اختيار الوسيلة:

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، والهدف المقصود منها، ونوع الجمهور المستهدف، ومدى قرب الجمهور والفترة الزمنية لنشر الرسالة، ورغبات الشخص المرسل(ادوارد راكين، 1978، ص. 264).ومن بين العوامل الهامة التي أكد عليها الكتاب والباحثون، والواجب مراعاتها حين اختيار وسيلة الاتصال، تفاعل غزارة وكثافة المعلومات مع تعقد المشكلة (الموقف) موضوع الاتصال. ومع أن الأبحاث في هذا المجال محدودة ، ولكن الأدلة المتوافرة تشير إلى أن المديرين يميلون إلى استخدام مصادر غزيرة، حينما يواجهون مشكلات معقدة وغامضة، كما تشير الدراسات إلى اختلاف الوسائل المستخدمة في المستويات الإدارية المحلية المختلفة، فالمديرون في الإدارة العليا يقضون في الاجتماعات وجها لوجه وقتا أطول من المديرين في المستويات الدنيا.

أما الكاتب أحمد عاشور، فيشير إلى أن وسائل الاتصال تتفاوت، فيعدد من الخصائص التي تؤثر على فاعلية الاتصال. واهم هذه الخصائص ما يلي:(،ادوارد راكين، 1978 ص. 265).

- الأبعاد الحسية للوسيلة: تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في مستقبل المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقاها، فالمعلومات المرئية أكثر فاعلية من المسموعة، كما أن المعلومات المرئية المسموعة، أكثر فاعلية من تلك التي تتلقى من خلال إحدى هاتين الحاستين فقط، وعليه فإنه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات، كلما كانت فاعلية هذه المعلومات اكبر على متلقي رسالة الاتصال.
- قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة: يعتبر توفير ردود فعل من جانب مستقبل المعلومات لمرسلها عاملا مسيرا لفاعلية الاتصال، حيث يمكنه من التعرف على درجة استيعاب ومتابعة مستقبل الرسالة، ودرجة تأثيره عليه.
- قدرة الوسيلة على الاتصال الجيد: مثل توافر بعض التسهيلات، والظروف والمتطلبات المادية مثل استخدام وسائل إيضاح صوتية حين الحديث إلى مجموعة كبيرة، وتقديم معلومات مرئية في ظروف إضاءة جيدة/ سيئة.

ب - تصنيفات وسائل الاتصال التنظيمي:

▪ وسائل الاتصالات اللفظية الشفوية:

الاتصالات الشفوية، هي الاتصالات التي يتم من خلالها استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية "الكلام" في توصيل الرسالة، أو المعلومات إلى المستقبل وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه، ويسمى أيضا الاتصال اللفظي (محمد الدبس السردى، 2011، ص. 142).

تتم هذه الاتصالات مباشرة بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء الخطاب أمام الجمهور. وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، وكذلك فإن اجتماع الرئيس بالمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب الاتصالات الشفهية، أنها قد توفر في الوقت كما يضمن البعض، لان كثيرا من الاجتماعات تستغرق وقتا طويلا دون التواصل إلى نتائج تذكر. (هاني خلف الطراونة، 2012، ص. 138).

ويلخص محمد رسلان الجيسوي وجميلة جاد الله في مؤلفهما "الإدارة علم وتطبيق" وسائل الاتصال الشفهية-أو الشفوية- في الوسائل التالية: (محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2007، ص-ص. 166-167).

- المقابلات، مثل مقابلة التوظيف، التقييم، الترقية، مقابلة الإجراءات التأديبية.
- نظام الاستشارات للعاملين.
- الاجتماعات اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية.
- البرامج التدريبية.
- المؤتمرات.
- الندوات.
- اللجان.
- الزيارات واللقاءات.

وحتى نفهم هذه الوسائل الاتصالية نتناول التصنيفات التي جاءت بها **محموش فضيلة** في مؤلفها "الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة"، أين تناولت تلك الوسائل بطريقة عرض جيدة ومفهومة نعرضها كالتالي:

1-تنشيط الاجتماع:

تعد الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسات، على اختلاف أنشطتها وحجمها. حيث تشير الدراسات إلى أن ما يفوق 60 من الدوام، يقضيه المسؤولون والموظفون في لقاءات واجتماعات دورية، لتدارس مواضيع وقرارات تخص المؤسسة، إذ يقول **ايمرسون**: " كل شخص اجتمع به، يفوقني في مسألة ومهارة واحدة على الأقل، ولذلك يمكنني أن آخذ عنه هاته المهارة." (محموش فضيلة، 2011، ص. 99).

- قواعد تنظيم الاجتماعات: (محموش فضيلة، 2011، ص. 102).
- احترام موعد انطلاق الاجتماع، وتنظيم تدخل المشاركين في الاجتماع حتى لا تعم الفوضى، ويفشل الاجتماع دون تحقيق أهدافه.
- إعطاء كل الحاضرين فرصة للتحدث وعرض وجهة نظرهم، مع احترامهم واجتتاب مقاطعتهم.
- إعطاء فرصة جيدة ووقت أكبر للحديث، للشخص الهادئ الذي يقدم أفكار بناءة، مقبولة وقوية، والسماح له بإبداء رأيه بكل طلاقة بقبول واتفق الجميع.
- يجب على الحاضرين تعلم الإصغاء الجيد المبني على الاستماع الواعي لكل ما يقال ويعرض، لان ذلك سيساهم في استيعاب المواضيع المعروضة، بالإضافة إلى فهم ديناميكية الجماعة، وروح المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المبنية على الحوار وتبادل وجهات النظر والآراء.

2-النزول الميداني أو زيارات التفقد:

ويقصد به ذلك الاتصال المباشر بين المسؤول وموظفيه، عن طريق زيارات التفقد أو النزول الميداني، وهو من الأساليب الكلاسيكية التي مارستها المؤسسات المختلفة منذ ما يزيد عن 30 سنة مضت، فقد كانت لهذه الطريقة نتائج جد ايجابية آنذاك. غير أن توسع وتطور المؤسسات من حيث المهام والمسؤوليات وطبيعة هذه المهام من جهة والتطور التقني والتكنولوجي الذي شهده القرن الحالي، جعل المؤسسات في حاجة ماسة إلى تطوير طرق جديدة للاتصال والتواصل مع الموظفين والعمال، قصد تطوير العمل وجعله أكثر مردودية. (محموش فضيلة، 2011، ص. 103).

- تخصيص وقت للنزول الميداني إلى المكاتب ومواقع العمل، مع احترام نفس الأوقات وتكرار العملية بانتظام.
- الحرص على توضيح أسباب الزيارة، والهدف منها بالنسبة للمسؤول، للموظف أو العامل ، هي عبارة عن فائدة وفرصة للتعبير عن الاهتمامات والانشغالات ووجهات النظر في نفس الوقت .
- الاستعداد الجيد، سواء على المستوى النفسي السيكولوجي، أو على المستوى المعرفي أي إدراك ما يجب أن يقال بنوع من التلقائية، حتى يبدو المسؤول بمظهر ملائم وهيئة مناسبة.
- التخطيط وفق جدول زمني محدد، لتغطية كافة مجالات العمل، والتي يشرف عليها المسؤول بشكل مباشر بالتركيز على المهام التي تتطلب مشاركة فعلية من قبل الموظفين.
- ضرورة معرفة وبشكل مباشر بالتركيز على المهام التي تتطلب مشاركة فعلية من قبل الموظفين.
- ضرورة معرفة وبشكل مسبق انشغالات وقضايا الموظفين المهنية، التي قد تطرح خلال زيارة المسؤول.
- من المستحسن أن يطالب المسؤول من كل موظف حاضر، تقديم نفسه والتعريف بطبيعة وظيفته والمهام الموكلة إليه، ليحدث تعارف بين جميع الموظفين من أصحاب التقديمية والموظفين الجدد.
- العمل على إعطاء الفرصة لكل موظف للتعبير عن رأيه، وانشغاله واهتمامه بالنسبة للمؤسسة.
- الايجابية والتفاؤل والتشجيع مطلوبة في خطاب المسؤول وحديثه مع الموظفين.
- مخاطبة الأفراد بأسمائهم قدر الإمكان.
- التعاطف ومشاركة الموظفين والعمال في اهتماماتهم، من خلال المتابعة الجدية لقضاياهم بالنظر إلى النتائج البعيدة لهذه العملية(المتابعة).
- التواضع والبشاشة، الاستماع الفعال واحترام الموظف، وهو يعرض أفكاره ومشاكله، من أهم الأشياء التي تعزز الروابط بين المسؤول والموظف.

3-المقابلة:

المقابلة احد الاساليب الهام في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب الوظيفة، ومهاراته، او لقياس الاتجاهات، كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة، او لشروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة معتمدة في العمل.(احمد محمد عليق وآخرون، 2004، ص. 84).

وفي مجال الاتصال المؤسسي، تستعمل المقابلة لعدة أغراض، كالحصول على اكبر قدر من المعلومات، وتستخدم كأداة لتقييم الأداء، للاستفسار حول موضوع ما، أو لاختيار مرشحين لشغل وظيفة

داخل المؤسسة؛ وقد تكون المقابلة ثنائية، وقد تجمع أكثر من شخصين. (محموش فضيلة، 2011، ص. 110).

- الهدف من المقابلات: (محموش فضيلة، 2011، ص. 111).
- أهداف عامة:
- تستخدم المقابلات للحصول على أكبر قدر من الآراء والمعلومات داخل المؤسسة.
- التعرف على الآراء المختلفة ووجهات النظر حول موضوع أو مسألة ما.
- التعرف على مستوى الأداء من خلال مقابلات تقييم الأداء.
- التعرف على مستوى الأداء من خلال مقابلات تقييم الأداء.
- أهداف خاصة بمقابلات التوظيف:
- تهدف مقابلات التوظيف مثلا إلى النظر في إمكانية المرشح لأداء الوظيفة فعلا.
- النظر في دافعية المترشح، واستعداده للاستمرار في العمل لوقت طويل.
- النظر في إمكانية انصهار وتأقلم الموظف داخل المؤسسة.
- قواعد عامة لتنظيم وتنشيط المقابلة الفعالة: من أجل التغلب على صعوبات المقابلة يجب على المؤتمرات الاهتمام بعناصر إنجاح المقابلة، وتحقيق أقصى فائدة منها، وبالتالي إجراء مقابلة فعالة من خلال: (محموش فضيلة، 2011، ص. 111).
- الإعلان المسبق عن توقيت ومكان إجراء المقابلة، مما يعطي الفرصة للمتقدم للوظيفة والاستعداد نفسيا.
- تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- تعلم كيفية الاستفادة القصوى من المقابلة.
- التركيز على الأسئلة التي لها علاقة بالموضوع.
- احترام رأي الآخرين.
- التزام آداب الحوار: الاستئذان لأخذ الكلمة، حسن اختيار واستعمال العبارات والألفاظ، والابتعاد عن كل ما هو بذي وسوقي.
- عدم مقاطعة الآخرين.
- التسلسل والنمطية في توجيه الأسئلة (بالنسبة لمقابلات التوظيف).
- تقويم المقابلة وتوزيع الدرجات (بالنسبة لمقابلات التوظيف).
- العرض الفعال وأساليبه: تعد مهارات العرض جزءا مهما من الاتصال الإداري المؤسساتي، فهي تعكس حقيقة اهتمام مقدمها وقناعاته بكفاءة الأشخاص المشاركين معه في العمل، وتقديرهم لفهمهم ودعمهم له. (محموش فضيلة، 2011، ص. 118).

- القواعد الأساسية للعرض الناجح :
- توجد مجموعة من القواعد الأساسية التي يمكن للقائم بالاتصال الاعتماد عليها لإنجاح العرض:(محموش فضيلة، 2011، ص-ص. 118-119).
- تحديد أهداف العرض بشكل عام وواضح.
- القيام بتدريبات كاملة لإنجاز العرض. كما يستحسن القيام بهذه التدريبات في الموقع نفسه الذي سينشط على مستواه العرض الفعلي من أجل إعطاء فرصة للمتحدثين للتأقلم مع الجو الحقيقي للعرض.
- ضرورة مراعاة الوقت المخصص للحديث. من خلال الاهتمام والتركيز على طبيعة الموضوع والجمهور المستهدف، دون تجاوز الوقت المحدد للعرض مع إعطاء المادة حقها العرض.
- ينبغي على القائم بالاتصال الالتزام بعرض المادة أو النص الذي تم إعداده مسبقاً(موضوع العرض) لضمان حسن تنظيم العرض وسيره بسهولة.
- التزام عرض البيانات والمواضيع المتفق عليها وإعدادها بشكل مسبق.
- تفادي حشو النصوص بالمعلومات غير المطلوبة، أو استخدام ألفاظ مبهمه، مصطلحات غامضة، أو إحصاءات إضافية أثناء العرض.
- تقديم أمثلة ونماذج عملية مدعمة في الوقت المناسب، لتساعد في شرح الموضوع.
- إعلام الجمهور وتذكيره انه سيتم تقديم نسخ من الشرائح أو النص أو كليهما، والحرص على توزيعها في نهاية العرض، للحيلولة دون انشغالهم بالقراءة في الوقت الذي يتوجب عليهم الانتباه لما يقال.
- الانتقال من موضوع لآخر في الوقت المناسب، بعد التأكد من إنهاء عرض الموضوع السابق بنجاح.
- استخدام المصطلحات الشائعة المتعارف عليها، للتأكد من استيعاب موضوع العرض، وكل ما تم تقديمه من أفكار ومقترحات.
- لا يجب إطالة الحديث لأكثر من نصف ساعة في كل عرض أو محاضرة.
- مطالبة الحضور بالمشاركة في تنشيط العرض.
- تقديم ملخص للعرض بعد مراجعة مضمونه وحواره.(محموش فضيلة، 2011، ص. 119).

4-تنشيط الندوات:

تتعدد أساليب إدارة الندوات والتي يتخللها تبادل للأسئلة والأجوبة، فعلى سبيل المثال، في الجلسات التي يحضرها جمهور قليل العدد، يمكن الإجابة على الأسئلة التي تطرح شفويا بشكل مباشر، بينما في الندوات التي يحضرها جمهور كبير العدد، يصبح من الضروري منح المشاركين فرصة توجيه الأسئلة كتابيا، وبشكل مسبق.(محموش فضيلة، 2011، ص. 121).

- تؤدي الأجوبة المطولة وغير المباشرة، أو الأجوبة ذات الطابع الاتهامي أو الدفاعي، فالإجابة عن سؤال بسؤال آخر غير مقبول.
- إجابة القائم بالاتصال على جميع الأسئلة دون إهمال أي سؤال، أمر في غاية الأهمية، ولا الاكتفاء بالإجابة على الأسئلة السهلة والمقبولة من وجهة نظره، وعندما يطرح سؤال معين لا يملك الإجابة عليه، ينبغي أن يعترف صراحة دون إضاعة للوقت بجهله للجواب الصحيح، فيظهر اتفاقه مع السائل على طريقة لمتابعة الموضوع أو المسألة التي أثرت من خلال السؤال، ولا يجب معرفته بالإجابة الصحيحة عن طريق الإجابة عن سؤال آخر لم يطرح حقيقة خلال النقاش. (محموش فضيلة، 2011، ص-ص. 121-122).

5_ورشة العمل الداخلية:

يقصد بورشة العمل بشكل عام، تلك الطريقة أو العملية التي يخطط لها المسؤول مسبقا، وتهدف إلى تحسين المستوى واكتساب مجموعة من المهارات، بالاعتماد على أساليب اتصالية متنوعة منها: المحاضرة، المناقشة المفتوحة، عرض التجارب المهنية الفردية أو الجماعية، طرح قضية أو مشكلة للنقاش وتقديم أنماط وأساليب حلها.(محموش فضيلة، 2011، ص. 122).

6_المراسلات الإدارية(الاتصالات الكتابية) :

إن من كثرة الاختلافات أهمية بين حالة الاتصالات وجها لوجه والاتصالات المكتوبة، على الأكثر تكون نتيجة جهود ابتكاريه أي أنها مسبقة بتفكير بدلا من أن تكون على شكل أدق، هو أن الرسالة في الاتصالات المكتوبة تكون كنتيجة لمحفز ينتج بواسطة الدماغ، بدلا من محفز خارجي يتلقط بواسطة الحواس المستقبلية.(صباح حميد علي، غازي فرحان، 2007، ص. 43).

الاختلاف المهم الثابت بين عملية الاتصال وجها لوجه والاتصال المكتوب، هو عدد الدورات التي عادة تظهر في عملية الاتصال؛ كما لاحظنا سابقا أن الاتصال وجها لوجه يتطلب تبادل متعدد للرموز، وهذا يعني أن دورات ستحدث، أما بالنسبة للاتصالات المكتوبة، فإنها عادة تتطلب عدد محدود من الدورات.(صباح حميد علي، غازي فرحان، 2007، ص. 45).

ولوسائل الكتابية مزاياها . ومنها: يمكن الاحتفاظ بها كوثيقة رسمية ومصادر يمكن الرجوع إليها حين الحاجة، والرسائل المكتوبة غالبا ما تكون معدة بعناية أكثر من الاتصال الشفوية، وفي بعض الحالات يمكن أن توفر المال والوقت، كما انه يمكن إيصالها إلى اكبر عدد من العاملين بسرعة ويسر، وهي اقل عرضة للتحريف والتشويه.(حسين حريم، 2004، ، ص. ص. 260).

ويلخص **سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل** في مؤلفهما "التطوير التنظيمي" لخصا وسائل الاتصالات المكتوبة كالتالي:(عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص. 269)

- الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
- بيان الأجور: وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.
- مجلة أو جريدة العامل: وهي تشتمل على أخبار المنظمة وما يجد فيها.
- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.
- الأدلة: وهي نظام متكامل التعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتا، أو قد يكون قابلا للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح.
- دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.
- التقارير التخطيط والرقابة والأخبار.
- لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
- صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها.

أما **محموش فضيلة** في مؤلفها سابق الذكر "الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة"، فقد عرضت وسائل الاتصال المكتوبة بصورة واضحة جدا، فعرضت عدة وسائل كتابية تستخدمها المؤسسة في الاتصال تحت عنوان: "أنواع المراسلات الإدارية ووثائق الإرسال المستعملة في المؤسسة، نذكرها فيما يلي:"(محموش فضيلة، 2011، ص. 146).

1-وثائق السرد الآلية: هناك جملة من الوثائق الإدارية تحدها الإدارة والتي لها علاقة مباشرة بنشاطها، كان تسجل كل الأحداث والوقائع التي تحدث وتحفظها من خلال هذه الوثائق، وتسمى وثائق السرد.

- **محضر الاجتماع:** هو تدوين لكل ما يجري أثناء الاجتماع. حيث يتضمن محضر الاجتماع ملخصا للنقاط الرئيسية التي تمت مناقشتها وفقا لجدول الأعمال، وأسماء الأعضاء الذين شاركوا في

المناقشات والقرارات والتوصيات التي اتخذت بشأنها، ومحضر الاجتماع لا يحمل مواقف وآراء المحرر. (محموش فضيلة، 2011، ص. 146).

■ **خصائص المحضر:** (محموش فضيلة، 2011، ص. 147).

- ليس على المحضر أو كاتب المحضر تدوين كل ما يقال في الاجتماع، لأنه من الناحية التقنية غير ممكن إلا إذا تم الاستعانة بمسجلة عند الضرورة.
- يجب تدوين جدول أعمال الاجتماع.
- تسجيل أسماء الحضور والمعتذرين عن الحضور والغياب.
- تاريخ وتوقيت انعقاد الاجتماع.
- تدوين حصيلة موجزة لما تم تنفيذه من قرارات الاجتماعات السابقة وما لم يتم تنفيذه.
- تسجيل ما تم مناقشته باختصار مفيد ولكن بدقة واضحة.
- نتائج النقاش والقرارات المعلن عنها والمتخذة فعلا، إلى جانب الملاحظات والاقتراحات التي تم إبدائها.
- ساعة إنهاء الاجتماع مع تدوين وقت الاجتماع المقبل وتاريخه.
- تتطلب كتابة المحضر الجيد ما يلي: (محموش فضيلة، 2011، ص. 149).
- إدراك أهمية المحضر الدقيق بالنسبة للمؤسسة.
- الاطلاع على مضمون فكرة والمحاضر السابقة.
- الاطلاع على المسائل التي ستخضع للنقاش.
- التركيز والتحضير قبل انعقاد الاجتماع.
- توضيح بعض الأمور مع الرئيس في بداية الاجتماع. حول نوعية المحاضر المطلوبة، لأنه إذا كان المطلوب تدويننا كاملا لما يجري في الاجتماع، ينبغي طلب توفير شريط تسجيل.
- توضيح الوثائق التي سيتم تقديمها في الاجتماع أو الوثائق ذات الصلة لالتحاقها كمرفات.
- الحصول على أجندة واضحة.
- الاستفادة من المحاضر السابقة التي تم تدوينها من قبل كتاب آخرين، باعتبارها محاضر نموذجية للاجتماعات المنظمة في السابق. وهي تشمل:
- العنوان، التاريخ، الساعة، الموضوع، وأسماء الحضور مع تسمية المصلحة أو الهيئة التي ينتمي إليها. بالإضافة إلى قائمة بمحتويات جدول الأعمال وغير ذلك من المعلومات الأخرى ذات الصلة، دون نسيان تدوين ملاحظات الاعتذارات والغياب.

○ عرض الحال: LE COMPTE-RENDU

هو وثيقة يتم من خلالها سرد إحداه أو انجازات تمت على مستوى المؤسسة أو المرفق، بحيث تأخذه هذه الوثيقة شكلا قصد حفظها "أرشفتها" نظرا لأهميتها.(محموش فضيلة، 2011، ص. 153).

شروط كتابة عرض الحال: يشترط في كتابة عرض الحال ما يلي: (محموش فضيلة، 2011، ص. 153).

- أن يكون شاملا.
- موجزا.
- واضحا.
- سهل التصفح والقراءة(كل فقرة تتضمن فكرة واحدة).
- استعمال كلمات مضبوطة.
- لا يتضمن النقد والآراء الخاصة.(المرجع السابق، نفس الصفحة).

○ التقارير: LE RAPPORT

وصف احد الخبراء "لنت ايبسون" LENT UPSON فكرة التقارير بوصفها وسيلة إدارية للاتصال، بأنها ((لا شك اكتشاف ولدته الحاجة لدى أول مدير، وجد أن العمل قد لا يجعل ممكنا باستقرار أن يعمل مرؤوسيه تحته بصورة مباشرة))، فالملاحظة المباشرة هي التي قامت مقام التقارير عندما كان ممكنا أن يعمل أفراد القوة العاملة تحت بصر الإدارة مباشرة، كما هو الحال مثلا في المشروعات الصغيرة.(احمد فؤاد شريف، ص. 17)

وعندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور جميع وحداته بجميع أفرادها تحت بصر الإدارة، فلا بد من وسائل اتصال بديلة تحل محل الملاحظة المباشرة، لتنتقل البيانات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم القائم، ويصبح لزاما أن ترجع الوحدات الواقعة على المستويات الأولى إلى تلك التي تعلوها، وطالما أن وحدات الرئاسة ليست في وضع يمكنها من الملاحظة المباشرة المستمرة، فإن من الضروري ضمان رجوع وحدات التنفيذ إلى الرئاسات، وعملية الرجوع ليست إلا عملية " رفع تقرير"، ولقد اعتمدت عملية الرجوع أو الرفع هذه، على التبليغ الشفوي زادت حصة التقارير المكتوبة تبعا لتطور التنظيم. (احمد فؤاد شريف، ص. 17)

■ مفهوم التقرير:

انشقت كلمة " تقرير" من الفعل قرر، بمعنى وضح الرأي أو المسألة وحققه، وهذا التوضيح يعد عرضا رسميا ومختصر لمعلومات، أو حقائق وبيانات محددة، قصد استخدامها لعرض معين؛ كما يهدف التقرير إلى توضيح مزايا وعيوب وعمل معين.(محموش فضيلة، 2011، ص. 155).

▪ **أنواع التقارير:** تقسم التقارير إلى عدة أنواع، وعلى عدة أسس، تبعاً للغرض والمضمون والمصدر، وغيرها من الاعتبارات.

○ **التقارير الإدارية أو تقدير النشاط: ACTIVITY OR OPERATING REPORTS**

أو تقارير التشغيل، وهي التي تستخدم كأداة اتصال داخل التنظيم القائم، وتقارير العلاقات العامة، أو الخارجية، وهي التي تستخدم كوسيلة اتصال بين الشركة وبين المساهمين أو الحكومة أو غيرهم من الجهات الخارجية. (احمد فؤاد شريف، ص. 20).

وقد تكون التقارير دورية أو منتظمة أو متكررة، أو قد تكون تقارير ذات طبيعة خاصة، غير متكررة. وقد تغطي التقارير الدورية فترات مختلفة الطول، من سنوية إلى نصف سنوية، إلى ربع سنوية أو شهرية، إما التقارير غير الدورية فلا تغطي فترة زمنية، بل تغطي حدثاً أو حدثان وتطورات، أو نتائج عمليات غير متكررة، مثل نتائج حملة إعلانية، أو نتائج تحليل الحالة المعنوية لعمال الشركة عندما تكلف إدارة معينة بمشروع معين. فقد يكلف المدير بتقديم " تقارير تقدم PROGRESS REPORTS في فترات مناسبة مثل نقطة بداية التنفيذ، ومنتصف العملية ونهايتها، وتحدد الفترات بين هذه التقارير تبعاً لمعدل تقدم التنفيذ أو معدل الإنفاق من الميزانية المخصصة للعملية، أو تبعاً لتقديره لتطورات العملية. (احمد فؤاد شريف، ص. 21).

وتنقسم التقارير بذلك إلى ثلاثة أنواع: تقارير إحصائية، وتقارير مالية، وتقارير تفسيرية، ولتضمن التقارير الإحصائية بيانات كمية عن العمليات يمكن تسجيلها وعرضها في صورة كمية، ولا تمثل بيانات تتوافر عادة في حسابات الشركة، مثل البيانات الإنتاجية مقاسه بالوحدات الحقيقية، وبيانات المستخدمين، وبيانات حركة المخزون، وبيانات حركة الشحن والنقل والعلاقات الصناعية، مثل معدل الشكاوى والتظلمات ومعدل التخلف والعيابات والتوقف والحوادث الصناعية وما يليها. (احمد فؤاد شريف، ص. 21).

○ أما التقارير المالية الداخلية فقد زادت فعاليتها بعد تحسين طرائق المحاسبة الإدارية، ومحاسبة التكاليف، وقد أصبحت البيانات المالية تكون جزءاً من البيانات الكمية، التي تتوافر تبعاً لإقامة نظام متكامل لإحصاءات والمحاسبة الإدارية وحسابات التكاليف، والميزانيات التقديرية، والنفقات المعيارية STANDARD COSTS وغنى عن البيان أن " التقارير الكمية" - مالية وإحصائية- تمثل أداة رئيسية من أدوات الإدارة في عمليات التخطيط والمراقبة، التي تقوم على (الإدارة بالأرقام). (احمد فؤاد شريف، ص. 21).

○ أما التقارير التفسيرية NARRATIVE REPORTS: فضرورية هي الأخرى لتنتقل إلى علم الإدارة بيانات غير كمية لا تغطيها التقارير الإحصائية والمالية، مثل المعلومات الخاصة بوصف المواقف الإنسانية، أو تكمل وتفسر التقارير الكمية؛ وتتركز هذه التقارير عادة على التطورات والتعليقات التي لا تتفق أوتوماتيكيا إلى علم الإدارة من خلال الإحصائيات والحسابات. (احمد فؤاد شريف ، ص. 21).

○ التقارير النمطية: STANDARDIZED وقد تكون فردية INDIVIDUALIZED والأصل أن تقتصر التقارير النمطية على البيانات المعدة للتفريغ، لغرض تحليلها ومقارنتها، وفيما عداها فان (التقارير الفردية) تنقل بيانات الموقف، ومعلومات عن المرتبطين، وتعكس عليها العوامل الإنسانية بدرجة اكبر من التقارير النمطية. ولذا يستحسن ألا توضع "DIRECTIVE" وأرير التي يكون الغرض منها معرفة المواقف في مواقع التنفيذ وما يواجهه القائمون بالتنفيذ من مشاكل. (احمد فؤاد شريف ، ص. 21).

○ وقد يكون التقرير موجه DIRECTIVE أو غير موجه NOM-DIRECTIVE ومطلوب أو تطوع به، فالتقارير الموجهة تعد بناء على استفسارات أو أسئلة محدودة ويكون مطلوبا من الرئاسات. أما غير الموجه فيحتمل أن ينقل موضوعا حيويا، فيكون اقرب إلى تمثيل ما يدور في ذهنه. وخاصة إذا تطوع به. (احمد فؤاد شريف ، ص. 21).

○ وأخيرا يمكن تقسيم التقارير بحسب مصدرها: فبعض التقارير مصدرها خط التنفيذ، ويقدمها التنفيذيون، وتدور عادة حول مشاكل التنفيذ، وتتضمن البيانات اللازمة للمتابعة والمراقبة. وتقارير أخرى تصدر من الاستشاريين STAFF وهم يجتنبون عمليات التنفيذ لدراسة مشاكل غير عادية أو مستقبلية أو أداء خدمات معينة تفيد التنفيذيين. وهذه التقارير تنصب على دراسات معينة، أو تنتج البيانات اللازمة لأغراض التخطيط. وقد تكون تقارير الاستشاريين من نوعين أما تقارير فنية TECHNICAL أي مكتوبة باللغة الفنية الخاصة بموضوعها، أو "شعبية" POPULA أي يكتبها الفني المتخصص للرجل العام الذي لا يريد أكثر من عموميات الموضوع. (احمد فؤاد شريف ، ص. 21).

■ طريقة العرض:

- وضع الجدول الزمني: يتم هنا تحديد الزمن المناسب للانتهاء من كل خطوة من خطوات إعداد التقرير. وينبغي في هذه المرحلة الهامة من العمل الانتباه الوضع:
- عنوان واضح وجذاب يعبر عن موضوع التقرير ويشجع على تصفحه.
- عرض المعلومات بصورة متسلسلة ومنظمة. تشتمل على عناوين رئيسية وأخرى فرعية.
- إبراز النتائج التي تم التوصل إليها والمقترحات المقدمة.

- المراجعة: يجب كاتب التقرير من خلالها على عدة استفسارات:
- وضوح النقاط والمسائل المطروحة للنقاش.
- تغطية التقرير لكل النقاط المطروحة بشكل جيد وناجح...الخ.(محموش فضيلة، 2011، ص. 159).
- **المذكرة LA NOTE** : المذكرة وثيقة متداولة داخل المؤسسة، لذلك قد يعتقد الكثير أنها سهلة التحرير ولا تتطلب احتراما صارما لقواعد الكتابة من حيث الشكل والأسلوب، على اعتبارات أن المرسل إليه هو موظف من نفس المرفق أو المؤسسة، وهذا تصور خاطئ. إذ يحق للقارئ سواء كان من داخل الإدارة أو خارجها، أم يتناول كتابات واضحة ومتناسقة، تخلوا من الإطالة والالتواء في الأسلوب. (محموش فضيلة، 2011، ص. 159).
- **خصائص المذكرة:** المذكرة رسالة رسمية مكتوبة متبادلة بين الإدارة والموظفين. ومن خصائصها:
 - (محموش فضيلة، 2011، ص. 159).
 - أنها موجزة، وتندعم فيها عبارات المجاملة.
 - أنها دقيقة وواضحة.
- **سبب استخدام المذكرات:** تستخدم المذكرات لإرسال معلومات أو لإخبار عن موضوع ما، أو لطلب استفسار حول مسألة معينة. كما أن استخدام المذكرات التي تضم رسالة قصيرة واضحة وتتناول موضوعا واحدا قد يكون عادة بغرض: (محموش فضيلة، 2011، ص. 159).
 - تذكير الموظفين أو إعلامهم بأمرهم.
 - تطلب من الموظفين القيام بأمر ما.
 - تطلب معلومات واستفسار حول موضوع أو مسألة معينة.
 - يمكن إرسال مذكرة إلى موظف واحد وإلى مصلحة ما. مثلما يمكن إرسالها إلى جميع الموظفين والإطارات في نفس الوقت. (محموش فضيلة، 2011، ص. 159).
- ويرى **صلاح الشنواني** في مؤلفه "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال" يرى انه حتى لا تغرق المعاملات في بحر متلاطم من التقارير والمذكرات فانه يجب المحافظة على وجود الاتصالات المعقولة في الحدود المعقولة، سواء من حيث العدد أو من حيث الكم من البيانات والمعلومات المكتوبة. (صلاح الشنواني، 1999. ص. 726).

5-البرقية والتليكس وعلاقة التليكس بالبرقية: (محموش فضيلة، 2011، ص.169).

- **البرقية:** هي رسالة ترسل بواسطة البرق، من مكتب بريد إلى آخر، وهي وثيقة مختصرة لكنها واضحة المعنى، وترسل البرقية بطريقة مستعجلة وسريعة لتوصيل أخبار هامة بشكل عاجل سواء كانت حسنة أو سيئة أو سرية...

- أنواعها: (محموش فضيلة، 2011، ص. 159).
 - البرقية العادية: هي التي تتداول بين الأفراد، أو بين الأفراد والإدارات، وترسل دائما عن طريق مصالح البريد تحت رقابة عون هذه المصالح.
 - البرقية الرسمية: هي التي ترسل بين الإدارات، بحيث المواضيع المرسلة تكون خاصة ومستعجلة.
 - التليكس وعلاقته بالبرقية: التلكس رسالة مكتوبة مثل البرقية، وإرسالها يتطلب وجود جهازين، الأول للإرسال والثاني للاستقبال، بحيث إذا رُقن النص في جهاز الإرسال تلقاه جهاز الاستقبال ونسخه، ونجده في اغلب الإدارات والمؤسسات العامة، ولكنه يختلف عن البرقية شكلا حيث، لا نجد فيه جداول، والهدف منه هو اتخاذ القرارات اللازمة في اقصر مدة، الأمر الذي يضيف على التسيير صفة المرونة والنجاعة. (محموش فضيلة، 2011، ص. 159).
 - وثائق الاتصال والإعلان: (محموش فضيلة، 2011، ص-ص. 170-172).
- وهي رسائل قصيرة متنوعة المواضيع، يتم تداولها بين مختلف الإدارات والمؤسسات. حيث تمكنها من الاتصال ببعضها البعض أو الإعلان عن إرسال ملف أو مجموعة من الملفات كما أن هذه الرسائل شائعة الاستعمال، ولا تختلف من حيث الشكل ولا من حيث البيانات مع وثائق السرد الواجب إظهارها، كما يجب أن تتبع فيها كل ما ذكرناه فيما يخص الأسلوب والصيغ الإدارية المعروفة. (محموش فضيلة، 2011، ص-ص. 170-172).
- **وثائق الاتصال:** هي وثائق إدارية تمكن الإدارة العمومية من الاتصال بإدارة، أو مؤسسة، أو مصلحة أخرى. ونذكرها فيما يلي: (محموش فضيلة، 2011، ص. 173).
 - رسالة التذكير **LETTRE DE RAPPEL** هي رسالة موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحررها في مدة معقولة، ولكنه لم يفعل وتأخر في الرد؛ يمتاز هذا النوع من الرسائل بالصرامة إن كانت نازلة. وتحمل إشارة «رسالة تذكير» تحت الطابع.
 - رسالة الإنذار والإعلان **NOTE D'À RETISSEMENT**: وهي التي تبعثها الإدارة إلى شخص طبيعي أو معنوي، أو إلى مجموعة من الأشخاص لتتذرعهم بكونهم مدانين في تنفيذ التزاماتهم العقدية (سير العمل وتأدية المهام المنوطة بهم)، هذا النوع من الرسائل يكيف على أنه نوع إداري مرفقي، لأن موضوعها يتعلق بتسيير الموقف. (محموش فضيلة، 2011، ص. 173).
 - أمر بمهمة **ORDERE DE MISSION**: هي وثيقة رسمية تصدر عن مسؤول المصلحة أو المدير، يتم عن طريقها اختبار الشخص، يتم تكليفه بالذهاب إلى خارج مقر العمل، لتلبية حاجات المصلحة أو أداء مهام أخرى كتمثيل المؤسسة ضمن هيئة رسمية سواء داخل أو خارج الوطن.

- **القرار LA DÉCISION** : هو إجراء تتخذه الجهة المسؤولة بشأن مسألة او قضية إدارية ما في إطار اختصاصاتها، حيث قد يكون القرار فرديا أو جامعيا.
 - **رسالة تحويل LETTRE DE TRANSERT**: هي رسالة إدارة موضوعها تحويل ملف من مصلحة إلى أخرى، أو من موظف إلى موظف آخر، أو إحالة وثائق من مصلحة أو قسم آخر. بحيث يكون هذا التحويل إما بشكل نهائي أو للاطلاع وإبداء الرأي ومنه الرد.
 - **جداول الإرسال BORDEREAU D'ENVOI** : هو وثيقة تستخدم لإيصال الوثائق التي تبلغها مصلحة أخرى، سواء للإرشاد أو الإشعار أو الاطلاع، ويشار إلى رقم التسجيل وعنوان المخاطب والمرسل وقائمة الوثائق المرسلة وعددها، مع ذكر سبب الإحالة، وعند الاقتضاء ذكر بعض الملاحظات الوجيزة.
 - **بيان استلام**: تستعمل هذه الوثيقة لغرض تأكيد استلام جهة ما أو شخص للوثائق، قد تكون ملفات أو كتبا، وذلك في تاريخ محدد وبكمية معينة. (محموش فضيلة، 2011، ص. 175).
 - **وصل استلام A CCUSÉ DERÉCEPTION**: هذه الوثيقة تستعمل في التأكيد على أن الوثائق المرسلة قد استلمت فعلا من طرف المصلحة أو الجهات المعنية. (محموش فضيلة، 2011، ص. 176).
 - **أنواع رسائل الإعلان**: (محموش فضيلة، 2011، ص. 176).
- تكون هذه الرسائل تلخيصية وقصيرة، وواضحة، محدد ودقيقة. حيث تتضمن الإعلان عن إرسال ملف وأكثر.

▪ **المرفقات والمستندات LES PIECES JOINTES ET DOCUMENTS**

- **المستندات LES DOCUMENT** : وهي عبارة عن وثائق إدارية، قانونية أو قضائية، نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعيم ما كتبناه وتبريره، وهي البيانات الظرفية.
- **المرفقات LES PIÈCES Jointés** : إما المرفقات فهي مجموعة من الوثائق تأخذ أشكالا كثيرة مكتوبة، سمعية- سمعية بصرية، أشرطة مجلات كتب، أو رسالة مرفقة من صفحة أو عدد من الصفحات، فيذكر عددها وطبيعتها، فهي معلومات يتم " إلحاقها" بالمرسلات عادة كالمذكرات والتقارير...، وهي تساعد على تقليل حجم التقرير الأصلي. وتتيح للقارئ المهتم بجزء ما. أن يطلع عليها في المرفقات. كما تحتوي على بيانات تفصيلية أو بيانات هامشية مثل حسابات تفصيلية. (محموش فضيلة، 2011، ص- ص. 176- 177).

○ الرسالة المصاحبة أو المرفقة **LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT** : هي رسالة توضيحية للوثائق المرفقة لا يحتاج مستلمها إلى جدول إرسال. (تستطيع الرسالة المصاحبة حل محل جدول الإرسال في كثير من الأحيان). (محموش فضيلة، 2011، ص-ص. 176-177).

○ **FICHE DE PRÉSENTATION** عرض بطاقة هي عبارة عن جدول يتم فيه عرض وتقديم اقتراحات لتنظيم ومتابعة نشاطات ما. (محموش فضيلة، 2011، ص-ص. 176-177).

○ **وثائق إدارية أخرى**: (محموش فضيلة، 2011، ص-ص. 176-177).

■ **الشكوى كمراسة داخلية LA PLAINTE INTERNEM**: هي من أنواع الرسائل الإدارية، التي تكتب إلى مسؤول بهدف إيضاح قصور أو خلل في الجهاز الإداري على المستوى مصلحة من المصالح، أو على مستوى العمل التنظيمي، شريطة تحري الدقة والموضوعية في كل ما يكتب.

■ **التظلم الإداري LE RECOURS ADMINISTRATIF**: مرسله إدارية يتقدم بها الموظف أيا كانت مسؤوليته إلى صاحب القرار أو السلطة، ومضمون التماس، أو طلب لنظر في القرار التعسفي لو الجائر-في نظره-، حتى يسحب القرار أو يلغى بقرار آخر كتابي أو علني..

■ رسالة الإعلان **L AMMONCE** :

○ لوحة الإعلانات **LE TABLEAU D’AFFICHAGE** : تلعب لوحة الإعلانات دورا حيويا ديناميكيا في حياة المؤسسة، حيث يمكن أن يؤثر شكلها ومضمونها بشكل كبير في صيرورة ووتيرة عملها. وهي ميزة اتصال وتواصل ايجابية داخل المؤسسة. (محموش فضيلة، 2011، ص. 185)

○ **البطاقة الفنية LA FICHE TECHNIQUE** : هي أول وثيقة تحرر للتعريف بالتظاهرة أو النشاط المراد القيام به أو تنظيمه. فهي تعطي ملخصا من أهم المعلومات التي تخص النشاط. (محموش فضيلة، 2011، ص. 179).

3-وسائل الاتصالات التكنولوجية والالكترونية: أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا مختلفا تماما، تبدو أهم مظاهره في سقوط الكثير من المفاهيم **CONCEPTS**، والمنظومات الفكرية **PORDIGMS** التي كانت تعتمد عليها الممارسة الإدارية، وبدرجات ملحوظة من النجاح في العصر السابق على عصر المعرفة، وتحقق بذلك نقلة فكرية نوعية **PARDIGMS SHIFT** مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة، بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت. (علي السلمي، 2005، ص. 633).

وتعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المستندة على تقنية الحاسب الآلي والتقنية الالكترونية، هي الأساس في إحداث هذا التغيير الذي شمل محاور البناء الإداري من مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها، والهيكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري، وعلاقات المنظمات بالمناخ المحيط، وطبيعة التفاعل بينهما، وكذلك هيكل الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وأدوارها الجديدة. (علي السلمي، 2005، ص. 633).

لقد أصبحت الاتصالات التقنية (أو الالكترونية) مثلما يسميها بعض الدارسين، تلعب دورا هاما في تعزيز فعل الاتصال في المؤسسة والإدارة بشكل عام، لجعله أكثر فعالية، حيث توجد أنواع متعددة من الاتصالات والوسائط لتحقيق التواصل في وقتنا الحالي، والتي يمكن اختيار الأنسب منها تبعا لطبيعة العمل المناسبة. (محموش فضيلة، 2011، ص. 260).

وقد تطورت وسائل الاتصال الالكترونية في الأونة الأخيرة، بحيث شاع استخدام "الاجتماعات عن بعد" TELECONFERENCING، حيث تعقد الاجتماعات باستخدام وسائل الكترونية، مثل الفيديو الذي يربط بين طرفين في مناطق جغرافية متباعدة، والفاكس، والبريد الالكتروني، وقد أدى تطور هذه الوسائل المتقدمة إلى تقليل السفر، والى تمكين المنشآت من عرض منتجات جديدة، والإجابة على الاستفسارات الناشئة في الاجتماعات البعيدة. (خليل محمد حسن الشماع، 2001، ص. 303).

وللإجتماعات الالكترونية شكلان: (عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة، 2011، ص. 318).

- **الاجتماعات المتزامنة وقتا SYNCHRONOUS MEETINGS**: وهي اجتماعات يتم فيها اللقاء الكترونيا بين أشخاص في مدن أو مناطق مختلفة في نفس الوقت.
- **الاجتماعات غير المتزامنة وقتا ومكانا ASYNCHRONOUS MEETINGR**: وهي لقاءات أو اتصالات تتم بين أشخاص في أوقات مختلفة، وأماكن مختلفة؛ ومن الوسائل التي تستخدم في الاجتماعات الالكترونية بشكلها: (عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة، 2011، ص- ص. 318-319).

- الفاكس

- البريد الالكتروني EMAIL

- القوائم الالكترونية LISTEMAIL

- المؤتمرات باستخدام الهاتف TELEPHONE CONFERENCING

- المؤتمرات باستخدام الفيديو VIDEO CONFERENCING

- قاعات المحادثة CHAT ROOMS (المرجع السابق، نفس الصفحة).

وستتناول بعض الوسائل الالكترونية التي تستعملها المؤسسات سواء على مستوى الاتصال الداخلي أو الخارجي كالتالي:

○ الهاتف –الاتصال الهاتفي:

الهاتف جهاز إرسال واستقبال للكلام عن طريق التيار الكهربائي (...)، يعمل هذا الجهاز كأداة هامة في الاتصال الداخلي للمؤسسة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والموظفين على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم. حيث أصبح الأداة الأسرع والأكثر استعمالاً لإرسال المعلومات، والتعليمات والأوامر بين أفراد المؤسسة.(محموش فضيلة، 2011، ص. 262).

○ الفاكس:

يعتبر الفاكس احد وسائل الاتصالات، فهو أداة هامة سهلة وسريعة في نفس الوقت لإرسال واستلام المعلومات والمعطيات؛ وهو جهاز يعمل عن طريق تكنولوجيات الاتصالات، حيث يقوم بإرسال نسخ طبق الأصل للوثائق المراد إيصالها إلى الطرف الآخر، كما يستخدم لبث واستقبال الصور أيضاً.(محموش فضيلة، 2011، ص. 264).

○ **الحاسوب كجهاز اتصال:** يعتبر الحاسب الآلي وسيلة جد هامة للاتصال، إلى جانب كونه احد أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة في معالجة الوثائق الإدارية ونشرها؛ فكلما كان استعمال الحاسب الآلي بكفاءة عالية كلما كان مردود العمل داخل المؤسسة اكبر، وذلك لا يتأتى إلا من خلال الاستخدام الجيد والكفء لهذه الوسيلة. (محموش فضيلة، 2011، ص. 269).

■ أنظمة الاتصال المرتبطة بالحاسوب المرجع:

- **الحاسوب ونظام الهاتف:** يمكن أن يتم وصل نظام الهاتف بالحاسوب، بحيث يحول المتحدث إلى الجهة المعنية الأخرى، في حال تغيب الشخص المعني مباشرة، وكذا اعتبار ذاكرة الحاسوب مستودعا وبديلا لدليل الهاتف، للحصول على رقم أي مؤسسة وعنوانها.(نفس المرجع. ص-ص. 269-270).

- **الحاسوب ونظام التلكس:** يمكن أن يربط جهاز التلكس بالحاسوب، ومن ميزات هذا الربط ما يلي:(محموش فضيلة، 2011، ص. 270).

○ تعد ذاكرة الحاسوب دليلا لأرقام المؤسسات وعناوينها في مختلف أنحاء العالم، مما يسهل فرصة الحصول عليها بسرعة فائقة.

○ تخزن في ذاكرة الحاسوب الرسائل الواردة والصادرة، ويصبح الحاسوب أداة لتبادل الرسائل بواسطة جهاز التلكس.

○ تحول أية رسالة صادرة أو واردة للطباعة المتصلة في ذاكرة الحاسوب وفق برنامج معالج النصوص لتبادلها بوصفها رسائل بواسطة جهاز التلكس.

○ تساهم أجهزة الحاسوب التي أضيفت إليها "وحدة اتصال خاصة" في تقديم خدمات جهاز التلكس من خلال الحاسوب، وتوفير تكاليف شرائه. (محموش فضيلة، 2011، ص. 270).

- الحاسوب ونظام النسخ:

حلت الأنواع الحديثة من أجهزة الحاسوب محل جهاز النسخ التقليدي "الفاكس ميلي"، عن طريق إضافة وحدات اتصال خاصة؛ فمثلما أدى انتشار جهاز النسخ واستخدامه على نطاق واسع في المؤسسات العامة والخاصة على السواء، إلى أن يحل هذا الجهاز محل التلكس في كثير من المهمات، لسهولة استخدامه وانخفاض تكاليفه، وإعطائه صورة طبق الأصل عن بعد، فقد أدى تطور الحاسوب وتنوع استخداماته كجهاز اتصال إلى أن يحل محل التلكس والناسوخ على السواء. (محموش فضيلة، 2011، ص. 270-271).

- الحاسوب وجهاز المودم **LE MODEM**: تستطيع أجهزة الكمبيوتر باستخدام المودم MODEM أن تتحاور وتتبادل المعلومات عبر خطوط الهاتف، يقوم المودم بتحويل البيانات الرقمية للكمبيوتر إلى بيانات تناظرية (باستخدام الموجات الكهرومغناطيسية)، من الممكن إرسالها واستقبالها عبر خطوط الهاتف، وعندما يقوم المودم الآخر باستقبال المعلومات يقوم بتحويلها مرة أخرى من الصيغة التناظرية إلى الصيغة الرقمية، بحيث يتمكن الكمبيوتر فهمها والتعامل معها. (مجلة الجيش، 2007، ص. 61).
وباستخدام المودم، يمكنك: (مجلة الجيش، 2007، ص. 61).

- تبادل الملفات ووسائل البريد الإلكتروني مع مستخدمي الكمبيوتر الآخرين.
- تبادل الملفات أو الفاكسات (إذا كان لديك فاكس/ مودم).
- التحدث مع الآخرين عبر الهاتف (إذا كان المودم يدعم خاصية الصوت).
- استخدامه (إذا كان يدعم خاصية الصوت) كنظام رسائل صوتية.
- الاتصال بشركات الخدمات المباشرة مثل: "أمريكا أون لاين" و "كمبيوسيرف"، أو الانترنت من أجل الحصول على المعلومات.
- هناك نوعان من أجهزة المودم: مودم داخلي INTERNAL (يتم تركيبه في موائم خاص ذا وحدة نظام ومودم خارجي ESCTERNAL (عبارة عن جهاز مستقبل، له كابل يتصل بالمنفذ COM).

○ المودم يمكن أن يستخدم كفاكس/مودم تبادل الفاكسات باستخدام احد البرامج الخاصة. ويأتي "ويندوز 95" مصحوبا ببرنامج خاص لأعمال الفاكس، يسمى "ميكرو سوفت فاكس" هذا البرنامج لم يعد

يأتي مع "ويندوز 98"، لكن معظم أجهزة "الفاكس/مودم" تأتي ومعها أنواع مختلفة من البرامج تحضي بخصائص أكثر من تلك الموجودة في "ميكرو سوفت فاكس".

○ يمكن استخدام المودم كهاتف من خلال "تكنولوجيا التعامل مع الصوت والبيانات DSVD تسمى أيضا تكنولوجيا عرض الصوت VOICE VIEW، أجهزة المودم التي تدعم هذه التكنولوجيات تسمى "مودمات الصوت/الفاكس/البيانات". تسمح هذه التكنولوجيا للمودم بالتعامل مع المكالمات الصوتية والمحادثات الهاتفية.

○ الانترنت INTERNET:

هي مجموعة ضخمة من شبكات الاتصال المرتبطة ببعضها البعض، التي تربط أجهزة الكمبيوتر عبر الخط الهاتفي، هذا الجهاز يستطيع المستخدم أن يرسل ما يشاء من معلومات، ويستقبل منها ما يريد. (محموش فضيلة، 2011، ص. 274).

وقد حلت الانترنت جميع مجالات الحياة، لا سيما الحياة المهنية والإدارية، ويبدو أثرها جليا في النظام الإداري من حيث انسياب وتدفق المعلومات بصورة سهلة وكبيرة، وفي زمن قياسي ومتواتر؛ كما أنها أنشأت جواً آخر من التواصل والحركة داخل الإدارة المعاصرة. فالإنترنت تسمح ببيت وإبلاغ أكبر قدر من المعلومات والمعطيات في كل المجالات. (محموش فضيلة، 2011، ص. 274).

○ الانترنت INTERNET: يعد مصطلح "الانترنت" مصطلحا جديدا نوعا ما. فهناك من يسميها الشبكة الداخلية أو الشبكات الشخصية الفعلية. كما أنها تطبيق فعلي لشبكة الانترنت ولكن بطريقة داخلية خاصة بالمؤسسة تستعمل البروتوكولات والقواعد التي بنيت عليها الانترنت، وذلك كي يمكن الأفراد والعاملون في تلك المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات، وذلك بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة؛ فهي تقوم بتسهيل الأعمال العديدة التي يتطلبها المكتب والتي يمكن أن تأخذ وقتا وجهدا ومالا كبيرا لإنجازها؛ (محموش فضيلة، 2011، ص. 274).

○ من هذه الأعمال على سبيل المثال لا الحصر "، الاجتماعات والتحدث على الهاتف وتحضير الرسائل والمذكرات وإرسال الرسائل بالبريد أو الفاكس وغيرها، وهي في الواقع نسخة مصغرة من الانترنت تعمل داخل المؤسسة؛ كما تقدم شبكة الانترنت خدمة الولوج إلى الانترنت مع منع العكس (أي لا يمكن لغير المسجلين في شبكة الانترنت الولوج إليها عن طريق الانترنت)، وبذلك تؤمن الانترنت سورا منيعا يطلق عليه اسم "جدار النار" PAR FEU حول محتوياتها، مع المحافظة على حق وصول العاملين عليها إلى مصادر المعلومات الخارجية على الانترنت. (محموش فضيلة، 2011، ص. 274).

- **الاكسترانت ESCTRANET**: عبارة عن شبكات أو خدمات شبكية متشابهة تفصل بينهما حدود دقيقة وديناميكية تتغير معاييرها من يوم لآخر؛ تتكون هذه الشبكة من مجموعة شبكات انترانت ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة انترانت، مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها؛ أي أن شبكة الاكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة أو العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط وتؤمن لهم تبادل المعلومات والاشتراك دون المساس بخصوصية الانترنت المحلية لكل شركة. (محموش فضيلة، 2011، ص. 289).
- **البريد الإلكتروني LE COURRIER ÉLECTRONIQUE**: تعتبر الرسائل الالكترونية كوسيلة اتصال حديثة وجد هامة؛ فهي تسمح بإرسال كما هائلا من الرسائل المتضمنة: تعليمات، مذكرات وتقارير، في زمن قياسي نحو عدد كبير من الأشخاص حضورا أم غائبين بين مختلف هياكل ومديريات المؤسسة، عن طريق الحاسب الإلكتروني. (محموش فضيلة، 2011، ص. 280).

رابعاً- وظائف الاتصال التنظيمي:

يعمل الاتصال على توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام، والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محلياً وإقليمياً وعالمياً، وهو في ذلك يحقق نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، وإطلاق قدراته على الإبداع.(حسين جلوب، 2010، ص.43).

وتؤكد الدراسات التطبيقية والممارسات العملية إن فعالية تلك الاتجاهات الحديثة من الشفافية والتمكين ، تتوقف بدرجة أساسية على كفاءة أنظمة الاتصال، وإمكانية تبادل وتداول البيانات والمعلومات والأفكار والمقترحات، وكذلك لتيسر الوقوف على الانجازات، وتحقيق التواصل بين كافة الأطراف داخل المنظمات وخارجها. (حسين جلوب، 2010، ص.43).

وهذا ما نبرره بما أصبح مرتبط المنظمات المعاصرة اليوم فيما يلي:

✓ الاتجاه القوي لتوسيع نطاق الأعمال، سواء كان ذلك بتوسيع وتنويع الأسواق وفئات العملاء، وما يرتبط به من زيادة وتعدد المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، ويؤدي ذلك عادة إلى نمو المنظمة سواء بزيادة عدد ونوعيات العاملين، أو تعدد المواقع والفروع، من ثم كبر حجم التنظيم الإداري وتعدد وحداته ومستوياته وزيادة تركيبه وتعقيده. (حسين جلوب، 2010، ص. 58).

وكل ذلك يؤدي إلى زياد تركيبه وتعقيده، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة معدل تدفق البيانات والمعلومات واتساع وتعقد شبكة الاتصال داخل المنظمة وخارجها. (حسين جلوب، 2010، ص. 58).

✓ الاتجاه القوي إلى تنمية الدور الاجتماعي والمساهمة البيئية للمنظمات، حيث لم يعد مقبولاً أن يكون دور وهدف المؤسسات فقط تعظيم المنافع المادية والمالية لأصحاب الأموال، وموظفي المنظمات(...)، وكذا تعاضم توقعات المواطن من مساهمات المنظمات والشركات في عملية التنمية والتفاعل بين المنظمة وجميع أطراف المجتمع، مما يتطلب أنظمة اتصالات إدارية أعلى كفاءة عالية.(حسين جلوب، 2010، ص. 58).

✓ الاتجاه الواضح إلى استخدام المنظمات لدرجة عالية من التقنية الحديثة، لتمكينها من التفاعل السريع مع بيئة الأعمال المتغيرة المركبة والمعقدة؛ ويعني هذا انه مع الاعتماد على تقنيات حديثة، تصبح بيئة الأعمال المتغيرة المركبة المعقدة؛ ويعني هذا انه مع الاعتماد على تقنيات حديثة تصبح بيئة الأعمال داخل المنظمة وخارجها على درجة عالية من عدم التأكد، ويصبح النطاق الزمني لممارسة العمل الإداري أكثر ضيقاً، ويرتفع معدل تقادم المعلومات وتصبح غير ذات جدوى ما لم يتم تحديثها بصورة مستمرة، وكل

ذلك يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.(حسين جلوب، 2010، ص. 58)

كما رأينا في العنصر السابق أن الاتصالات الشفهية ORAL والمكتوبة WRITTEN تتدفق من خلال قنوات وبتجاهات مختلفة، داخليا وخارجيا. فعلى سبيل المثال أن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياساتها، خطط، أهدافها، تعليمات... الخ. إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها ويقبلونها، وبنفس الطريقة فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم، طموحاتهم، توقعاتهم، مشاكلهم ومقترحاتهم... الخ إلى الإدارة للعمل في ضوءها. كذلك نرى أن المنظمة بحاجة، أو يجب عليها الاتصال مع عملائها، مجهزيها، مؤسسات الدولة المنافسين، الجهات الإعلامية... الخ بهدف انجاز أعمالها.(صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، 2007، ص. 18-19).

إذن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة، وان العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها. (صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، 2007، ص. 19).

أ- وظائف الاتصال التنظيمي في تنظيم الأنشطة:

(...) إن وظائف الإدارة في المنظمات " التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة"... الخ يتم تنفيذها من خلال الاتصالات؛ عليه أن الاتصال يمثل المرتكزات التي يجعل التنظيم ممكن، فهو الوساطة التي من خلالها يتم تنفيذ مبادئ أو أسس الوظائف الإدارية، فان المدراء يقومون بوظيفة القيادة والتوجيه من خلال الاتصالات ويقومون بعملية التنسيق من خلال الاتصالات، كذلك وضع الخطة والتعيين والرقابة من خلال الاتصال. (صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، 2007، ص. 20).

ومن دعائم القيادة الرشيدة وجود سبل الاتصال التي تكفل نقل ما لدى المستويات الإدارية الإشرافية والعاملين في خطوط التنفيذ- بصفتهم جنود الصنعة على خط نار - من ملاحظات ومقترحات وشكايا ومشاكل خاصة بالعمل إلى الإدارة العليا، نظرا لما يبسر هذا النوع من الاتصالات لهذه الإدارة أمر الإحاطة بما يقع من إحداث ووقائع فيما دونها من مستويات الإشراف والتنفيذ ، وما يبدو رفي خلد العاملين على هذه المستويات، من أفكار ووجهات نظر وما يعترض من سبيلهم من صعوبات وعراقيل في حقل العمل ، الأمر الذي يكشف النقابات عن حقيقة ما يجري في ساحة هذا العمل مما يساعد على حل مشاكل التنفيذ والتطبيق، وعلاج أسباب شكوى العاملين، فترتفع معنوياتهم وترضى نفوسهم ويتحسن أداؤهم ويزيد بالتالي تعاونهم مع الإدارة في تحقيق الأهداف. (محمد ماهر عليش، ، ص. 32).

كما يعتبر الاتصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المنشأة، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة العليا تقييم نتائج أعمال المنشأة، في ضوء معايير ومستويات

الآراء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة؛ أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة بما يوضح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها قبل استفحال أمرها.(محمد ماهر عليش، ، ص. 32).

هذا ويضيف الخبراء بأن الاتصال عمل أساسي في نقل نوايا وأفكار وتطلعات واهتمامات ووجهات نظر الإدارة إلى العاملين معها، من مستشارين وفنيين ومساعدين ومنفذين مع إعلامهم عن توقعاتها منهم من خلال ذلك النقل والإعلام، وتوضيح مدى تقدمهم أو تخلفهم في مجال عملهم.(محمد ماهر عليش، ، ص. 32).

إذن يعتبر الاتصال التنظيمي أداة ربط العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا يستدعي وجود شبكة اتصالات دائمة ومستمرة وذات فعالية من طرف جميع عمال المنشأة وإدارتها، وهذا لضمان التنسيق والتنظيم الدائم بين أعمالها وتوفير احتياجاتها في الوقت المناسب، والمساهمة في التخطيط لها وتنظيمها ومراقبتها بصفة فعالة لضمان تقديم أحسن الخدمات. (مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، جوان 2011، ص. 168).

ولذلك يجب أن تكون الإدارة على اطلاع تام واتصال مستمر بعمالها، وهذا بتوفير الوسائل اللازمة، كتوفير الخطوط الهاتفية الكافية، الفاكس، وان تطلب الأمر بالإنترنت؛ وهذا ما نجده ناقصا إن لم نقل منعدم في منشآتنا. وكذا إرسال مراقبين أو ممثلين عن الإدارة، وذلك للوقوف الرسمي على كل مجريات العمل بالوحدات وكذا معرفة النقائص واحتياجات وشكاوى سواء العمال، أو الشرائح الاجتماعية التي تتراد هذه المنشأة. (مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، جوان 2011، ص.ص. 169-168).

ب- وظائف الاتصال التنظيمي في التنظيم الإداري:

عند ما تعهد الإدارة بمهمة اتخاذ القرار عن طريق تفويض السلطة إلى فرد معين في التنظيم، يجب أن يتبع هذا التحديد الطريقة التي يتأثر بها هذا القرار، وكذا الطريق الذي يكمله، كي ينتقل القرار من مكان إلى مكان أو من فرد إلى فرد آخر داخل التنظيم، ويوجه الآخرين بل ويساعدهم على التصرف بموجبه . (محمد ماهر عليش، ، ص. 31).

ولذلك نجد لكل عملية اتصال اتجاهين: (محمد ماهر عليش ، ص. 33).

الأول: يبدأ الاتصال بهدف معرفة مصدر اتخاذ القرار، تمهيدا لتغذيته بالمعلومات والحقائق اللازمة.

ثانيا: يتخذ المصدر المذكور قراره بما يضمن التأثير على الآخرين داخل التنظيم، ويحقق تعاونهم في التنفيذ.

والسؤال الذي كثيرا ما يثار هنا هو: ما هي النقطة التي يبدأ منها اتخاذ القرار؟. وتتلخص الإجابة في أن ذلك يعتمد أساسا على مقدار اليسر والفاعلية اللازمين لنقل المعلومات من مصادرها، حتى تصل إلى

نقطة إصدار القرار، ثم على طريقة نقل هذا القرار بنفس اليسر والفعالية إلى نقطة تنفيذه. (محمد ماهر عيش ، ص. 34).

إن رسم السياسات ووضع الخطط في حاجة ماسة دائما إلى شتى البيانات والمعلومات والحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ، ليصهرها في بوتقة عامة وخبرته، ويكون منها الخلفية اللازمة، وينشئ منها الأرضية الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالسياسة والخطط المذكورة، وليتخذ على أساسها احكم القرارات وارشد الأوامر وأدق التوجيهات، بهدف تيسيره دقة العمل وحل مشاكله على الوجه الأكمل. (محمد ماهر عيش ، ص-ص. 31-32).

إن التخطيط ليس مجرد وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، بل يعني حشد جهود العاملين في أماكن العمل المناسبة لهم، بما يعود بأفضل عائد من استثمار هذه الجهود؛ وتشير تقارير الخبراء في هذا المجال أن هناك تخلفا ملموسا في "التخطيط البشري". في كثير من الدول النامية. (محمد ماهر عيش ، ص. 33)

كما تدل الدراسات التحليلية إن هذا التخلف يرجع أساسا إلى إغفال احد الجوانب الهامة في تفسير الناحيتين الاجتماعية والإنسانية من التخطيط وهو جانب التنفيذ، فالإنسان كما انه مخطط فهو مخطط له علاوة انه منفذ للخطة، والتخطيط البشري يقترح دائما الاستفادة المثلى بما وصلت إليه الدراسات الإنسانية في علوم النفس الصناعي والمهني وسيكولوجية الجماعات ودوافع الأفراد في تحديد الوظائف والأعمال اللازمة للجهاز التنفيذي للمنشأة تحديدا دقيقا موصوفا ومحددا للشروط الواجب توافرها فيمن يؤدي كل عمل فيه على أساس من مستلزمات العمل وما يتطلب في الشخص المكلف به من قدرات وطاقات وخبرات ومهارات. على أن يتبع ذلك ما تقتضيه أعباء ومهام التعبئة البشرية لأداء الأعمال من اختيار وإعداد وتدريب وتوجيه وإشراف ورقابة الأمر الذي يجب أن يقوم أساسا على جهاز سليم من الشبكات الاتصالية. ولا يخفى ما لهذا الجهاز من أهمية في معركة الإنتاج تأثيرا وتغيرا وكذلك أصعبها تنبؤا من ناحية السلوك والاتجاهات والتصرفات والتطلعات وخلافه. (محمد ماهر عيش ، ص. 33)

ج- وظائف الاتصال التنظيمي في رفع أداء العمال والتأثير في سلوكهم:

تؤدي عملية الاتصال السليم دورا حيويا ومؤثرا في معدلات الأداء، وبالتالي في رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وذلك من خلال تأثيرها الفعال على سلوك واتجاهات هؤلاء العاملين من جهة، وعن طريق دفعهم على العمل بنشاط ومهمة وتحقيق تقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى. (محمد ماهر عيش ، ص. 34).

وبعبارة أخرى تؤثر الاتصالات على رغبة العاملين في العمل، تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى أدائهم، فحصول العامل على المعلومات الوافية عن عمله من ناحية الأهداف والسياسات والخطط والنظم والإجراءات والتوجيهات والتعليمات والأوامر والقرارات، يعتبر شرطا أساسيا للقيام بالأداء الصحيح. علاوة على مقدرة العامل على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل آرائه إلى الإدارة، تهيئ لها فرصة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتذليل صعوبات وعراقيل التنفيذ وحل مشاكله، كما يبسر عليها أمر متابعة تطبيق الخطط والنظم، تمهيدا لتطويرها وتعديلها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. (محمد ماهر عليش ، ص. 34).

تحرص الإدارة الحديثة دائما على الاتصال بالعاملين معها على كافة مستويات التنظيم، بهدف التوجيه والإعلام والإرشاد، لتقيم جسورا من التقارب والمعرفة بينها وبينهم بصفة منتظمة ومستمرة. (محمد ماهر عليش ، ص. 34).

ويتخذ هذا الاتصال صورا متعددة أهمها: (محمد ماهر عليش ، ص. 34).

- ✓ حفز العاملين على العمل بجد وإخلاص وإتقان.
 - ✓ تعويدهم على تحمل المسؤوليات مع إيقاظ وعي المشاركة فيهم سواء من ناحية اتخاذ القرارات أو مراقبة نتائج الأعمال.
 - ✓ إكسابهم حب النظام داخل المنشأة، فينمو تداركهم بأهمية ذلك مع توضيح مصلحتهم في إتباع أصوله والالتزام بقواعده.
 - ✓ توليد الشعور بالانتماء نحو المنشأة فيهم، ويعتبر هذا الشعور من مكونات الولاء للإدارة.
- كل ذلك -ولاشك- يحقق الاستقرار الأمن في العمل، ويوفر جو التعاون والتآخي، ويقدم بالتالي المصالح المشتركة في المنشأة؛ ويوضح علماء السلوكية أن إحداث التغيير في سلوك العاملين يمكن أن يتخذ أكثر من شكل معين، الأمر الذي يجب أن يأخذ المنظم في اعتباره عند وضع نظم الاتصال في المنشأة. (محمد ماهر عليش ، ص. 34).

وحتى نصل أكثر إلى معرفة وظائف الاتصال التنظيمي، نستعمل "البرهان بالخلف" في إثبات هذه الوظائف، حيث نبين الفجوات التنظيمية التي تقع فيها المنظمات، أو بالأحرى الأزمات الناتجة عن عدم فعالية الاتصال التنظيمي. نشير إلى ذلك فيما يلي: (مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008، ص. 69).

*مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال تنمو فرص اتخاذ قرارات متكررة غير فعالة، ينتج عنها سوء استخدام للموارد والإمكانيات وإهدارها، ومن ثم تهديد رسالة المنظمة وأهدافها بما يؤدي إلى إضعاف المنظمة وتهديد بقائها.

* مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال، يتأسس مناخ عملي غير صحي مليء بدرجة كبيرة من القلق والتوتر وعدم الأمان، وبمستوى عال من الصراع والنزاع المؤسسي والتنظيمي والوظيفي؛ وعادة ما يترتب على ذلك تدهور في الإنتاجية والربحية ومن ثم ضعف قدرة المنظمة على الاستقرار والبقاء والنمو.

* مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال تقل جاهزية المنظمة للتعامل مع نقاط الضعف أو القيود أو المشكلات أو الأزمات، ومن ثم يتعرض بقاء المنظمة واستقرارها للخطر، فضلا عن ما تتطلبه من جهد ووقت ومال للتعامل مع هذه المواقف، ويساهم كل ذلك في إضعاف قدرة المنظمة للبقاء وللاستقرار والنمو.

* مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال وعدم وجود التواصل بين المنظمة وموظفيها، تقل العناصر المتميزة من العاملين بها، ويرتفع معدل دوران العمالة، وترتفع تكلفة الموارد البشرية، وقد تهرب الكفاءات المتميزة إلى المنظمات المنافسة، بما يهدد استقرار المنظمة وبقائها ونموها.

* مع عدم كفاءة وفعالية الاتصال، تقل وجود العلاقة بين المنظمة والأطراف المختلفة في البيئة الخارجية، من عملاء وموردين ومؤسسات وجمهور وأجهزة حكومية، بما يؤدي إلى انخفاض جودة علاقة المنظمة بهذه الأطراف، فضلا عن احتمالات تكون اتجاهات سلبية، ومواقف عداء تجاه المنظمة، بما يهدد بقاؤها واستقرارها ونموها.

خامسا: معوقات الاتصال التنظيمي:

1-معوقات تنظيمية وإدارية:

أ_ معوقات خاصة بسياسة التنظيم الإداري:

❖ خلل في الهيكل التنظيمي:

فإذا كان الهيكل التنظيمي، يعبر عن مجموع علاقات السلطة والمسؤولية والمسائلة بين الوظائف والأقسام والإدارات داخل المنظمة، فإن أي خلل أو قصور في التحديد الدقيق لهذه العلاقات، أو التجاهل للمبادئ السلمية للتنظيم أو الخروج عليها، من شأنه أن يعوق عملية الاتصالات.(محمد العزازي، احمد إدريس، 2007، ص. 202) كما انه إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة، سوف يكون ذلك من دواعي عوائق الاتصال، بسبب أن المعلومات ستفقد الكثير منها أثناء النزول أو الصعود. (محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2008، ص.) كما يمكن ذكر بعض المعوقات الناتجة عن قصور الهيكل التنظيمي، وهذا فيما يلي:

- عدم التطابق بين التخطيط المخطط مع التنظيم الهيكلي المطبق. (ناصر دادي عدون، 2012، ص. 86)
- معوقات ناتجة عن الدرجات الوظيفية ويرجع ذلك للحاجز الذي تضعه الرئاسات بينها وبين مرؤوسيتها تبريرا للمركز السامي الذي تشغله، وإما لرهبة المرؤوس للموقف أو المكان، بحيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم معطل. (ناصر دادي عدون، 2012، ص. 136.)
- كما ان بعض وسائل الاتصال تعتمد على مركز ورتبة المرسل في المنظمة، بحيث على سبيل المثال أن يكون رئيس اجتماع معين من أعضاء الإدارة العليا لكي يكون له تأثير على إدارة الاجتماع، أما إذا كان اقل رتبة، فلا اعتقد أن يكون هناك اجتماع حسن، مما يكون عائقا كوسيلة اتصال غير فعال.(محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2008، ص. 169.)

❖ التغيير في المديرين:

ان التغيير المفرط في المديرين سيؤثر على فهم مرؤوسيه لطريقة العمل ومن ثم صعوبة الاتصال به، فلكل مدير أسلوبه الخاص في استخدام طرق ووسائل الاتصال؛ حيث يكون مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلا، والمدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات... إضافة إلى تحيز بعض المديرين لوسيلة من وسائل الاتصال دون غيرها مثل مجلة المستخدمين، أو برنامج للمقابلات، البرامج الثقافية (محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2008، ص- ص. 168-169)

❖ معوقات مالية:

تتمثل المعوقات المالية في الجوانب المالية اللازمة لتحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، فقد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الاجهزة المركزية لأي منظمة بان تفكر بوضع برامج وانشطة مستقبلية لرفع فعالية وكفاءة الاتصالات في مواجهة المشكلات الادارية (بتصرف. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، 2011، ص_ص. 55_56) . ويمكن حصر بعض المعوقات المالية فيما يلي:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتأسيس أنظمة اتصال متطورة
- محدودية المخصصات المالية لشراء وصيانة أجهزة وتقنيات الاتصال، ونقص الأيدي العاملة الماهرة في هذا المجال. (عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، 2011، ص. 56)

❖ عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات:

حيث يؤدي وجود مثل هذه السياسة الواضحة والمعلنة من جانب إدارة المنظمة إلى قيام العاملين بتفسير ذلك، على انه دليل على عدم رغبة الإدارة العليا في وجود نظام سليم للاتصالات بها، وبالتالي تزداد فرص ظهور تنظيمات غير رسمية مضادة لأهداف المنظمة.(محمد العززي، احمد إدريس، 2007، ص. 200).

➤ غياب المسؤولية الوظيفية عن الاتصالات:

ويقصد بالمسؤولية الوظيفية مدى وجود جهاز وظيفي متخصص في شكل نظام للمعلومات، وبالتالي فان توافر مثل هذا الجهاز الوظيفي المتخصص والمسؤول عن عمليات الاتصالات، يصبح أمراً ضروريا لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة وللأطراف المرتبط بها من خارجها. (محمد العززي، احمد إدريس، 2007، ص. 202)، عدم دراية المسؤولين في الوظائف الإشرافية والموظفين، بالجوانب التنظيمية الهامة للإدارة أو جهلهم التام بها.(محموش فضيلة، 2011، ص. 54).

➤ عدم اهتمام الإدارة بالعوائق القائمة في سبيل الاتصال لأعلى:

فمكثنة ومركز المدير تختلف تماما عن تلك الخاصة بالعاملين بالقاعدة الإنتاجية. كما انه غالبا ما يتحدث ويرتدي ملابس بطريقتة تختلف عن طريقتهم. وله الحرية في أن يستدعي أي عامل أو موظف إلى مكتبه، أو ينتقل بحرية في مواقع العمل، ولكن لا تتاح هذه الحرية للعامل، فهو لا يستطيع أن يستدعي مديره، وغالبا ما يفتقر العامل إلى القدرة على التعبير عن نفسه بوضوح كما يفعل المدير، الذي يمتاز بالتدريب والخبرة والمهارة في الاتصال. كما لا يستطيع العامل أن يلجأ إلى أخصائي ليعده له اتصالاته، ولكن هذه الخدمة متاحة للمدير عادة، كما أن العامل يتحدث مع شخص لا يدرك من عمله ومسؤولياته

إلا النزر اليسير؛ والنتيجة هو انه يكون القدر الضئيل من الاتصال لأعلى ما لم تشجعه الإدارة بطريقة ايجابية (....) التقاليد والشهرة والسلطة تدعم الاتصالات النازلة (كيث ديفيز، 1979، ص. 551).

➤ مشكلة توصيل واستخدام البيانات:

أن اختيار نظام ايصال المعلومات مهما كانت كفاءته لا يحل مشكلة الإدارة، والبيانات المطلوبة مهما توفرت لا تساوي قرارات سليمة الاتجاه مضبوطة التوقيت. (احمد فؤاد شريف،، ص. 15).

فالمسألة مسألة استخدام البيانات؛ وقد تكون البيانات المنتجة أعلى من مستوى مستخدميها، أو أعلى من مستوى طرائق استخدامهم للبيانات، وكيف نستخدم البيانات في اتخاذ القرارات السلمية، أو رسم الخطط الصحيحة؛ ميدان جديد تقدمت الطرائق العلمية فيه إلى حد بعيد، بحيث أصبحت مشكلة تطبيقها في مدى توفر البيانات اللازمة لها . (احمد فؤاد شريف،، ص. 15).

والمشاهد أن نظم الاتصال القائمة في كثير من الشركات لا تكفل تدفق البيانات المطلوبة، وعلى النطاق الكافي وبأقصى سرعة، "فالإدارة الغائبة" تعبير صادق الوصف للإدارة التي لا تتوافر لديها البيانات عن الموقف بما يمكنها من ممارسة وظائفها على الوجه الفعال، وتحمل مسؤولية أساسية من مسؤولياتها غير قابلة للتفويض. (احمد فؤاد شريف،، ص. 15).

❖ اتساع نطاق الإشراف:

إذ كلما زاد عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، كلما قل وقت الاتصال واختصاره إلى أدنى حد ممكن، مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال، ومن ثم إلى سوء الانجاز. (محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2008، ص.).

❖ الإفراط في الاتصال:

(...) فمع التسليم بان المعلومات عامل حيوي وهام لإبقاء المنظمة في حالة ديناميكية ولاستمرار العملية الإدارية، إلا أن المبالغة في تبادل المعلومات تؤدي عادة إلى إعاقة الاتصال الفعال. (محمد الدبس السردى، مرجع سابق، ص. 165).

فإذا زادت المعلومات المنقولة إلى المدير مثلا عن القدر المناسب، فإنها تصبح عبئا ثقيلا لأنها تتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا، مما يضطره لإهمال بعضها أو عدم استيعابها بالشكل الصحيح، فالاعتدال في الاتصال وتنظيمه يتيح للمستقبل، فرصة إعطاء المعلومات الموجهة له الأهمية والجدية التي تستحقها، ويساعده على الحفاظ على وقته وتنظيم الاستفادة منه. (محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2008، ص- ص. 165-166).

ومن مظاهر الإفراط في الاتصال كثرة المذكرات والتقارير الصاعدة والهابطة، وكثرة الاجتماعات وكبر عدد المشاركين فيها دون حاجة، والإصرار على أن تقدم الاقتراحات والآراء بشكل مكتوب دائماً، وعدم استغلال الاتصال غير الرسمي وأساليب الاتصال الشفوية. (محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2008، ص. 166)

كذلك مظهر من مظاهر الإفراط في الاتصال ازدحام واختناق قنوات (وسائل) الاتصال يؤدي إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية. فقد لا تصل الرسالة أبداً، أو تصل لكن بشكل مشوه وفي الاتصال التقليدي، عبر البريد العادي مثلاً، قد يحصل تأخير في إيصال الرسالة، أو تشويه فيها إذا ما تعرضت لظروف مناخية، أو لمقص الرقيب. وهكذا، ويعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقية أمام الاتصال الفعال. (بشير العلق، 2009، ص. 155).

وقد تعزى أسباب الإفراط في الاتصال إلى سوء التنظيم نفسه والمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا. ولكن قد يكون مرد ذلك إلى أسلوب الإشراف الذي يمارسه المدير نفسه، وإلى رغبته في إحكام الرقابة على المرؤوسين، وفي الاطلاع على كل صغيرة وكبيرة في العمل، وإلى حضور كافة الاجتماعات مما ينجم عنه ضياع وقت المدير وعدم استغلاله له في تولي المهام الأساسية الموكلة إليه. (محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2008، ص. 166)

كما أن غزارة وكثافة الاتصالات الموجهة للموظف تجعله يواجه سيلاً متدفقا من المعلومات التي يوجهها إليه رئيسه والتي لا يتمكن من فهمها؛ ومفتاح الاتصال الجيد هو نوعية المعلومات وليس كميتها، إذ ليس من الضروري زيادة المعلومات أن يساعد على تحقيق فهم أفضل، وكثيراً ما يتم فهم أفضل بمعلومات أقل. (محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، 2008، ص. 166)

❖ عدم توافق الاتصالات مع حاجات الموظفين: (محموش فضيلة، 2011، ص. 54).

حيث أن الكثير من الرؤساء لا يدركون أن للمرؤوسين حاجات للاتصال، أو أن البعض يعتقد أنهم يتفهمون هذه الحاجات. ولكن المرؤوسين لا يعتقدون ذلك. ومن أهم حاجات الاتصال لدى المرؤوسين:

➤ تعليمات عن العمل:

كل موظف بحاجة إلى تعليمات موضوعية واضحة ودقيقة فيما يتعلق بمتطلبات، وما يتوقع من الموظف القيام به من مهام وواجبات... الخ، كما يرغب الموظف في إعطائه صورة واضحة عن عمله، ومزاياه وإيجابياته وسلبياته وظروفه وغيرها. (محموش فضيلة، 2011، ص. 54)

➤ التغذية الراجعة:

يحتاج الموظف إلى تغذية راجعة حول أدائه لعدة أسباب ومنها: للمساعدة فيما يجب عمله، وإلى أي مدى يفي بمتطلبات وأهداف العمل، فالأداء الجيد يعني صورة جيدة عن الذات والشعور بالإنجاز... (حسن حريم، 2004، ص. 252).

➤ الحق في التأهيل والتدريب والترقية:

يؤدي غياب مبدأ تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب والترقية بين مختلف الموظفين، إلى ضعف الانتماء ولا مبالاة الموظف، بسبب إهمال المسؤولين له، وبالتالي غياب كل أشكال الاتصال. (محموش فضيلة، 2011، ص. 54).

➤ الأخبار:

يرغب الموظفون الإحاطة علماً أولاً بأول بما يجري في منظماتهم، وبخاصة السياسات والخطط والبرامج والقرارات التي تعنيهم. (حسن حريم، 2004، ص. 252).

➤ المؤازرة الاجتماعية:

يحتاج الموظفون أيضاً للدعم الاجتماعي، ويرغب الموظفون أن يشعروا انه يتم الاعتناء بهم ورعايتهم، وتقديرهم، واعتبارهم ذات قيمة للمنظمة. (حسن حريم، 2004، ص. 252).

ب_ معوقات مرتبطة ببيئة العمل:

أن قدم الأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية وعدم مسايرتها للتقنية الحديثة (محموش فضيلة، 2011، ص. 54)، إلى جانب ضيق أماكن العمل والخاصة منها بعقد الاجتماعات، وقلة وعدم فعالية وسائل التدفئة والتهوية، في ظل ندرة وسائل التنظيف الخاصة بالعمل تجعل من بيئة العمل تعيق الاتصالات التنظيمية خاصة فيما يتعلق بأرشفة الوثائق الإدارية في صفوف مكتبية والتي نجدها غير متوفرة بجميع المؤسسات، وغيرها من العوائق نحاول ان تبرز أهمها فيما يلي: وسنتطرق لشرح هذه المعوقات البيئية فيما يلي:

➤ ضيق أماكن العمل :

ان ضيق أماكن العمل تمتاز به العديد من المؤسسات منها التي تضم مصالح ادارية ضمن مستويات تنظيمية عديدة، هذا الضيق في أماكن العمل يعيق عملية الاتصال التنظيمي خاصة فيما يتعلق بمدى قدرة استيعاب المكتب على مساحة يمكن وضع فيها رفوف مكتبية توضع فيها الوثائق والملفات التي تشكل قاعدة المعطيات للغة الاتصال، كما ان مساحة مكان العمل قد لا يسمح بوضع اجهزة الكترونية عديدة

كالحاسب الالكتروني اين نجد احيانا ان مصلحة ادارية تضم حاسب الكتروني واحد لضيق المكان، كما ان ضيق القاعات الخاصة بعقد الاجتماعات تشكل عائقا في تحقيق الاتصال التنظيمي مع اكبر فئة مما يجع الإدارة لا ترغب في عقد الاجتماع نتيجة هذا السبب.

➤ **عدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة :**

ان ارتفاع الحرارة وشدة البرودة في ظل ندرة وعدم فعالية وسائل التهوية والتدفئة في أماكن العمل يشكل احد معوقات الاتصال التنظيمي، لأنه نتيجة لذلك تكون عدم رغبة الأفراد العاملون في المشاركة في الاجتماعات، وان شاكرو فيها نجد ان الجميع يتضمرن من الحرارة أو البرودة المرتفعة مما يجع البعض منه يتمنى ان يتم الاجتماع بسرعة وقد لا يبدي الواحد منهم أي مساهم في نجاح الاجتماع، كما يتأثر أداء العمال في توثيق الملفات وكتابة التقارير باعتبارها وسائل اتصالية.

➤ **صعوبات التكيف مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل:**

تعتبر صعوبة التكيف من أكثر واهم المعوقات التي تحول دون تحقيق فاعلية الاتصال، إذ أن الأفراد عادة ما يقاومون بالتغيير في العمل، أو في أي مجال يتم في عمليات التفاعل الاجتماعي، ولذا ينبغي أن يتم التكيف لقبول ذلك التغيير من خلال استخدام الأساليب السلمية في الاتصال؛ إذ أن القاعدة الفكرية العامة تشير إلى " أن الناس أعداء ما جهلوا"، ولكي يتم تجاوز صعوبات التكيف، لا بد من التعلم أولاً، ثم التكيف والتغيير أو قبوله، ولذلك فان المفهوم المعاصر لفكرة منظمة التعلم، ينطوي على ضرورة التعلم أولاً، ثم التكيف مع المتغيرات الجارية في البيئة الاجتماعية ومن ثم التغيير وفقاً لذلك. (خضير كاظم حمود، 2002، ص. 59).

ج_ معوقات مرتبطة بوسائل الاتصال التكنولوجية والقدرة على استخدامها :

وهي تتعلق بالوسائل والأجهزة (كالحواسيب المرتبطة بالشبكة وغير المرتبطة بها) التي تستخدم في تداول البيانات ونقلها، ومعالجتها، وتخزينها واسترجاعها. (محموش فضيلة، 2011، ص. 55).

كما أن المعوقات المرتبطة بتكنولوجيا الاتصال ترتبط بالمعوقات الناتجة عن اختيار وسيلة الاتصال. ونبرز ذلك فيما يلي:

➤ **اضطرار المرسل إلى استخدام قناة بعينها** دونما ملائمتها لطبيعة الرسالة، أو الهدف منها، لطبيعة

المستقبل ذاته، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة. والافتقار إلى وسائل

الاتصال المناسبة و المتعددة.(أماني عبد الفتاح علي، 2012، ص. 57).

➤ الاختيار الخاطئ للوسيلة:

حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض؛ فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة/ الوسائل التي ينبغي استخدامها والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه. (بشير العلق، 2009 ، ص. 154).

➤ الاستخدام الخاطئ للوسيلة:

فقد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية والإلكترونية مثلا، إلا أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الوسيلة غير الملائمة، أما بسبب الجهل أو الإهمال أو سوء الإدارة، إن الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مضللة في أحيان كثيرة؛ فليس من المنطق بشيء أن تلجا منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات إلى استخدام الفاكس مثلا، أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف، يستخدم الانترنت وشبكات الانترنت الاكسترنات والبريد الصوتي، وغيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري المباشر. (بشير العلق، 2009 ، ص. 155).

2- معوقات ثقافية واجتماعية:

ويشمل هذا البعد الثقافي – الاجتماعي SOCIO- CULTUREL مجموع القيم والأفكار والمفاهيم والأعراف السائدة في المجتمع، عن غيره من المجتمعات بما في ذلك فروع المجتمع (...). (فضيلة، 2011، ص. 55).

فنتيجة لتفاعل النسق التنظيمي مع البيئة لا بد من قيام بعض المقاييس المشروعة والمتوقعة لتوجيه سلوك أفراد وتنظيم علاقاتهم نحو أهداف ذلك النسق. وتتأثر هذه المعايير أو المقاييس السلوكية بخلفيات الماضي في المجتمع وبما يستجد من تجارب ومتطلبات. وتتضمن هذه المعايير ما إذا كانت العلاقات الشخصية يغلب عليها الانسجام وعدم التكلفة أو التشنج والتناقض. كما تعبر المعايير عن مدى حماس الأعضاء لإنجاز أعمالهم وغير ذلك من الاتجاهات السلوكية الصريحة منها وغير المعلنة. (بتصرف، قيس النوري، 1999، ص. 211).

يتفق "الانثروبولوجيون" على ان المعايير والقيم والتي تكون الثقافة التي يعمل الناس خلالها ويفكرون. وما النسق الاجتماعي الا جانب تتمثل فيه بعض وظائف الثقافة التي يعتمد اتصال وتفاعل الأفراد وتوزيع المراكز والأدوار عليهم. (قيس النوري، 1999، ص. 211). وأحاول ان أبين بعض القيم والمعايير الاجتماعية والتي تعيق الاتصال التنظيمي،، نعرض ذلك فيما يلي:

أ_ التحيزات الاجتماعية:

تعتبر التحيزات الاجتماعية من أخطر عوائق الاتصالات الرئيسية، لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة، ويمكن أن تتركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص. 174)، إضافة إلى ارتباط القيم والمعايير السائدة في البيئة الاجتماعية الخارجية بنسق القيم والمعايير التي توجه سلوكيات الأفراد العاملون داخل المنظمة.

ان مدى تقبل الآخرين وتفشي الروح العنصرية ETHNOCENTISMS (عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة، 2011، ص. 320). يرجع أساسا إلى ميل الفرد غالبا إلى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وإعاقه أي معلومات تتضارب مع معتقداته وقيمه. (حسين حريم، 2006، ص. 260). هذا نتيجة لتضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل فلكل من المرسل قيمه واتجاهاته وخبراته وشخصيته وخلفيته العلمية (...)، وكلما كان الإطار المرجعي لكل منهما متميزا عن الآخر، كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما. (حسين حريم، 2006، ص. 260).

كما ان مدى تقبل الآخر والتمسك بالقيم والمعايير الشخصية تصل بالبعض إلى الشعور بمركب العظمة الذي ينتابهم الأمر الذي يجعلهم يرفضون تلقي المعلومات وتقبلها، وعدم الاعتراف بالآخرين ومعلوماتهم وأفكارهم وأفعالهم وآرائهم. (علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، 2010، ص. 63). كما تجعلهم يعتمدون على أفكار مسبقة يوضع فيها أشخاص أو مجموعات STEREOTYPING. (عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة، 2011، ص. 320)

كما يتميز بعض الأفراد ونتيجة لتأثرهم بمنظومة القيم والمعايير التي تشكل إطارا مرجعيا لشخصيتهم، يتميزون بوضع افتراضات غير واضحة وغير محددة، أين نجد ان بعض الأفراد يتصورون مواقف معينة يمكن أن تحدث، وذلك استنادا إلى افتراضات خاصة من جانبه هم. (محمد العزازي، احمد إدريس، 2007، ص. 197).

ب_ الفلسفة الادارية التي تعزز تمركز السلطة وتقلل من اهمية الاتصالات التنظيمية الصاعدة:

ان ما تشهده معظم المنظمات اليوم من ضعف في الاتصال الصاعد إنما هو نتيجة للفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المديرين والرؤساء في العمل، والتي تخفي ورائها مجموعة من القيم والمعايير التي تتجسد في شخصية المسؤول ونحاول تبين تجليات ذلك فيما يلي:

- يعتبر معظم المسؤولين في العمل ان عملية الاتصال كأنها عملية بسيطة، وليست معقدة، ومسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة، وترتبط بتصميم عمليات الإدارة من تخطيط إلى تنظيم إلى توجيه للتنفيذ، إلى المتابعة والمراقبة. (بتصرف، فؤاد احمد شريف،، ص. 16).
- تصور بعض الرؤساء أن عملية الاتصال هي عملية كلام فحاولوا إطفاء حرائق الاستياء بين أفراد القوة العاملة، بإغراقهم بالكلام والدعايات والبيانات المختلفة عن موقف الشركة وأهدافها وسياستها، وتكلموا أكثر مما أصاغوا؛ ومن هنا تبرز مشكلة عدم التفاهم بين الأطراف الاتصالية (بتصرف. فؤاد احمد شريف،، ص. 16).
- فهم بعض الرؤساء عملية الاتصال وكأنها عملية في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، بإصدار التعليمات والتوجيهات. كما تصورها فايول FAYOL كأنها عملية إصدار الأمر COMMAND، على حين أنها بطبيعتها ذات اتجاهين ومستمرة، أي عملية اخذ ورد لتحقيق التفاهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين. (بتصرف. فؤاد احمد شريف،، ص. 16).
- يتصور بعض الرؤساء أن نظام الاتصال هو مجموعة من إجراءات ونظم ولوائح وخط سير للعمل الرسمي، ويقللون من أهمية العنصر الإنساني. (بتصرف. فؤاد احمد شريف،، ص. 16).
- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بان الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر. (حسين حريم، 2006، ص. 280).

ج ممارسات سلوكية تعزز الاتصالات الغير رسمية وتعيق الاتصالات التنظيمية:

- وحتى نفهم تأثيرات تلك القيم والمعايير التي نجدها مرتبطة بالثقافة التنظيمية، نبرز بعض الممارسات التي تتمظهر من خلالها تلك القيم والمعايير المعيقة للاتصال التنظيمي، نبرز ذلك فيما يلي:
- عدم الاستماع والإصغاء الفعال للمرؤوسين.
- رفض الرؤساء أي اتصال قد يشير إلى وجود قصور/ سلبيات في أفعال الرئيس. (حسين حريم، 2006، ص. 280).
- رفض الرئيس عادة التدخل في المشكلات الشخصية للمرؤوسين. (محمد العزازي احمد إدريس، 2007، ص. 197).
- لا يقوم الرئيس باتخاذ الإجراء اللازم بالنسبة للأمور غير السارة في العمل التي تم اطلاعه عليها من قبل. (محمد العزازي احمد إدريس، 2007، ص. 197).
- **التأخير:**
- وذلك نتيجة بطء انسياب المعلومات من مستوى إلى مستوى أعلى، فالرئيس يتردد في إحالة مشكلة ما إلى المستوى الأعلى، لان ذلك يعني اعترافا بالفشل، ولذا فان كل مستوى يعيق ويؤخر الاتصالات، بينما يحاول أن يقرر كيفية حل المشكلة. (محمد العزازي احمد إدريس، 2007، ص. 256).

➤ التصفية/ التنقية:

وهذه المشكلة ترتبط بالأولى-أي التأخير-، فالتصفية الجزئية للمعلومات تحدث لوجود ميل طبيعي لدى الفرد، لاطلاع رئيسه على المعلومات، التي يشعر أن رئيسه يرغب بسماعها فقط. (محمد العزازي احمد إدريس، 2007، ص. 256).

➤ اختصار الطريق:

يتم في بعض الحالات، ومن أجل تجنب التصفية يلجأ الأفراد إلى طريق مختصر للاتصال برؤسائهم، أي تجاوز مستوى أو أكثر من المستويات الإدارية، وهذا لا يريح الجهات التي تم تجاوزها. ((محمد العزازي احمد إدريس، 2007، ص. 257).

➤ تدخل الجماعات الغير رسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية المساعدة لتزييف المعلومات

لأهداف إخفاء النقص في الأداء، أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا. (ناصر دادي عدون، 2001، ص. 84).

➤ عدم فعالية القيادة:

حيث يمكن أن جميع الرؤساء على كافة المستويات بالمنظمة، احد معوقات الاتصالات الفعالة، وذلك إذا حاولوا منع المعلومات من الوصول إلى العاملين لاعتقادهم بان ذلك ليس من حقهم، أو ليس ضروريا بالنسبة لهم، أو أنهم لا يحبون معرفتها قبل اتخاذ القرارات، خاصة المعنيون منهم بتنفيذها والمتأثرون بنتائجها؛ وأخيرا إذا كانت القيادة لا تتسم بالجدية والانضباط والنزاهة، وضرب المثل والقوة الصالحة لاتباع في كافة الأنماط السلوكية الصادرة عنها، فإنها بذلك تبعث عن القوى والبلبله والشك وعدم الثقة والمصادقية والشعور بعدم الأمان، وقتل الطموح، واكتساب بعضهم لمثل هذه الأنماط السلوكية غير السوية، نتيجة للتأثير الإشعاعي لهذه القيادة على التابعين لها. (محمد العزازي، احمد إدريس، 2007، ص. 201).

وبالتالي تصبح القيادة الغير فعالة من أكثر معوقات الاتصالات خطورة، نظرا لان تأثيرها سلبي لا يقتصر على الوقت الحاضر بل إن التأثير يمتد إلى المستقبل. (محمد العزازي، احمد إدريس، 2007، ص. 201).

➤ الصراع اللفظي والتقليل من منجزات الآخرين:

ميل بعض الأفراد لاختلاق الخلاف واستعمال الأساليب الاستفزازية. والاستخفاف بآراء الغير وممارسة الصراع اللفظي والجدلي وعدم استحسان منجزات الآخرين ومحاولة التقليل من قيمتها، والانتقاص من الممارسات الجماعية المبنية على التفاهم. (قيس النوري، 1999، ص. 230)

➤ تجنب النقاش وإبداء الرأي:

وتجنب الإسهام في النقاش مع الآخرين والإكثار من ممارسة دور المستمع والرقيب. (قيس النوري، 1999، ص. 230)

➤ الإسراف في تقديم الآراء وفرضها:

وتتخذ هذه النزعة حب الفرد للتسلط على الآخرين. وهي تظهر عموماً في صيغة الإسراف في تقديم الآراء وفرضها بدلاً من طرحها كمقترحات قابلة للنقاش. هذا بالإضافة إلى الميل للضغط في فرض القواعد والضوابط في مجالات العمل. (قيس النوري، 1999، ص. 230)

➤ الإكثار من الطلبات لتوجيه الاستفسارات عن تفاصيل العمل:

هذه النزعة في سلوك صنف من البشر يبدي ميلاً قوياً للإكثار من الطلبات التي يطلبها من الآخرين لتوجيه الاستفسارات عن تفاصيل العمل، والانتكال على الآخرين ولتوجيه الاستفسارات عن تفاصيل العمل، والانتكال على الآخرين لتقديم المبادرات، وتفضيل الانتظار وعدم التوثب إلى أي نشاط ينطوي على الاجتهاد الفردي. (قيس النوري، 1999، ص. 231)

➤ الضغط على الموظفين :

هذا النمط من السلوك إذا تكرر كثيراً في ظروف لا تبرره موضوعياً يصبح ميلاً سلوكياً سلبياً في شخصية بعض الأفراد. ويتسم الأشخاص الذين يطبع شخصيتهم هذا الميل بعدم الاكتراث لما يقدمه الغير من منجزات وتجاهل قيمتها الحقيقية، والإفراط في عبارات السخرية عند تقويم أعمال الناس والغلو في النقد واختلاق المناسبات للإحراج وإظهار ولع شديد باستفزاز الأفراد والتأليب ضدهم. (قيس النوري، 1999، ص. 231)، فبعض المسؤولين يمارسون ضغوطاً على الموظفين، كالتهديد دائماً بالخصم من الراتب، أو الإنذار الذي من شأنه تعطيل مسار الترقية المهنية وأحياناً الفصل من العمل، مما يسبب حاجزاً في الاتصال بينهم. (ناصر دادي عدون، 2001، ص. 84).

➤ المبالغة بإبداء المساعدة:

هذا النمط يسرف في التظاهر بالود والعطف والصدقة والاتفاق ومساندة ما يقدم آراء بدون نقاش. (قيس النوري، 1999، ص. 231)

يتضح من تحليل الميول السلوكية السلبية السابقة ان مواقف البشر في تعاملهم بعضهم مع البعض الآخر يكشفون بشكل أو بآخر عن الدور الذي تؤديه الشخصية في التنظيمات الاجتماعية إدارية كانت أو غيرها. (قيس النوري، 1999، ص. 231)

خلاصة الفصل الثاني:

ان الاتصال ظاهرة إنسانية اجتماعية يأخذ ذلك البعد التنظيمي بموازاته لانساق السلطة داخل التنظيم، وارتباطه بجميع العمليات التنظيمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، هذا لكونه يغطي جميع التفاعلات داخل التنظيم، ويتم من خلاله نقل وتبادل القرارات والمعلومات وفقا للتخصصات الوظيفية والسلطات والمسؤوليات التي تنظم الأفراد وفقا لتراتبية هرمية معينة، لذلك تكون الاتصالات هي السبيل الوحيد لتحقيق التساند الوظيفي بين أجزاء التنظيم، وتخلق جوا من الانسجام والتعاون والتفاهم بين أفرادها، وبموازاته بأنساق السلطة فالالاتصال يختلف من تنظيم لآخر حسب حجم التنظيم ووظائفه والبيئة الخارجية التي تحيط به، فمستلزمات الاتصال الناجح حتما ستختلف من منظمة إلى أخرى، وان هذه المستلزمات إذا لم تتوفر ستكون في معناها السلبي معوقات تحول دون تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، هذا بالإضافة إلى ارتباط الاتصال بمنظومة القيم والمعايير التي يحملها الأفراد العاملون من بيئتهم الاجتماعية، ففي حقيقة الأمر التنظيم هو صورة مصغرة عن المجتمع.

الفصل الثالث:

الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ومشكلاته

تمهيد

أولا : أنواع الإدارة العمومية في الجزائر

ثانيا: أهمية إنشاء الإدارة المحلية(اللامركزية الإقليمية)في الجزائر

ثالثا: مستويات الإدارة المحلية(اللامركزية الإقليمية) في الجزائر

رابعا: وظائف وحدات الإدارة المحلية في الجزائر

خامسا: الاتصال التنظيمي بالإدارة المحلية- البلدية – في الجزائر

سادسا: مشكلات الإدارة المحلية - البلدية – في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال التنظيمي احد الركائز الأساسية في التنظيمات، والإدارات المحلية تعتمد على هذه العملية نتيجة لضرورة التساند الوظيفي بين أجزائها الذي تفرضه طبيعة المهام الموكلة إليها من حيث اشتراك جميع المستويات التنظيمية بها على قاعدة معلوماتية واحدة، فالاتصال التنظيمي من خلاله يتم نقل القرارات الإدارية، والمعلومات، والوثائق عبر قنوات اتصالية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بين جميع الأقسام والمصالح والإدارات، لذلك في هذا الفصل أحاول جاهدة التطرق إلى دراسة نظرية للإدارة المحلية بالجزائر كصورة نظرية للامركزية الإدارية، وهذا من حيث مستوياتها ووظائفها، وصور الاتصالات التنظيمية بها، وأخيرا مشكلاتها والتي تعيق بصورة مباشرة او غير مباشرة تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال بها

أولاً- أنواع الإدارة العمومية بالجزائر:

يقوم التنظيم الإداري في الجزائر على إدارة مركزية وإدارة لا مركزية نعرضها فيما يلي:

1_ الإدارة المركزية:

" تعني المركزية الإدارية جمع الوظيفة الإدارية وحصرها بشخص معنوي عام واحد وهو الدولة، حيث يتولى ويهيمن على النشاط الإداري وان تعددت الهيئات والأفراد القائمين به وفق نظام السلطة الرئاسية" (صال بلحاج، 2010، ص. 55)

وطبقاً لدستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية فإن الإدارة المركزية تتمثل في المؤسسات التالية: (رئاسة الدولة، الحكومة، المؤسسات الاستشارية الوطنية.)

أ_ رئيس الدولة: يعتبر رئيس الجمهورية رأس الهرم في التنظيم الإداري الجزائري فهو يمثل المؤسسة الإدارية الأولى للدولة، وهذا كما تنص المادة 70 الصادرة من الدستور لسنة 1996 على الآتي " يجسد رئيس الجمهورية رئيس الدولة وحدة الأمة، وهو حامي الدستور ويجسد حدة الدولة داخل البلاد وخارجها له أن يخاطب الأمة مباشرة" وله جملة من الصلاحيات الواسعة ضمتها المواد 22_77_78_91_ إلى 97_124_125_ إلى 145 إلى 152 إلى 156 _ 164_166. 170_171 إلى 173. 174_176 . صلاحيات سياسية، إدارية، تشريعية، تنظيمية، قضائية، عسكرية ودبلوماسية.

ب_ الحكومة: وتتكون من الوزير الأول " رئيس الحكومة سابقاً"، الوزراء. (وينكيديا الموسوعة الحرة.)

سلطات الوزير الأول: (صال بلحاج، 2010، ص. 55)

_ يوزع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة

_ يرأس مجلس الحكومة

_ يسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات

_ يوقع على المراسيم التنفيذية

_ يعين عن طريق التفويض في وظائف الدولة دون المساس بمجال رئيس الجمهورية.

ج_ المؤسسات الاستشارية الوطنية: (صال بلحاج، 2010، ص. 58)

• أشكال الاستشارة: هناك نوعان من الاستشارة هما: الاستشارة الاختيارية

والاستشارة الإجبارية والاستشارة المتبوعة برأي واجب إتباعه.

_ الاستشارة الاختيارية: تكون في حالة عدم وجود نص قانوني يلزم الإدارة قبل اتخاذ قرار أن تستشير جهة ما.

_ الاستشاري الإجبارية: تكون في حالة عدم وجود نص قانوني يلزم الإدارة أن تطلب الاستشارة وان تأخذ بها أيضا.

• الهيئات الاستشارية الوطنية:

نص الدستور الجزائري على العديد من الهيئات الاستشارية أهمها المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ومجلس الدولة، ومن المؤسسات الوطنية الاستشارية: المجلس الأعلى للمرأة، المجلس الأعلى للتربية، المجلس الأعلى للأمن، المجلس العلمي الأعلى.

2_ الإدارة اللامركزية:

تعتبر اللامركزية الإدارية الأساس النظري للإدارة المحلية، وإذا كانت الدولة الجزائرية تأخذ بصورتي وشكلي اللامركزية (الإقليمية والمرقية). فان اللامركزية الإقليمية التي تدرج تحت مضلتها الإدارة المحلية، تعتبر وتبقى أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية، كونها -أي الإدارة المحلية- الصورة الواضحة والكاملة لتطبيق النظام اللامركزية، وتقوم على الأركان الأساسية التي تستند إليها اللامركزية الإدارية. (بتصرف. محمد الصغير بعلي، 2004، ص. 40).

وتفترض اللامركزية الإقليمية وجود مصالح بين سكان قسم جغرافي محدد من ارض الوطن، وهذه المجموعة من المصالح تترجم بظهور الحاجة إلى مشاريع محلية مستقلة عن المشاريع الوطنية. (إبراهيم مشروب، 1998. ص. 29).

ترتكز اللامركزية الإقليمية أو الإدارة المحلية على الاختصاص الإقليمي، حيث تباشر الهيئات اللامركزية صلاحياتها(الشؤون المحلية في نطاق جغرافي معين، كما هو الشأن بالنسبة لوحدات الإدارة المحلية(البلدية والولاية)، وإلا كانت قراراتها وأعمالها مشوبة بعيب تجاوز الاختصاص الإقليمي، مما يعرضها للإلغاء في حالة الطعن فيها.(محمد الصغير بعلي، 2004، ص.29).

وبالرجوع إلى الخارطة التاريخية لهذا الموضوع نجد أن الإدارة بالجزائر قبل الاستقلال كانت تخضع لنظامين مختلفين، فقسم كان يخضع لجيش الاحتلال الذي كان يتولى السلطة في جنوب البلاد، في حين أن القسم الثاني كان يخضع للسلطة المدنية الفرنسية التي كانت تسيطر على الحكم في شمال البلاد، وبعد الاستقلال كان على عاتق الدولة الجزائرية مسؤولية توحيد النظام الإداري على المستوى الوطني.(سليمان الطماوي، 1980، ص. 55)

فقد عرفت الجزائر منذ الاستقلال إلى المرحل الراهنة أهم تقسيمين لمجال جزائر، إذ كان لهما أثرا وضحا على المسار السياسي والاقتصادي والاجتماعي للقطر الجزائري وهما:

أ_ التقسيم الإداري سنة 1974:

أعطى هذا التقسيم الصادر بمقتضى أمر 08 جويلية 1974. 31 ولاية بدل 12 محافظة في التنظيم السابق، و704 بلدية و 106 دائرة، حيث كان يهدف هذا التقسيم إلى إيجاد التوازن الإقليمي، والتقليل من حدة الفوارق بين بلديات الوطن، وذلك بتوسيع وتكثيف الأنشطة الاقتصادية بإعطاء الولاية صلاحيات لتنمية مجالها في إطار حدودها الإدارية.

وكان الهدف النظري من هذا التقسيم هو خلق بلديات متجانسة يحصرها في حدود ولايات تتمتع باكتفاء ذاتي في جميع الميادين، لكن الواقع التطبيقي اظهر عيوباً حالت دون ذلك.

ب_ التقسيم الإداري سنة 1984:

جاء هذا التقسيم بمقتضى قانون 84_ 09 المؤرخ في 04_ فيفري. 1984 ليرفع من عدد الولايات بالقطر الجزائري إلى 48 ولاية، و 1541 بلدية، و 742 دائرة.

وكان هذا التقسيم الجديد نتيجة كثافة الشبكة العمرانية ونموها السريع، حيث ارتفع عدد المدن بكثرة لهذا أضيفت 837 بلدية جديدة للقضاء على المنافسة الجناحية وتنمية مدن مهمشة، إنما التناقضات التي ظهرت في هذا التنظيم الإداري للمجال الوطني تمثلت في عدم وجود تسلسل للمدن في ممارسة السيادة الإقليمية،

حيث أعطى لبعض المدن وظيفة القيادة الإدارية، وهي ذات حجم صغير مقارنة بمجالها الإداري الكبير، والعكس مدن كبيرة وظيفتها على المجال الإداري صغير.

وهذا في الواقع كان له علاقة بتطور التوزيع المجالي للسكان، وذلك من أجل تحسين الأداء الإداري لتسهيل تنمية المناطق المتخلفة وتنظيم المجال بفضل استقلالية تامة لصلاحيات البلدية والولاية عن المركزية. (غانم عبد الغني، 2010)

أسلوب تنظيم الإدارة المحلية بالجزائر:

نتيجة للتبعية للاستعمار الفرنسي، نجد أن الجزائر انتهجت نفس النهج الذي انتهجه القانون الفرنسي في توزيع مظاهر ومجالات الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية، على غرار الدول الكثير في العالم، التي اختارت الأسلوب الانجليزي في خصوص هذا الشأن؛ فلقد اعتمد المشرع الفرنسي في تنظيمه للإدارة الإقليمية والمحلية، الأسلوب الذي عمد من خلاله إلى ذكر الميادين التي تتدخل فيها الإدارة المركزية، على أن تترك مجالات وميادين العمل ونشاط الوحدات اللامركزية واسعة وغير محدودة، وهذا من خلال تنظيم - أي المشرع- الإدارة الإقليمية أو المحلية، هذه الطريقة، حينما ذكر السلطات والصلاحيات التي تتمتع بها الوحدات والهيئات اللامركزية بصورة وكيفية غير محددة. " ذلك أن العنصر الأساسي في اللامركزية يكمن في الطابع غير المحدد للسرد القانوني لصلاحيات المجالس المحلية حسب التشريع الفرنسي"

Elément essentiel de décentralisation dans les assemblees locales selom la laubadain(a.de). venezia(jc) . Gaudemet(y).1999.p145))legislationfroncaise

إن اللامركزية الإقليمية أو الإدارة المحلية، تعني منح السلطات المركزية إلى جزء من إقليم الدولة جانبا من اختصاصاتها في إدارة المرافق والمصالح المحلية مع تمتعها بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 223).

واللامركزية الإقليمية بهذا المعنى هي الأقدم ظهورا بين صور اللامركزية الإدارية، كما تشير إلى ذلك العديد من الدراسات القانونية المتخصصة. (محمد علي الجلايلة، 2009، ص. 40).

وتستند هذه الصورة إلى فكرة الديمقراطية التي تقتضي إعطاء سكان الوحدات المحلية الحق في مباشرة شؤونهم ومرافقهم بأنفسهم عن طريق مجالس محلية منتخبة منهم. (محمد علي الجلايلة، 2009، ص. 40).

ثانياً_ أهمية إنشاء الإدارة المحلية (اللامركزية الإقليمية) في الجزائر:

تكلف مؤسسات الإدارة المحلية كالمؤسسات الإدارية الأخرى للدولة، بتطبيق القوانين وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين في إطار من القوانين والقواعد المحددة عموماً لهذه الوظيفة، وكذلك في إطار من الأهداف الموضوعية من قبل السياسة في خططها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية عموماً. (Jhon phiffner and rebertbersthus.1956. p.15)

وعليه إن أهمية إنشاء وحدات الإدارة المحلية يكمن في مزايا تطبيقها كنظام، وذلك على جميع الأصعدة السياسية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية.

أ-الأهمية السياسية: إن الأخذ بنظام الإدارة المحلية من شأنه أن يساهم في إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية، بما ينطوي عليه ذلك من ترسيخ للنهج الديمقراطي، أو لفكرة حكم الشعب لنفسه بنفسه، فممارسة الديمقراطية على الصعيد المحلي (أو ما يسمى أحياناً بالديمقراطية الإدارية أو المحلية)، هي المدرسة النموذجية لممارسة الديمقراطية على المستوى الوطني(الديمقراطية السياسية). (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 60.)

إن تطبيق الديمقراطية على المستوى المحلي من خلال نظام الإدارة المحلية، يحقق مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها على النحو التالي: (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 61.)

تربية الناخبين وهم ينتخبون أعضاء مجالسهم المحلية، تربية سياسية وتدريبهم على ممارسة العملية الديمقراطية وانتخاب ممثلهم في البرلمان.

-تربية المرشحين تربية سياسية، وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية على المستوى الوطني، فالعضو الذي يحقق نجاحاً على المستوى الإقليمي، غالباً ما يكون قيادياً بارزاً، ويحقق نجاحاً مميزاً في الانتخابات النيابية، أو في المواقع القيادية العليا التي يمكن أن يشغلها.

إشراك المواطنين- من خلال تمكينهم من اختبار ممثلهم في المجالس المحلية- في إدارة شؤون وحداتهم المحلية، مما ينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية.

تضييق الفجوة بين المواطنين والأنظمة الحاكمة؛ تلك الفجوة التي كان يشعر بها الأفراد في ظل النظام المركزي الذي كان يسود في عهود الاستعمار وفي ظل الحكومات المستبدة.

إن اللامركزية الإقليمية كفيلة بإزالة عوامل الشك والريبة من أذهان الأفراد تجاه الحكومات، فالأشخاص الذين يتولون إدارة الشؤون المحلية هم من أبناء الوحدة المحلية ومنتخبون – على الأقل في غالبيتهم- من قبل المواطنين أنفسهم، ولذا فإن قراراتهم وتصرفاتهم تلقى عادة القبول من المواطنين.

تقوية البناء السياسي للدولة، وذلك بتوزيع الاختصاصات الإدارية وعدم تركيزها في العاصمة، مما سيساهم في إمكانية مواجهة الأزمات والمصاعب المختلفة؛ ففي ظل المركزية الإدارية، يكفي أن يختل النظام في العاصمة في أوقات الحروب أو الكوارث حتى يصاب الجهاز الإداري للدولة كله بالشلل والتعثر.

ب- الأهمية الإدارية: تتلخص الأهمية الإدارية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي:

_ تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليص الروتين، وذلك من خلال تقليل المراسلات والمخاطبات، وضرورة اخذ موافقة السلطات المركزية في العاصمة، بشأن كل مسألة صغيرة أو كبيرة. (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 61).

_ على خلاف الأمر في النظام المركزي، حيث نجد وحدة الأنماط والأساليب الإدارية في العمل، فإن الأخذ بنظام الإدارة المحلية يؤدي إلى المرونة والتنوع في استخدام أساليب الإدارة، إذ يمكن لكل وحدة محلية إتباع أسلوب العمل الذي يتناسب مع واقعها وظروفها وحجمها وحاجات مواطنيها. (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 62).

_ إن الأخذ بنظام الإدارة المحلية، يسهل عادة عملية الإصلاح الإداري أولاً بأول، وذلك لان أجهزة الوحدات المحلية تكون محدودة وبسيطة، بخلاف الأمر في الأجهزة المركزية الضخمة. (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 62).

_ يساهم نظام الإدارة المحلية في التخفيف من الأعباء الملقاة على السلطات المركزية؛ حيث تتولى المجالس المحلية إدارة الأنشطة المحلية، بما يتيح الفرصة للسلطات المركزية للتفرغ للمسائل ذات الأهمية القومية. (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 62).

_ يجسد نظام الإدارة المحلية مبدأ التخصص وتقسيم العمل، والذي أصبح اليوم من أهم سمات الإدارة الحديثة، وثبتت فعاليته في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتحسين قدراته لمواجهة مختلف المتغيرات والمستجدات. (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 62).

_ كما يساهم نظام الإدارة المحلية في تحقيق درجة عالية من الفعالية الإدارية؛ نظرا لإمام رجل الوحدة المحلية بالشؤون المحلية، مما يجعل قراراتهم ملائمة للواقع المحلي أكثر من قرارات السلطة المركزية في العاصمة. (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 62).

ج- الأهمية الاقتصادية: تتمثل الأهمية الاقتصادية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي: (محمد علي الخلايلة، 2009، ص-ص. 62-63).

- توفير مصادر التمويل المحلي، من خلال الضرائب والرسوم المحلية، وإيرادات أملاك المجالس المحلية وممتلكاتها، مما يساهم في تخفيف العبء عن مصادر الدولة التقليدية، وتخصيص تلك المصادر للمشروعات القومية.

- تأسيس مشروعات اقتصادية تلائم احتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها، فالمجالس المحلية اقدر عادة من السلطة المركزية على اقتراح، أو إقرار المشروع الاقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية.

_ تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد على المستوى المحلي.

د- الأهمية الاجتماعية: تبرز الأهمية الاجتماعية لنظام الإدارة المحلية فيما يلي: (محمد علي الخلايلة، 2009، ص. 63).

_ إثارة اهتمام المواطنين وحفزهم للتعاون، لإدارة شؤونهم المحلية، لان المواطن سيشعر بأنه يشارك بفعالية- من خلال ممثليه في المجلس المحلي- في إدارة المصالح اليومية؛ وهذا من شأنه أن يفجر الطاقات الفردية والثقافية لدى السكان المحليين.

_ يساهم نظام الإدارة المحلية- إذا ما وصلت المجتمعات المحلية من خلال الممارسة إلى درجة من الوعي الثقافي والسياسي-، في تحول البلاد من ولاء الأسرة والعشيرة إلى ولاء للوطن والمصلحة العامة.

_ خلق الشعور بوجود نوع من العدالة الاجتماعية، إذ يكون للمواطنين في مختلف أرجاء الدولة نفس القدر تقريبا من المزايا والخدمات.

_ خلق نوع من التنافس لدى سكان الأقاليم المتجاورة في مجال التنمية والتطوير، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابا على المصلحة العامة للدولة.

ثالثا- مستويات الإدارة المحلية في الجزائر:

إن الإدارة اللامركزية الإقليمية بالجزائر، أو ما يسمى أيضا بالإدارة المحلية أو المجموعات المحلية، إنما تقوم على وحدتين إداريتين هما: البلدية والولاية. (محمد الصغير بعلي، 2004، ص. 7) والتي سنتطرق إليهما فيما يلي:

1-الولاية:

تعتبر الولاية مقاطعة متميزة، وتتمتع بمكانة خاصة في النظام المؤسساتي للدولة، وهي عماد تدخل هذه الأخيرة في مختلف مجالات الحياة المحلية.

والولاية هي " المؤسسة الوعاء" التي تلتقي فيها السلطة اللامركزية والسلطة اللامركزية ومن ثم التمايز والفعالية التي تجعل من الولاية أنجع مراكز القرار، التي تستجيب لانشغالات المواطن وتحقق الانجاز الفعلي لمشاريع الدولة. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 81).

وحسب آخر قانون يتعلق بقانون الولاية رقم 07-12- مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق لـ 21 فبراير سنة 2012. فان الولاية وفق المادة الأولى من هذا القانون "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة".

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المتمركزة للدولة، وتتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاصات المخولة لها بموجب القانون شعارها هو الشعب وللشعب. "(قانون الولاية رقم 07-12-2012).

وحسب المادة 20 من نفس القانون نجد أن الولاية لها هيئتان هما:

➤ المجلس الشعبي الولائي.

➤ الوالي.

-وسنتطرق باختصار لهاتين الهيئتين فيما يلي:

-المجلس الشعبي الولائي:

على المساهمة في بناء سياسة الولاية الإدارية، ويشرف ويراقب عملها، وهو يمثل أسسا الإدارة الشعبية بوصفه منتخبا من طرف السكان المحليين. (جعفر انس قاسم، 1978، ص.54).

يقوم المجلس الشعبي الولائي أساسا على أسس الاقتراع العام، ويمثل هيئة المداولة في الولاية، ويقوم بإعداد نظامه الداخلي ويصادق عليه، ويتم تحديد النظام الداخلي النموذجي للمجلس عن طريق التنظيم. (المادة:13،14، قانون الولاية2012).

وقد حدد المشرع الجزائري اختصاصات المجلس الشعبي الولائي وصلاحياته في مواد قانونية من نفس القانون سالف الذكر، وكذا بعض المراسيم التشريعية المتعلقة بهذا الشأن.

إن نظرة فاحصة لاختصاصات وصلاحيات المجلس الشعبي الولائي، يسمح بإبداء الملاحظات الأساسية التالية: (بتصرف، محمد الصغير بعلي، 2004، ص.ص. 121-123)

يمكن للمجلس أن يتداول في أية قضية تهم الولاية، وتتصل بعدة مجالات، منها الفلاحة والري والهياكل الأساسية الاقتصادية والتجهيزات التربوية والتكوينية، وكذا النشاط الاجتماعي والثقافي والسكن، باقتراح من ثلث (3/1) أعضاء المجلس أو الرئيس أو الوالي، كما تشير المادة 15 من قانون الولاية2011تنص على ما يلي:

" يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، ويمكنه أن يقدم الاقتراحات، ويبيد الملاحظات في كل ما يخص شؤون الولاية إلى الوزير المختص وذلك في أجل أقصاه (30) يوما.

يتميز تدخل الولاية بالطابع المكمل لوظيفة البلدية، ذلك أن العديد من أحكام قانون الولاية المتعلقة باختصاصات المجلس الشعبي الولائي يكون في حالة تجاوز النشاط للإطار الإقليمي للبلديات أو لقدرتها، كما لها أن تتدخل تنسيقا وتشاورا مع البلديات أو دعمها لها. (بتصرف، محمد الصغير بعلي، 2004، ص.125)

الوالي: ويشكل ، مرجع سلطة تنفيذية في الولاية بحد ذاتها كمؤسسة، وكذلك في الولاية كلها كإقليم جغرافي وسكاني محدد، ويساعده في عمله كل من المجلس الشعبي للولاية، وكذلك الهيئة التنفيذية، أي

أولئك الأفراد الموزعون على كل انقسام ومصالح ومكاتب المؤسسة كأدوار. (انس جعفر قاسم، 1978، ص، 54)

وقد اجتمع فيه القراران اللامركزية واللامتركة، ليجعلا منه الرجل الذي يحاور ويتعامل في نفس الوقت مع المجلس الشعبي الولائي ومع السلطة المركزية - الحكومة-. ونظرا لما يتمتع به من وسائل تنفيذ وانجاز من فعالية في الميدان، فقد أصبح المحور الرئيسي للحياة المحلية، أو لنشاط الجماعات المحلية (...). (عبد الحميد قرفي، 2008، ص-ص. 81-82).

ونظرا لأهميته فقد حدد المشرع الجزائري بدقة، حدد صلاحياته ضمن قانون الولاية فقد خصص له بابا لذلك.

أما المكاتب والمصالح التي تمثل مستويات تنظيمية للولاية تعتبر هيئة تنفيذية نشير إليها فيما يلي:

الهيئة التنفيذية: الأفراد التنفيذيين في الولاية، أولئك الذين توكل إليهم مهمة تطبيق القوانين التنظيمية والقواعد وما يأمر به الوالي، كما أنهم مكفون بالسهر على السير الأحسن للتنظيم بمختلف أبعاده وأهدافه. (جعفر انس قاسم، 1978، ص. 54).

ولقد حدد المشرع الجزائري مهام الهيئات التنفيذية في مراسيم تشريعية، تحدد مهام وشروط التوظيف بتلك الوظائف.

2- البلدية:

لقد أولى المشرع الجزائري بالبلدية أيما اهتمام، وذلك بمختلف المراحل التي مر بها الدستور الجزائري، فنجد أن كثيرا من النصوص القانونية⁸، التي تؤكد على دورها في إرساء دولة الحق والقانون، وتقريب المواطن من الحكومة، وتحقيق مبدأ الديمقراطية باعتبارها القاعدة الأولى لبناء الدولة.

وآخر قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 2011/07/22 المتعلق بقانون البلدية، عرفها كالتالي: " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وتحدث بموجب القانون "

وفي المادة 20 منه " البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان ممارسة المواطنة، وتشكيل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. "

باعتبار البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري. كم تنص على ذلك. المادة 11 من نفس القانون.

أما عن هيئات البلدية وهيكلها فقد حددها المشرع الجزائري في قانون البلدية ضمن المادة 15 منه والتي تضمنت ما يلي:

" تتوفر البلدية على:

-هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي،

-هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،

-إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.(المادة 15 من قانون البلدية 2011).

⁸ - انظر: القانون 24/67 المؤرخ في 18/ جانفي 1967، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 06.
- المادة 49 من الأمر 57-58 الصادر بتاريخ 26/09/1975 المتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية 76.
- مرسوم رئاسي 96-438 المؤرخ في 7/12/1975 المتضمن الدستور الجزائري، الجريدة الرسمية 76.
- دستور الجزائر لسنة 1963، الجريدة الرسمية عدد 64 الصادرة في 10 سبتمبر 1963.

وسوف نتطرق في العنصر التالي للمستويات التنظيمية للبلدية واختصاصاتها حتى نعطي نظرة واسعة لتنظيم البلدية الذي اختارت الباحثة أن يكون ميدان دراستها.

اختصاصات هيئات وهياكل البلدية:

في ظل الاختيار الاشتراكي، كانت المادة الأولى من القانون البلدي لسنة 1967 توسع نطاق اختصاصات البلدية إلى ابعدها، وذلك حينما نصت على أن: " البلدية هي الوحدة القاعدية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية". وهذا نظرا لأهميتها في إحداث التنمية المحلية للمجتمع ومن ثم المساهمة في إحداث قفزة نوعية نحو تنمية وطنية بل مستدامة.

-وقد جاءت جميع المواثيق الوطنية والقوانين التشريعية لتبين اختصاصاتها في جميع المجالات. ففي القانون الأخير الخاص بقانون البلدية نجد المادة 03 من نصت على: " تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه" (المادة 03، قانون البلدية 2011).

إلا أن هذا القانون خفف بعض الأعباء على البلدية التي كانت مرتبطة بها في القوانين التي سبقته، فتجده في المادة 105 من القانون السابق الذكر، نصت على:

" يتعين على المصالح التقنية للدولة تقديم مساهماتها للبلدية وفق الشروط المحددة عن طريق القوانين والتنظيمات المعمول بها"

كما نجد أن المشرع الجزائري وحتى يسهل عمل البلديات، من أجل القيام بكل اختصاصاتها، وحتى تكون هناك مرونة في العمل، يسمح للبلديات بالتعاون المشترك⁹ فيما بينها وكذا التضامن المالي¹⁰ فيما بينها.

تنقسم الاختصاصات العديدة والمتنوعة التي أسندها القانون البلدي للبلديات، إلى وظائف إدارية ووظائف في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

⁹- انظر المادة: 215 و 216 و 217 من قانون البلدية 2011.

¹⁰- انظر المادة: 211 إلى 214 من نفس القانون.

وسوف نتطرق لها فيما يلي:

في قائمة الوظائف الإدارية، نجد أن تامين الحماية المدنية، وتسيير الأموال البلدية، وإمكانية إنشاء مصالح عمومية إدارية

وهذه المصالح الإدارية العمومية البلدية، ملزمة بتقييد نفقاتها ومداخيلها في ميزانية البلدية. ولكنها ليست مطالبة بتحقيق التوازن بينها. (بتصرف. صالح بلحاج، 2010، ص. 93).

في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كلفت البلديات بالتدخل في ستة قطاعات، ففي القطاع الفلاحي، يشجع المجلس الشعبي البلدي إنشاء التعاونيات وهيئات الاحتياط والقرض، ويساهم في تنظيم الحملات الرامية إلى تحسين الإنتاجية. في القطاع الصناعي، يمكن للبلدية أن تحدث في دائرة اختصاصاتها الإقليمية مؤسسة، أو مؤسسات للنهوض بالصناعات الحديثة والتقليدية" (بتصرف. صالح بلحاج، 2010، ص. 93)

ويبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية، ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز، وبعث تنمية نشاطات اقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.

لهذا الغرض، يتخذ المجلس الشعبي البلدي كافة التدابير التي من شأنها تشجيع الاستثمار وترقيته.

(المادة 11 تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم". (المادة 11 قانون البلدية رقم 10/11).

وفي مجال التوزيع والنقل، يعمل المجلس الشعبي البلدي، على تنظيم شبكات التوزيع والتموين المتعلقة في المقام الأول بالمنتجات الأساسية. ويستغل المجلس الشعبي البلدي لحساب البلدية، كل مصلحة عمومية لنقل المسافرين في شبكة الطرق، التي تضمها دائرة البلدية. وفي المجال السياحي، يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن ينشئ كل هيئة أو مقولة ذات طابع سياحي، إذا ثبتت فائدتها على الصعيد المحلي، وفي ميدان السكن، يضع المجلس الشعبي البلدي الخطة الخاصة بتطوير العمران في البلدية. (صالح بلحاج، 2010، ص. 93).

ثم يعرضها على مصادقة الوزير المكلف بالبناء، ويشجع على تشييد العقارات المعدة للسكن بالمساعدة المالية والتقنية التي تقدمها الدولة. وفي المجال الثقافي والاجتماعي، يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن ينشئ كل مشروع من شأنه أن يحقق التنمية الروحية والبدنية للشبيبة. وكان التنشيط الاقتصادي عموما ممن الوظائف الجديدة التي أتى بها القانون البلدي، حيث اسند إلى المجالس الشعبية البلدية دورا هاما في مجال القيادة والمراقبة الاقتصادية. (صالح بلحاج، 2010، ص-ص. 93-94).

عرف المشرع البلدية، بأنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة. وأضفى عليها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما جعل منها الإطار المؤسسي لمشاركة المواطنين في التسيير. (ص. 25).

وكما ذكرنا سابقا أن المادة 15 من قانون البلدية رقم 10/11، على أن الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية في الجزائر يتشكل من هئتين، هيئة مداولات، وهي المجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية، يرأسها المجلس الشعبي البلدي وإدارة تسهر على السير الحسن لمصالحها، ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

1- المجلس الشعبي البلدي:

لقد جعل الدستور الجزائري من المجلس الشعبي البلدي الإطار القانوني الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته، ويراقب عمل السلطات العمومية، كما جعله قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، ويتمثل الإطار القانوني الأساسي للمجلس الشعبي البلدي في القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية. (علاء الدين عشي، 2011، ص-ص. 25-26).

لا سيما الفصل الأول من القسم الثاني منه، في المواد 16 إلى 61، بحيث نظم فيه كيفية عمل المجلس ولجانه، ووضعية المنتخب فيه ونظام مداولاته، بينما ترك مسألة تكوينه وانتخابه لقانون الانتخابات الصادر بموجب الأمر 07-97، المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات المعدل والمتمم¹¹ (علاء الدين عشي، 2011، ص. 26).

إن المجلس الشعبي البلدي هو محور البلدية، بل وقطب الرحي الذي تدور حوله الحياة العامة في البلدية، وهو ممثل لأبناء المنطقة المحلية، والساهر الأول على حسن سير الشؤون المحلية؛ لذلك نجد أن المشرع في قانون البلدية قد وسع من اختصاصاته، فالتمتعن في نصوص قانون البلدية المذكور سالفًا، يجد أن اختصاصات المجلس جاءت مطلقة، وفي شكل خطوط عريضة وعامة، كما وردت متناثرة على أطراف المنظومة التشريعية والتنظيمية المختلفة لتمس بذلك جوانب عدة. (بوعمران عادل، 2010، ص. 78).

¹¹ - انظر: الجريدة الرسمية رقم 12 لسنة 1997، معدل بموجب القانون العضوي رقم 04-01، الجريدة الرسمية 09 لسنة 2004.

نذكر صلاحياته فيما يلي:

التهيئة والتنمية: يقوم المجلس الشعبي البلدي بالسهر على تنفيذ الصلاحيات المخولة له قانونا، والخاصة بالتهيئة والتنمية في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، وكذا المخططات التوجيهية القطاعية. وهذه الصلاحيات حددها المشرع في قانون البلدية رقم 11-10 في المواد: 107 إلى 116.

-التعمير والهياكل القطاعية والتجهيز: تسهر البلدية على الحفاظ على وعائها العقاري، ومنح الأولوية في تخصيصها لبرامج التجهيزات العمومية والاستثمار الاقتصادي.

وتسهر أيضا على الحفاظ على الأملاك العقارية التابعة للأملاك العمومية للدولة" (المادة 117 قانون البلدية رقم 11-10).

هذه المادة جاءت في الباب الثاني من هذا القانون الذي يبين صلاحيات البلدية، التي يقوم على تجسيدها المجلس الشعبي البلدي؛ وقد حدد المشرع طرق تحقيق هذه الصلاحيات من خلال أسلوب تنظيمها في المواد من 113 إلى 116 ومن 117 إلى 121 من نفس القانون، ونذكر بعضا منها فيما يلي:

- مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة:

وقد حدد المشرع الجزائري اختصاصات وصلاحيات البلدية في هذا المجال أو الجانب في المادة القانونية 122 من قانون البلدية سابق الذكر. حيث جعل من المجلس الشعبي البلدي يمارس اختصاصاته وصلاحياته في إطار القانون في خدمة جميع الأنساق الفرعية الموجودة بالمجتمع المحلي، ومن ثم المساهمة والسهر على خدمة النسق الأكبر وهو الدولة، الذي تعتبر البلدية القاعدة الأساسية لبنائه. لذا فوض لها المشرع صلاحيات عدة من أجل المساهمة في تطوير المجتمع المحلي.

-النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية:

وقد حدد المشرع الجزائري في قانون البلدية رقم 11-10 سابق الذكر، حدد صلاحيات المجلس الشعبي البلدي بصفة أول هيئة لهذه المؤسسة القاعدية للدولة، حدد صلاحياته في مجالي النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية في المادتين القانونيتين 123 و 124. وبذلك يكون المجلس الشعبي البلدي وبعد تقديمه الخدمات الضرورية للأنساق الفرعية كما سبق وان ذكرنا، يكون وفق هاتين المادتين يعمل على حفظ توازن هذه الأنساق وضمان استمرارها؛ كون النظافة والصحة من ضروريات البقاء وأما طرق البلدية فهي السبيل في السير قدما نحو تحقيق مجال إقليمي آمن يسمح للمواطنين بالسير الحسن ويكون مرتبط

بالطرق الأخرى خارج البلدية، حتى يضمن حرية وسلامة التنقل من بلدية إلى بلدية أو إقليم آخر مجاور. وهذا تماشيا والمخطط الوطني للدولة في هذا المجال.

2- الهيئة التنفيذية:

تتكون الهيئة التنفيذية للبلدية من رئيس ونوابه. ويتراوح عدد أعضائها بين نائبين وستة نواب، حيث يتحدد عدد نواب في كل هيئة حسب عدد المقاعد (الأعضاء) في المجلس الشعبي البلدي-تبعاً لحجم البلدية- المجلس الشعبي البلدي هو الذي يقوم بانتخابها من بين أعضائه؛ ويكون التصويت سرى وبالأغلبية على دورين إذا لم يحصل المرشح على الأغلبية المطلقة في الدور الأول. وكل الصلاحيات التي خولها القانون للهيئة التنفيذية يمارسها رئيس المجلس الشعبي البلدي ما لم ينص القانون على خلاف ذلك. (بتصرف، صالح بلحاج، مرجع سابق، ص. 92).

في ما يتعلق باختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي، ينبغي التمييز بين الاختصاصات التي يمارسها ممثلاً للدولة¹² والاختصاصات التي يمارسها باعتباره ممثلاً للبلدية¹³. فهو بصفته ممثلاً للدولة يقوم بتمثيل هذه الأخيرة في البلدية، فينشر القوانين والتنظيمات ويسهر على تنفيذها، وبصفته رئيساً للبلدية يقوم بتمثيل بلديته في جميع مظاهر الحياة المدنية والإدارية، ويشرف على تنفيذ قرارات المجلس البلدي ويسير الأملاك البلدية، ويقود مصالح البلدية، وهو الرئيس المباشر لموظفيها. (بتصرف، صالح بلحاج، مرجع سابق، ص. 92).

يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي قرارات البلدية لتنفيذ مداورات المجلس أو مقررات الهيئة التنفيذية، ويتم ذلك بواسطة قرارات ترسل إلى الوالي بمجرد صدورهما، ويخضع القانون البلدي هذه القرارات لرقابة مشددة من جانب السلطة العليا وفق المادة 98 من قانون البلدية رقم 10-11. (بتصرف، صالح بلحاج، مرجع سابق، ص. 92).

وعدم دخولها حيز التنفيذ إلا بمرور مدة شهر كامل من تاريخ إرسالها للوالي، وهو ما يفيد جواز سحبها أو إلغائها أو تعديلها من قبل الوالي خلال هذه المدة. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 43).

¹²- انظر: قانون البلدية رقم 10/11 المواد: 85 إلى 95.

¹³- انظر: نفس القانون، المواد: 77 إلى 84.

يتولى الأمين العام البلدية مجموعة كبيرة من الصلاحيات¹⁴ ذات الطابع الإداري، وتتلخص هذه المهام في: (علاء الدين عشي، 2011، ص-ص. 44-45).

- ✓ التحضير لاجتماعات وجلسات المجلس الشعبي البلدي، وذلك من خلال إعداد جدول أعمال الدورة والاستدعاء، وتحضير كافة الملصقات والوثائق الضرورية لذلك.
 - ✓ السهر على حسن سير المصالح الإدارية والتقنية بالبلدية، وذلك من خلال التنسيق بين مختلف هذه المصالح، خاصة بجواز تفويضه بالإمضاء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري والتقني للبلدية.
 - ✓ تسيير أرشيف البلدية وحفظه وحمايته طبقا للتنظيم والتشريع المعمول بهما.
 - ✓ إعداد مشروع ميزانية البلدية، بتقدير الإيرادات والنفقات السنوية للبلدية عن طريق مشروع الميزانية الأولية قبل بدء السنة المالية، وتعديلها عن طريق الميزانية الإضافية خلال السنة المالية.
 - ✓ التشكيل في عضوية اللجنة البلدية للمناقصات المنصوص عليها ضمن المادة 191 من القانون.
- وقبل التطرق إلى المندوبيات والملحقات البلدية نريد أن نشير إلى مصالح البلدية، والتي تمثل مستويات تنظيمية لإدارة البلدية، وكذا المصالح العمومية والتي تعتبر مصالح تقنية تستحدثها البلدية حتى تتكفل بحاجات المواطنين بالمجتمع المحلي.

- مصالح البلدية:

يختلف تنظيم إدارة البلدية من بلدية لأخرى، بحسب أهمية هذه الجماعة المحلية والمهام المسندة إليها. ولكنها تتخذ بصورة عامة الشكل الآتي: (علاء الدين عشي، 2011، ص-ص. 45-46).

- مصلحة تسيير المستخدمين .

- مصلحة الحالة المدنية.

-مصلحة الانتخابات.

- مصلحة الإحصاء والخدمة الوطنية.

ويتمتع الوالي بسلطة الحلول¹⁵، إلا أنها ليست في كل الحالات، بل هناك حالات محددة لممارستها، أنها تبقى من تقدير والي الولاية وحده في تقدير درجة الأمن والنظام العام والإجراءات الواجب اتخاذها

¹⁴- انظر: صلاحيات الأمين العام تحددها المادة 129 من قانون البلدية 10/11 سابق الذكر

¹⁵- انظر: سلطة حلول الوالي في القانون البلدي رقم 010/11، المواد: 100، 101، 102.

لذلك؛ أي أنها تعد من الأعمال الاستثنائية التي قد يقوم بها الوالي، والتي يرى فيها بعض الفقه أنها تكاد تكون شبه عادية. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 44).

3- إدارة البلدية:

نظرا لأهمية الإدارة في أي مؤسسة، كونها تحفظ التنظيم وتعمل على التنسيق بين جميع الوحدات التنظيمية، التي تعتبر وحدات فرعية لهذه الإدارة الأم. لذلك نجد أن المشرع الجزائري وفي القانون الجديد للبلدية رقم 10-11، قد وفق أيما توفيق، حيث وضع فصلا خاصا بإدارة البلدية ضم ثلاث فصول، أما الفصل الأول فكان بعنوان تنظيم إدارة البلدية، أما الفصل الثاني فكان يخص المندوبيات والملحقات البلدية، لكونها تعمل على ضمان مهام المرفق العام وتوفير وسائله الضرورية، ثم الفصل الثالث والذي اهتم بأرشيف البلدية والذي يمثل الذاكرة الإدارية للبلدية من كل الوثائق والمستندات والملفات وجميع الإجراءات التنظيمية التي سرى مفعولها.

وفي تنظيم البلدية سوف نهتم على الوجه الخاص بالأمين العام، لان المشرع أعطاه سلطة إدارتها وتنشيطها.¹⁶

أ-الأمين العام:

إن المشروع أضاف عدة تعديلات جديدة على القانون البلدي السابق، من أبرزها إضافة الأمين العام كإدارة ينشطها تحت وصاية الرئيس، وهذا وفق ما تنص عليه المادة 15 من قانون البلدية الأخير 10/11.

هذا ما يجعل الأمين العام¹⁷ للبلدية المنسق والميسر الإداري لمصالح البلدية، والمتكفل بالجانب الإداري والتقني داخلها، وذلك من خلال مصالح البلدية المختلفة. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 45).

-مصلحة الميزانية والمالية.

-مصلحة النشاطات الاجتماعية والثقافية.

-المصالح التقنية.

-مصلحة أرشيف البلدية.

¹⁶- انظر: سلطة حلول الوالي في القانون البلدي رقم 10/11، المواد: 100، 101، 102.

¹⁷- انظر: قانون البلدية 10/11، المادة 15

-مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.(علاء الدين عشي، 2011، ص. 46).

أما طاهري حسين فيصنف هذه المصالح كما ورد في مؤلفه " القانون الإداري والمؤسسات الإدارية". صنفها إلى ثلاث مصالح كالتالي:(طاهري حسين، 2007، ص.).

■ الأمانة العامة:

وهي تختص بجميع مسائل الإدارة العامة، إعداد اجتماع المجلس الشعبي البلدي. تنفيذ المداولات، فيعتبر الأمين العام الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة والمصالح التقنية.

■ المصالح الإدارية:

خاصة في مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة المحاسبة ومصلحة الحالة المدنية. (طاهري حسين، 2007، ص.).

■ المصالح التنفيذية للبلدية:

تقوم هذه المصلحة بتجسيد المخططات الإنمائية للبلدية وانجاز المباني... الخ.

ب-المصالح العمومية للبلدية:

" يمكن للبلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة من اجل تسيير مصالحها" (المادة 153، قانون البلدية رقم 10/11).

وتكون هذه المؤسسات ذات طابع صناعي تجاري¹⁸، ويحدد أسلوب تنظيمها وسيرها عن طريق التنظيم الساري المفعول.

وتتكفل هذه المصالح على وجه الخصوص، بما يلي:(علاء الدين عشي، 2011، ص- ص. 46-47).

✓ التزويد بالمياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة.

✓ صيانة الطرقات وإشارات المرور.

✓ الإنارة العمومية.

➤ الأسواق المغطاة والأسواق والموازين العمومية.

➤ الحظائر ومساحات التوقف.

➤ المحاشر.

¹⁸ - انظر: المادة 154 من قانون البلدية 10/11 سابق الذكر

➤ النقل الجماعي.

➤ المذابح البلدية.

➤ الخدمات الجنائزية وتهيئة المقابر وصيانتها بما فيها مقابر الشهداء.

➤ الفضاءات الثقافية التابعة لأملاكها.

➤ المساحات الخضراء.

وتختلف طرق تسيير¹⁹ هذه المصالح وفقا لطبيعتها ولما هو متوافق والمتطلبات العامة، فقد يكون التسيير مباشرة في شكل استغلال مباشر، أو في شكل مؤسسة عمومية بلدية عن طريق الامتياز أو التفويض. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 47).

ج - المندوبيات والملحقات البلدية:

نظرا لاتساع الرقعة الجغرافية لبعض البلديات وامتدادها الواسع، أو بالنظر للكثافة السكانية الكبيرة داخل إقليمها، أجاز المشرع للبلدية إنشاء امتدادات إدارية، لها في شكل مندوبات أو ملحقات؛ وقد ترك المشرع مسالة تنظيمها وسيرها للتنظيم. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 51).

ولمعرفة المندوبية تقوم بتقسيم هذا العنصر إلى فرعين اثنين، أما الأول فنتناول فيه المندوبيات البلدية، وأما الثاني فنتطرق فيه إلى الملحقات البلدية.

■ المندوبية البلدية :

لقد وضع المشرع في القانون البلدي الجديد رقم 10/11 الشروط القانونية لإحداث المندوبيات البلدية وطرق تسييرها، وعلاقة المندوب الخاص المنتخب والمدعى "المندوب البلدي" علاقته الإدارية برئيس المجلس الشعبي البلدي، وكذا مهامه في تسيير المرافق العمومية التي وضعت تحت تصرفه بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.²⁰

■ الملحقات البلدية:

وتختلف عن المندوبيات في مكان توأجدها، الذي يتميز بالبعد عن مقر البلدية الأصلية، أو تميز هذا الجزء من إقليم البلدية بضرورة معينة. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 52).

¹⁹- انظر طرق تسيير المصالح العمومية، الفصل الثاني والرابع من الباب الثالث، قانون البلدية 10/11.
²⁰- انظر: المواد 133 إلى 138 من قانون البلدية رقم 10/11. المواد جاءت تحت فصل بعنوان المندوبيات والملحقات البلدية.

ويتم إحداثها²¹ هذه الملحقات بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي، ويحدد مجال اختصاصها الإقليمي والوظيفي إن لزم الأمر، ويعين مندوبا خاصا من بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي يتولى إدارتها، مع وجوب مراعاة أن يكون هذا المندوب من المقيمين في ذلك الجزء المعني من البلدية، لضمان تواجده الدائم في الملحقة. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 52).

ويتولى المندوب في الملحقة ممارسة صلاحيات إصدار وثائق الحالة المدنية، بموجب تفويض إمضاء من رئيس المجلس، كما له صلاحيات ضابط الحالة المدنية في هذا الجزء من البلدية. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 52).

■ **أرشيف البلدية:** كأي مؤسسة إدارية أخرى، تعمل البلدية بكل أمانة على حفظ الوثائق والجرائد الرسمية والسجلات والإحصائيات، وكل الملفات أو البيانات ومن جميع المصالح والمكاتب الموجودة بالبلدية، تلك الوثائق والبيانات التي عملت بها في وقت مضى، يتم حفظها بأرشفة البلدية الذي يمثل ذاكرة إدارية للبلدية. هذا قصد سهولة الرجوع إليها عند الحاجة، وكذا تجنب أي مشاكل خاصة بالإجراءات الإدارية للبلدية أين يكون الأرشيف دليل إثبات لعمليات إدارية وثقت بهذا الأرشيف.

ولقد حدد المشرع كيفية توثيق الأرشيف والإجراءات الخاصة به وشروطه، كما نجد إن المشرع وفي قانون البلدية الجديد قد ترك سلطة كبيرة للوالي في الاهتمام بهذا الأرشيف. حيث بين القانون أن هناك وثائق توضع في أرشفة الولاية بقرار من الوالي، وأخرى توضع في أرشفة الولاية بقرار من رئيس المجلس الشعبي البلدي، وفي حالة تقصير هذا الأخير في الاهتمام بأرشفة البلدية، يقرر الوالي الإيداع التلقائي لهذه الوثائق في أرشفة الولاية، وهذا حسبما نصت عليه المادة 142 من قانون البلدية رقم 10/11.²² *

²¹- انظر: المادة: 138 من قانون البلدية رقم 10/11. تبين كيفية إحداثها وطريقة تصرف مندوبها بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي.

²²- انظر المواد: 139.140.141.142.143. قانون البلدية رقم 10/11، وجاءت هذه المواد تحت فصل بعنوان أرشفة البلدية/ القسم الثالث.

رابعاً: وظائف وحدات الإدارة المحلية في الجزائر:

1-وظائف وحدات الإدارة المحلية:

الواقع إن العمل الأساسي لوحدات الإدارة المحلية هو تقديم الخدمات للمواطنين، ورغم اختلاف طبيعة ونطاق هذه الخدمات من وقت لآخر، ومن وحدة محلية لأخرى، إلا أن الهدف في كل الحالات يكون موحداً، ألا وهو تقديم الخدمات الضرورية التي تساعد المواطنين على إشباع الاحتياجات اليومية، وذلك على أسس اقتصادية وفنية معينة. (WILIAM H. Gilbert.1975.b.69-70)

هناك عدة وظائف أسندت إلى الإدارة المحلية، ممثلة في مؤسساتها من ولاية وبلدية وما يتبعها من مصالح وأقسام وغيرها، بالاستعانة بشكل إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة، وبكل قوتها التنظيمية والقانونية التي تحدد لها الأهداف والمجالات التي تخص عملها. ويمكننا أن نحصر هذه الوظائف فيما يلي:(لحسن سرياك،1998، ص. 11).

- الأمن والنظام العام.
 - المصلحة العامة المحلية.
 - تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية...).
 - الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن.
- تمارس الإدارة المحلية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي و القانون البلدي، بميزتها في التقسيم الوطني والتقسيم الإقليمي. بالاستعانة طبعاً، بقوتها التنظيمية البشرية خاصة، من إدارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل. والمسؤولية. (لحسن سرياك،1998، ص. 11).

أ- فيما يخص النقطة الأولى: فإنها تتعلق بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها، كما تعمل هنا كذلك على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في الأمن العام وامن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده أو تحييدها. (لحسن سرياك،1998، ص. 11).

ب- أما بالنسبة للنقطة الثانية: فإنها تتعلق بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها، من خلال الاعتماد على سجلات، وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زيجات وولادات ووفيات وغيرها. ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء، فمن خلالها يستطيع المواطن أن يتمتع بحقوق المواطنة،(لحسن سرياك،1998، ص. 11). وكذلك تستطيع الدولة إحصاء

مواطنيها وحالاتهم الاجتماعية المختلفة؛ وقد أوكلت مهمة السهر على تسيير وتنظيم هذه المصلحة إلى ضباط الحالة المدنية، وعلى رأسهم الرئيس الأول للبلدية.

ج- وتقوم أيضا مؤسسات الإدارة المحلية بعمل هام جدا فيما يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية: فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها، أدرجت أولوياتها في الاهتمام بالإدارة المحلية، باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة، وأكثر تعاملًا وتفاعلا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي. (لحسن سرياك، 1998، ص. 11).

لذلك نجد أن هذه الإدارة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى، بتكييف أساليب عملها، وتعاملها مع المواطنين لكل التغيرات التي حدثت على مستوى المجتمع ونظامه الاجتماعي ككل، سياسيا واقتصاديا وثقافيا إلى ذلك؛ بحيث أنها مطالبة باعتماد وبشكل فعال أسلوب المرونة والتفهم لطبيعة العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على تصرفات وسلوك المواطن، بل حتى سلوك أفراد هذه المؤسسات. (لحسن سرياك، 1998، ص. 41).

د- كما تقوم الإدارة المحلية كذلك بمهام الحفاظ على التقاليد الخاصة بالشعارات الوطنية: كالأعراف الخاصة بمعارض المنتجات المحلية والأعراف الثقافية والاجتماعية، تقاليد تراعي في بناء السياسة الإدارية المحلية وتوظف لصالحها، لما لها من رمزية في حياة المواطن وإدارته. (لحسن سرياك، 1998، ص. 94).

ونتيجة للتغيير في طبيعة المجتمع الناشئ عن النمو الحضري السريع، امتد نشاط وحدات الإدارة المحلية إلى مجالات جديدة واضطلعت بمهام ومسؤوليات أكبر، تمثلت في تأدية خدمات جديدة، وزيادة الخدمات المحلية القائمة، والاهتمام بمشكلات وقضايا معاصرة، مثل حماية المستهلك وترشيد الاستهلاك وتلوث البيئة ومحو الأمية وتنظيم الأسرة، وامتد نشاطها إلى ما هو أبعد من ذلك، مثل مجالات السياحة والثقافة العامة والمكتبات والمسرح والموسيقى والتأمين والضمان الاجتماعي، وحل مشكلة البطالة، وخلافه من الوظائف والخدمات الحديثة التي تقدمها وحدات الإدارة المحلية للمجتمع المعاصر. (العلاقات العامة وفعالية، ص. 327).

حقيقة إن المهام المنوطة لوحدات الإدارة سواء الولاية أو البلدية، إنما تحددتها صلاحياتها والتي بينها المشرع الجزائري، ولقد اهتم المشرع الجزائري بهذه الوحدات أيما اهتمام، فنجده يؤكد على دورها في تحقيق الديمقراطية في البلاد، يؤكد على ذلك في جميع الموائيق الوطنية والمؤتمرات. وحتى الصلاحيات

التي ترك أمرها للتنظيم حاول أن يضع أبعادها من خلال المراسيم التنفيذية الواردة في النصوص التنظيمية، وكذلك النصوص التشريعية المتضمنة للأوامر والقوانين. هذا إلى جانب ما ورد من نصوص صريحة في الدستور تؤكد أهمية هذه الوحدات كقاعدة لبناء الدولة، إلا أن هذه الوحدات وحتى تتكفل بتحقيق وانجاز المهام المنوطة بها لا بد لها من تفعيل التنظيم الإداري الداخلي لهذه المؤسسات، من خلال تحقيق استراتيجية فعالة في الاتصال التنظيمي بين جميع وحداتها التنظيمية بما يكفل اتخاذ قرارات سليمة، تعمل على تطوير هذه المؤسسات، وتحقق المطالب المختلفة لجميع أفراد المجتمع المحلي بدون استثناء.

خامسا- الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية _ البلدية _ في الجزائر:

1- أنواع الاتصالات التنظيمية في الإدارة المحلية:

أن الاتصالات في ميدان الإدارة المحلية ذات أنواع ثلاث يتحدد بناء عليها الهدف من الاتصال، وكذلك انتقاء وسيلة الاتصال المناسبة وهذه الأنواع هي:

أ_ الاتصالات الضرورية أو الملزمة:

حيث يتم تزويد العاملين بوحدة الإدارة المحلية بالمعلومات الضرورية، أي يرون أنه حقهم معرفتها. وتنطوي هذه المعلومات على تشريعات العمل. وحقوق العاملين والحوافز والتعديلات الحديثة في قوانين الإدارة المحلية. (العلاقات العامة وفعالية، ص. 367).

والهدف من هذه المعلومات هو وفاء الإدارة المحلية بالتزاماتها القانونية والأدبية نحو العاملين فيها. (العلاقات العامة وفعالية، ص. 367).

ومن ناحية أخرى تزويد المواطنين بالمعلومات عن مشروعات التنمية الواجب مشاركتهم فيها، ومعلومات عن الضرائب المحلية وكيفية جبايتها، وكذلك معلومات عن قوانين وإجراءات التعامل مع الإدارة المحلية ... وخلاف من هذه المعلومات. (العلاقات العامة وفعالية، ص. 367).

ب_ الاتصالات الإعلامية:

حيث يتم تزويد العاملين والمواطنين بوحدة الإدارة المحلية بالمعلومات التي ترى السلطة المحلية ضرورة إلمامهم بها، حتى يسهموا بدورهم في تنمية مجتمعهم المحلي، وتتضمن هذه المعلومات تعريف بالمشكلات الأساسية التي تواجه المجتمع المحلي، والدور الذي يمكن أن يقوموا به كأفراد وجماعات للتغلب على هذه المشكلات، وكذلك التعرف على الإمكانيات المتاحة للوحدة المحلية، وبرامجها المستقبلية لتنمية المجتمع المحلي. (العلاقات العامة وفعالية، ص. 367).

ج_ الاتصالات الإقناعية أو التأثيرية:

حيث لا تكفي الاتصالات المحلية - بنوعها الإلزامي والإعلامي - لإحداث التغيير المطلوب في اتجاهات وسلوك المواطنين، وإنما يلزم إثارة اهتمامهم بالسلوك الجديد وإقناعهم بممارسته، وذلك من خلال الاتصالات الإقناعية والتي تعتبر أكثر أنواع الاتصالات طموحا. (العلاقات العامة وفعالية، ص. 368)

ومن المتوقع أن تكون المعلومات في ظل هذا النوع من الاتصالات ذات تأثير واضح على طريقة تفكير المواطنين أفراد وجماعات، وعلى اتجاهاتهم وما يترتب على ذلك من سلوك. (العلاقات العامة وفعالية، ص. 368)

ويمكن أن تستخدم الاتصالات الإقناعية عند تطبيق برامج لترشيد الاستهلاك، أو لتنظيم الأسرة، أو لمحو الأمية أو حماية المستهلك...، وخلافه من القضايا التي تتطلب المشاركة فيها إقناعا واقتناعا. (العلاقات العامة وفعالية، ص. 368)

وتتم الاتصالات التنظيمية بين الإدارة المحلية والمواطنين، أما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك يعتبر التمثيل الأساسي احد صور الاتصالات الهامة بين المواطنين وعملية صنع واتخاذ القرار العام. (بتصرف، العلاقات العامة وفعالية، ص-ص. 370-374).

ونشير فيما يلي لبعض الوسائل التي تستخدمها الإدارة المحلية في الاتصال بالمواطنين، نشير لها فيما يلي:

✓ الصحافة:

حرية الصحافة من الحريات التي كفلتها معظم الدساتير، وتعرف بأنها حق الفرد في التعبير عن آرائه بواسطة كتاب أو مجلة أو جريدة أو إعلان، بهدف اطلاع الرأي العام ما يحدث. (مزياني فريد، 2005، ص. 264)

تتكون الصحافة من المجلات والجرائد والصحف المختلفة التي تتناول أخبار الهيئات المحلية، وتعرض فيها بعض الانتقادات وآراء السكان بشأن موضوع من المواضيع التي تثير انشغالاتهم وقلقهم فلها تأثير على الرأي العام المحلي؛ وتقوم كذلك بمراقبة الإدارة بمناقشة أعمالها وانتقاداتها، هذه الرقابة تعد ضمانا للأفراد ضد التعسف في استعمال السلطة. (مزياني فريد، 2005، ص. 265).

✓ الإذاعة:

يوجد على مستوى إقليم الدولة إذاعات جهوية متعددة، تركز برامجها على المستوى المحلي، وتهتم بقرارات وأعمال المجالس البلدية والولائية، وتقوم باستدعاء المسيرين المحليين لإجراء حوار معهم لتقديم توضيحات بشأن الخطط التنموية. (مزياني فريد، 2005، ص. 265).

✓ التلفزيون:

(...) يقوم التلفزيون باستضافة مسؤول محلي في برنامج معين للحصول على معلومات لأجل دراستها وتحليلها وإفادة المعنيين بها، هذا يضيف على الأمر الذي اكتنفه الغموض وضوحا ويبعده عن الإشاعات. (مزياني فريد، 2005، ص. 265).

2-الاتصال التنظيمي بالبلدية وفقا للمشرع الجزائري:

يعد النظام القانوني للبلدية من أهم الموضوعات التي تعنى بها فئات كبيرة من رجال القانون والسياسة والاجتماع، وهذا راجع للدور الهام الذي تلعبه البلدية كمنطقة احتكاك بين المواطنين والإدارة. (علاء الدين عشي، 2011، ص. 3).

وقد عنى المشرع الجزائري بتشريع البلدية بموجب بعض القوانين التي عرفتها المنظومة القانونية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. والتي تتمثل أساسا في:

- الأمر 67-24. المتضمن القانون البلدي، المعدل والمتمم.

- القانون رقم 90-80. المتعلق بالبلدية، المعدل والمتمم.

وبالرغم من الايجابيات التي ميزت قانون 80-90 إلا انه شمل جوانب عدة شكلت نقاط اختلاف بين الأطراف(الحكومة- المواطن)، لذلك جاء قانون 10-11 ليكمل تلك الثغرات، وهو يحوز على أهمية بالغة، كونه يندرج ضمن إطار إصلاح الجماعات المحلية الشامل، والمتمثل في إصلاح هيكل الدولة وإرساء دولة الحق والقانون، حيث عزز هذا القانون في مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية لتحقيق الديمقراطية .

ويتضمن هذا القانون 240 مادة وأحال 36 مسالة منه للتنظيم. وسنحاول وفق المنهج " تحليل المضمون" أن نقف على أهم صور الاتصالات التنظيمية بالبلدية. ونشير لها فيما يلي:

2-1-الاتصالات التنظيمية الداخلية:

أ- اتصالات التنظيمية الداخلية وفقا لقانون البلدية 2011:

✓ اجتماعات ومداولات المجلس الشعبي البلدي²³

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين، ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة أيام، حيث يعد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة. ويمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك. بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوالي؛ وفي حالة ظروف استثنائية مرتبطة بخطر أو كارثة كبرى يجتمع المجلس الشعبي البلدي بالتشاور مع الهيئة التنفيذية. ويكلف المجلس الشعبي البلدي إزاء هذا بما يلي:

- التشاور مع الهيئة التنفيذية لتحديد تاريخ وجدول أعمال الاجتماع.
 - إرسال الاستدعاء لدورات المجلس الشعبي البلدي من رئيسه، وتدوين بسجل مداولات البلدية.
 - تسلم الاستدعاء، مرفقة بمشروع جدول الأعمال بواسطة ظرف محمولة إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي بمقر سكنهم قبل (10) أيام على الأقل.
 - يلصق مشروع جدول أعمال الاجتماعات عند مدخل قاعة المداولات وفي الأماكن المخصصة للإعلام.
 - ضبط الجلسة منوط برئيسها، ويمكن طرد أي شخص غير منتخب بالمجلس، يخل بحسن سير الجلسة بعد إنذاره.
 - يمنع على أية عضو بالمجلس الشعبي البلدي حضور جلسات المجلس التي يتداول فيها حول موضوع يخصه، أو تكون له مصلحة فيه بمفهوم إحكام المادة 60 من هذا القانون ويجب على رئيس الجلسة التأكد من ذلك.
 - يضمن الأمين العام للبلدية أمانة الجلسة وتحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- نلاحظ أن المشرع الجزائري أولى اهتمام كبيرا في طريقة تسيير المجالس الشعبية البلدية وذلك عن طريق تحديده للإجراءات التنظيمية الخاصة باجتماعاته. حيث سعى المشرع لضمان نجاح الاجتماع وتحليه بالموضوعية والتنسيق بين جميع الأطراف المشاركة في الاجتماع. وكذا ضمان سرية الاجتماع.

²³- انظر: سير المجلس الشعبي البلدي، من المادة 16 إلى المادة 30 من قانون البلدية 2011

✓ اجتماعات اللجان الدائمة واللجان الخاصة

يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه، حيث تحدث اللجان الدائمة بمداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من رئيسه، وتجتمع اللجنة الدائمة لتعد نظامها الداخلي وتعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة عليه. كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يشكل من بين أعضائه لجنة خاصة لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصاته، وتقدم اللجنة الخاصة بعد اجتماعها، تقدم نتائج أعمالها لرئيس المجلس الشعبي البلدي، وتنتخب كل لجنة رئيسا من بين أعضائها، وتجتمع هذه اللجان بناء على استدعاء من رئيسها بعد إعلام رئيس المجلس الشعبي البلدي؛ ويمكن اللجوء إلى الاستشارة لإحكام المادة 13 من نفس القانون، وتوكل أمانة الجلسة إلى موظف البلدية.

نلاحظ أن إحداث اللجان الدائمة والخاصة تتعلق بمداولات المجلس الشعبي البلدي وان سيرها واجتماعاتها تركز أساسا على الاتصال الدائم برئيس المجلس الشعبي البلدي.

ب- الاتصالات التنظيمية الداخلية وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 2011/334/11 الخاص بموظفي

إدارة الجماعات الإقليمية:

لقد حدد المشرع الجزائري قانونا خاصا بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 2011/334/11. وقد نصت المادة 6 منه على ضرورة تزويد الموظفون الخاضعون لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص ببطاقة مهنية، ويكون تقييم هؤلاء الموظفون دوريا، هذا التقييم الذي يعتبر لغة الاتصال التنظيمي لأي مؤسسة، حيث تنظم إدارة الجماعات الإقليمية، وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين وترقية الموظفين مهنيا وتحضيرهم لمهام جديدة.

ويكون تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية

➤ إما بمبادرة من الإدارة.

➤ وإما بطلب من الموظف، عندا يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة.

نلاحظ أن الدورات التكوينية تحمل جوانب اتصالية كبيرة، خاصة بين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية وأصحاب القرار في الإدارة، وكذا المشرفون على هذه الدورات.

وكما نصت عليه المادتين 67 و40 من المرسوم التنفيذي سابق الذكر، أن هناك علاقات اتصالية بين المتصرفون الإقليميون يعملون على إعداد دراسات وتقارير تدخل في إطار المسائل الخاصة بصلاحيات

الجماعات الإقليمية، ومن ثم تعمل على تحفيز مسار المساعدة على اتخاذ القرار، كما أن هذا الفئة تكون على درجة كبيرة من الاتصال بفئة الملحوقون الرئيسيون للإدارة الإقليمية من خلال التعاون المشترك بينهما في المهام المتعلقة بمعالجة ومتابعة الملفات. كما تنص عليه المادة 40 من نفس المرسوم التنفيذي.

كما تبين المادة 95 من نفس المرسوم التنفيذي أن مكلف أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها يمثل محور رئيسي في الاتصال التنظيمي بين جميع المصالح المعنية بالاجتماعات، من خلال التنسيق بين هذه المصالح، وكذا إعداد وتبليغ الاستدعاءات لأعضاء المجالس واللجان، وكذا ترتيب وحفظ سجلات مداورات المجلس واللجان .

"كما يمكن أن يستدعي موظفو إدارة الجماعات الإقليمية الموجودون في حالة نشاط على مستوى البلديات والمنتجون لأسلاك المتصرفين الإقليميين وملحقي وأعوان الإدارة الإقليمية لتولي مهام خاصة متعلقة بمناص الشغل الآتية": (المادة 85 من نفس المرسوم التنفيذي .)

➤ مفوض الحالة المدنية.

➤ عون الشباك للحالة المدنية". (المادة 85 من نفس المرسوم التنفيذي).

ومن خلال تحليل مضامين المواد التي جاءت في المرسوم التنفيذي رقم 2011/334/11 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، استطعنا الكشف عن بعض ملامح العمليات الاتصالية التي تكون داخل البلدية، وكذلك نظامها الأساسي في إنشاء قاعدة معلوماتية للمعطيات والبيانات والطرق الجيدة في التوثيق حتى تضمن حراك تنظيمي اتصالي وقانوني في نفس الوقت. ونشير لذلك فيما يلي:

✓ عملية تكوين القاعدة المعلوماتية وتوثيق التقارير:

نظرا لكون البلدية مؤسسة خدماتي، وكونها مرتبطة بشؤون المجتمع المحلي، وتعمل تحت وصاية السلطة المركزية، عمل المشرع الجزائري على ضمان تشكيل قاعدة معلوماتية للمعطيات والبيانات، وتوثيق جيد للتقارير والسجلات، وهذا من خلال استثمار الموارد البشرية الفعالة والمكونة بتأهيل علمي بهذا المجال، حيث حدد المشرع في المرسوم التنفيذي سابق الذكر، حدد شروط الالتحاق بهذه المؤسسة، شروطا تتناسب والتطورات العلمية للعمل، وكذا مسايرة النسق التكنولوجي المتطور باستمرار ، حتى تضمن حسن سير المؤسسة، وحسن تلبية حاجة المواطن الذي هو الزبون الأول والوحيد لها.

حيث مثلا نجد أن المادة 58 من هذا المرسوم التنفيذي تنص على أن أعوان حفظ البيانات للإدارة الإقليمية في إطار نشاطاتهم الإدارية، مكلفون بحفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية، كما أن

المادة 59 من نفس المرسوم التنفيذي، تنص على تكليف كتاب الإدارة الإقليمية بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الأمانة. ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه.

كما تنص المادة 104 من نفس المرسوم التنفيذي بتكليف المترجمون- التراجمة للإدارة الإقليمية- بترجمة كل مراسلة أو نص مصنف، ومن نفس المرسوم نجد أن المادة 119 تكلف الوثائقي أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية بتكوين أرصدة الوثائق والمحفوظات الموكلة لهم وإثرائها وصيانتها، ويتولون تصنيفها وفهرستها حسب القواعد المعمول بها. ويمكن زيادة، على ذلك أن يقوموا بالأبحاث الوثائقية وان ينسقوا الأعمال في هذا الإطار.

وحتى تضمن البلدية رصيد وثائقي جيد، فقد كلفت الوثائقي أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية بموجب المادة 120 والمادة 121 بالقيام بالبحث عن الوثائق واقتنائها والحفاظ عليها، وتحليلها واستغلالها وتوزيعها، ومن ثم تكوين قواعد المعطيات الوثائقية، وتصميم منظومات الاستغلال المرتبطة بها. وينجزون على ذلك ملخصات أو ملفات وثائقية ويعدون كل مطبوعة تتصل بالجماعات الإقليمية.

إن مهام الوثائقي أمناء المحفوظات ذات أهمية بالغة في تشكيل رصد وثائقي وتصميم نظام استغلاله، لكن هذه المهام يجب أن تدعم باتصالات فعالة مع جميع المصالح الأخرى كونها المصدر الأول لهذه الوثائق والمستفيد الأول من نظام استغلالها.

أما المادة 140 من نفس المرسوم التنفيذي تبين أن المكلف بالبرامج الوثائقية والأرشفة على مستوى البلديات، يشكل محور اتصال بين جميع الوثائقيين أمناء المحفوظات وهذا بإدارته وتنسيقه لمجموعة من الأعمال المتمثلة في جمع المعلومات الوثائقية واستغلالها.

وحتى تواكب البلديات العصرنة التكنولوجية عليها ضمان قاعدة معلوماتية تكنولوجية لكافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها، لذلك نجد أن المشرع وفي المادة 146 من نفس المرسوم التنفيذي سابق الذكر، نجده يكلف مساعدو المهندسين في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية، بإعداد وضبط الإجراءات التقنية للمعالجة الإعلامية وتحليل حاجات المستعملين وتصميم هندسة منظومات المعالجة الإعلامية، وينفذون زيادة على ذلك منظومات استغلال الحاسوب ويحيينونها؛ حيث حمل المشرع مسؤولية تطوير التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وكذا الإدارة الالكترونية لهذه الفئة الوظيفية، كما جاء في المادة 149 من نفس المرسوم التنفيذي، كما تنص المادة 179 منه بتكليف مسؤول قواعد المعطيات

والمنظومات المعلوماتية في مشاركته في وضع نموذج منظومة تنظيم الإعلام وترميزها وتصميمها، ويتولى زيادة على ذلك ضمان الاستغلال الأمثل لمختلف قواعد المعطيات والانسجام فيما بينها.

أما اللغة الرقمية للمعطيات في ترجمتها لمعطيات إحصائية، فقد كلف المشرع في المادة 180 من نفس المرسوم التنفيذي، كلف مهندسو الدولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية بإعداد الأعمال الإحصائية وتنفيذها. ويقومون زيادة على ذلك، بالدراسات في ميدان الإحصاء.

وحتى يضمن المشرع استمرارية منظومة إرسال المعلومات طبقا لهندستها التقنية فقد كلف مسؤول الشبكة بهذه المهمة، إلى جانب مراقبته لأداء الموارد وجاهزيتها وأمنها، وكذا ظروف استغلالها وصيانتها والولوج فيها. هذا كما نصت عليه المادة 180 من المرسوم التنفيذي سابق الذكر.

2-2-الاتصالات التنظيمية الخارجية:

أ- الاتصالات التنظيمية الخارجية للبلدية وفق لـ قانون البلدية 2011:

■ مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية وفقا لقانون البلدية 2011:

المادة 11 من قانون البلدية 2011: "تشكل البلدية الإطار المؤسسي لممارسة الديمقراطية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري".

إن قانون البلدية ينص على علانية جلسات المجلس الشعبي البلدي، ومن ثم يحق للمواطنين بالمجتمع المحلي حضور الدورات والجلسات، ومتابعة ما يجري فيه من مناقشات وذلك بالإعلان عن جدول أعمال الاجتماعات بالصاق مشروعه عند مدخل قاعة المداولات، وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور، بمجرد استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي، كما تنص عليه المادة 22 من قانون البلدية/2011، كما يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي، -في إطار صلاحياته- بإعلان القوانين والتنظيمات الخاصة بالضبطية وتذكير المواطنين باحترامها، كما نصت عليه المادة 96 من نفس القانون، ويتم الصاق قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي في المكان المخصص لإعلام الجمهور، بعد إصدار وصل الاستلام من الوالي، كما نصت عليه المادة 98 من نفس القانون.

ويمكن في هذا المجال استعمال، على وجه الخصوص الوسائط والوسائل الإعلامية المتاحة، كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي تقديم عرض عن نشاطه السنوي أمام المواطنين.(علاء الدين عشي، 2011، ص.

كما تنص المادة 14 من نفس القانون على إمكانية كل شخص الاطلاع على مستخرجات مداورات المجلس الشعبي البلدي، وكذا القرارات البلدية، وإمكانية كل شخص ذوي مصلحة الحصول على نسخة منها كاملة أو جزئية على نفقته مع مراعاة أحكام المادة 56 من نفس القانون، إلا أن المشرع ترك كيفية تطبيق هذه المادة للتنظيم.

هذا فيما يخص علانية الجلسات وحق المواطن في الاطلاع على مداورات المجلس المحلية، وأما فيما يخص مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية فقد نصت المادة 12 من نفس القانون على انه وقصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير الجوارى المذكور في المادة 11 أعلاه يسهر المجلس الشعب البلدي على وضع إطار ملائم للمبادرات المحلية، التي تهدف إلى تحفيز المواطنين وحثهم على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم.

أما المادة 13 من نفس القانون، فنصت على إمكانية رئيس المجلس الشعبي البلدي كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية، أن يستجيب بصفة استشارية بكل شخصية محلية وكل خبيراً كل ممثل جمعية محلية معتمدة قانوناً، الذين من شأنهم تقديم أي مساهمة مفيدة لأشغال المجالس ولجانته بحكم مؤهلاتهم أو طبيعة نشاطاتهم.

✓ الاتصال بالمندوبيات والملحقات البلدية وفقاً لقانون البلدية 2011:

إن الاتصال التنظيمي بين البلدية ومندوبياتها وملحقاتها دائم ومستمر، يركز أساساً في تصرف المندوب البلدي والمندوب الخاص بالملحقة الإدارية للبلدية، يتصرفان تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويتلقيان باسمه تفويضاً بالإمضاء.

- الاتصال بالمؤسسات العمومية:

➤ من خلال الاستغلال المباشر: أين تقوم البلدية بإدارة المرفق بنفسها مستخدمة في ذلك أموالها وموظفيها ووسائل القانون العام، ولا يتمتع المرفق الذي يدار بهذه الطريقة بشخصية اعتبارية مستقلة، ويترتب عن ذلك اتصالات تنظيمية بين إدارة البلدية وإدارة هذه المرافق، أين تكون وظيفة تلك الاتصالات بحمل النظم واللوائح والإجراءات حرفياً، والتي تعيق تحقيق أهداف المرفق في تحقيق أهدافه في أداء الخدمة وإشباع الحاجات العامة.

➤ من خلال أسلوب المؤسسة العمومية: أين تمنح البلدية إدارة المرافق العمومية إلى أشخاص إداريون يطلق عليهم المؤسسات العمومية، تتمتع الشخصية المعنوية المستقلة، ويسمح لها باستخدام وسائل القانون العام.

ويكون الاتصال التنظيمي بين البلدية والمؤسسات العمومية في إطار تحديد قواعد تنظيم المؤسسات العمومية وسيرها، عن طريق التنظيم الذي تصادق عليه البلدية.

➤ **من خلال الامتياز والتفويض:** أين يتم الاتصال التنظيمي مع فرد أو شركة لإدارة واستغلال مرفق من المرافق العمومية، عن طريق عقد التزام المرافق العمومية أو عقد الامتياز، أين تحدد البلدية طريقة تنظيم المرفق العمومي، وتحدد مدة الالتزام والالتزامات المالية بين المتعاقدين.

✓ **الاتصال التنظيمي ما بين البلديات وكذا السلطة المركزية وفقا لقانون البلدية 2011:**

إن الاتصال التنظيمي ما بين البلديات قصد التعاون المشترك، وكذلك الاتصال التنظيمي ما بين البلدية والسلطة الوصية عليها، تحدده الإجراءات القانونية الخاصة بهذا الشأن، حيث حدد المشرع في القانون البلدي 2011 مواد قانونية تضبط تلك الاتصالات التنظيمية من خلال تحديد مجال التعاون والتضامن المالي ما بين البلديات، وكذلك مجال تدخل الولاية في شؤون البلديات، ومجال سلطة حل الوالي محل رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ب- الاتصالات التنظيمية الخارجية للبلدية وفق للمرسوم التنفيذي رقم 11-334/2011 الخاص بالقانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية:

✓ **مظاهر الاتصال التنظيمي بالمواطنين :**

تنص المادة 96 من المرسوم التنفيذي 11-334/2011 المتضمن للقانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية، تنص على تكليف المكلف بالاستقبال والتوجيه في الإدارة الإقليمية ضمان استقبال الجمهور وإعلامهم ، ويوجه المرتفقين نحو المصالح المختصة، ويقترح كل تدبير من طبيعته تحسين ظروف الاستقبال. ويشرف زيادة على ذلك على نشاط الأعران المكلفين بالاستقبال والتوجيه وينسقه.

أما عن الأعمال الخدمائية التي يستفيد منها المواطن، فبنسبة للحالة المدنية،" يكلف أعران شباك هذه المصلحة لا سيما بما يأتي:

✓ استقبال الملفات والوثائق المسلمة من طرف المواطنين.

✓ مراقبة محتوى الوثائق والملفات ومطابقتها.

✓ إعداد الوثيقة المطلوبة.

✓ طرح الوثائق للإمضاء من طرف المسؤول أو مفوض الحالة المدنية.

✓ تسليم الوثائق لطلابها." (المادة 87 من نفس المرسوم التنفيذي).

وفي مجال النظافة والنقاوة العمومية والبيئة فقد نصت المادة 280 من نفس المرسوم التنفيذي على تكليف المفتشون في هذا المجال، بالتحقيق والتدخل ومعاينة المخالفات المتعلقة بالنظافة والنقاوة العمومية، حيث يكشفون النقائص المتعلقة بالنظافة والصحة العمومية وتقديم المقترحات الضرورية، ودراسة الواقع من هذا الجانب لإعداد تقارير وحصائل دورية سنوية.

كما كلف المشرع في نفس المرسوم التنفيذي، الأطباء البيطرية بمراقبة الذبائح ونشاطات تربية الحيوانات التي يقوم بها المواطنون بالمجتمع المحلي، كما نصت عليه المادة 314 ، أما في المجال الاجتماعي والثقافي والرياضي، فقد كلف المشرع في نفس المرسوم، كلف المستشارون للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية بتوجيه إعلام الجمهور، كما كلف المستشارون الاجتماعيون للإدارة الإقليمية بالقيام بجميع المساعي الاجتماعية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في الاندماج الاجتماعي و/أو المهني للأطفال المحرومين من العائلة والأشخاص المعوقين جسدياً أو ذهنياً ، والشباب في وضع صعب، وكذا الأشخاص المسنين. وكذا تحديد الفئات الاجتماعية المحرومة والضعيفة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية المحلية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.

وللتكفل برعاية الأمومة، فقد حدد المشرع في نفس المرسوم التنفيذي في المادة 350 منه، حدد المهام المسندة إلى مساعدات الأمومة الرئيسيات للإدارة الإقليمية، حيث كلفها بتطوير الاتصال وتعزيز العلاقة ما بين الأشخاص إضافة إلى مهام أخرى.

➤ الاتصال بالمندوبيات والملحقات البلدية:

وأياً كانت وسيلة تسيير هذه المصالح أو المرافق العمومية فإن إدارة البلدية تقوم بالاتصال معها حسب مجال تخصصها، فتقوم إدارة البلدية بسلسلة من الاتصالات في مجالات عدة تختص بها هذه المصالح أو المرافق بالمجتمع المحلي، أين نجد داخل مصالح البلدية ومكاتبها مكلفون رئيسيون ومساعدتهم، يعملون على الاتصال بهذا المرافق والمصالح والتنسيق بينها وبين أهداف البلدية. وذلك حسب كل اختصاص.

فمثلاً نجد أن المادة 220 من المرسوم التنفيذي رقم 11-334/2011. تنص على تولى المكلف بالبرامج الإحصائية، بالإشراف على عمليات التحقيق الإحصائي في الميدان وإدارتها وجميع المعلومات ومعالجتها. أي أن هؤلاء المكلفون سيتصلون رسمياً بإدارة هذه المصالح والمرافق العمومية، من أجل الحصول على الإحصائيات الخاصة بالمشاريع أو المعلومات أو البيانات الموجودة بكل مصلحة أو مرفق عمومي.

أما في مجال التسيير التقني والحضري، نجد أن مساعدي المهندسين للإدارة الإقليمية على درجة كبيرة من الاتصال التنظيمي مع المسؤولين الرئيسيون بأشغال الانجاز ومشاريع انجاز المنشآت. كما تنص عليه المادة 224 التي تبين دور هؤلاء المساعدون في انجاز مختلف الأعمال التقنية المتخصصة، وكذا قيادة أشغال الانجاز وتنظيمها، واستلام المنشآت والمصادقة على وضعيات الأشغال، وبالتالي المساهمة في إعداد الدراسات التقنية والمخططات التنموية كما نصت عليه المادة 225 من نفس المرسوم التنفيذي.

وفي نفس المجال، وحتى تضمن البلدية سلامة التجهيزات والنظم الميكانيكية بالمرافق والمصالح العمومية، تعمل البلدية من خلال الأعوان التقنيون للإدارة الإقليمية في هذا المجال بالاتصال التنظيمي مع هذه المرافق، قصد معرفة أي اعطاب قد تمس هذه التجهيزات، ومن ثم القيام بتصليحها من خلال التنقل إلى الميدان للقيام بالتصليحات الضرورية، وهذا كما تنص عليه المادة 251 من نفس المرسوم التنفيذي.

أما المادة 273 من نفس المرسوم التنفيذي، فقد كلف المشرع من خلالها منسقو الأشغال لضمان تنسيق وتنشيط الأعمال المرتبطة بإنجاز مختلف مشاريع التجهيز، التي تقوم بإنجازها الجماعات الإقليمية.

وبذلك يكلف منسقو الأشغال بعدة اتصالات تنظيمية، تبرز أهم جوانبها في الاتصال المكلفون الرئيسيون بالمشاريع التي تقام في إطار المصالح والمرافق العمومية بالمجتمع المحلي. وهذا قصد ضمان التنسيق بين مختلف المشاريع المقامة في نفس الموقع، وكذلك يقوم منسقو الأشغال ببرمجة وتنشيط الاجتماعات التنسيقية الدورية مع رؤساء المشاريع المعنيين.

أما في مجال النظافة والنقاوة العمومية والبيئة، فيكلف المشرع وفق المادة 280 من نفس المرسوم التنفيذي، يكلف المفتشون النظافة في هذا المجال، بالاتصال التنظيمي مع جميع المرافق العمومية في إطار هذا المجال قصد كشف النقائص المتعلقة بالنظافة والصحة العمومية، وتقديم المقترحات الضرورية، ومن ثم تحديد المرافق العمومية البلدية التي تخضع للتفتيش.

أما على مستوى مجال النشاطات الثقافية والرياضية فإن المشروع كلف المستشارون للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية بالاتصال التنظيمي بجميع المرافق والمصالح والمؤسسات ذات الطابع الثقافي والرياضي قصد تنشيط أعمالها، وكذا إعداد " ريبورتاجات" حول النشاطات الثقافية والرياضية للجماعات الإقليمية، والمساهمة في تحضير وتنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية على مستوى الجماعة الإقليمية، هذا كما نصت عليه المادة 332 والمادة 333 من نفس المرسوم التنفيذي سابق الذكر.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ومشكلاته

كما تعمل الاتصالات التنظيمية التي يقوم بها المنسقون الإقليميون للنشاطات الثقافية والرياضية، بالتنسيق بين مختلف برامج نشاطات المؤسسات الثقافية والرياضية التابعة للبلدية، وتشجيع المهارات المحلية. كما نصت عليه المادة 356 من نفس المرسوم التنفيذي، والتي تبين مهام المنسقون الإقليميون للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية .

وفي المجال الاجتماعي يعمل المستشارون الاجتماعيون للبلدية وفق المادة 340 - من نفس المرسوم التنفيذي سابق الذكر- على الاتصال التنظيمي مع المؤسسات العمومية والمرافق العامة التابعة للبلدية، قصد تحديد الفئات الاجتماعية المحرومة والضعيفة، وتنظيم عملية التكفل بها في إطار السياسات العمومية الاجتماعية المحلية، المقررة في مجال التضامن والحماية.

سادسا- مشكلات الإدارة المحلية-البلدية- في الجزائر:

عرفت الإدارة الجزائرية عرفت استمرارية في الوجود بعد انتقال المجتمع الجزائري إلى الاستقلال، بحيث لم تحدث قطيعة والتغيير في أي جانب من جوانب المؤسسة الإدارية الجزائرية. ويعني ذلك إن الإدارة المركزية كانت أو محلية، استمرت في العمل بنفس الأساليب والوسائل المادية والتنظيمية البشرية. وبنفس العادات والتقاليد، والنتيجة هي أن المنظومة. -الإدارة الجزائرية - لها تركيبة موروثية عن العهد الفرنسي. " لا تشكو فقط من عدم استنادها إلى فلسفة خدماتية مرفقية إدارية كانت، أم اجتماعية واقتصادية، وإنما أيضا من عزلتها عما يجري في محيطها، وهي من الأسباب المشتركة لمعضلة منظومتنا الإدارية والقانونية. (بتصرف، علاء الدين عشي، 2011، ص.63). وسنبين في هذا الإطار جملة من المشاكل التي تعاني منها إدارتنا المحلية_ البلدية_ ، نبين ذلك فيما يلي:

1-عزلة الإدارة عن المواطن:

إن هذه العزلة إنما هي نتيجة لسلوك الإدارة التنظيمي الذي استمر في منهج الحيطة والحذر من الفرد الجزائري. وهو الأسلوب الذي انتهجته السلطات الإدارية الاستثمارية التي كانت تنظر للفرد الجزائري على أنه لا يؤتمن، وأنه لا بد أن يكون محل مراقبة ومساءلة وتفتيش وحيطة وحذر. (بتصرف، علاء الدين عشي، 2011، ص.63).

فالإدارة منذ بداية - الاستقلال- وقعت في فخ الاستمرارية، ثم بعد ذلك أصبحت ترفض أن تتغير، أو أن تغير من نظامها وأساليب عملها وطرق معاملتها للفرد الجزائري. مثلما أنها رفضت كل إصلاح حتى مع مطلع الألفية الثالثة. (بتصرف، علاء الدين عشي، 2011، ص.95).

وقد عرفت الإدارة " إصلاحات" عديدة يائسة اهتمت بالقشور وما هو هامشي، ولم تعالج الأعماق. لذلك ما عساها إلا أن تبقى في " عزلة" عن المواطن، أي أنها لن تؤدي له الخدمات التي يحتاجها، ولن تعمل على أن تيسر له سبل العيش في محيطه. ولن تحاول التواصل معه أو ربط الاتصال به عن طريق الأساليب العصرية للاتصال. وما أكثرها. (بتصرف، علاء الدين عشي، 2011، ص.95).

وحتى إن أرادت الإدارة التواصل مع المواطن فإن الأمر ليس بالهين ولا باليسير، ما دامت لا تتعامل معه على أسس خدماتية. فالمواطن يطلب خدمات والإدارة تقدم عراقيل وتعطيل. (بتصرف، علاء الدين عشي، 2011، ص.95).

2- تضخم الجهاز الوظيفي:

إن فكرة تمتع الموارد البشرية المسيرة للبلدية بنظام قانوني متميز وبنظام سلمي إداري خاص، هو بالأهمية بمكان لتفعيل استقلال البلدية في العمل بتلك الموارد، غير إن ذلك الاستقلال ما لبث حتى اصطدم بواقع وظيفي متآزم انعكس عليه سلبا . (بوعمران عادل، 2010، ص. 73).

إن الوظيفة البلدي لا يزال يحوي عللا تجذرت، وانطبعت فيه منذ ميلاد البلدية بموجب قانون البلدية 24/67، تتمثل في تضخم جهازها الوظيفي ونقص تأطيره، وهو النتيجة الحتمية للدور الذي لعبته البلدية في الساحة الاجتماعية، من خلال المساهمة في امتصاص البطالة المتفشية في دائرة اختصاصها الإقليمي، حيث أحدثت محاولات الإدماج العشوائي في الأسلاك البلدية، إلى توليد فائض رهيب في عدد المنتمين لتلك الأسلاك على حساب المناصب الحقيقية المطلوب شغلها.(بتصرف، بوعمران عادل، 2010 ، ص. 74).

3- ضعف الكادر البشري:

تعاني البلديات في معظمها من ضعف في مجال التأطير البشري وتردي في هذا الأخير، نتيجة لطغيان العناصر البشرية البلدية التي لا تتلاءم ومدرجاتها ولا مستوياتها، مع المهام الملقاة على البلدية والفئات الفنية المتخصصة والمؤهلة، والتي من شأنها النهوض بالبلدية، ورفع مستوى التسيير والتنظيم والتخطيط بها، حيث لا تتجاوز نسبة هذه الفئات 44.44٪، أي بتعداد إجمالي مقدر بـ 5444 كادر من أصل 122.754 عنصر بشري منتمي للأسلاك البلدية المختلفة، وهو رقم منذر بالخطر ومتدني للغاية، هذا إن لم نقل انه يكاد يكون معدوما مقارنة بالفئات الأخرى، سواء الأمية الجاهلة بأبجديات الكتابة والقراءة والحائزة على نسبة كبيرة تقدر بـ 38.76٪ وبتعداد كلي قدره 47589، أو بالفئات ذات المستويات العلمية البسيطة (ابتدائي/ متوسط/ ثانوي) بنسبة 56.58٪، وعلى الرغم من عمل السلطات المركزية على تخفيف حدة تلك الأزمة من خلال تكفلها بتكوين المنتمين للأسلاك البلدية، ومن خلال سياسة عقود ما قبل التشغيل LES CONTRATS PRÉS EMPLOI وكذلك سياسة الإدماج المهني LES CONTRATS D.INSERTION، واللتين بمقتضاهما تقوم البلدية بتوظيف ذوي الشهادات الجامعية والكفاءات ومختلف الإطارات، على أن تتحمل خزينة الدولة أجورهم، إلا أن الوضع لم يتغير بل بقي على حاله، بل زاد في مشكلة التضخم الكمي وزيادة التسيب الإداري للموظفين وعدم وضوح الأدوار.

(CENTRE NATIONAL DET ETUDS ET D'ANALYSES POUR PLANIICATION :
ETUDS SUR L'ENCADREMENT DE LA WILAYA. LA DAIRA ET DE
LUCOMMUNE. JUILLET .2000.)

إن هذه الأزمة الوظيفية ناتجة أساس على:

4- غياب الشفافية في التوظيف:

إن عملية التوظيف غالبا ما تتم على أسس غير موضوعية، بحيث تتغلب في العملية الشروط والمقاييس الذاتية على الشروط الموضوعية المتعلقة بالمنصب. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 98.)

وتكون شروط الكفاءة والمؤهلات المتعلقة بالمنصب من آخر الشروط التي ينتظر أن تتوفر في المرشح. وتتمثل الشروط الذاتية على الأخص، في الولاء لصاحب القرار الذي يقوم بالتوظيف والوفاء له. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 98.)

كما أن اختيار المرشحين للمناصب يتم عادة باعتبار درجة القرابة، إذ أن القواعد الاجتماعية في المحيط تحتم على اغلب من لهم سلطة التوظيف، بإعطاء الأولوية للقریب قبل غيره. وبقیم الإنسان في محيطه ومجتمعه. أي في عائلته وعشيرته، بمدى احترامه وتطبيقه لهذا المبدأ. ومدى تقديمه من خدمات لأقاربه. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 98.)

5- غياب نظام فعال في متابعة المسارات المهنية:

إن غياب نسق التكوين داخل المنظومة الإدارية، يعني انه لا يوجد تقييم الأداء والكفاءات وفقا للشروط العقلانية والموضوعية، كما لا يوجد نظام لمتابعة المسارات المهنية و ترقية الموظفين. ذلك أن هذه الأنساق كلها انساق مرتبطة بعضها ببعض، وتخدم بعضها بعضا، وبها يمكن لأي مؤسسة أن تهيئ الشروط الضرورية للأداء الجيد للموارد البشرية، ولتتمين هذه الأخيرة وإعطائها المكانة المنوطة بها في المؤسسة. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 101.)

ثم إن من خصائص الموظف في الإدارات، إن مساره المهني محدد عن طريق القانون والنصوص التنظيمية التي تحدد شروط التوظيف والترقية، وكذا شروط الدخول إلى مختلف الأسلاك والدرجات ومناصب العمل. إلا أن الترقية على سبيل المثال، تتم على أسس ذاتية؛ والبحث الميداني الذي قام به

فؤاد منصوري في بلدية عنابة، يؤكد أن ما يقل عن 60٪ من العينة تُقرّ بذاتية العوامل التي تحكم عمليات الترقية، وتتأكد الذاتية أكثر لما يتعلق الأمر بمناصب القيادة. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 101).

ولما كانت هذه المناصب حساسة، فإنها لا توزع إلا على الأقربين والزبائن، وهو الأمر الذي يؤكد الاتجاه الذي تتخذه الإدارات في التوظيف؛ وقد بين البحث أن أفراد العينة يعتمدون على " المناورة"، والاتصالات الحثيثة والضغط على المسؤولين (عن طريق الوساطة التي تعرف بـ " المعرفة"²⁴ خاصة وعلى أعضاء اللجان المتساوية الأعضاء المختصة في دراسة ملفات الحراك المهني، وكذلك الاتصال بأفراد من خارج المؤسسة لهم سلطة ونفوذ. من أجل التدخل لدى المسؤولين على الترقية وأعضاء اللجان.

6- البيروقراطية:

وقد ورد في الموسوعات انه عندما نتحدث عن البيروقراطية نتصور سلكا من الموظفين، يتمتع بسلطة كبيرة، له تقاليد تميزه عن غيره من الأسلاك وله ذهنية خاصة.

ولذلك البيروقراطية ليست فقط الإجراءات الطويلة والمعقدة بل، هي كذلك أفراد وجماعات من الموظفين والمسؤولين يمثلون في آخر المطاف، كتلة أو فئة اجتماعية واحدة تشكلت شيئا فشيئا منذ الاستقلال وتركزت بين أيديها وسائل القرار في دواليب الدولة (...). وتهيمن على غيرها من الفئات الاجتماعية في المجتمع الجزائري. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 86).

والبيروقراطية، أصبحت إذن، فئة " لا تخضع" للمواطن، والخضوع هنا بمعنى أن تضع هذه الفئة نفسها في خدمته مثلما هو منتظر منها. بل ما يقع في الواقع أنها تخضعه لإرادتها وتطبق سياستها، ولا تطبق سياسة المجالس النابعة من الانتخابات أو غيرها من مؤسسات الدولة. (الحميد قرفي، 2008، ص. 87).

وإذ تعتمد البيروقراطية على نموذج " العلاقات الشخصية" التقليدي في الجزائر لإعادة إنتاج ظروف دوامها واستمرارها. فهي طورت هذا النموذج وحولته إلى نموذج " للعلاقات الزبونية" الذي يشمل الأول دون أن يلغيه. (الحميد قرفي، 2008، ص. 87).

وقد ساهمت الإدارة في بناء النمط المستحيل والجهنمي لحياة المواطن الجزائري، بحيث أسست علاقاتها معه على الحذر المتبادل والشك والريبة، ووضعت منه " المتحايل الدائم" عليها تماما، على شكل النهج

²⁴ من مصدر "عرف"، نقول: عرف الشيء أي تبين له، وهي مصطلح ينطق بكسر الميم وفتح الفاء، يدل على استعمال القواعد التنظيمية بطريقة مستهجنة لخدمة مصالح من يهمهم ذلك، وهو مصطلح أصبح شائعا في المجتمع الجزائري، لأنه للأسف لصيقا يعد احد خصائص الثقافة الاجتماعية والتنظيمية لهذا المجتمع.

الذي انتهجته الإدارة في الاحتلال الفرنسي؛ كما جعل منها هو العدو اللدود له، فهو لا يحاول الوصول إلى خدمات الإدارة إلا عن طريق أهلها وأصحابها وموظفيها، وهو ما يصطاح عليه بلغة العموم "المعرفة" (بكسر الراء وياء المد). (الحميد قرفي، 2008، ص. 87).

وما نستخلصه من كل هذا هو أن الإدارة لم تجعل من أولوياتها بناء علاقات سليمة مع المواطن، بل ولم يكن في حساباتها أنها تساهم في خلق المواطنة والدفع بالفرد كي يسلك سلوك المواطن. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 87).

بعد عرضي لنظرة عامة حول المشاكل التي تعاني منها إدارتنا المحلية _ البلدية _، مشاكل زادت في صعوبة تحقيق الأهداف المنوطة بهذه الأنساق التي تمثل القاعدة الأساسية لبناء الدولة، كان نتيجة ذلك مظاهر تنظيمية عديدة أصبحت لصيقة بهذه الإدارات لتشكل ثقافة تنظيمية يجب الولاء لها، ثقافة تنظيمية قيمة نجدها تبرز أساسا في اتصالات تنظيمية غير رسمية أو أخرى رسمية لا معيارية، كانت نتيجة استهجان المبادئ الرسمية للاتصال، فمن خلال تلك المشكلات التي تطرقنا لها نجد ان الاتصالات التنظيمية بالإدارات المحلية توجهها صلات القرابة والجهوية والعلاقات الشخصية والولاء إلى طوائف اجتماعية بعينها دون الأخرى، أي توجيه الاتصالات التنظيمية لتكون القرارات تخدم مصالح آخرين بطرق غير موضوعية، وحتى اتصالات الموظفين داخل البلدية أصبحت تتم وفق ذلك النسق القيمي المحوري العام، بالإضافة إلى تمسك إدارتنا بفكرة الاتصال مع المواطن يتم بحذر لأنه لا يؤتمن وأهدافه تتعارض مع أهداف النسق، إذا ثغرات عديدة في الاتصال التنظيمي شكلت واقعا مزرريا لبلديتنا.

أحاول في ما يلي ان أعطي نظرة بسيطة حول واقع الاتصال التنظيمي بالبلدية كسبب لتلك المشكلات التي تعاني منها هذا الإدارات، كنسق إداري اجتماعي مفتوح على البيئة الخارجية لها. أوضح ذلك فيما يلي:

1- ضعف الاتصال التنظيمي:

كي نستهل الحديث عن نسق الاتصال لا بد علينا الإشارة إلى أن " الاتصال التنظيمي " في أي تنظيم، له علاقة وطيدة مع طبيعة التنظيم ومع أسلوب سير وتسيير التنظيم، وكذا مع الثقافة التنظيمية القائمة، وما يترتب عن ذلك من سلوك وأفعال وردود الأفعال، داخل جميع المؤسسات العمومية، نجد أنها تعتمد على التنظيم الكلاسيكي والذي يركز أساسا على اتصال بسيط ذي الاتجاه الواحد وهو الاتجاه النازل وهو اتصال يعتمد فقط على إصدار للأوامر من اجل تنفيذها من طرف الاتصال، لا يقبل ولا يوفر شروط المناقشة وإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرار. (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 98).

وفي هذا الإطار يمكن إدراج عملية إصدار القوانين والمراسيم والقرارات (الوزارية) والمناشير في هذه الحالة، ليست لرد فعل FEEDBACK، الذي يلعب دورا هاما في عملية الاتصال، مكانة في عملية أو صيرورة الاتصال، حيث أن صاحب الأوامر غالبا ما يأخذ قراراته دون الأخذ بعين الاعتبار انشغالات المعنيين والمنفذين وآرائهم ومواقفهم من الأمر أو القضية المعالجة. (وهذا حتى في حالة وجود تقارير ترفع من الأسفل إلى الأعلى دوريا و بانتظام).(عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 98).

كما وجد الباحث منصور في دراسته الميدانية التي أجراها ببلدية عنابة، وجد²⁵ أن أربعين %40 فقط من العينة تستفيد من الاتصال العلمي؛ والاتصال العلمي يتمثل أساسا في تداول المصالح والأفراد داخل المؤسسة – البلدية- للمعلومات والمعطيات التي يحتاجها كل واحد من أجل أداء عمله على أحسن وجه، والغريب في الأمر هو أن أربعين بالمائة من العينة تصلها المعلومات التي تجعلها تؤدي عملها، والبقية التي هي الأغلبية 60% لا تصلها المعلومات، ولا تؤدي إذا عملها على الإطلاق أو تؤديه عشوائيا.

كما كشف البحث على عدة " حالات لا معيارية" في التنظيم لها علاقة بالاتصال في المؤسسة-البلدية- ومنها: (عبد الحميد قرفي، 2008، ص. 106).

✓ الشفوية في الاتصال:

في أغلب الأحيان، القلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الاطلاع عليها ، ومن ثم عدم معالجتها وعدم استغلال المعلومات والاقتراحات الواردة فيها؛ كما أن الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون؛ وهو الأمر الذي يحدث خلافا في التنفيذ، ويجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملصا من المسؤولية من طرف القيادة، وتخلق جوا من الشك والريبة في العمل.

✓ غياب عملية صبر الآراء.

✓ عدم اللجوء إلى: سجل الاقتراحات أو تقنية علبة الأفكار " BOITE A IDEES .

وفقا لما تم عرضه يمكن إبراز سمات الاتصال التنظيمي الذي يغلب على إدارتنا المحلية والمرتبطة بعدة مشكلات ، سمات نبرزها فيما يلي:

- انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة- البلدية_ والتي تعرف بها وبما يدور فيها.
- عنصر السرية والتكتم في العمل والتفاعل وفقا لزمر اجتماعية وأحلاف مهنية تجمعها المصالح المشتركة.
- الاتصال يرتبط بعنصر القرابة (التواصل مع القريب وتهميش وتغيب البعيد)

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ومشكلاته

- الاتصالات مرتبطة بالمعريفة حيث تقدم الخدمات وفق هذا الاعتبار
- الاتصال يعتمد على العلاقات الشخصية "العلاقات الزبونية" وليس الرسمية في الاتجاهين (العمودي والأفقي)
- الاتصال مع المواطن قائم على الحذر المتبادل والشك والريبة والحيطه من الفرد الجزائري بأنه لا يؤتمن من جانبه، باعتبار انه _المواطن_ يحاول دائما كسر النظام والقانون وان أهدافه تتعارض مع أهداف التنظيم.
- البيروقراطية في الاتصال ونظرة سلبية للرؤساء تجاه الاتصال بالعمال في المراتب الدنيا أو في الإدارة الوسطى، فالعامل محل مراقبة وتفتيش وحيطه وحذر.
- عدم استغلال أساليب اتصالية عصرية.
- الشفوية في الاتصال (هو استمرار للطابع الغير رسمي وعدم الإيمان بالإجراء الورقي، الهاتف... فهذه أساليب غير مستساغة من الطرفين.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1_ مجالات الدراسة

أ_ المجال الزمني

ب_ المجال المكاني

ج_ المجال البشري

2_ مجتمع الدراسة

3_ منهج وأدوات الدراسة

أ_ المنهج

ب_ أدوات جمع البيانات

4_ الأساليب الإحصائية

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات

رابعاً: نتائج الدراسة

1_ النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية

2_ النتائج العامة

تمهيد:

بعد ما قمت بتحديد الإطار التصوري للدراسة وإجراء تغطية نظرية لموضوع الاتصال التنظيمي والإدارة المحلية، قد توصلت إلى ان الاتصال التنظيمي عملية تنظيمية تعتبر الأساس التنظيمي لوحدات الإدارة المحلية لطبيعة مهام هذه الأخيرة، و التي تشهد ببلدنا مشاكل عديدة قد تحول دون تحقق فعالية الاتصال التنظيمي بها، لذا وفي هذا الفصل ولصب الموضوع في إطاره العلمي الأكاديمي وتحقيق مقاربة نظرية للواقع، سأقوم بتحديد الإجراءات المنهجية وأدوات البحث العلمي التي سيتم من خلالها تقصي معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، ومن ثم التوصل إلى النتائج وفقا للفرضيات التي شكلت منطلقات بحثية لهذه الدراسة.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1_ مجالات الدراسة:

أ_ المجال الزمني:

إن عملية تحديد مجالات الدراسة تعتبر مهمة في البحث العلمي لأنها تعطي له نوع من التحديد والتخصيص، ومن ثم إمكانية تعميم النتائج، وتتمثل مراحل إعداد هذه الدراسة في مرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: تم تقديم ملخص لموضوع الدراسة إلى اللجنة العلمية، أين تم الموافقة عليه، وتم الاتفاق مع المشرف على هذا الموضوع وذلك كان سبتمبر 2013، ليتم بعدها إجراء دراسة بيبليوغرافية حول الموضوع ليكون بذلك إنهاء الشق النظري للدراسة في سبتمبر 2014، ثم النزول لاستكشاف مؤسسة البحث وكان ذلك في 19/ ماي/ 2015، أين تم إجراء دراسة استطلاعية عرفت الباحثة بالظروف والأوضاع التنظيمية، خاصة التي لها تأثير على موضوع الاتصال التنظيمي، كالتباعد الفيزيقي بين المصالح ومدى توفر الأجهزة الاتصالية بالمكاتب، وتسجيل بعض الممارسات السلوكية للموظفين ذات الصلة بالموضوع المدروس، ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية مهدت الباحثة المبحوثين وخاصة المسؤولين على الاطمئنان لإجراء هذه البحث الميداني في أحسن الظروف، كذلك ضبط المجال البشري والمكاني للدراسة من خلال بعض الوثائق الإدارية التي تم الحصول عليها من إدارة البلدية، ليتم بعدها ضبط المؤشرات التي تتلاءم وهذا النسق التنظيمي الذي سيدرس، أين تم تجريب الاستمارة على عينة من مجتمع الدراسة الذي ستقوم الباحثة بدراسته كلياً وفقاً لأسلوب المسح الشامل.

المرحلة الثانية: تم تعديل الاستمارة وفقاً لما جاءت به نتائج تجريبها على عينة من المبحوثين، ثم وفقاً لذلك تم النزول إلى ميدان البحث وتوزيع الاستمارة على جميع موظفي الإدارة بالبلدية وكان ذلك في 3 نوفمبر لعام 2015، ثم بعد ذلك قامت الباحثة بتفريغ وتحليل البيانات، أين تم إجراء بعض المقابلات مع الموظفين من الفئات المهنية الثلاث التي يوزع على أساسها مجتمع الدراسة، وهذا من أجل تدعيم تفسيرات الباحثة بتفسيرات المبحوثين بخصوص النتائج الإحصائية المتحصل عليها من إجاباتهم على تساؤلات الاستبيان، لتقوم الباحثة بعد ذلك بمواصلة المرحلة الأخيرة للدراسة والمتمثلة في استخلاص النتائج وفقاً للفرضيات الجزئية، ثم النتائج العامة ثم الخاتمة.

ب_ المجال المكاني:

تعد بلدية زريبة الوادي احد دوائر ولاية بسكرة، أنشئت سنة 1957 وتبعد على مقر الولاية بحوالي 82 كلم، تم استغلال مقر البلدية منذ 1979م وتتميز بطابعها الفلاحي، وتبلغ مساحتها 500.90 كلم² ، وعدد سكانها 2497 فرد (تقديرات 2013، تبلغ نسبة النمو السكاني سنويا بـ 1.0% تحتوي على خمس تجمعات رئيسية وهي: (زريبة الوادي، نفيضة الرقمة، بادس، القصر، الليانة، لعليب، و الريان). انظر الملاحق، وثائق رسمية من الامانة العامة لبلدية زريبة الوادي متضمنة لتعريف البلدية"

❖ حدود البلدية: تتوسط خمس بلديات كما يلي:

- من الشمال: بلدية كيمل ولاية باتنة.
- من الجنوب : بلدية الفيض ولاية بسكرة.
- من الشرق: بلدية خنفة سيدي ناجي ولاية بسكرة.
- من الغرب: بلدية المزيرعة وبلدية عين الناقة ولاية بسكرة.

❖ آخر تعديل للهيكل التنظيمي:

طبقا للمادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم: 13-105 المؤرخ في: 2013/03/17، الذي يتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي، تم تعديل الهيكل التنظيمي بعد عرض الرئيس لمشروع التعديل للمرة الثانية، بعدما ما تمت الموافقة عليه من قبل المجلس بموجب المداولة رقم: 35 المؤرخة في: 2012-01-11، إلا انه لم يحظى بالمصادقة عليه من طرف سلطة الوصايا (...).

وبالاستناد إلى القرار الوزاري رقم 6729 المؤرخ في: 11 سبتمبر 1981 المحدد لتنظيم الإداري لمصالح البلدية، وكذلك مراعاة الأحكام المطبقة على المناصب العليا، وتحديد المهام وشروط التعيين فيها؛ وبعد المناقشة والتشاور جرت عملية التداول عن طريق التصويت، حيث كانت نتيجة ذلك أن وافق الحاضرون بالأغلبية على المصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي للإدارة الإقليمية للبلدية، وفقا للتفصيل المبين في المخطط التوضيحي المرفق بالمداولة (انظر الملحق).

وعلى ضوء ذلك كان توزيع المصالح والمكاتب والفروع وفقا لاقتراحات الحاضرون كالتالي:

- منصب الأمين العام للبلدية(1).
- منصب رؤساء المصالح (6).
- منصب رؤساء المكاتب (23).

- منصب رؤساء الفروع (48).
- منصب رئيس حظيرة (51).
- منصب رئيس مخزن (51).
- منصب رئيس ورشة (3).

ج_ المجال البشري:

لقد قامت الباحثة باختيار وبطريقة قصدية من المجتمع الأصلي المتمثل في جميع وحدات الإدارة المحلية الجزائرية، اختارت بلدية "زريبة الوادي" بسكرة أنموذجاً لهذا المجتمع الأصلي، كون الباحثة تنتمي إلى المجتمع المحلي الذي تسعى هذه البلدية لخدمته، تحدد بذلك مجتمع الدراسة من خلال إتباع أسلوب المسح. كأحد أنماط المنهج الوصفي، حيث بلغ مجتمع الدراسة الكلي حسب الوثائق الإدارية لسنة 2013 بلغ 198 مستخدماً يعمل داخل هاته البلدية، وهذا المورد البشري يصنف إلى ثلاث أصناف أما الصنف الأول فيتمثل في هيئة المجلس الشعبي البلدي ويضم 19 عضواً بما فيهم رئيس م.ش.ب، أما الصنف الثاني متمثل في فئة الموظفين الإداريين ويضم 56 موظفاً إدارياً، وأخيراً الصنف الثالث المتمثل في العمال المهنيين ويضم 123 عاملاً مهنيًا. وللتوضيح أكثر أشير بالتفصيل إلى ذلك فيما يلي:

يمكن تصنيف المجتمع البشري على هئتي البلدية. أي كما نصت عليه المادة 15 من قانون البلدية 2011، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل رقم (4) كالتالي:

- المجلس الشعبي البلدي: رئيس المجلس الشعبي البلدي، و4 نواب و 15 عضواً
- إدارة البلدية: 56 موظفاً إدارياً وموزعين على المصالح والمكاتب والفروع الموجودة بهذه البلدية، و 123 عاملاً مهنيًا تابعاً لإدارة البلدية.

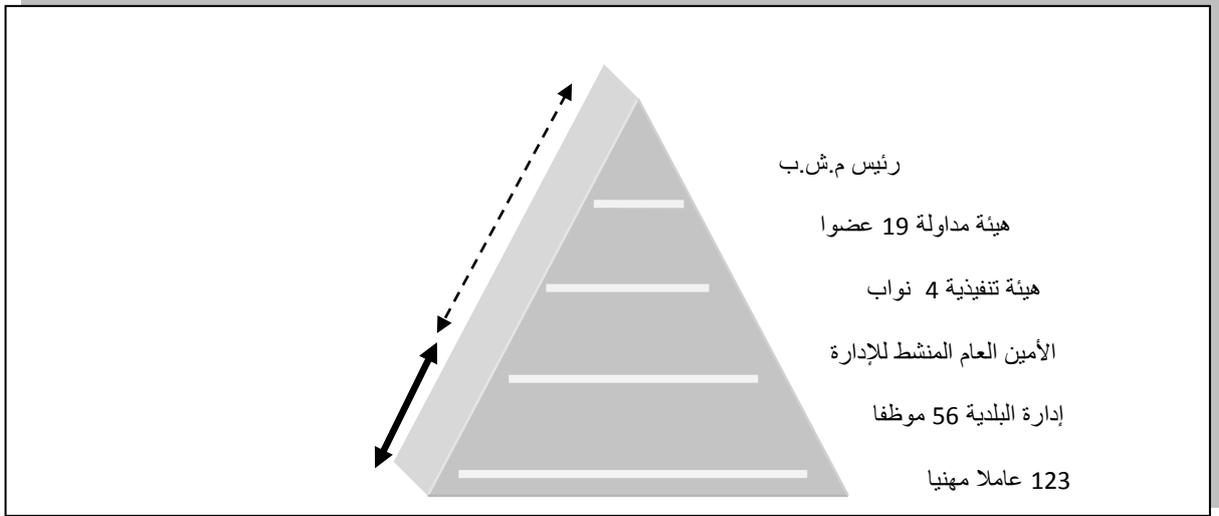
والجدول والشكل التاليين يبينان توزيع مفردات المجتمع البشري للبلدية حسب المناصب المهنية التي يشغلونها، وفقاً لقانون البلدية الأخير لعام 2011 الذي يحدد هيئات البلدية في المادة 15 منه، والمرسوم التنفيذي رقم 11 / 334 / 2011 المتضمن القانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية والذي حدد من خلاله المشرع الجزائري المناصب العليا للوظيفة البلدية .

جدول (1): يوضح توزيع أفراد المجتمع البشري على الوظائف والمناصب المهنية بـ " بلدية زريبة الوادي " بسكرة.

العمال المهنيين	الموظفون الإداريون	الأعضاء	
		رئيس م.ش.ب	أعضاء م.ش.ب
123 عاملا مهنيا	56	1	18عضوا
123 عاملا مهنيا أي ما يعادل 62.12% من المجتمع البشري للبلدية	56 موظفا إداريا أي ما يعادل 28.28% من المجتمع البشري للبلدية	19 عضوا أي ما يعادل9.59% من المجتمع البشري للبلدية	
198 فرد بشري يعمل داخل البلدية			

المصدر: إعداد الطالبة من خلال إحصائيات المؤسسة سنة 2013م.

شكل رقم (4): يوضح توزيع مجتمع الدراسة بـ"بلدية زريبة الوادي" على هيئات البلدية.



المصدر- إعداد الطالبة من خلال إسقاط إحصائيات المؤسسة مع ما جاء بالمادة 15 من قانون البلدية
2011.

لقد تم اختيار هذا المجتمع للدراسة لان الباحثة تنتمي إلى المجتمع المحلي ضمن الحدود الإقليمية لهذه البلدية، فمن الطبيعي أن تكون على وعي بالخصائص الاجتماعية والظروف البيئية ومستوى أداء هذه الوحدة الإدارية.

2_ مجتمع الدراسة:

"إن مجتمع البحث يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وتشكل له مشكلة بحثية"

(ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس، 2005، ص. 97).

ويتمثل مجتمع دراسة الباحثة في موظفي البلدية المرسمين والغير مرسمين، والذين بلغ عددهم 56 موظفا إداريا أي ما يعادل ما نسبته 28.28% من المجتمع البشري للبلدية، موزعين على المصالح والمكاتب والفروع وفقا للهيكل التنظيمي للبلدية. وتم اختيار هذا المجتمع البحثي لأنه يتوافق ويتلاءم وموضوع الدراسة، فموظفي البلدية الإداريين وفقا للمادة 15 من قانون البلدية يشكلون الهيئة الثانية للبلدية، باعتبارهم إدارة تنشط من طرف الأمين العام للبلدية والذي يعمل بتفويض من الرئيس المجلس الشعبي البلدي المنتخب، فهذه الإدارة تعمل على تحويل واقع المجتمع المحلي إلى لغة أرقام، من أجل تحديد المشاريع والخدمات التنموية اللازمة للنهوض بهذا المجتمع المحلي الذي تسعى البلدية لتنميته، وعليه يعمل موظفي البلدية الإداريين على تحقيق التساند الوظيفي من حيث الاعتماد على قاعدة معلوماتية واحدة، ليمتظهر بذلك اتصالاتهم التنظيمية بين جميع المستويات التنظيمية وفي كل الاتجاهات.

وبما ان مجتمع الدراسة صغير فتم دراسته كليا وفقا لأسلوب المسح الشامل، ويظم هذا المجتمع تنوع من حيث الرتب المهنية للموظفين، وكذا تصنيفهم إلى رؤساء ومرؤوسين أو موظفين تنفيذيين وهذا حسب رتبهم في المراتبية الهرمية للسلم الإداري للبلدية، وعليه يمكن ان نصنف مفردات مجتمع الدراسة حسب الرتب والأسلاك المهنية ، وهذا كما يبينه الجدول رقم(2).

جدول رقم(2): يوضح تصنيف مفردات مجتمع الدراسة حسب الأسلاك والرتب المهنية

عدد الموظفين	السلك أو الرتبة
08	متصرف إقليمي رئيسي
01	مهندس دولة ا ق ت ح
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي ا ق
01	طبيب بيطري ا ق
05	متصرفون إقليميون

01	ملحق رئيسي اق
05	ملحق الإدارة الإقليمية
03	عون رئيسي للإدارة اق
01	مراقب رئيسي في النظافة و عون البيئة
01	تقني سامي للإدارة اق في ت ت ح
01	تقني سامي في الإحصائيات اق
02	تقني سامي في الإعلام الآلي اق
00	تقني اق ت ت ح
06	عون الإدارة الإقليمية
10	عون مكتب اق
01	كاتب مديرية اق
01	كاتب الإدارة الإقليمية
01	عون تقنيي الإعلام الآلي اق
07	عون حفظ البيانات اق
56	المجموع

المصدر: وثائق إدارية خاصة بمستخدمي البلدية

كما يمكن تصنيف مفردات مجتمع الدراسة حسب مراتبهم في السلم الهرمي للتنظيم، أي حسب المسؤوليات والمناصب العليا المعتمدة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 11. 334/ 2011 الخاص بموظفي البلدية، لذلك تم الاعتماد على هذا التصنيف في توزيع إجابات مفردات الدراسة، والمقارنة بينها، لاعتبار ان معوقات الاتصال التنظيمي ترتبط أحيانا برئيس العمل وأحيانا بمرووسيه.

الجدول (3) : يوضح تصنيف مفردات مجتمع الدراسة حسب الفئة المهنية.

التكرار والنسبة الفئة	ت	ن%
فئة رؤساء المصالح	5	8.92
فئة رؤساء المكاتب والفروع	4	7.14
فئة الإداريين التنفيذيين	47	83.98
المجموع	56	100

المصدر: إعداد الباحثة من خلال تحويل معطيات الوثائق الخاصة بموظفي البلدية إلى نسب إحصائية.

3 _ منهج وأدوات الدراسة:

أ_ المنهج:

تعني المنهجية مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه، ولقد تعددت المناهج واختلفت طرق استخدامها من باحث لآخر. وهذا حسب المواضيع المدروسة ضمن مجال تخصصي بعينه لكل فرع علمي، أما عن علم الاجتماع²⁶ فنجد الأوفر حظاً في هذا الشأن، كون الظاهرة التي ستدرس ضمن تخصصاته تتميز بالشمولية وإمكانية التأكد من يقينيتها، كما تشكل إطاراً أو حقلاً معرفياً للاتقاء النظري لفروع عدة وتخصصات، ورغم اختلاف العلماء أو الباحثين في إيجاد تصنيف واحد يتفق عليه الجميع فيما يخص تصنيفات المناهج، إلا أنهم يؤكدون على أهمية المناهج العلمية في سعي الباحث في أي مجال علمي للوصول إلى الحقيقة، هذا ما نلمسه من خلال التعريفات التي عرف من خلالها الباحثون المناهج، وترددت في مؤلفات منهجية كثيرة، تعريفات جميعها تؤكد على ارتباط المنهج العلمي بالمشكلة موضوع الدراسة.

وفي هذا الشأن نورد التعريف الذي جاء به صلاح الدين شروخ في مؤلفه "منهجية البحث العلمي"، أين عرف المنهج العلمي بالقول "إن المنهج العلمي هو مجموعة القواعد التي يتم وضعها بغرض الوصول إلى الحقيقة، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة".

(صلاح الدين شروخ، 2003، ص. 90.)

إن المصطلحين الذين وردا في هذا التعريف، مصطلح "القواعد" ومصطلح "الطريقة" يدل على أن المنهج العلمي وبارتباطه بالمشكلة موضوع البحث، وهدفه في الوصول إلى اكتشاف الحقيقة، إنما يعتمد في ذلك على مجموعة من الإجراءات والترتيبات، التي يخطط لها الباحث في دراسته للظاهرة موضوع البحث، ويعتمد على الأسلوب المنهجي الذي سوف تصب فيه تلك الإجراءات، والترتيبات كأدوات للدراسة، ومن ثم الإجابة عن تساؤل الإشكالية للوصول إلى الحقيقة.

أما المنهج المعتمد في هذه الدراسة، هو **المنهج الوصفي** لأنه يلاءم طبيعة الموضوع، لأننا في صدد ملاحظة الظاهرة، واستكشافها كما هي في الواقع والمتمثلة في معوقات الاتصال التنظيمي، ثم نحاول صياغتها وفق اطر منهجية حتى نشكل بذلك مقاربة للواقع، وأخيراً نشخص الظاهرة ونحلها ونفسرها.

²⁶- يقول الفيلسوف الرياضي " بوان كاري" عن الجانب المنهجي في علم الاجتماع (انه يضم أكبر عدد من المناهج، وأقل النتائج)

أ_ تعريف المنهج الوصفي:

" هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا، والتعبير عنها

تعبيرا كيفيا وكما." (ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمان عدس، 2005، ص. 191).

" ويميل بعض الباحثين إلى دراسة المجتمع الأصلي كل ما كان هذا المجتمع صغيرا، وإذا كان عدد

أفراده قليلا." (ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمان عدس ، ص. 196).

ونظرا لكبر المجتمع الأصلي للدراسة، والمتمثل في جميع وحدات الإدارة المحلية الموجودة بالجزائر اخترنا، بلدية "زريبة الوادي" نموذجا لهذا المجتمع الأصلي. وحتى نصل إلى درجة معتبرة من صدق تعميم النتائج التي سنصل إليها، اعتمدنا على أسلوب الدراسات المسحية ، واخترنا طريقة المسح الشامل لصغر مجتمع الدراسة، وهذا حتى يكون البحث أكثر دقة من الناحية الإجرائية.

- تعريف الدراسات المسحية:

" وهي أسلوب في البحث يتم من خلال جمع المعلومات والبيانات من كافة أفراد الظاهرة، قصد

الوصول إلى استقرار كامل للظاهرة" (ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمان عدس ، ص. 203).

يتحدد حجم الدراسة المسحية بحجم المشكلة وعمقها، وقد تجمع البيانات والمعلومات من كل فرد من أفراد المجتمع المطلوب دراسته، إذا كان حجم المجتمع محددا وقابلا للدراسة، وقد تجمع البيانات والمعلومات من نماذج وعينات يحددها الباحث مسبقا. (احمد عارف العساف، محمود الوادي، 2011، ص. 138).

ونظرا لصغر مجتمع الدراسة، أرادت الباحثة الوصول إلى نتائج أكثر دقة من الناحية الإجرائية، لذلك

وجب الاعتماد على أسلوب المسح الشامل

ب_ كيفية استخدام المنهج الوصفي:

تم استخدام المنهج الوصفي وفق مرحلتين هما:

_مرحلة الاستكشاف والصياغة:

حيث تم في هذه المرحلة التعرف على وجود مشاكل تنظيمية وضعف بالاتصال التنظيمي بالإدارة المحلية، أي أن هناك معوقات تعيق نجاح هذا الأخير، وهذا من خلال دراسة معمقة للدراسات السابقة التي جاءت في هذا المجال ودرست نفس النسق التنظيمي الذي يريد الباحث دراسته في هذا البحث،

ومن ثم قام الباحث بتحديد مجال وأهداف وأبعاد الدراسة وربطها بمفاهيم رئيسية لها دلالات ومؤشرات بالواقع الذي سيدرس، هذا من خلال استطلاع لميدان الدراسة في بحوث سابقة زادت في حظ الباحث في فهمه للنسق التنظيمي لهذا الميدان، وكذلك دراسته المتعمقة للقانون الأساسي له، كون ميدان الدراسة يمثل القاعدة الأساسية لبناء الدولة، ومن ثم فله قانون خاص لتسيير تنظيمه، وقانون خاص لموظفيه، تم دراسة ذلك وتحليل المضامين التي شملت عليها تلك المصادر القانونية، حتى نصل إلى فهم واضح لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى إجراء دراسة نظرية للموضوع من خلال الأدبيات النظرية الموجودة بالكتب والمجلات... الخ، وكذلك جمع الوثائق الرسمية من الجهات المعنية بالدراسة. كل ذلك من أجل فهم الجوانب المختلفة للموضوع، والخروج بأنسب الطرق الملائمة لجمع المادة العلمية من المبحوثين والمؤشرات التي يجب أن تستند إليها تلك الأدوات، أي تحقيق مقارنة نظرية للواقع.

مرحلة التشخيص والوصف المتعمق:

قامت الباحثة من خلالها بتحليل وتفسير البيانات الميدانية على ضوء الإطار النظري للدراسة والمداخل النظرية التي شكلت النظرة التصورية للنسق التنظيمي، وكذا الظاهرة التي ستدرس بهذا النسق موضوع الدراسة، وكذلك ما جاءت به الدراسات السابقة من نتائج، كل هذا من أجل التحقق من الفرضيات التي وضعت كإجابات لتساؤلات الدراسة، وأخيرا الخروج بنتائج جزئية وأخرى عامة توجت باقتراحات وتوصيات تفتح آفاقا لبحوث مستقبلية متواصلة.

ب_ أدوات جمع البيانات:

" يقصد بأدوات جمع البيانات، أو كما تعرف بـ " أدوات البحث العلمي"، مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة، التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "TECHNIQUE" (علي غربي، 2006، ص. 111).

واللافت أن هناك كثير من الأدوات أو الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات.(علي غربي، 2006، ص. 111).

ويرتبط اختيار هذه الأدوات أو الوسائل بالمنهج العلمي المتبع في دراسة الظاهرة، وكذا الأسلوب العلمي في الجانب الإجرائي للدراسة؛ وفي هذا نجد أن المنهج الوصفي ومن خلال ما اثبت من فاعليته في الموضوعات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية المعاصرة، من خلال أسلوب الدراسات المسحية كأحد أنماط هذا المنهج، نجد أن هذا الأخير يعتمد أساسا في دراسته للظواهر على الاستبيان بالدرجة الأولى والمقابلات الشخصية ثانيا وكذلك الملاحظة ، وقد يحتاج الباحث المتبع لهذا المنهج والأسلوب المسحي إلى الرجوع إلى السجلات ووثائق المؤسسات أو الوحدات المطلوبة دراستها وعلى أية حال يمكن توضيح الأدوات التي اعتمدا عليها في الدراسة كل منها على حدى فيما يلي:

أ_ الملاحظة:

" هي عملية منظمة لتسجيل الأنماط السلوكية للأفراد، أو الأشياء أو الحوادث المحيطة بهم دون استجواب لهم". (صلاح الدين شروخ، 2003، ص. 91).

وقد اعتمدنا على هذه الأداة لاعتبارها خطوة مهمة في البحث خاصة في الدراسة الاستطلاعية، وكذا محاولة الباحث محاكاة الواقع وإيجاد أجوبة تصورية افتراضية عن تساؤلات الدراسة، ومدى توافق ما جاء في الإطار النظري مع ما هو موجود فعلا في الواقع، وكذا فهم التشريعات والإجراءات القانونية التي يسير من خلالها النسق التنظيمي ميدان الدراسة، من خلال ملاحظة المهام التنظيمية للموظفين وطريقة تفاعلهم في الواقع التنظيمي للنسق.

وقد اعتمد الباحث على **الملاحظة البسيطة** " والتي يقوم فيها الباحث بمراقبة المبحوثين عن كذب دون أن يشارك في النشاط الذي يقوم به مجتمع البحث". (يوسف طبابجة، 2007، ص. 158).

- كيفية استخدام الملاحظة البسيطة:

- ❖ محاولة ملاحظة أداء المهام المكلف بها الموظفون، واكتشاف نسق الاتصال الذي يحرك هذه المهام.
- ❖ تسجيل كل المظاهر التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة.
- ❖ تسجيل الاتصالات الغير رسمية بين الأطراف الاتصالية داخل المؤسسة.
- ❖ تتبع الإعلانات الإدارية المخصصة بإعلام الموظفين وكذلك لوحة إعلام المواطنين أو الجمهور.
- ❖ ملاحظة ما توفره المؤسسة من كتب ومجلات وملصقات والتي توفرها للموظفين للمطالعة.
- ❖ ملاحظة البعد المكاني للمصالح والعوامل الفيزيائية لبيئة العمل.

ب_ المقابلة:

" تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الباحث إثارة العواطف ومعتقدات وآراء الشخص، أو الأشخاص المبحوثين للحصول على بيانات موضوعية". (رشيد زرواتي، 2008، ص. 212).

وقد استخدمنا المقابلة المقننة: "والتي فيها يضع الباحث أسئلة كل محور في المقابلة". (رشيد زرواتي، 2008، ص. 213).

ان استعانتني بهذه الأداة يمثل دور تكميلي لاستمارة البحث، كون أن المقابلة استخدمت فقط لإيجاد تفسيرات منطقية للنتائج الإحصائية المتحصل عليها من إجابات المبحوثين، كما استخدم الباحث المقابلة الغير مقننة والتي " فيها لا يضع الباحث أسئلة المحاور، إذ لا يقيد الحديث، ولكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع". (رشيد زرواتي، 2008، ص. 213).

وقد استخدمت هذه الوسيلة للاستفسار كذلك عن الملاحظات المسجلة، وربط إجابات الرؤساء أثناء مقابلتهم ربطها بإجابات المرؤوسين من أجل المقارنة والوصول ربما إلى الإجابة الأكثر موضوعية، ولقد تمت المقابلات مع معينة من المبحوثين، هذه العينة متمثلة أساسا في:

- رئيس مصلحة
- رئيس مكتب
- رئيس فرع
- موظف إداري تنفيذي

• موظفة إدارية تنفيذية

ج_ الاستثمار:

" تعرف الاستثمار بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة موجهة إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات، حول موضوع أو مشكلة أو موقف". (رشيد زرواتي، 2008، ص. 182)

وتم استخدام هذه الأداة من خلال إعطائها شخصيا للمبحوثين، ولقد تم استخدامها كأداة أساسية في جمع المعلومات الميدانية، نظرا لتوافقها مع موضوع الدراسة الذي ضم مفردات من المبحوثين بعدد لا بأس به في ظل تعدد المؤشرات التي نسعى للتحقق منها، وكذلك لشهرتها عند العلماء في استخدامها عند إتباع الباحث المنهج الوصفي، وخاصة أسلوب المسح بالعينة. ولقد تم بناء الاستثمار استنادا على المؤشرات الأساسية للفرضية العامة والفرعية، وكانت مراحل تصميمها كالاتي:

- أ- جمع كافة المؤشرات التي من خلالها يمكن تشخيص معوقات الاتصال التنظيمي.
- ب- صياغة أسئلة رئيسية تدرج تحتها أخرى فرعية بناء على تساؤلات الدراسة.
- ج- عرض الاستثمار على الأستاذ المشرف وعلى المختصين في هذا المجال العلمي من أجل تحكيمها.
- د- تعديلها عدة مرات، إلى أن تم صياغتها نهائيا(انظر الملحق).

وقد احتوت هذه الاستثمارة على 31 سؤالا مقسمين كالتالي:

المحور الأول: والخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وقد ضم هذا المحور 05 أسئلة تناولت من خلالها المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، التأهيل المهني.

المحور الثاني: والخاص بالمعوقات التنظيمية التي تعيق الاتصال التنظيمي للبلدية، وقد ضم هذا المحور 19 سؤال، أرادت من خلالها الباحثة التوصل إلى المعوقات التنظيمية المرتبطة بالهيكل التنظيمي للبلدية من حيث تعدد مستوياته، وتداخل اختصاصات المصالح دون التحديد الدقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى، وكذلك التوصل إلى القوانين الناظمة لعلاقات العمل، والتي لا يتم تطبيقها، والسياسة الغير الواضحة للاتصال التنظيمي، ومدى قدرة البلدية على توفير واستخدام تقنيات ووسائل الاتصال التنظيمي.

المحور الثالث: والخاص بالمعوقات الثقافية_ الاجتماعية التي تعيق الاتصال التنظيمي بالبلدية، وقد ضم هذا المحور 06 أسئلة كلها تدور حول الأسس التي تشكل أفضليات اتصال الموظفين ببعضهم،

والأسس المعتمدة في تشكل تحالفات مهنية تعمل وفق استراتيجية معينة على السيطرة على المعلومات، وقد تم الاعتماد المتغيرات التالية: السن، الجنس، الزمالة في نفس المصلحة، التشابه في طبيعة العمل، صلات القرابة والجهوية، العلاقات الشخصية بين الموظفين خارج البلدية" بحكم الصداقة أو الجير"، المصالح المشتركة بين الموظفين من حيث تقديم الخدمات للجماعات الموالية ها بالمجتمع المحلي.

ولقد استخدمت الباحثة هذه الطريقة في استخدام الاستمارة في دراستها محاولة في ذلك تحقيق ما يلي:

- محاولة الإحاطة بكافة المؤشرات التي تمكننا التحقق من فرضيات الدراسة .
- محاولة الباحثة الوصول إلى الدقة من خلال توجيه الأسئلة إلى المبحوثين وفق مهامهم وصلاحياتهم.
- رغبة الباحثة في الوصول إلى نتائج جزئية معينة، بغية التحكم في الظاهرة لذلك حاولت استعمال مؤشرات كثيرة ومتنوعة.

ولقد تضمنت الاستمارة أسئلة مغلقة، للمبحوث الحق في اختيار الإجابة بالتأييد أو النفي، واختيار الاقتراحات فقط، كم تضمنت أسئلة أخرى شبه مغلقة يتاح فيها للمبحوث إعطاء إجابات حسب آرائه، وهذا من خلال ترك الإجابة مفتوحة له وهذا باستعمال عبارة "أخرى تذكر:". التي يتم وضعها بعد تحديد الاقتراحات، فقد يكون للمبحوث اقتراحات أخرى غير تلك التي حددت.

4_ الوثائق والسجلات الإدارية:

ولقد استعانة الباحثة بهذه الأداة من حيث أنها مكتملة للأدوات السابقة، وكان الهدف منها فهم الإجراءات الإدارية والقوانين التشريعية الخاصة بالنسق التنظيمي موضوع الدراسة، وكذلك تحليل مضامين بعض النصوص القانونية للوقوف على تلك المهام والصلاحيات التي حددها القانون والتي يعمل الاتصال التنظيمي دور المحرك الأساسي لنجاحها. ومجمل هذه الوثائق موجودة بملحق الدراسة، بالإضافة إلى قانون البلدية رقم 2011/10/11، والمرسوم التنفيذي رقم: 11/334 المؤرخ في 2011 والخاص ب: القانون الأساسي لموظفي الإدارات الإقليمية.

لقد قامت الباحثة بتحليل مضامين قانون البلدية 2011، والمرسوم التنفيذي رقم 11-334-2011 المتمثل في القانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية، في محاولتها الكشف عن مظاهر الاتصال التنظيمي بالإدارة المحلية، وكذا طبيعة القاعدة المعلوماتية التقنية والوثائقية لهذه التنظيمات.

5_ الأساليب الإحصائية:

لقد اعتمدت الباحثة على الجداول في عرض البيانات وتنسيبها، وهذا من خلال استخدام النسبة المئوية التي تعرف بقسمة عدد مضروب في 100 على العدد الذي يمثل الأصل، وهو مستنتج من العلاقة الثلاثية التالية:

$$\text{العدد الأصلي} \longrightarrow \%100$$

$$\text{س } \% \longrightarrow \text{العدد الممثل للعدد الأصلي}$$

$$\text{وعليه يستلزم ان: } 100 \times \frac{\text{الاصلي للعدد الممثل للعدد}}{\text{الاصلي للعدد}} = \text{س}$$

كما تم استخدام المتوسط الحسابي " الذي يعرف على انه عدد القيم على وسطها" (رشيد زرواتي، 2008، ص. 228).

حيث تم حساب المتوسط الحسابي لسن المبحوثين، وكذا متوسط اقدميتهم في العمل. والمقارنة بين الحدود الدنيا والقصوى للفئات السنوية لأعمار و اقدمية المبحوثين، من حيث تباعدها على المتوسط الحسابي في علاقة ذلك بالمتغيرات الأخرى التي تضمنتها الجداول المركبة.

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير البيانات:

جدول رقم(4): يوضح جنس المبحوثين

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	الإجابة
42.85	24	36.17	17	50	2	100	5	ذكر
57.14	32	63.82	30	50	2	0	0	أنثى
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

تبين لنا المعطيات الواردة في الجدول رقم(4) ان هناك فرقا واضحا في جنس المبحوثين، حيث ان ما نسبته 57.14% من مجتمع الدراسة تمثله نسبة الإناث، في ما يقابل 42.85% من فئة الذكور، وان نسبة الإناث نجدها بنسبة كبيرة عند فئة الإداريين التنفيذيين والتي قدرت بـ 63.82%، فيما يقابلها فئة الذكور المقدر بـ 36.17% في نفس الفئة، أما بالنسبة لفئة رؤساء المكاتب والفروع فنجد ان نسبتي الإناث والذكور متساوية، في حين نجد ان فئة رؤساء المصالح تنعدم فيها نسبة الإناث .

بالنسبة للمجتمع الجزائري الذكوري والذي نجده ومن خلال المتعارف عليه يكون الاعتماد أكثر على الفئة الذكورية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، وان هذه الثقافة الاجتماعية شكلت ولا زالت لحد الآن تشكل الفلسفة الإدارية للإدارات الجزائرية خاصة العمومية، وعلى وجه الخصوص الخدماتية منها. و البلدية وبتمتعها بالشخصية الاعتبارية من خلال النخبة السياسية التي تمثلها والتي عادة نجدها من فئة الذكور. فمن الطبيعي ان نجد ان على مستوى إدارة البلدية ان المسؤولين بالمستويات العليا منها هم من فئة الذكور. هذا وفي نفس الوقت نجد المؤسسات الإدارية تفضل وخاصة بالمستويات التي يكثر فيها احتكاك الموظف بالمواطن، نجدها تفضل عمل المرأة، فالعمل الروتيني والذي يتطلب مواظبة في المكتب، وطريقة تعامل لبقة مع الجميع، نجد ذلك يتناسب مع شخصية المرأة، فلا يمكن لهاته الأخيرة ان تتحرك بحرية من مكتبها إلى جميع المستويات الأخرى تجنباً من ان تتشكل صورة ذهنية سلبية عنها عند الآخرين، كذلك لا يمكنها ان تترك مكتبها و تخرج خارج المؤسسة لقضاء مصالحها الشخصية. في حين نجد ان الرجل يمكن ان يترك مكتبه ويتجول

في جميع أرجاء المؤسسة دون اكرتات لنظرة الآخرين عن هذا السلوك، كما انه ومن خلال ما تم تسجيله في الدراسة الاستطلاعية ان الإداريين يخرجون من العمل إلى المقهى الذي يقرب مؤسسة البحث، وهذا ما أكدته لي احد المبحوثات بان هذا السلوك هو الذي يجعل المدير يفضل اليد العاملة النسوية لأنها لا يمكنها الخروج من مكتبها بحرية كالرجل.

كذلك يمكن ان نجد على مستوى المجتمع المحلي ان نسبة الإناث الذين لهم التأهيل العلمي للعمل بهذه المؤسسات أكثر منه من نسبة الذكور، أو ان نسبة الإناث أصلا هي الغالبة على المجتمع المحلي.

كما يمكن القول ان الثقافة الاجتماعية للمجتمع الجزائري تشجع على عمل المرأة خاصة على مستوى الإدارة بالمؤسسات العمومية الخدماتية .

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين هم من فئة الإناث، الا ان هذه الفئة تقل كلما صعدنا إلى المستويات العليا في المراتبية الهرمية للسلم الإداري، خاصة عند فئة رؤساء المصالح التي تنعدم فيها نسبة هذه الفئة، وهذا يرجع إلى الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة الجزائرية والناجمة أساسا عن الثقافة الذكورية التي يتميز بها المجتمع الجزائري.

جدول رقم (5): يوضح سن المبحوثين

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة
								الإجابية
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
16.07	9	17.02	8	25	1	0	0	30_25
35.71	20	38.29	18	50	2	0	0	36_31
26.78	15	25.53	12	0	0	60	3	42_37
7.14	4	4.25	2	25	1	20	1	48_43
7.14	4	6.38	3	0	0	20	1	54_49
7.14	4	8.51	4	0	0	0	0	60_55
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

➤ المتوسط الحسابي للسن بالنسبة لرؤساء المصالح: 43 سنة.

➤ المتوسط الحسابي للسن بالنسبة لرؤساء المكاتب والفروع: 35 سنة.

➤ المتوسط الحسابي للسن بالنسبة للإداريين التنفيذيين: 37 سنة.

➤ المتوسط الحسابي لأعمار المبحوثين: 38.33 سنة.

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية بالجدول رقم (5) ان سن المبحوثين يتراوح ما بين 25 سنة و 60 سنة، وان أعلى نسبة نجدها في الفئة العمرية 31_36 بنسبة 35.71% والتي تمثلها أعلى نسبة عند فئة الإداريين التنفيذيين بتقدير 38.29%، وب 50% عند فئة رؤساء المكاتب والفروع هذا بانعدام نسبة فئة رؤساء المصالح.

ان أعلى نسبة والمقدرة ب 60% عند فئة رؤساء المصالح نجدها في الفئة العمرية 37_42 وأقل نسبة منها نجدها في الفئتين العمريتين 43_48، 49_54، هذا ما دلل عليه المتوسط الحسابي للسن لهذه الفئة والمقدر ب 43 سنة.

ان اغلب رؤساء المكاتب والفروع ينتمون إلى الفئة العمرية 31_36 بأعلى نسبة والمقدرة بـ 50%، في حين البقية منهم يتوزعون بالتساوي على الفئتين العمريتين 25_30، 43_48. هذا ما دلل عليه المتوسط الحسابي لسن المبحوثين ضمن هذه الفئة والمقدر بـ 35 سنة.

اما بالنسبة للفئة الإدارية التنفيذية فكما ذكرنا أنفا ان اغلبها ينتمي إلى الفئة العمرية 31_36 ، وبنسبتي اقل مقدرا بـ 25.53% و 17.02 والتي تنتمي إلى الفئتين العمريتين 37_42 و 25_30 على التوالي، فيما يقابل نسب قليلة ومتقاربة في الفئات العمرية ما بين 43 سنة و60 سنة. هذا ما دلل عليه المتوسط الحسابي لسن المبحوثين لهذه الفئة والمقدر بـ 37 سنة.

ما يمكن قوله ان بمؤسسة البحث نجد تواصل الأجيال ذلك الجيل الذي شهدت انتقال وتطور البناء الاجتماعي للدولة الجزائرية بجميع أنساقه، والتجارب التي عرفتها الإدارة المحلية على وجه الخصوص نتيجة التقسيمات الإدارية التي عرفتها البلاد على مستوى الخارطة الإقليمية لها وانتقالها من استراتيجية سياسية إلى أخرى .

كما نشير إلى ان متوسط السن لدى فئة رؤساء المصالح قد جاء بهذا المعدل البسيط لان فئة الإناث تماثل نصف هذه الفئة وبمعرفتي بهاته الفئة فهي شبابية. هذا ما يؤكد على جدارة المرأة الجزائرية على نيل المسؤولية فهي تسعى دوما لتحقيق ذاتها في العمل للتقرب من مراكز اتخاذ القرار في مجتمع يؤمن بالثقافة الذكورية.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان فئة رؤساء المصالح تعتبر الفئة الأكبر سنا، ثم تليها فئة الاداريين التنفيذيين والتي شملت مفردات قد تحال قريبا على التقاعد، ثم فئة رؤساء المكاتب والفروع التي تعتبر اقل سنا. كما يمكن القول ان فئة الإداريين التنفيذيين تشكل وبموقع عملها طاقة شبابية يمكن الاعتماد عليها وعلى سنوات طويلة لتحقيق الأداء الجيد، فالسن له تأثير على وتيرة العمل .

جدول رقم (6): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة الإجابية
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	
12.5	7	12.56	6	25	1	0	0	ابتدائي
21.42	12	21.27	10	0	0	40	2	متوسط
48.21	27	46.80	22	50	2	60	3	ثانوي
17.85	10	19.14	9	25	1	0	0	جامعي
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

ما يمكن تسجيله من ملاحظات من خلال الجدول رقم (6) وما تضمنه من معطيات إحصائية، هو ان المستوى التعليمي للمبحوثين يتراوح ما بين الابتدائي والجامعي، الا ان غالبيتهم من ذوي التعليم الثانوي، غير ان هذا التوزيع إذا ما قارناه بطبيعة المناصب المشغولة سنكون أمام حيرة كبير، إذ نجد من خلال هذا الجدول ان فئة الإطارات التي تشغل المناصب العليا بالبلدية وفقا لما جاء به المرسوم التنفيذي 2011/334/11 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجامعات الإقليمية، الا أننا نجد هذه الفئة تخلو من المستوى الجامعي تماما، وتشكل غالبيتها المستوى الثانوي، و40% منها المستوى المتوسط. كما نجد فئة رؤساء المكاتب والفروع هي الأخرى ورغم اعتبار المناصب التي تشغل مناصبا عليا.. ووفقا للمرسوم التنفيذي سابق الذكر والذي حدد شروط شغل هذه المناصب مرتبط بالشهادات الجامعية، الا أننا نسجل كذلك انه بهذه الفئة الغالبية منها تنتمي إلى المستوى الثانوي مع وجود مفردة واحدة بالمستوى الابتدائي والأخرى بالمستوى الجامعي، في حين نجد ان فئة الإداريين التنفيذيين بها اكبر نسبة من ذوي التعليم الجامعي، وهذا ما نفسره باختلاف المراحل التي عرفتها البلاد، إذ انه وفق سنوات الثمانيات خاصة كانت مستويات التعليم الجامعي ضعيفة جدا، لان الجامعات والمعاهد التابعة لها قليلة، نتيجة الأزمة التي عرفتها البلاد بعد الاستعمار، لذلك كان في ذلك الوقت تعتبر المستويات المتوسطة في التعليم جدير بنيل وشغل مناصب عليا من اجل النهوض بالبلاد عل الأقل في تلك المرحلة، وباكتسابها الخبر وزيادة اقدميتها في العمل بقي ذلك التصور يعمل به إلى حد الآن، فلم تتح الفرصة اليوم لذوي الشهادات الجامعية على شغل هذه

المناصب العليا، لعدم اعتراف الجيل الأول الأكثر خبرة بقدرة هؤلاء الشباب الجدد على تسير التنظيم.

فرغم تمتع الموارد البشرية المسير للبلدية بنظام قانوني خاص وسلم إداري متميز، حتى تستطيع البلدية استغلال فعال لهذه الموارد الا ان ذلك تصادم مع الواقع، فحسب مركز التحليل الإحصائي الخاص بالدائرة والبلدية والولاية، فحسب هذا المركز ان بلديات الوطن تعاني من ضعف في مجال التأطير البشري، لطغيان العناصر البشرية البلدية التي لا تتلاءم مستوياتها مع المهام الملقاة على البلدية والفئات المهنية المتخصصة والمؤهلة، والتي ينتظر منها رفع مستوى التسيير والتنظيم والتخطيط، والتي تشهد نسبة ضعيفة جدا مقابل نسب الفئات الأخرى الأقل مستوى علمي " 27

اما ما يمكن قوله على نسبة ذوي المستوى الجامعي بفئة الإداريين التنفيذيين فهو ما تحقق بعد إتباع البلدية سياسة إدماج هذه الفئة، من خلا سياسة عقود ما قبل التشغيل، والإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية وخريجي المعاهد، الا ان ذلك وفقا لتحليل المركز الإحصائي سابق الذكر، ان ذلك لم يغير في الوضع بل زاد في مشكلة التضخم الكمي لمساهمة البلدية الكبيرة في امتصاص البطالة المتفشية في دائرة اختصاصها الإقليمي.

كما يمكن تسجيله من خلال هذا الجدول من ملاحظات ان المستوى التعليمي للمبجوثين بمؤسسة البحث يعتبر متوسط ولا بأس به، الا انه يخفي تباين في المستويات العلمية بين تلك الفئات التي تمارس رئاستها على المستويات الدنيا والتي نجدها تظم اكبر نسبة من ذوي المستوى الجامعي، ربما هذا قد يجعل بعض الموظفين بالمستويات الدنيا يعتبرون ان رؤسائهم هم اقل مستوى علمي منهم، فلا يثقون أكثر بمعلوماتهم وخبرتهم في العمل، كما قد يسجل نقطة ايجابية حيث تكون على الأقل نسبة من الفئة التنفيذية معول عليها في فهم الأوضاع التنظيمية قادرة على نقل الملومات بطريقة وأسلوب جيد يتماشى ومستواها العلمي.

وما يمكن تفسير من خلال معرفتي بالمجتمع المحلي وما يضم من فئات شبابية عالية ذوي التعليم الجامعي، الا انه وبمؤسسة البحث نجد نسبة قليلة من هذه الفئة، قد نفسر ذلك بغياب الشفافية في التوظيف، وهذا ما اقر به الأستاذ عبد الحميد قرفي ناقدا سياسة التوظيف في البلدية باعتباره " ان شروط الكفاءة والمؤهلات المتعلقة بالمنصب هو من آخر الشروط التي ينتظر ان تتوفر في المرشح، وتتمثل الشروط الذاتية على الأخص، في الولاء لصاحب القرار الذي يقوم بالتوظيف والوفاء له، كما

²⁷ انظر إلى المعطيات الإحصائية التي اقر بها مركز التحليل الاحصائي الجزائري للبلدية والدائرة والولاية والخاصة بالكوادر البشرية للبلدية. الفصل الثالث، ص. 139.

ان اختيار المرشحين للمناصب يتم عادة باعتبار درجة القرابة... وهذا ما تفرضه القواد الاجتماعية، إذ يقيم الإنسان في مجتمعه بمدى تقديمه لخدمات لأقربائه." (عبد الحميد قرفي، ، ص. 75)

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان المستوى التعليمي بالبلدية مؤسسة البحث لا يتوافق والمستوى التأهيلي، إذ نجد فئة الجامعيين بنسبة كبيرة في المستوى الأدنى للإدارة، وانعدام هذه الفئة من فئة رؤساء المصالح مع تسجيل مفردة واحدة فقط في الإدارة الوسطى، الا ان المستوى التعليمي عموما بمؤسسة البحث يعتبر لا بأس به من حيث تمثيل أغلبية الثانويين للنسبة العالية للمبجوثين، الا انه كان من المفروض ان يكون المستوى العلمي أعلى من ذلك، ليستجيب أكثر لمتطلبات التنظيم الإداري المتغير باستمرار مع تغير استراتيجية التسيير في البلاد والحراك الاجتماعي للمجتمع.

جدول رقم (7): يوضح أقدمية المبحوثين في عملهم

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	الإجابة
5.35	3	6.38	3	0	0	0	0	5_0
16.07	9	10.63	5	50	2	40	2	11_6
44.64	25	51.06	24	25	1	0	0	17_12
26.78	15	21.27	11	25	1	75	3	23_18
1.78	1	2.12	1	0	0	0	0	29_24
3.75	2	4.25	2	0	0	0	0	35_30
1.78	1	2.12	1	0	0	0	0	41_36
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

➤ المتوسط الحسابي للأقدمية في العمل بالنسبة لرؤساء المصالح: 15 سنة.

➤ المتوسط الحسابي للأقدمية في العمل بالنسبة لرؤساء المكاتب والفروع: 13 سنة.

➤ المتوسط الحسابي للأقدمية في العمل بالنسبة للإداريين التنفيذيين: 16 سنة.

➤ المتوسط الحسابي للأقدمية في العمل بالنسبة للمبحوثين جميعاً: 14.66 سنة.

من خلال البيانات الإحصائية التي تضمنها الجدول رقم (7) يتضح لنا ان مستوى الاقدمية عند المبحوثين بالبلدية يتراوح ما بين 12 و 41 سنة كأعلى مستوى، وان أعلى نسبة نجدها في الفئة 17_12 والتي تمثلها نسبة 44.64% من المبحوثين، الا ان هذه النسبة نجدها بدرجة اكبر عند فئة الإداريين التنفيذيين بنسبة 51.06%، ثم نجد النسبة الثانية التي ينتمي إليها المبحوثين من حيث الاقدمية عند الفئة 23_18 بنسبة 15%، والنسبة الثالثة عند الفئة 11_6 بنسبة 9%، وبنسب قليلة جدا عند الفئات المتبقية والتي تمثل الحدود القصوى وفي نفس الوقت الحدود الدنيا لسنوات الاقدمية في العمل. هذا ما دلل عليه المتوسط الحسابي لسنوات الاقدمية للمبحوثين والمقدر بـ 14.66 %.

ما يمكن تسجيله من ملاحظات من خلال هذا الجدول وربطه بإحصائيات الجدول السابق رقم(6)، نلاحظ ان الفئات التي تشغل المناصب العليا للبلدية تعتبر خبرتها في العمل الطويلة، هي التي شكلت لها الأولوية في شغل هذه المناصب على حساب بعض الموظفين ذوي المستوى الجامعي والذي نجدهم بالمستويات الدنيا بالإدارة، ربما ليست لهم اقدمية كبير في العمل، فقد ضم هذا المستوى مفردات تنتمي إلى الفئات السنوية التي تبين انه ليست لهم اقدمية كبيرة في العمل، وهذا ما يتأكد لنا من خلال انه وبالعكس تماما نجد بعض المفردات بهذه الفئة لهم اكبر اقدمية في العمل رغم أنهم يشغلون المناصب الدنيا في الإدارة، والذي نفسره بضعف مستواهم العلمي، فهذه الفئة ضمت اكبر مفردات ذات المستوى التعليم الابتدائي.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية لهم اقدمية كبير نوعا ما، وان سنوات الاقدمية نجدها اكبر عند المستويات الدنيا للإدارة، لارتباط الاقدمية بسن الموظفين ، إذ بين الجدول رقم(5) ان مفردات بالمستويات الدنيا للإدارة تصل أعمارهم إلى الحدود القصوى للسن في العمل، في نفس في هذا المستوى من الإدارة نجد مفردات لهم أدنى مستوى تعليمي. وهذا ما يبرر شغل هؤلاء الموظفين من كبار السن ورغم اقدميتهم في العمل للمراتب الدنيا في التنظيم.

الجدول (8): يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

التكرار والنسبة الفئة	ت	ن%
فئة رؤساء المصالح	5	8.92
فئة رؤساء المكاتب والفروع	4	7.14
فئة الإداريين التنفيذيين	47	83.98
المجموع	56	100

من خلال النسب الإحصائية التي تضمنها الجدول رقم (8) نجد ان أكبر نسبة من الموظفين يمثلها الإداريين التنفيذيين بنسبة 83.98% والذين يمثلون المستوى الأدنى في الإدارة، تليها نسبة 8.92% فئة رؤساء المصالح، وبنسبة متقاربة منها مقدرة بـ 7.14% من فئة رؤساء المكاتب والفروع، ومن خلال هذا الجدول نجد ان نسبة الذين يشغلون المناصب العليا تعتبر ضعيفة جدا وهذا ما نفسره بعدم اعتماد البلدية على هيكل تنظيمي الذي يقسم المستويات التنظيمية إلى مديريات ومن ثم إلى مصالح ثم إلى مكاتب ثم إلى فروع وفقا لآخر تعديل للهيكل التنظيمي الذي تم اقتراحه، غير انه لم يطبق بعد، والبلدية مؤسسة البحث حاليا هي في حالة انتقالية تقوم بتنظيم مستوياتها التنظيمية وفقا للأوضاع التنظيمية المستجدة، إلى ان يتم اعتماد هذا الهيكل التنظيمي²⁸ الذي تم اقتراحه والذي ينتظره الموظفين بكل شغف، لأنه يستجيب لكبر حجم تنظيم البلدية، ومن ثم يستجيب لتطلعات الموظفين في تحقيق فرص الترقية وشغل المناصب التي تتوافق وأهليتهم للمنصب.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان نسبة المؤطرين قليلة جدا وقد لا تستجيب لتطلعات وأهداف التنظيم وأفراده، في الاتكال على هؤلاء المؤطرين على تكوين الموظفين أو الاعتماد عليها في رفع مستوى التسيير والتنظيم والتخطيط، وقد يكون ذلك غير ممكن إذ ان حتى هؤلاء المؤطرين ووفقا لمعطيات الجدول رقم (6) نجدهم يشغلون المناصب العليا للبلدية دون ان يكون لهم شهادات جامعية تؤهلهم لهذه المناصب، المحددة وفقا للمشرع الجزائري من خل المرسوم التنفيذي المتضمن

²⁸ انظر الهيكل التنظيمي للبلدية المقترح وفقا للمداولة التي تعتبر آخر مداولة تم تعديل الهيكل التنظيمي من خلالها وفقا للتنظيم المعمول به.

القانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية. أي ان المناصب العليا بمؤسسة البحث مشغولة بأعوان مكلفين بتسيير هاته المناصب وفقا لأقدميتهم في العمل.

جدول رقم(9): يوضح تقنيات الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل البلدية

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	الإجابة
83.92	47	80.85	38	100	4	100	5	الهاتف
28.75	16	19.14	9	50	2	100	5	الفاكس
14.28	8	4.25	2	50	2	90	4	الانترنت
0	0	0	0	0	0	0	0	الانترنت

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9) ان تقنيات الاتصال التنظيمي المستخدمة بالبلدية تتمثل أساسا في الهاتف بدرجة أولى، هذا كما اقر به أغلبية المبحوثين بما نسبته 83.92%، أما بالنسبة لجهاز الفاكس فان 28.75% من المبحوثين تقرر باستخدامه في الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وهذه النسبة تمثلها فئة رؤساء المصالح بنسبة 100%، هذا فيما يقابل نسبة فئة رؤساء المكاتب والفروع المقدر بـ 50 %، وبنسبة اضعف نجدها عند فئة الإداريين التنفيذيين والمقدرة بـ 19.14%، اما بالنسبة لتقنية الانترنت فنجد أنها غير مستخدمة بطريقة واسعة في الاتصال التنظيمي هذا ما دلت عليه النسبة الضعيفة من المبحوثين بخصوص استخدامها والمقدرة بـ 14.28% والتي تمثلها فئة رؤساء المصالح بنسبة 90%، وفئة رؤساء المكاتب والفروع بنسبة 50% وبنسبة 4.25% عند فئة الإداريين المنفذين. اما فيما يخص الانترنت كتطبيق فعلي لشبكة الانترنت فلأسف لم نجد لها واقعا في هذه المؤسسة بانعدام نسبة الإجابة عنها كاختيارها كتقنية مستخدمة في نقل واستقبال المعلومات

. استنتج من خلال قراءتي لهذا الجدول وما تم تسجيله من ملاحظات بخصوص بيئة العمل نجد ان البلدية تعتمد بصورة كبيرة على الهاتف في التواصل بين المستويات التنظيمية لسهولة استعماله ونقص تكلفته مقارنة بتقنيات أخرى، الا انه لا يجب أبدا تجاهل نسبة الإداريين التنفيذيين الذين لا

يرون ان الهاتف يعتبر تقنية مستخدمة في الاتصال التنظيمي بالبلدية، بل بكل صراحة لقد ترك العديد من المبحوثين هذه الاختيارات فارغة والتزموا بعدم الإجابة، وآخرون كانوا أكثر حدة في الرد فقد كتب احد المبحوثين بالحرف الواحد

" لا يوجد لا هاتف ولا أي شيء". لبرما يرجع على عدم رضا هؤلاء على طريقة استخدام هذا الجهاز أو مدى توفره أصلا.

كذلك نجد ان استخدام الفاكس لا يتم بصورة واسعة وانه متاح فقط بالنسبة لرؤساء المصالح بدرجة اكبر ربما يرجع ذلك إلى مهامهم ومسؤولياتهم التي تتطلب منهم الحصول على وثائق طبق الأصل بأقصى سرعة وهذا ما يوفره الفاكس، ربما انه محتكر فقط الا عند هذه الفئة، ففئة رؤساء المكاتب والفروع النصف منها لا يعتبر الفاكس مستخدم رغم ان مهامهم كذلك تتطلب هذا الجهاز.

بالنسبة للإنترنت والتي تضمن تدفق وانسياب المعلومات بصورة سهلة وسريعة، الا أننا نجد نسبة استخدامها ضئيلة جدا، وأنها مستخدمة فقط بطريقة واسعة عند رؤساء المصالح مقارنة بالفئات الأخرى، فربما قد تكون الأجهزة التي يتم ربطها بالإنترنت توجد فقط بمكاتب رؤساء المصالح، وهذا ما تأكد لنا من خلال إجابة احد رؤساء المكاتب والفروع أثناء إجراء المقابلة معه. (انظر دليل المقابلة بالملاحق)

وانه من البديهي مادام ان الانترنت فقط مستخدمة فقط عند الفئة القليلة، فلا يكون هناك استخدام الانترنت كشبكة داخلية لأنها تمثل الاستخدام الفعلي للإنترنت، فمن خلالها يتم تبادل المعلومات ونقلها بين جميع المستويات التنظيمية، كما يمكن من خلالها الولوج إلى الانترنت مع العكس، وبذلك تشكل الانترنت صورا منيعا للمؤسسة يسمى "بجدار النار".

نستنتج من خلال هذا التحليل تقنيات الاتصال المستخدمة في الاتصال التنظيمي داخل البلدية تتمثل أساسا في الهاتف، والفاكس، الا ان هذه التقنيات غير متاح استخدامها لجميع الموظفين، اما بالنسبة للإنترنت فهي متاحة أكثر عند الفئة الإدارية العليا، ولم يتم تفعيل استخدامها بطريقة جيدة، فلم يتم من خلالها استخدام تقنية الانترنت أو الاكسترانت، بل ربما لم يتم استخدامها أصلا في الاتصال حتى من قبل الفئة المتاحة لها.

سنصل إلى تفسيرات أخرى بخصوص هذه التقنيات من خلال تحليل معطيات الجدول التالي والخاص بمعوقات استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي في البلدية.

جدول رقم(10): يوضح المعوقات التي تحول دون استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي داخل البلدية

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	الإجابة
73.21	41	80.85	38	50	2	20	1	عدم توفرها بصورة واسعة
64.28	36	63.82	30	50	2	80	4	عدم الاستخدام الجيد لها
46.42	26	40.42	19	75	3	80	4	ضعف إجراء عمليات الصيانة الدورية.
91.01	51	95.74	45	100	4	40	2	غياب برامج تدريبية لتنمية مهارة الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال

لقد بينت لنا الشواهد الكمية في الجدول رقم (10) أن أغلبية المبحوثين أي ما يمثل ما نسبته 73.42% يرون أن أكبر معيق يعيق استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي هو غياب برامج تدريبية لتنمية مهارة الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال، تأتي النسبة الثانية التي تبين المعوق الثاني لتقنيات الاتصال والمتمثل في عدم توفرها بصورة واسعة وهذه النسبة مقدرة بـ 63%، حقيقة هذا ما تؤكد الملاحظة المسجلة بخصوص توفر أجهزة الاتصال والتي اشرنا إليها في تحليلنا للجدول رقم(9).

بالنسبة لرؤساء المصالح نجد ان ما نسبته 80% يرون ان معوقات تقنيات الاتصال التنظيمي هو عدم الاستخدام الجيد من قبل الموظفين إلى جانب عدم إجراء عمليات الصيانة الدورية لها ، فهم من خلال هذه الإجابة نرى أنهم بحكم موقعهم في العمل يمارسون عملية تقييم الأداء والرقابة على باقي الموظفين، فهم غير راضيين على مهارة الموظفين في استخدام تقنيات الاتصال، كذلك وبحكم موقعهم في العمل يمكنهم تحديد الصعوبات التي تواجه مصالحهم الإدارية، ونجد وفقا لذلك انه وبنسبة 40% ترى ان المعوق يتمثل في غياب برامج تدريبية لتنمية مهارة الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال، وبنسبة اقل قدرت 20% فقط ترى بان تقنيات الاتصال لا تتوفر بصورة واسعة.

بالنسبة لرؤساء المكاتب والفروع نجد ان ما نسبته 100% يرون ان هناك غياب لبرامج تدريبية لتنمية مهارة الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال، هذا بحكم احتكاك هؤلاء المسؤولين

بالمستويات الدنيا التنفيذية، ، وبنسبة %75 من هذه الفئة ترى انه لا يتم اجراء عمليات الصيانة الدورية لأجهزة الاتصال، والنسبة القليلة والمقدرة بـ %50 ترى ان تقنيات الاتصال لا تتوفر بطريقة واسعة، وحتى المتوفرة منها لا يتم الاستخدام الجيد لها.

بالنسبة للإداريين التنفيذيين نجد ان ما نسبته %95.74 يرون ان لا يوجد برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم على استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي، وان هاته التقنيات لا تتوفر بطريقة واسعة هذا ما أكدته نسبة %80.85 من المبحوثين بهذه الفئة، وبنسبتي اقل يرى المبحوثين من هذه الفئة انه لا يتم استخدام جيد لتقنيات الاتصال المتوفرة، إلى جانب انه لا يتم إجراء عمليات الصيانة الدورية لها. ان هذه الفئة وبحكم موقعها التنفيذي تجد نفسها غير متمكنة من استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي لغياب برامج تدريبية لذلك. هذا ما تؤكد إجابات المبحوثين من هذه الفئة، أثناء طرح أسئلة عليهم أثناء مقابلتهم بخصوص قدرتهم على استعمال الحاسوب وتقنية الانترنت، وإمكانية معالجة المعطيات رقميا، فكانت الإجابة سلبية وارجعوا سبب ذلك إلى نقص تدريبهم على هذه التقنيات، وأنهم لا يزالون يعتمدون على الطرق التقليدية في نقل وحفظ البيانات (انظر دليل المقابلة بالملاحق)، فأحد الموظفين بهذه الفئة ومن خلال إجراء مقابلة معه تبين لنا انه لا يعرف استخدام الحاسوب في معالجة المعطيات رقميا أو على الأقل نقلها وحفظها، وانه ليس بإمكانه الاستفادة من الانترنت في العمل لأنه لا يعرف كيفية استخدامها في الاتصال التنظيمي.

استنتج من خلال قراءتي لهذا الجدول انه ورغم ان المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي رقم 11 / 2011/334 الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية والذي نص من خلال مواده القانونية رقم 58، 104، 120، 121، 140، 149، 180 وغيرها من المواد القانونية ان تراعي البلدية ضمان تكوين قاعدة معلوماتية تكنولوجية لكافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها وترجمتها لمعطيات إحصائية، وإعداد منظومات استغلال الحاسوب وتحيينها، وضمان الاستغلال الأمثل لمختلف قواعد المعطيات والانسجام فيما بينها، مع ضمان استمرارية منظومة إرسال المعلومات طبقا لهندستها التقنية. وان هذا يتحقق من خلال الدورات التدريبية والتكوينية التي هي حق من حقوق الموظف والتي نصت عليها المادة 6 من نفس المرسوم التنفيذي، الا أننا نجد انه وبمؤسسة البحث لا يتم تدريب الموظفين على تقنيات الاتصال وعليه ان مجمل هذه النصوص القانونية تبقى حبرا على ورق، نفس ذلك ربما إلى قلة المؤطرين الذين سيتولون تدريب الموظفين او إلى قلة المخصصات المالية اللازمة لتغطية نفقات تدريب الموظفين، أو ان عدم توفر تقنيات الاتصال لم يشجع الإدارة على التخطيط لإجراء الدورات التدريبية للموظفين على تقنيات الاتصال.

جدول رقم(11): يوضح الأسلوب الأكثر استخداما من قبل الإدارة في نقل المعلومات بين الموظفين داخلها

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة	
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن
96.94	39	63.82	30	100	4	100	5	مقابلة شخصية	الأسلوب الرسم
32.14	18	16.21	12	100	4	100	2	هاتف	
21.42	12	10.63	5	50	2	100	5	اجتماعات	
96.42	54	80.35	45	100	4	100	5	مراسلات	
17.85	10	12.76	6	75	3	20	1	لوحة الإعلانات	
17.85	10	6.38	3	100	4	60	3	زيارات ميدانية تفقدية من قبل المسؤول	
50	28	29.72	22	100	4	40	2	لقاءات غير رسمية داخل البلدية	الأسلوب الغير رسم
26.78	15	19.14	9	100	4	40	2	لقاءات غير رسمية خارج البلدية	
58.92	33	63.82	30	50	2	20	1	الإشاعة المتداولة	

يتضح من البيانات الرقمية التي تضمنها الجدول رقم(11) ان أغلبية المبحوثين بنسبة قدرت 96.94% يرون ان الأسلوب الأكثر استخداما من قبل الإدارة في نقل المعلومات بين الموظفين داخلها هو الأسلوب الرسمي وعلى وجه الأساس المقابلة الشخصية، ثم بنسبة متقاربة من الأولى

التقارير التي تحمل المعلومات بين المستويات التنظيمية، والتي تتوافق مع طبيعة العمل داخل الإدارة خاصة الخدماتية، وبنسبة كبيرة مقدرة بـ 58.94% ترى ان الإشاعة المتداولة هي الأسلوب الأكثر استخداما في التواصل، وبنسبة متقاربة منها ترى ان اللقاءات الغير الرسمية داخل البلدية هو الأسلوب الأكثر استخداما في الاتصال، وهاتين النسبتين تعتبران كبيرتين نوعا ما إذا ما قورنتا بالأساليب الرسمية الأخرى، فمثلا الهاتف نجد ان ما نسبته 32.14% فقط من المبحوثين يرون انه الأكثر استخداما في الاتصال، لتأتي اللقاءات الغير رسمية خارج البلدية كأسلوب أكثر استخداما في الاتصال بنسبة 26.78% هذا على حساب الأساليب الرسمية الأخرى المتبقية التي أخذت ذيل الترتيب والمتمثلة في الاجتماعات ولوحة الإعلانات والزيارات الميدانية التفقدية من قبل المسؤول وكانت نسبها متقاربة ما بين 21.42% و 17.85%.

الا انه نجد هناك تضارب في تشكيل هذه النسب، فالنسبة للاعتماد على الإشاعة المتداولة والتي تمثلها نسبة 58.92% نجد ان ما نسبته 20% فقط من رؤساء المصالح يرون أنها معتمدة في الاتصال التنظيمي، وهذه النسبة ضعيفة جدا مقارنة بنسبتي الفئتين الأخرتين، ونرجع هذا الاختلاف إلى قرب فئة رؤساء المصالح أكثر من المراتبية الهرمية العليا، وان الإشاعات تكثر في المستويات التي تكاد لا تصلها المعلومات وفقا للطرق الرسمية وهذا ما تأكده نسبة 63.82% من إجابات موظفي الإداريين التنفيذيين بخصوص اعتمادها كأسلوب اتصالي.

بالنسبة للهاتف والذي اخذ المرتبة الثالثة من حيث اعتماده في الاتصال الا إننا نجد انه 16.21% فقط من الموظفين الإداريين التنفيذيين يرون انه معتمد في الاتصال وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بنسبتي إجابة الفئتين الأخرتين والمقدرة بـ 100% بخصوص اعتماد هذه الوسيلة، وهذا ما يتناغم ومعطيات الجداول السابقة والتي بينت ان الموظفين الإداريين التنفيذيين غير راضين تماما على مدى توفر أجهزة الهاتف بأماكن العمل، وعليه ان هذه الأجهزة نجدها مستخدمة أكثر عند المسؤولين.

اما بخصوص الاعتماد على اللقاءات الغير رسمية داخل البلدية كأسلوب للاتصال نجد ان ما نسبته 29.72% فقط من الإداريين التنفيذيين يقرون باعتمادها كأسلوب اتصالي، وهي نسبة ضئيلة جدا، كذلك نسبة فئة رؤساء المكاتب والفروع تمثل نصف الفئة فقط والتي تقر بأنها تلقت داخل البلدية بطرق غير رسمية، وهاتين النسبتين ضئيلتان جدا إذا ما قورنتا بنسبة فئة رؤساء المصالح والمقدرة بـ 40%، ونرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة المهام والضغوطات المهنية التي يعيشها الموظفين بالمستويات الدنيا، فرغم ارتباط المستويات العليا بمسؤوليات كبيرة، الا ان تلك المسؤوليات تتيح

لأصحابها نوعا ما من السلطة والحرية في سلوكهم التنظيمي داخل العمل. فالأعباء المثقلة على الإداريين التنفيذيين وطبيعة مهامهم الروتينية التي تتطلب المكوث بالمكتب لا تتيح لهم الفرصة للقاءات الغير رسمية داخل أوقات العمل.

كذلك نجد ان هناك تضارب في الاعتماد على اللقاءات الغير رسمية خارج البلدية كأسلوب للاتصال، فنجد ن ما نسبته فقط 19.14% من الإداريين التنفيذيين يؤكدون على اعتماد هذه اللقاءات، أي ان النسبة المتبقية لا تلتقي مع موظفي والمسؤولين خارج البلدية، وهذا منطقيا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار ان هذه الفئة تشكل نسبتها 63.82% من الإناث كما تبين لنا من خلال الجدول رقم(1) فهذا الأسلوب الإتصالي لا يتماشى وشخصية المرأة خاصة في مجتمعاتنا العربية والإسلامية والمحافظة منها على وجه الخصوص، وبالنسبة لهذا الأمر نجد ان فئة رؤساء المصالح والتي جميع مفرداتها من جنس الذكور فيمكنها ان تلتقي خارج البلدية بدون حواجز اجتماعية، هذا أكدته نسبة 100% من إجابات المبحوثين بهذه الفئة بخصوص اعتماد هذه اللقاءات الغير رسمية خارج البلدية كأسلوب اتصالي وهذا ما أكده لنا احد رؤساء المصالح بان هذه اللقاءات الغير رسمية خارج البلدية لها أهمية بالنسبة لنا فحسب قوله أثناء إجراء مقابلة معه ان هناء أريحية في معالجة مشاكل العمال والموظفين من خلال هذه اللقاءات حتى نتجنب تدخلات أطراف أخرى، وان هذه اللقاءات تسمح لنا بتبادل الخبرة حول جميع الأوضاع التنظيمية للمصالح الأخرى ونضمن عدم تحول هذه اللقاءات إلى أخبار ينتقلها الموظفون عن طريق الإشاعة، وبنفس التفسير نجد ان فئة رؤساء المكاتب والفروع والتي تمثل نصفها فئة الإناث نجد ان نسبة الإجابة بخصوص الاعتماد على اللقاءات الغير رسمية خارج البلدية تمثل نصف الفئة.

ولاعتبار فئة رؤساء المصالح الأكثر قربا من المراتبية الهرمية العليا بل هي المسؤولة عن التخطيط للأساليب الاتصالية كالاتصالات، فمن الطبيعي ان يعتبر جميع مفرداتها ان الاجتماعات معتمدة في الاتصال، الا ان الأمر يختلف عند فئة رؤساء المكاتب والتي أكد النصف فقط منها على اعتماد هذا الأسلوب الإتصالي ربما لان هذه الفئة تشكل نصفها فئة الإناث أو ان الاجتماعات هذه مقتصرة على بعض المسؤولين دون الآخرين.

كذلك نجد ان هناك تضارب في تشكيل النسبة الكلية للإجابة بخصوص الاعتماد على الزيارات الميدانية التفقدية من قبل المسؤول كأسلوب رسمي للاتصال، إذ نجد ان رؤساء المصالح يقرون بنسبة 60% على استخدام هذا الأسلوب، وهذا طبيعي طالما ان هذه الفئة هي التي ستقوم بهذا الأسلوب فبدورها ترى أنها تعتمد على القيام بزيارات ميدانية لتفقد المستويات الدنيا، الا ان نسبة

اعتمادها نجدها ترتفع أكثر حتى تصل إلى نسبة 100% عند فئة رؤساء المكاتب والفروع هذا نظرا لاحتكاكها وقربها من المستويات الدنيا فهي ترى نفسها أنها تقوم بهذا الأسلوب، الا أننا إذا ما ذهبنا إلى فئة الإداريين التنفيذيين التي سيقوم المسؤولون بتفقدتها ميدانيا سنجد ان نسبة الإجابة ضئيلة جده والمقدرة بـ 6.38 %، أي ان البقية المتبقية من هذه الفئة لا ترى باعتماد هذا الأسلوب، فقد تكون حقا الزيارات الميدانية التفقدية من قبل المسؤولين قليلة جدا أو أنها وان كانت فهي لا تعتبر في نظر الموظفين لها أهمية من حيث الاتصال وتبادل المعلومات وتقييم الأداء، فقد تكون بمثابة لقاءات حميمية مع بعض الموظفين توجهها صلات القرابة أو الجهوية أو الصداقة أو المصالح المشتركة في العمل وهذا ما تم التأكد منه اثنا إجراء المقابلة مع احد الموظفين الإداريين التنفيذيين بخصوص اعتماد هذا الأسلوب في الاتصال (انظر دليل المقابلة بالملاحق).

وأخيرا نجد كذلك تضارب في تشكيل نسبة الاعتماد على لوحة الإعلانات في الاتصال التنظيمي لفئة رؤساء المكاتب والفروع تأكد بنسبة 75 % على الاعتماد على هذا الأسلوب وهي نسبة كبير جدا مقارنة بنسبة رؤساء المصالح والمقدرة بـ 20 % فقط ، ربما ذلك راجع إلى طبيعة المهام الموكلة إلى رؤساء المكاتب والفروع بخصوص نشر المعلومات بلوحة الإعلانات وان رؤساء المصالح وبحكم موقعهم بالعمل ومركز سيطرتهم على المعلومات فهم لا يعطون للوحة الإعلانات أية أهمية، في نفس الوقت نجد ان الإداريين التنفيذيين والأغلبية منهم ترى ان هذا الأسلوب غير مستخدم في الاتصال، وعندما تم طرح هذا السؤال على احدهم أثناء مقابلته بخصوص اعتماد هذا الأسلوب في الاتصال فقد أجاب بالقول ان لوحة الإعلانات تجدها دائما مغطاة بالإعلانات لكنها لا تهتم الموظفين ولا تعطي لهم معلومات تخص عملهم، إنما هي حصيلة ما يقوم به الموظفين من تغطية حول المشاريع التنموية والأمور الخدماتية التي يستفيد منها المواطن ونقوم نحن بالإعلان عنها فقط. (انظر دليل المقابلة بالملاحق).

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان الأسلوب الأكثر استخداما من قبل الإدارة في نقل المعلومات بين الموظفين داخلها، هو الأسلوب الرسمي والمتمثل أساس في المقابلات الشخصية، ثم الأسلوب الرسمي الثاني المتمثل في الأسلوب الكتابي من خلال الاعتماد على المراسلات والتقارير في نقل وتبادل معلومات العمل، لان هذا الأسلوب تفرضه طبيعة العمل الإداري والخدمات الذي تتميز بها البلدية، الا ان الأساليب الرسمية الأخرى نجدها ضعيفة من حيث استخدامها واعتمادها لتظهر الإشاعة كضرورة في نقل وتبادل المعلومات أي الأسلوب الغير رسمي، وما يمكن تسجيله من ملاحظات هو ان استخدام الأساليب الشفوية سواء كانت رسمية او غير رسمية نجدها متاحة أكثر عند المستويات العليا مقارنة بالمستويات الدنيا التي نجدها تعتمد أكثر على التقارير والإشاعة. وان بعض

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المفردات بالمستويات الدنيا تتمكن من استخدام أساليب الاتصال الرسمية كالاكتامعات أكثر من بعض المفردات بالمستويات الوسطى للإدارة مما يدل على إتباع هؤلاء الأفراد على استراتيجية معينة تمكنها من الوصول إلى مراكز السيطرة على المعلومات.

جدول رقم (12): يوضح مدى إعاقة تعدد المستويات التنظيمية على نقل المعلومات داخل البلدية .

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	الإجابة
48	85.71	44	93.61	2	50	2	40	نعم
8	14.28	3	6.38	2	50	3	60	لا
56	100	47	100	4	100	5	100	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (12) ان أغلبية المبحوثين بنسبة 85.71% يرون ان هناك صعوبة في انتقال المعلومات نتيجة تعدد المستويات التنظيمية، وان هذه النسبة نجدها أكثر عند فئة الموظفين الإداريين التنفيذيين بنسبة 93.61% وهي نسبة كبيرة جدا إذا ما قورنت بنسبتي الفئتين الأخرتين، في نفس الوقت نجد ان نسبة رؤساء المصالح التي ترى أنها لا تجد في ذلك صعوبة قدرت بـ 60% ، ونرجع هذا لارتباط طبيعة المهام والتخصصات الوظيفية على القدرة على تخطي صعوبة تعدد المستويات التنظيمية، فالإداريين التنفيذيين لا يمكنهم تجاوز مستويات تنظيمية من اجل نقل المعلومات أو الحصول عليها بينما نجد ذلك متاحا كلما صدنا في السلم الهرمي الإداري. كذلك قد يستغل بعض المسؤولين رتبهم الوظيفية العالية ويكونون من خلالها حواجز تنظيمية تقف دون التعامل معهم بحرية وديمقراطية من قبل المستويات الدنيا.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان المستويات التنظيمية من خلال تعددها تكون معيقا لانتقال المعلومات، وان صعوبة نقل هذه المعلومات وتلقيها نجدها أكثر عند المستويات الدنيا التي تشكل لها المراتبية الهرمية حواجز تنظيمية لا يجب تخطيها، هذا مقارنة بالمستويات العليا التي وفقا لمراكزها الهامة في التنظيم تتاح لها الحرية في نقل والوصول إلى المعلومات لان اتصالاتها تمكنها من الاتصال بجميع المستويات التنظيمية.

جدول رقم(13): يوضح احتمال غياب مرونة انتقال المعلومة نتيجة للتداخل الكبير بين المصالح في الاعتماد على قاعدة معلوماتية واحدة .

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة
ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	الإجابة
91.07	51	95.74	45	50	2	80	4	نعم
8.92	5	4.25	2	50	2	20	1	لا
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا ان أغلبية المبحوثين بنسبة 91.07% يرون انه لا توجد مرونة في انتقال المعلومات نتيجة للتداخل الكبير بين المصالح في الاعتماد على قاعدة معلوماتية واحدة، هذا نتيجة لطبيعة المهام الخدمائية الموكلة إلى جميع المستويات التنظيمية والتي تشترك كلها في تغطية للمعلومات والبيانات الإحصائية حول الأوضاع الاجتماعية للمجتمع المحلي فكان بذلك تساند وظيفي يتمظهر من خلال الاتصال التنظيمي بالاعتماد على قاعدة معلوماتية واحدة ، غير ان هذا التساند في صورته السلبية لا يتيح للمعلومات ان تتدفق بمرونة بين جميع المستويات التنظيمية خاصة إذا كان هناك عدم تحيد الدقيق للمسؤوليات الوظيفية ومن ثم تبادل الأدوار، وهذا ما قد يفقد جهاز الاتصال وظيفته ، فتغيب معلومات عن بعض الموظفين أو تصل في وقت متأخر فيصبح لا معنى لها.

كذلك ما يمكن تسجيله من ملاحظات من خلال هذا الجدول ان فئة رؤساء المكاتب والفروع ولقربهم من مواقع التنفيذ، هم الأكثر قدرة على التحكم في فهم انتقال المعلومات بين المستويات التنظيمية رغم التداخل الكبير بين المصالح في الاعتماد على هذه المعلومات، ربما يرجع ذلك إلى ان مسؤولياتهم قد تكون محددة أكثر من رؤساء المصالح الذي ومن خلال السلطة المتاحة لهم يعتمدون على تبادل الأدوار في عملهم. وحتى نجد تفسير لكل هذا نحلل معطيات الجدول التالي:

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول انه لا توجد مرونة في انتقال المعلومات نتيجة للتداخل الكبير بين المصالح في الاعتماد على قادة معلوماتية واحدة، ونجد هذا مؤكد بالمستويات الدنيا والعليا

للإدارة مقارنة بالمستويات الوسطى للتنظيم، والتي قد تكون مسؤولياتها أكثر تحديدا من المستويات الأخرى.

جدول رقم (14): يوضح احتمال غياب انضباط في نقل ونشر المعلومات نتيجة لعدم التحديد الدقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى.

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة الإجابية
		%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
89.28	50	93.61	44	75	3	60	3	نعم
10.71	6	6.38	3	25	1	40	2	لا
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية بالجدول رقم (14) نجد ان أغلبية المبحوثين بنسبة 89.28% يعتبرون انه لا يوجد انضباط في نقل ونشر المعلومات نتيجة لعدم التحديد الدقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى، وهذا ما نجده يتماشى ومعطيات الجداول السابقة بخصوص تعدد المستويات التنظيمية واعتمادها على قاعدة معلوماتية واحدة نتيجة للتقارب في طبيعة المهام الموكلة لكل منها. غير انه يمكن القول ان هذه النسبة تتناقص كلما صعدا في السلم الهرمي الإداري فهذا من الطبيعي، إذ ان المستويات العليا يمكن لها ان تصل إلى المعلومات هذا ان لم تكن هي من تسيطر على نشرها وانتقالها إلى المستويات الأخرى. وحتى نصل إلى تفسيرات أخرى علينا ان نعرف طبيعة المعلومات التي تتشكل أمامها عقبات تمنع أو تعيق سريانها ضمن قنوات الاتصال الخاصة بها وهذا ما سنتضمنه الجداول الأخرى التي تلي هذا الجدول.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول انه لا يوجد انضباط في نقل ونشر المعلومات نتيجة لعدم التحديد الدقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى، هذا ما نجده مؤكد من طرف الموظفين كلما نزلنا إلى المستويات الأقل في السلم الإداري للتنظيم. فالمستويات العليا وبحكم مواقعها الهامة القريبة من مراكز اتخاذ القرار في التنظيم يمكنها ان تصل إلى المعلومات دون ان تتأثر عليها المصالح الإدارية الأخرى من حيث الانضباط في نشر المعلومات أو عدم الانضباط في ذلك.

جدول رقم (15): مدى وصول معلومات تمكن المبحوثين من معرفة حقوقهم في العمل

المجموع	الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة / الإجابة: نعم أو لا		اقتراحات الإجابة		
	لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		اقتراحات الإجابة				
% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	اقتراحات الإجابة			
94.64	53	5.35	3	100	47	-	-	75	3	25	1	60	3	40	2	اقتراحات الإجابة ب- لا	
% ن		ت		% ن		ت		% ن		ت		% ن		ت			
92.45		49		100		47		66.66		2		-		-			لا تصلك المعلومات التي نتيج لك الاطلاع على فرص التكوين
94.33		50		100		47		100		3		-		-			لا تصلك المعلومات التي نتيج لك الاطلاع على فرص الترقية
94.33		50		93.69		44		100		3		100		3		لا تصلك المعلومات التي نتيج لك الاطلاع على الامتيازات المتاحة في العمل	

يتضح من الجدول رقم (15) ان أغلبية المبحوثين بنسبة 94.64% لا تصلهم معلومات تمكنهم من معرفة حقوقهم في العمل في حين نجد ان نسبة ضئيلة جدا تصلها هذه المعلومات والمقدرة بـ 5.35% والتي تمثلها فئتي المسؤولين بانعدام فئة الإداريين التنفيذيين من هذه النسبة، فكما أسلفنا

سابقا ان المستويات العليا يمكنها ان تصل إلى المعلومات بحكم مواقعها القريبة من المراتبية الهرمية العليا.

ومن خلال هذا الجدول نرى ان معظم المبحوثين بنسبة 94.33% ممن لا تصلهم هذه المعلومات يرون ان ذلك راجع لغياب معلومات تتيح لهم الاطلاع على فرص الترقية ولا حتى الامتيازات المتاحة في العمل، ونجد بنسبة اقل وترى ان ذلك راجع لغياب معلومات تمكنهم الاطلاع على فرص التكوين. وان فئة رؤساء المصالح تعتبر ان معلومات التي تتيح لها الاطلاع على فرص التكوين والترقية هي متاحة لها، في حين ترجع السبب إلى ان المعلومات التي تتيح لها معرفة الامتيازات المتاحة في العمل لا تصلها، ربما ذلك راجع إلى التوزيع الغير عادل لهذه المعلومات والذي قد لا يراعي ربما حتى التدرج الهرمي للسلطة بل يأخذ بعين الاعتبار الأسس الاجتماعية الأخرى كصلات القرابة أو الجهوية والصدقة ... وغيرها من أسس قد تتيح وصول المعلومات إلى بعض الموظفين بالمستويات الدنيا دون المسؤولين بالمراكز العليا.

أستنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول انه لا يتم وصول للموظفين معلومات تمكنهم من معرفة حقوقهم في العمل، أي ان الاتصال النازل بالبلدية لا يتيح للموظفين خاصة بالمستويات الدنيا الاطلاع على فرص التكوين والترقية والامتيازات المتاحة في العمل. هذا ما نجده يتناغم والنتائج المتحصل عليها في دراسة الباحث " فؤاد منصوري" لبلدية عنابة والذي توصل إلى ان غالبية أفراد العينة المبحوثة غير مطلعين على معلومات التكوين والترقية وان ذلك يظهر بجلاء عن فئة التنفيذ أكثر من فئة القيادة" (فؤاد منصوري، 19، ص.126)

جدول رقم (16): يوضح مدى وصول معلومات تمكّنك المبحوثين من فهم الوضع التنظيمي للبلدية

المجموع	الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة/ الإجابة: نعم أو لا اقتراحات الإجابة				
	لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم						
	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت					
	96.42	54	3.57	2	100	47	-	-	100	4	-	-	60	3	40	2	اقتراحات الإجابة أية لا
	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
	94.44	51	100	47	50	2	8	2	لا تصلك معلومات تمكّنك التعرف على الصعوبات التي تواجه مصالحك								
	75.95	41	100	38	75	3	-	-	لا تصلك معلومات تمكّنك التعرف على الأهداف التي تسعى لمصالحك تحقيقها.								
	100	54	100	47	100	4	100	3	لا تصلك معلومات تمكّنك التعرف على دور باقي المصالح الأخرى وعلاقتها بالمصلحة التي تعمل فيها								
	83.33	45	80.85	38	100	4	100	3	لا تصلك معلومات تبين دورك في المشاركة في تحقيق التنمية المحلية.								

تبين لنا الشواهد الكمية بالجدول رقم (16) ان أغلبية المبحوثين بنسبة 96.42% لا تصلهم معلومات تمكنهم من فهم الوضع التنظيمي لبلديتهم، في حين نجد ان ما نسبته 3.57% من المبحوثين تصلهم هذه المعلومات الا ان هذه النسبة تمثلها فقط فئة رؤساء المصالح بنسبة مقدرة بـ 40% ، نرجع هذا إلى طبيعة المهام والمسؤوليات الموزعة على هذه الفئة أعطت لها الحق في معرفة كل الظروف التنظيمية التي تحيط بالنسق التنظيمي، هذا حتى تتمكن من تؤدي مهامها الا ان ذلك لا يعني أنها تصلها جميع المعلومات فنسبة 100% من المبحوثين اقرروا بأنهم لا تصلهم معلومات تمكنهم التعرف على دور باقي المصالح الأخرى وعلاقتها بالمصلحة التي يعملون فيها، وان ما نسبته 94.44% من المبحوثين الذين لا تصلهم معلومات اقرروا بان هذه المعلومات التي تغيب عنهم هي التي تمكنهم التعرف على الصعوبات التي تواجه مصلحتهم، وبنسبتين متقاربتين نوعا ما نجد ان المبحوثين لا تصلهم معلومات تكنهم من التعرف على الأهداف التي تسعى مصلحتهم إلى تحقيقها كذا غياب المعلومات التي تبين دورهم في المشاركة في تحقيق التنمية المحلية، الا أننا نجد ان فئة رؤساء المصالح يعتبرون ان المعلومات التي تسعى مصلحتهم إلى تحقيقها هم على علم بها، وهذا يرجع إلى مسؤوليتهم الإدارية على هذه المصالح فمن الطبيعي ان تأخذ إجاباتهم هذا المنحى، فنجد من خلال هذا الجدول ان نسبة عدم وصول هذه المعلومات تقل كلما صعدنا إلى المستويات العليا لأنها وبحكم مواقعها ومهامها وبتمثلها مسؤوليات معينة تتمكن من معرفة بعض المعلومات مقارنة بالموظفين بالمستويات الدنيا.

نستنتج من خلال هذا الجدول ان الاتصال النازل بمؤسسة البحث لا يمكن الموظفين من وصول المعلومات إليهم والتي تمكنهم من فهم الوضع التنظيمي للبلدية، فلا تصل إلى الموظفين معلومات تتيح لهم فهم ومعرفة دور باقي المصالح الأخرى وعلاقتها بالمصلحة التي يعملون فيها، كما انه لا تصلهم معلومات تمكنهم من التعرف على الصعوبات التي تواجه مصلحتهم، ولا حتى المعلومات التي تعرفهم بالأهداف التنظيمية التي تسعى هذه المصلحة إلى تحقيقها، هذا في ضل أنهم مغيبون عن دورهم إزاء تحقيق التنمية المحلية في ظل غياب المعلومات التي تتيح لهم المشاركة في هذا الدور الفعال باعتبارهم موظفين بالبلدية كتنظيم يسعى لتنمية المجتمع المحلي الذي ينتمون إليه.

ان ما خلص به تحليل هذا الجدول يتوافق وما جاء بدارسة الباحث فؤاد منصور من خلال دراسته التي أجراها على بلدية عنابة أين توصل إلى ان "الإعلام العام غير فعال بمؤسسة البحث وأساسا توصل إلى ان أغلبية أفراد عينة البحث غير مطلعة على دور المصالح المتواجدة بالمؤسسة، مع تسجيل ان في القيادة هي الأكثر اطلاعا مقارنة بفئة التنفيذ" (فؤاد منصور، 1999، ص. 127).

جدول رقم (17): يوضح مدى وصول للمبحوثين قرارات تتعارض مع القرارات السابقة.

المجموع	موظف إداري بسيط		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة/ الإيجابية: نعم أو لا	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
	3	5.35%	53	94.64%	47	100%	3	100%
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
	2	50%	2	50%	1	25%	3	75%
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
	2	66.66%	2	95.74%	2	100%	3	100%
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
	2	66.66%	49	92.45%	45	95.74%	3	100%
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
	2	66.66%	49	92.45%	45	95.74%	3	100%

من خلال الجدول رقم (17) يتبين لنا ان أغلبية المبحوثين بنسبة 94.64% تصلهم قرارات تتعارض مع القرارات السابقة، وان نسبة ضئيلة جدا مقدرة بـ 5.35% تنفي هذا التعارض في القرارات، الا ان هذه النسبة نجدها اكبر عند فئة رؤساء المصالح عن غيرها من فئة رؤساء المكاتب والفروع هذا بانعدام فئة الإداريين من هذه النسبة. ونرجع هذا باعتبار ان رؤساء المصالح هم من قد يرسلون هذه القرارات المتعارضة ليس عن قصد، ولكن نتيجة لعدم وجود جهة تهتم بنشر المعلومات ومتابعتها، هذا ما تأكده نسبة 100% من المبحوثين الذي تصلهم قرارات متناقضة، الذين يعتبرون انه السبب وراء هذه القرارات المتناقضة، في حين نجد ان ما نسبته 92.45% من هؤلاء المبحوثين يرجعون ذلك التناقض في القرارات التي تصلهم هو نتاج لتبادل الأدوار عند اتخاذها وهذا ما نجده فعلا يتناغم ومعطيات الجداول رقم (13) التي بينت تداخل المصالح في اعتمادها على قاعدة معلوماتية

واحدة وان الهيكل التنظيمي يظم مستويات تنظيمية عديدة كما تبين من خلال الجدول رقم (12) هذا في ظل غياب تحديد دقيق لمسؤوليات كل مصلحة أو مستوى تنظيمي على حدى كما اتضح لنا من خلال الجدول رقم (14).

جدول رقم (18): يوضح مدى حضور المبحوثين للاجتماعات الخاصة بين الإدارة والعمال .

المجموع	الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة / الإجابة: نعم أو لا اقتراحات الإيجابية	اقتراحات الإجماع		
	لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم					
% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت			
73.21	41	26.78	15	76.59	36	23.40	11	75	3	25	1	40	2	60	3	
% ن		ت		% ن		ت		% ن		ت		% ن		ت		
80		12		100		11		100		1		-		-		النزاع معك من خلال استغراقك والتقليل من قيمة أفكارك
73.33		11		72.72		8		-		-		100		3		إسراف بعض الموظفين في تقديم الآراء بدل طرحها كمقترحات قابلة للنقاش
86.66		13		90.90		10		100		1		66.66		2		تملق بعض الموظفين مع أصحاب القرار وتأييد كل أفكارهم دون مناقشة

من خلال البيانات الرقمية الموضحة بالجدول رقم (18) يتضح لنا ان ما نسبته 73.21% من المبحوثين لم يتسنى لهم حضور اجتماعات بين الموظفين والإدارة، وان هذه النسبة نجدها اكبر كلما هبطنا تنازليا في المراتب التنظيمية وفقا لهرم السلطة أو التسلسل الإداري ، وعلى العكس نجد النسبة المقدرة بـ 26.78% من المبحوثين أقروا بحضورهم لهذه الاجتماعات نجدها تقل كلما تقربنا أكثر إلى المستويات الدنيا، وهذا ما يتناغم ومعطيات الجدول رقم (11) والذي بين نقص اعتماد الاجتماع كأسلوب رسمي للاتصال، وبين هذه الاجتماعات وان تم اعتمادها فهي مقتصرة على المستويات العليا، والقلة القليلة فقط من المستويات الدنيا ربما بحكم قربها أو صلاتها الاجتماعية الوطيدة من أصحاب القرار أو بحكم اقدميتها في العمل قد يتسنى لها حضور هذه الاجتماعات.

ومن خلال الجدول نجد ان نسبة 86.66% من المبحوثين الذين قد حضروا لهذه الاجتماعات قد أزعجتهم بعض الممارسات السلوكية من طرف زملائهم، كتملق بعض الموظفين مع أصحاب القرار وتأييد كل أفكارهم دون مناقشة، ونجد ان ما نسبته 80% ممن حضروا لهذه الاجتماعات يتلقون بعض الإزعاجات متمثلة في النزاع مع البعض من خلال أساليب استفزاز الآخرين والتقليل من قيمة أفكارهم، غير أننا نجد هذه الممارسات لا يشكوا منها فئة رؤساء المصالح باعتبارهم هيئة عليا لا يمكن الا إظهار الاحترام أمامها أو ان هؤلاء الرؤساء لا ينتبهون أصلا هكذا ممارسات بحكم مراكزهم التي تحقق لهم ذواتهم في العمل فلا يبالون بهذه الممارسات بينما نجد الموظفين بالمستويات الدنيا يتأثرون بها، ثم نجد ما نسبته 73.33% ممن حضروا لهذه الاجتماعات يرون ان بعض الموظفين يسرفون في تقديم الآراء بدل طرحها كمقترحات قابلة للنقاش، وان هذه النسبة نجدها بنسبة كبيرة عند الإداريين التنفيذيين ثم بنسبة اقل عند رؤساء المصالح هذا بانعدام فئة رؤساء المكاتب والفروع. فهنا نجد ان المسؤولين بالمستويات العليا والمؤطرة في غالب الأمر لهذه الاجتماعات غير راضية على أسلوب طرح الاقتراحات وموضوعية مناقشتها، في نفس الوقت نجد ان الموظفين بالمستويات الدنيا يرون ان هذه الاجتماعات غير موضوعية من حيث سيرها، هذا ما أكدته احد المقابلات التي جريت مع احد الموظفين بهذه المستويات، والذي اقر بان هذه الاجتماعات ليس لها أذان صاغية لمقترحاتنا بل هي نقاشات فقط تحسم في نهاية المطاف برأي ممن لهم السيطرة على اتخاذ القرارات (انظر دليل المقابلة بالملاحق)

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجداول ان أغلبية الموظفين لم يتسنى لهم الحضور للاجتماعات الخاصة بين الإدارة والعمال خاصة فئة الإداريين التنفيذيين، وان بهذه الاجتماعات تمارس بعض الممارسات السلوكية تعجز بعض الموظفين ممن حضروا وتجل عدم موضوعية في القرارات التي

تصدر عن هذه الاجتماعات، وهذا ما نجده يتناغم والنتائج المتحصل عليها من الدراسة لتي أجراها الباحث **عكوشي عبد القادر** على بلدية العفرون أين توصل إلى انه " يوجد تقصير كبير في عقد الاجتماعات بين الإدارة والعمال وحتى وان وجدت فإنها مقتصرة على فئة الإطارات، بينما ينقلص مستوى ذلك أكثر لدى الفئات الأدنى كلما نزلنا في سلم الرتب، وانه خلال هذه الاجتماعات لا تتاح الفرصة الكبير للإدلاء الحاصرين بأرائهم والمناقشة في المواضيع المطروحة" (عكوشي عبد القادر، 2004، ص_ص. 138_140)

جدول رقم (19): يوضح احتمال عدم وصول المعلومات للمبحوثين نتيجة احتكارها من مستوى إداري معين .

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة الإجابة
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
51	91.07	43	91.48	4	100	4	80	نعم
5	8.92	4	8.51	-	-	1	20	لا
56	100	47	100	4	100	5	100	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (16) ان أغلبية المبحوثين بما يمثل نسبته 91.07% لا تصلهم المعلومات نتيجة احتكارها من مستوى إداري معين ، وان هذه النسبة نجدها اكبر عند فئة الإداريين التنفيذيين إذ نجد ما سبته 91.07% من هذه الفئة ترى ان هذا السلوك السلبي ممارس فعلا وكان نتيجة عدم الوصول للمعلومات إليهم وهذا فعلا يتناغم ومعطيات الجداول رقم (14) والجدول رقم (15) الذين تبين من خلالهما ان أغلبية هذه الفئة مغيبة عن المعلومات التي تبين لها حقوقها أو تسمح لها على الأقل على فهم الوضع التنظيمي للبلدية، كما ان نسبة 100% من فئة رؤساء المكاتب والفروع يقرون بوجود كهذه الممارسات، وحتى فئة رؤساء المصالح ورغم قربها من مراكز اتخاذ القرار الا أنها تقر بوجود هذه الممارسات، في المقابل نجدان نسبة 8.92% من المبحوثين ينفون وجود هذا السلوك السلبي وتمثل هذه النسبة فئة الإداريين التنفيذيين بنسبة 8.51% وفئة رؤساء المصالح بـ 20%، حقا تعتبر هذه النسب النافية لهذا السلوك السلبي ضعيفة الا أنها في نفس الوقت تدل على ان هناك استراتيجية حيال احتكار المعلومات فلا يعني احتكارها عن المستويات الدنيا فقط، وإنما توجد هناك

معايير وأسس أخرى تم توزيع من خلالها المعلومات فوفق هذا الجدول قد نجد بعض المعلومات قد تصل إلى أبسط موظف في المستويات الدنيا ربما بحكم صلات قرابته وعلاقاته الشخصية مع من بيدهم السيطرة على هذه المعلومات، في حين نجد هذه الأخير تغيب تماما عند بعض المسؤولين بالمستويات العليا، هذا ما تدلل عليه نسبة انعدام فئة رؤساء المكاتب والفروع من نفي وجود هذه الممارسات، فقد تكون هناك استراتيجية معينة في نشر المعلومات وفقا للمصالح التي تحددتها التحالفات المهنية التي تشكلت نتيجة لأسس اجتماعية معينة وليس وفقا للتسلسل الإداري الهرمي، هذا ما قد نجده أكثر ربما في المؤسسات الصغيرة نوعا ما والتي يحيط بها مجتمع محافظ والأشبه بالقرية ويعتمد على التضامن الآلي بين أفرادها. هذا ما نصل إليه ربما والتأكد من صحته في الجداول الأخرى.

أستنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية المبحوثين لا تصلهم معلومات نتيجة احتكارها من مستوى إداري معين، ونجد هذا أكثر عند المستويات الدنيا في التنظيم، الا ان بعض الموظفين بهاته الأخير قد تمكنوا وفقا لاستراتيجيات معينة الوصول إلى المعلومات مقارنة مع بعض المسؤولين بالإدارة الوسطى الذين بينوا ان المعلومات يتم احتكارها عنهم رغم مركزهم الهام في التنظيم.

جدول رقم (20): يوضح مدى اتصال المبحوثين برئيسهم المباشر عندما يقعون في مشكلة عملية أو استشارة في أمر معين.

المجموع	الإداريين التنفيذيين								رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة الإجابة: نعم/لا		الاقتراحات
	لا				نعم				لا		نعم		لا		نعم				
	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت			
	41.07	23	58.92	33	40.42	19	59.57	28	50	2	50	2	40	2	60	3			
	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت			
	30.30	10	35.71	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
	69.69	23	64.28	18	100	2	100	3	100	2	100	3	100	2	100	3			
	33.33	11	28.57	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
	57.57	19	60.71	17	100	2	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
	60.60	20	71.42	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			

من خلال المعطيات الإحصائية التي يبينها الجدول رقم(20) ان نسبة 58.92% من المبحوثين يتصلون برئيسهم المباشر عندما يقعون في مشكلة أو في استشارة في أمر معين، وان هذه النسبة نجدها اكبر عند فئة رؤساء المصالح، ورغم مركزها بالمستويات العليا وتمتعها بقدر من السلطة الا ان تلك المهام والسلطة تبقى مقيدة نوعا ما بضرورة الرجوع إلى المدير أو الرئيس خاصة في المسائل التي تتطلب موافقة التشريع فيها وليست وفقا للتنظيم المعمول به، ، بينما المستويات الدنيا قد تكون علاقتهم برئيسهم بخصوص المشاكل التي تواجههم أو استشارته في بخصوص الأوضاع التنظيمية للعمل، في المقابل نجد ان ما نسبته 41.07% من المبحوثين ينفون اتصالهم برئيسهم المباشر سواء بالنسبة للمشاكل التي يقعون فيها أو بخصوص استشارته في أمور العمل، وان هذه

النسبة نجدها اكبر عند فئة رؤساء المكاتب والفروع لتمتعهم بمسؤوليات كبيرة، فموقع عملهم يجعلهم لا يتصلون برؤساء المصالح حتى لا يظهر من خلال ذلك ضعف تنظيمهم على عكس الفئتين الأخرتين فالأولى ولارتباطها بمهام كبير يجب عليها حين تقوم باتخاذ القرارات ان تتأكد من وموافقة الرئيس أو المدير، وهذا حتى لا تتحمل مسؤوليات قراراتها، بينما المستويات الدنيا يكون اتصالها برئيسها المباشر هو الحل الوحيد للدفاع عن حقوقها وإيصال صوتها بخصوص الأوضاع التنظيمية للعمل، وقد يكون الآخرون من المبحوثين الذين لا يتصلون برئيسهم المباشر قد يتصلون بزملائهم بالمستويات الأخرى ممن يقربونهم أو أصدقائهم ويضمنون سماع صوتهم، أي أنهم لا يتبعون التسلسل الإداري في الاتصال وإنما وفقا لأسس ومعايير اجتماعية تؤمن بها التحالفات المهنية التي تشكلت وفقا لذلك.

ومن خلا الجدول نجد ان نسبة 69.69% من المبحوثين الذين أكدوا اتصالهم برئيسهم المباشر أنهم يطرحون مشاكلهم وفقا للطلب الشفوي، في ما يقابله نسبة 30.30% منهم يعتمدون على الشكوى كمراسلة داخلية، ونجد ان هذه النسبة منعدمة تماما عند فئتي رؤساء المصالح والمكاتب والفروع أي ان الموظفين بالمستويات الدنيا ترى ان الطلبات الشفوية ربما قد لا تأخذ بعين الاعتبار، بينما عندما يقدمون الشكوى كمراسلة داخلية فيكون هنا الرئيس إلزاما عليه الاستجابة أو النظر في هذه الشكوى، وألا سوف ترفع إلى الجهات العليا، بينما المسؤولين يتجنبون هذا الأسلوب للحفاظ ربما على علاقاتهم الطيبة والولاء إلى التحالفات المهنية التي تشكل تمركز السلطة وهذا حتى يضمنون استقرارهم فيها كما قد تكون المشاكل والقضايا التي يقع في الموظفين لا تتطلب الشكوى بل النقاش مع الرئيس المباشر فقط.

ومن خلال الجدول نجد ان ما نسبته 60.60% ممن يتصلون برئيسهم المباشر بخصوص مشاكلهم أو استشارته في أمور العمل يكون رده بالإهمال واللامبالاة، هذا بانعدام فئتي رؤساء المصالح والمكاتب والفروع من هذه النسبة، ربما للضغوطات المهنية الملقاة على عاتقه أو انه ليس لديه حل إزاء هذه المشاكل أو انه يأخذ يعين الاهتمام فقط الطلبات والقضايا التي تخص الموظفين ممن بينه وبينهم علاقات اجتماعية متينة كصلات القرابة الجهوية والصدقة أو المصالح المشتركة في العمل . وهذا ما تأكد لنا عند القيام بإجراء مقابلة مع احد الموظفين الإداريين التنفيذيين الذي أكد اعتماد الرئيس المباشر في تناول قضايا الموظفين وفقا لهذه الأسس، لذلك يستعمل البعض منهم أسلوب الشكوى ليضمن على الأقل ان متطلباته هي مسجلة وموثقة وهي رهن الانتظار. بينما نجد ان نسبة 100% من رؤساء المصالح يرون ان طلباتهم يتم رفعها إلى المستويات العليا للنظر فيها، وهذا ربما يرجع إلى طبيعة تلك الطلبات التي قد تخص بعض القرارات الهامة في العمل باعتبار هذه الفئة

مسئولة على فئة كبيرة من الموظفين والعمال، أو ان طلباتهم تتمثل في حقوق أو امتيازات يسعون الحصول إليها وبحكم موقعها في العمل تأخذ هذه بينما نجد ان ما نسبته 100% من فئة رؤساء المكاتب والفروع يرون ان رئيسهم المباشر يتردد في إحالة قضاياهم إلى المستويات العليا ويبادر هو بتقديم حل له، ربما يرجع هذا لطبيعة المهام الموكلة إلى رئيسهم المباشر أو ان تلك القضايا التي تم رفعها إلى المستويات العليا تبين ضعفه في التحكم في الأوضاع التنظيمية وهذا ما لا يرغب به المسؤول.

استنتج من خلال تحلي لهذا الجدول ان أغلبية المبحوثين لا يتصلون برئيسهم المباشر عندما يقعون في مشكلة عملية أو عند استشارته في أمر معين، وان القلة القليلة التي تعتمد على هذا الاتصال تقوم بطرح مشاكلها وقضاياها وفقا للطلب الشفوي، وان طريقة عرض هذه المشاغل وطرحها تختلف حسب المراتب في التنظيم فوجد انه كلما نزلنا في الترتيب الهرمي يقل الاعتماد على الأساليب الشفوية بين الرئيس ومروؤسيه، وان طريقة الرد كذلك تختلف ومرتبطة المراتبية الهرمية للتنظيم لارتباط أهمية القضايا المطروحة بمهام من يقوم برفعها وعلى ذلك يكون الأساس في الرد عليها إذ ان المستويات الدنيا في التنظيم أغلبيتها يكون رد رئيسها على مشاغلها باللامبالاة والإهمال. وهذا ما نجده يتوافق والنتائج المتحصل عليها في دراسة الباحث عكوشي عبد القادر أين توصل إلى ان " 67.78% من المبحوثين ببلدية عنابة لا تتم مساعدتهم من قبل رؤسائهم في حل مشاكلهم وان هذه النسبة نجدها مؤكدة بنسبة اكبر عند فئة التنفيذ. (عكوشي عبد القادر، 2004، ص.)

جدول رقم (21): يوضح احتمال عدم تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب بين المبحوثين والذي لا يشجعهم على الاتصال بالإدارة.

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة الإجابة
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	نعم
48	85.71	45	95.74	1	25	2	40	
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	لا
8	14.28	2	4.25	3	75	3	60	
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	المجموع
56	100	47	100	4	100	5	100	

يتضح من الجدول رقم (21) وما جاء به من معطيات إحصائية ان ما نسبته 85.71% من المبحوثين يرون انه لا يوجد تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب وهذا لا يشجعهم على الاتصال بالإدارة، الا ان هذه النسبة نجدها بصورة كبيرة فقط عند فئة الإداريين التنفيذيين وهذا يتناغم ومعطيات الجداول السابقة التي بينت ان هذه الفئة لا تصلها معلومات تبين حقوقها وتتيح لها الاطلاع على فرص التكوين والترقية، وحتى وان قدمت طلباتها تلقى الإهمال واللامبالاة كما تبين من الجدول رقم (20)، ربما لأنها بعيدة عن مراكز اتخاذ القرارات التي تكون فيها تركز المعلومات والسيطرة عليها، في نفس الوقت نجد ان ما نسبته 60% و 75% من فئتي رؤساء المصالح والمكاتب والفروع على التوالي، تنفي هذا التمييز الإداري في عمليات التأهيل والتدريب، ربما ونظرا لموقعها وقربها من المستويات العليا ولطبيعة مسؤولياتها، فهي الأكثر معرفة باستراتيجية البلدية في القيام بعمليات التأهيل والتدريب ومدى قدرتها على توفير المخصصات المالية التي تمكنها من تغطية بهذه العمليات التنظيمية ، أو ان إجابتها تكون مؤيدة للتنظيم الإداري للبلدية وان كانت غير موضوعية بخصوص هذه العمليات وهذا باعتبارها مشاركة في اتخاذ القرارات، وان هذه الفئة قد حققت نوعا ما من حقوقها التنظيمية هذا بعد نيلها هذه المراتب العالية، الا انه لا يجب التغاضي عن نسبة هؤلاء الرؤساء وان كانت ضعيفة، الا أنها بينت ان عمليات التأهيل والتدريب لا تتم بطرق موضوعية وهذا لا يشجعها على الاتصال بالإدارة، ربما بقيت لهؤلاء مطالب وحقوق تنظيمية لم تحقق أو أنها أجابت فعلا بطريقة موضوعية رغم قربها من مراكز اتخاذ القرار بخصوص هذه العمليات، أو أنها ترى ان فئة الإداريين التنفيذيين ليست لها مهارات في العمل لغياب عمليات التدريب، أو ان بعض الموظفين بالمستويات الدنيا ممن

بينهم وبين رؤساء العمل أو اصل اجتماعية يسعون من خلالها إلى ضمان حقوقهم وإيصال صوتهم إلى صناع القرار، في نفس الوقت نجد ان ما نسبته 4.25% من فئة الإداريين التنفيذيين يرون ان هناك تكافؤ في فرص التأهيل والتدريب ربما لمعرفتهم باستراتيجية البلدية بخصوص هذه العمليات، أو مدى قدرتها على القيام بها، أو أنهم بحكم اقدميتهم الكبيرة يتم ضمان حقوقهم في العمل من خلال الوصول إلى مراكز اتخاذ القرار، أو أنهم يستغلون علاقاتهم الاجتماعية مع بعض المسؤولين لضمان تلك الحقوق.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول انه لا يوجد تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب وهذا ما لا يشجع الموظفين على الاتصال بالإدارة، وانه في غالب الأمر يتم توزيع هذه الحقوق وفقاً للمراتبية الهرمية أي ان المستويات دنيا يتم تهميشها لتظهر سبباً لذلك استراتيجيات معينة تمكن الأفراد داخل التنظيم من التقرب إلى مراكز اتخاذ القرار للحصول على حقوقهم، ورغم ان المسار المهني محدد عن طريق القانون والنصوص التنظيمية التي تحدد شروط التوظيف والتكوين والترقية، الا انه بمؤسساتنا يتم الاعتماد على الأسس الذاتية في ذلك، هذا ما نجده مؤكداً من طرف دراسة فؤاد منصورى لبلدية عنابة أين توصل إلى ان " 60% من أفراد عينة البحث تقر بذاتية العوامل التي تحكم عمليات الترقية، وتتأكد الذاتية أكثر لما يتعلق الأمر بمناصب القيادة." (فؤاد منصورى، 1999، ص.)

جدول رقم (22): يوضح مدى تحفيز المبحوثين للمشاركة على تحقيق التنظيم الفعال من قبل الإدارة.

المجموع	الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الإيجابية: نعم/لا		الاقتراحات	
	لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		الاقتراحات			
	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت				
75	42	25	14	82.97	39	17.02	8	50	2	50	2	20	1	80	4	
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
64.28	9	75	6	50	1	50	2	50	2	50	2	50	2	50	2	منشورات فيها عبارات تحفيزية
57.14	8	62.5	5	-	-	75	3	75	3	75	3	75	3	75	3	اجتماعات تفتح لك المجال لتقييم اقتراحاتك
0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	حفلات تنظمها البلدية تعزز ولاءك لهذا التنظيم
9.52	4	7.79	3	-	-	100	1	100	1	100	1	100	1	100	1	الضغوطات المهنية الملقة على عائق الإدارة تجعلها لا تفكر بموضوع التحفيز
50	21	48.71	19	100	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عدم اعتراف الإدارة بأهمية المشاركة الجماعية في تحقيق التنظيم الفعال
85.71	36	89.74	35	50	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	عدم اهتمام المستويات العليا بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل

اما عن إتباع الإدارة لسياسة محددة في الاتصال لتحقيق التكامل التنظيمي ومن ثم فعاليته ولمعرفة مدى نجاحها فقد بينا لنا الجدول رقم (22) ان معظم المبحوثين بنسبة 75% لا تقوم الإدارة بتحفيزهم للمشاركة في تحقيق التنظيم الفعال، وان هذه النسبة نجدها أكثر عند فئة الإداريين التنفيذيين لغياب قنوات الاتصال بينها وبين الإدارة على خلاف المستويات العليا، رغم ان الفئة التنفيذية هي اليد الفعالة من حيث قيامها بمهام عملية كثيرة تتطلب الجهد والتوجيه والتحفيز والإرشاد، فتلك القرارات التي تصدرها المستويات العليا لا تنطبق بطريقة فعالة ان لم تتلقى المستويات الدنيا التي تقوم بتنفيذها كل التحفيز والتوجيه والمتابعة، ومن خلال هذا الجدول يرجع أغلبية المبحوثين الذين يرون انه لا يتم تحفيزهم بأنه وبنسبة 85.71% يرجعون ذلك إلى الإدارة نفسها، فهي في نظرهم لا تهتم بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل، وان أغليبتهم ممن يتصورون ذلك هم من فئة الإداريين التنفيذيين ونسبة ضئيلة جدا من فئة رؤساء المكاتب والفروع هذا بانعدام نسبة رؤساء المالح من هذه النسبة التي تؤيد هذا التصور، ربما لان المستويات الدنيا وكما بينته الجداول السابقة تعيش تهميشا نوعا ما لأنها تجد نفسها مغيبة عن الكثير من المعلومات بل حتى تلك التي تتيح لها معرفة حقوقها في العمل، وهذا لعدم قدرتها على الاتصال بحرية مع المستويات العليا، في حين نجدان ما نسبته 100% من رؤساء المكاتب والفروع يرون ان الإدارة لا تعترف بأهمية المشاركة الجماعية من تحقيق التنظيم الفعال ربما ان هؤلاء الرؤساء ورغم اقتراحهم من مراكز اتخاذ القرار الا ان قراراتهم واقتراحاتهم لا تجد آذانا صاغية عند اتخاذ القرارات، في حين نجد ان بعض الموظفين الإداريين التنفيذيين يرون أنهم يتم تحفيزهم على المشاركة في تحقيق التنظيم الفعال خلال حضورهم للاجتماعات التي تفتح لهم فرص إبداء آرائهم ، بنسبة قدرت 62.5% وهي نسبة متقاربة من نسبة رؤساء المصالح التي ترى انه يتم تحفيزها من خلال هذه الاجتماعات، هذا في ظل غياب نسبة فئة رؤساء المكاتب والفروع من هذه النسبة والتي ترى ان التحفيز الوحيد المتمثل في المنشورات الكتابية التي قد تحمل بعض العبارات التحفيزية هذا ما قد يفسر على ان المشاركة في اتخاذ القرارات تكون وفقا للتسلسل الإداري إلى جانب بعض الأسس الاجتماعية التي شكلت تحالفات مهنية قد غيبت بعض المسؤولين بالمستويات العليا من حلقة اتخاذ القرارات، حتى تتمكن من رفع صوت بعض الموظفين بالمستويات الدنيا إلى صناع القرار وهذا وفقا لعلاقاتهم الاجتماعية بهم.

بينما نجد النسبة 80%، و 50% من فئتي رؤساء المصالح والمكاتب والفروع على التوالي تقوم الإدارة بتحفيزهم على تحقيق التنظيم الفعال، ربما قد تكون هذا التحفيزات هي فقط بمثابة توجيهات توجه مسؤوليات هؤلاء الرؤساء أو قد تكون ربما حقا تحفيزات لتحقيق التنظيم الفعال، الا ان هذا مستبعدا في نظري لأنه ومن خلال الجدول رقم (16) تبين لنا ان هذه الفئة مغيبة عن الوضع

التنظيمي الذي تعيشه البلدية بنسبة %60 و %100 لفئة رؤساء المصالح والمكاتب والفروع على التوالي، فكيف تكون تحفز على تحقيق التنظيم الفعال وهي لا تصلها حتى المعلومات التي تبين علاقة مصالحتها بالمصالح الأخرى أو دورها في المشاركة في تحقيق التنمية المحلية .

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية المبحوثين لا يتم تحفيزهم مقبل الإدارة لتحقيق التنظيم الفعال ونجد هذا مؤكدا كلما نزلنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم الإداري، لان الإدارة لا تهتم بالجوانب الإنسانية في العمل، وان الأسلوب التحفيزي وان اعتمد فهو متمثل في المنشورات الكتابية التي تحمل بعض العبارات التحفيزية والتي تعتبر اقل تحفيزا للموظفين مقارنة بالاجتماعات التي لا تعتمد الإدارة بطريقة واسعة، رغم ان هذه الاجتماعات هي التي وان اعتمدت لكان لها دور كبير في تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين واحتواء التوترات ، وتحقق الشعور بالانتماء وتقوية الإحساس بالمسؤولية. وفقا لكل هذا أصبحت المشاركة في اتخاذ القرارات وفقا للتسلسل الإداري إلى جانب بعض الإحساس الاجتماعية التي شكلت تحالفات مهنية قد غيبت بعض المسؤولين بالمستويات العليا من حلقة اتخاذ القرارات، حتى تتمكن من رفع صوت بعض الموظفين بالمستويات الدنيا إلى صناع القرار وهذا وفقا لعلاقاتهم الاجتماعية بهم.

جدول رقم (23): يوضح مدى الاستعانة برؤساء العمل في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية.

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الإجابة
		ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	
30.35	17	29.78	14	-	-	60	3	نعم
69.74	39	70.21	33	100	4	40	2	لا
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم (23) ان أغلبية المبحوثين بنسبة 69.74% يرون انه لا يتم الاستعانة برؤساء العمل في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية، وان هذه النسبة نجدها أكثر عند فئتي رؤساء المكاتب والفروع والإداريين التنفيذيين بينما نجدها تقل عند فئة رؤساء المصالح التي وبنسبة 60% ترى انه على العكس من ذلك يتم الاعتماد على رؤساء العمل في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية، وهذا هذا بانعدام نسبة فئة رؤساء المكاتب والفروع من تأييدها لهذه النسبة، هذا يتمثل ما نسبته 29.78% من فئة الإداريين التنفيذيين من النسبة المقدرة بـ 29.78% والتي تبين الإجابات المؤيدة لهذه الفكرة، ربما لقدرتهم وفقا لعلاقاتهم الاجتماعية مع المسؤولين بالمستويات العليا أي يقومون من خلال ذلك تجاوز بعض المستويات الدنيا حتى تصل إلى مراكز السيطرة على المعلومات.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول انه لا يتم الاستعانة برؤساء العمل في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية خاصة رؤساء العمل بالإدارة الوسطى التي تمثلها فئة رؤساء المكاتب والفروع، وكإدارة وسطى لا يتم الاستعانة بها في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية، وان هذه المعلومات تبقى بالمستويات العليا دونما الاهتمام بنشرها إلى المستويات الدنيا، وان بعض الموظفين بهذه الأخيرة يتمكنون وفقا لاستراتيجيتهم التي تؤيدها التحالفات المهنية التي تنتمي إليها، تمكنوا من الاتصال بالمستويات العليا دونما إتباع التسلسل الإداري ليتحصل على المعلومات بكل الحرية.

جدول رقم (24): يوضح مدى وجود صعوبات في إيصال المعلومات نتيجة عدم التحديد الدقيق للجهة التي ستنتقل إليها.

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	الإجابة
52	92.85	47	100	3	75	2	40	نعم
4	7.14	-	-	1	25	3	60	لا
56	100	47	100	4	100	5	100	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (24) ان أغلبية المبحوثين بنسبة %92.85 يرون ان هناك مشكلة إيصال المعلومات نتيجة عدم التحديد الدقيق للجهة التي ستنتقل إليها المعلومات، وان هذه النسبة نجدها مؤكدة 100% من طرف فئة الإداريين التنفيذيين، بينما نجدها تقل كلما صعدنا إلى المستويات العليا أين نجد ان نسبة 60% من رؤساء المصالح ينفون وجود هذه المشاكل، مع وجود نسبة قليلة جدا من رؤساء المكاتب والفروع تؤيد هذا النفي، هذا بانعدام نسبة فئة الإداريين التنفيذيين من هذه النسبة النافية لوجود هذه المشاكل، إنما يمكن قوله ان فئة رؤساء المصالح وربما بحكم مسؤولياتها التنظيمية لا تريد الاجهار عن وجود هذه المشاكل، أو أنها نظرا لاتصالاتها مع كل الاتجاهات وبكل سهولة لا تجد ان هناك مشكلا في تحديد الجهات التي ستنتقل إليها المعلومات، وقد تكون ربما طبيعة مهامها جعلتها تفهم ان ذلك التداخل بين المصالح في الاعتماد على قادة معلوماتية واحدة كما تبين لنا سابقا من الجدول رقم(12)، ان ذلك يشكل استراتيجية في تبادل الأدوار عند اتخاذ القرارات، وهذا أصبح شيء مرحب به ومألوف بل يروونه يتناغم والوضعية التنظيمية التي تعرفها البلدية، لكن لو كان هناك تحديد دقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى، وكانت هنا جهات تهتم بنشر المعلومات ومتابعتها لما كانت البلدية ترغب على هذه الاستراتيجية .

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان هناك مشكلة في إيصال المعلومات نتيجة عدم التحديد الدقيق للجهة التي ستنتقل إليها المعلومات بالبلدية ميدان البحث، هذا في ظل تعدد المستويات التنظيمية وتداخلها من حيث الاشتراك على قاعدة معلوماتية واحدة في العمل. وهذا ما يعيق الاتصال التنظيمي أين يجد الموظف نفسه في حيرة إزاء نقل المعلومات التي هي في غالب الأمر تقارير ومراسلات ترفع إلى المستويات العليا وفقا للتسلسل الإداري، أو يتم تبادلها أفقيا بين المستويات

التنظيمية لتحقيق التكامل التنظيمي والتساند الوظيفي الذي تفرضه طبيعة العمل الإدارية الخدماتية بالإدارات المحلية.

جدول رقم (25): يوضح احتمال ترك المبحوثين الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية نتيجة بعض ميل بعض الرؤساء الإكثار من الطلبات لهم لتوجيه الاستفسارات عن تفصيلات العمل.

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة الإجابية
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
76.78	43	80.85	38	75	3	40	2	نعم
23.21	13	19.14	9	25	1	60	3	لا
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (25) ومن خلال معطياته الإحصائية ان أغلبية المبحوثين بما نسبته %76.78 يرون أنهم يتركون الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية نتيجة ميل بعض الرؤساء الإكثار من الطلبات لهم لتوجيه الاستفسارات عن تفصيلات العمل، وان هذه النسبة نجدها أكثر عند فئة الإداريين التنفيذيين وتقل كلما صعدنا إلى المستويات العليا في المراتبية الهرمية، إذ نجد ان نسبة 60% من فئة رؤساء المصالح ينفون هذه الفكرة، إنما يمكن قوله ان فئة رؤساء المصالح وبحكم إشرافها في العمل على فئة كبير من الموظفين تنفي أنها تكثر الطلبات لتوجيه الاستفسارات عن تفصيلات العمل، بل ربما هي الأخرى تصلها هذه الطلبات من المستويات الأعلى منها، ولكن بحكم قربها من مراكز اتخاذ القرار أو لأنها ترى ان ذلك لا يعتبر إشرافاً في تقديم التوجيهات وإنما هو من متطلبات المسؤول. بينما نجد ان رؤساء المكاتب والفروع تؤيد نوعاً فئة الإداريين التنفيذيين، أي أنها هي الأخرى وربما لقربها أكثر من هذه الفئة بحكم الإشراف المباشر عليها، فهي تتلقى طلبات كثيرة بخصوص تفصيلات العمل، وهذا ما يؤثر على لاتصال التنظيمي" (...). فمع التسليم بان المعلومات عال حيوي وهام لإبقاء المنظمة في حالي ديناميكية ولاستمرار العملية الإدارية، الا ان المبالغة في تبادل المعلومات تؤدي عادة إلى إعاقة الاتصال الفعال." (محمد الدبس السردى، ، ص. 165) ربما ذلك ما يجعلها لا تهتم أكثر بتطوير أساليب العمل من خلال تبادل المعلومات والخبرات وفقاً للاتصال التنظيمي.

استنتج من خلال تحليل لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية ميدان البحث يتركون الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية نتيجة ميل بعض رؤسائهم الإكثار من الطلبات لهم لتوجيه استفسارات عن تفصيلات العمل، وهذا ما يجعل جهاز الاتصال معطلا ولا يساعد على الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية والتي تحقق تطوير أساليب العمل من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين كافة المستويات التنظيمية.

جدول رقم (26): يوضح مدى إصرار الإدارة على ان يكون تقديم الاقتراحات والآراء وفقا للأسلوب الكتابي.

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة الإجابية
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
50	89.28	45	95.74	2	50	3	60	نعم
6	10.71	2	4.25	2	50	2	40	لا
56	100	47	100	4	100	5	100	المجموع

يتبين لنا من لغة الأرقام بالجدول رقم (26) ان أغلبية المبحوثين بما نسبته 89.92% يرون ان الإدارة تصر على ان تقدم الاقتراحات والآراء وفقا للأسلوب الكتابي، في حين نجد ان ما نسبته 10.71% ، يرجع ذلك إلى طبيعة المهام الإدارية التي تتطلب رفع التقارير وتوثيق المعلومات، الا أننا ربما قد نجد ان بعض القضايا تتطلب الأسلوب الشفوي للنظر فيها، فهي تتطلب رد فعل المتصل به أي ان الاستجابة تكون آنية، على عكس الأسلوب الكتابي الذي قد تكون الإجابة من خلاله تأخذ وقتا نوعا ما، ثم ان الأسلوب الشفوي يجعل أطراف الاتصال أكثر جدية في تناول المواضيع وتتيح الفرصة لإبداء الآراء وتوضيح ما هو مبهم في الرسالة الاتصالية، الا ان الإدارة ربما ولكثرة المستويات التنظيمية لا يمكنها الاعتماد على الأسلوب الشفوي مع الجميع وفي كل الأوقات، لتظهر بذلك طبقة من حيث الاستفادة باستخدام الأسلوب الشفوي مع المدير والمستويات العليا، ويدخل ضمن هذه الطبقة كل من استطاع ان يحقق استراتيجية النفوذ إلى مراكز اتخاذ القرار من خلال التقرب من الأكثر سيطرة على المعلومات، هذا ما نجده يتناغم ومعطيات الجدول رقم(18) الذي بين تملق بعض الموظفين مع أصحاب القرار وتأييد أفكارهم دونما أي مناقشة.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية ميدان البحث يرون ان الإدارة تصر على ان تقدم الاقتراحات والآراء وفقا للأسلوب الكتابي، بينما نجد ان الاعتماد على الأساليب الشفوية في رفع هذه الاقتراحات والآراء أكثر كلما صعدنا إلى المستويات العليا، نظرا لوجود حواجز تنظيمية تفرضها الرتب الوظيفية التي يستغلها المستويات العليا في ذلك لتحول دون الاتصال بهم من طرف المستويات الدنيا بكل سهولة، وهذا ما يجعل بعض الموظفين خاصة ذوي الرتب البسيطة يتبعون استراتيجيات معينة تحققهم لهم النفوذ إلى مراكز السيطرة على اتخاذ القرار.

جدول رقم (27): يوضح مدى إحساس المبحوثين بان هناك اعتراف بجهدهم المبذول في إيصال المعلومات.

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة الإجابية
ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
51	91.07	47	100	1	25	3	60	نعم
5	8.92	-	-	3	75	2	40	لا
56	100	47	100	4	100	5	100	المجموع

بخصوص معرفة ما إذا كانت الجهود المبذولة من قبل الموظفين في إيصال المعلومات يتم الاعتراف بها أم لا، جاء الجدول رقم(27) ليبيّن لنا ومن خلال الشواهد الكمية به يتضح لنا ان ما نسبته 91.07% من المبحوثين يرون انه لا يتم الاعتراف بهذه الجهود وهي نسبة عالية جدا أين نجد أنها مؤكدة من طرف فئة الإداريين التنفيذيين بنسبة 100 %، الا انه ما نسبته 75 %من فئة رؤساء المصالح يرون انه يتم الاعتراف بجهدهم المبذولة في إيصال المعلومات، وتأييدها نسبة 40 من فئة رؤساء المصالح، إنما يمكن قوله انه وباعتبار طبيعة المهام الإدارية التي تقوم بها المصالح الإدارية من حيث اعتمادها في ذلك على قاعدة معلوماتية واحدة، فنجد ان الموظفين بالمستويات الدنيا يعملون وفقا للمصالح التي هم بها، يعملون على تحويل المعطيات التي هي بواقع المجتمع المحلي إلى لغة أرقام ومعطيات إحصائية حتى يتسنى تقديم تصورات لمشاريع تنموية بما يتماشى وواقع المجتمع المحلي، وان هذه المعلومات يتم انتقالها بين المستويات التنظيمية، إلى ان تصل إلى مراكز اتخاذ القرار في شكلها النهائي، أي ان المستويات الدنيا لها دور كبير في تشكيل القاعدة المعلوماتية التي تعبر عن واقع المجتمع المحلي، الا انه ومن خلال هذا الجدول نرى هذه الفئة لا ترى انه لا يتم

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الاعتراف بجهودهم المبذولة في إيصال المعلومات، وهذا ما نجده فعلا يتناغم والمعطيات الجداول السابقة التي بينت تهميش هذه الفئات من المشاركة في اتخاذ القرارات، بل حتى استعمال الأساليب الشفوية في الاتصال أو بعض الأجهزة والتي هي محتكرة عند المستويات العليا، وان هذه الفئة تعاني حتى من معرفة حقوقها وهي مغيبة عن الوضع التنظيمي الذي تعيشه البلدية، ربما كذلك قد تكون صراعات بين بعض الموظفين بالمستويات العليا، أو ان البعض منهم علاقاته الاجتماعية ليس بالجيدة مع زملائه بالمستويات العليا، لذلك نجد بعض رؤساء العمل ورغم أهمية مراكزهم في التنظيم الا أنهم يجدون أنفسهم غير معترف بجهودهم في إيصال المعلومات ربما كذلك يرجع إلى ان علاقاتهم سيئة بزملائهم من رؤساء العمل في المصالح والمكاتب والفروع الأخرى وعليه تشكلت هذه الصورة.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية ميدان البحث، يعتبرون ان جهودهم المبذولة في إيصال المعلومات لا يتم الاعتراف بها، وهذا ما يؤثر على معنويات الموظفين في العمل ويجعل دافعيتهم نحو تحقيق الاتصال التنظيمي من خلال بذل جهودهم في نقل المعلومات بطريق فعالة.

جدول رقم (28): يوضح مدى تصور المبحوثين بان البعض لا يرحب بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم في العمل.

المجموع		الإداريين التنفيذيين		رؤساء المكاتب والفروع		رؤساء المصالح		الفئة الإجابية
		%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
83.92	47	95.74	45	50	2	-	-	نعم
16.07	9	4.25	2	50	2	100	5	لا
100	56	100	47	100	4	100	5	المجموع

ووفقا للجدول (28) يتضح لنا ان أغلبية المبحوثين بما نسبته 83.92% يرون انه لا يرحب بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم في العمل، وان هذه النسب نجدها عالية عند فئة الإداريين التنفيذيين، بينما نجد ان 4.25% من هذه الفئة تنفي هذا التصور، والتي لاقت تأييد نسبة 100% من فئة رؤساء المصالح ، ربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة المستويات الدنيا بالاتصال التنظيمي بكل حرية مع المستويات العليا

التي نجدها وبموقفها الهام في التنظيم، وقربها من مراكز اتخاذ القرار يمكن ان تسمع صوتها بدون حواجز تنظيمية أو اجتماعية، الا ان بعض الموظفين بالمستويات الدنيا، وربما وفقا لاستراتيجيتهم الخاصة تمكنوا من النفوذ إلى مراكز اتخاذ القرار، هذا مقارنة مع بعض المسؤولين بالإدارة الوسطى، أين نجد أنهم لا يجدون فرصة لإبداء مقترحاتهم وآرائهم، وهذا ما نجده يتناغم معطيات الجدول رقم (19)، الذي بين ان بعض الموظفين بالمستويات الدنيا يمكن لها تشارك في الاجتماعات التي تتيح لها فرصة إبداء رأيها، هذا على عكس المسؤولين بالإدارة الوسطى الذين لم يتمكنوا من ذلك.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية ميدان البحث، يعتبرون انه لا يرحب بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم في العمل، وهذا ما قد يقلل من دافعيتهم في تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، من خلال نزوحهم عن المشاركة بمقترحاتهم لتطوير أساليب العمل. ربما هذا ما نجده مرتبط إلى حد ما والنتائج المتحصل عليها في دراسة الباحث عكوشي عبد القادر والمتمثلة في " عدم تحقيق الموظفين لطموحاتهم كموظفين وهذا ما أكدته نسبة 77.78% من المبحوثين بخصوص هذا الأمر " (عكوشي عبد القادر، 2004، ص. 102)، فالموظف في التنظيم يرى ان طموحاته تحققت أكثر كموظف، كلما أتاحت له الفرصة لتقديم اقتراحاته وآرائه لتطوير أساليب العمل.

جدول رقم (29): يوضح الاعتبارات التي في ضوئها يفضل المبحوثون الاتصال ببعضهم البعض داخل البلدية:

المجموع	المصالح المشتركة بين الموظفين من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي		العلاقات الشخصية خارج البلدية (الجيرة، الصداقة)		على أساس صلات القرابة والجهوية		زملائك من نفس السن		زملائك من نفس الجنس		الزمالة في نفس المصلحة		التشابه في طبيعة العمل		أسس الاتصال بين الموظفين المستوى التعليمي
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
29	13.15	2	2.63	1	18.42	1	20.68	6	20.68	6	24.13	7	20.68	6	ابتدائي
52	19.64	12	1.78	1	21.42	5	21.15	11	13.46	7	32.07	12	7.69	4	متوسط
107	6.15	20	17.36	21	20.76	22	9.34	10	6.54	7	18.69	20	6.54	7	ثانوي
36	27.77	10	22.22	8	16.66	6	13.88	5	13.88	5	5.55	2	0	-	جامعي
224	44 ما يعادل 78.57% من مجتمع الدراسة		31 ما يعادل 55.35% من مجتمع الدراسة		34 ما يعادل 60.71% من مجتمع الدراسة		32 ما يعادل 57.14% من مجتمع الدراسة		25 ما يعادل 44.64% من مجتمع الدراسة		41 ما يعادل 73.21% من مجتمع		17 ما يعادل 30.35% من مجتمع الدراسة		المجموع

يتضح لنا من خلال الشواهد الكمية التي يتضمنها الجدول رقم (29)، ان أغلبية المبحوثين بما نسبته 78.57% يرون ان الأسس التي تشكل أفضليتهم في الاتصال بزملائهم في العمل تتمثل أساسا في المصالح المشتركة في العمل في تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي، ثم بنسبة 73.21% من المبحوثين تعتبر الزمالة في نفس المصلحة أساس اتصالاتهم، وهذا ما نجده يتماشى والأوضاع المهنية وما تفرضه متطلبات العمل الإداري، فالموظفون في نفس المصلحة يقضون مع بعضهم أوقات طويلة مقارنة بالتقائهم بزملائهم الآخرين بالمصالح الأخرى، ومن ثم فاتصالاتهم بزملائهم في نفس المصلحة هو أمر ضروري للعمل، اما بالنسبة للمصالح المشتركة فكان من المتوقع ان تأخذ هذا الترتيب، لان هذه المصالح التي تشكل أفضليات الاتصال هي في الأصل ناتجة عن الاعتماد على الاتصال وفقا للقيم والمعايير الاجتماعية التي يشجعها المجتمع المحلي ويجعل منها معايير للتنظيمات من حيث تحقيقها للشرعية المجتمعية.

ومن خلال الجدول نلاحظ ارتباط المستوى التعليمي بالأسس المعتمدة في الاتصال، إذ نجد انه بالنسبة للأساس الأول والمتمثل بالاتصال وفقا للتشابه في طبيعة العمل، والأساس الثالث المتمثل في الاتصال وفقا للتوافق الجنسي، نجد ان نسبة المبحوثين من ذوي المستوى الابتدائي هي الأكثر اعتمادا على هذين الأساسين في الاتصال، ونجد النسبة تقل عن ذلك كلما زاد المستوى التعليمي للمبحوثين، وهذا ربما يرجع إلى ان المبحوثين بالمستويات الابتدائية تعتبر هذه الفرصة التي أتاحت لهم للدخول في الجامعات التي تكون داخل التنظيم، هذا باعتبار أنهم لم يتسنى لهم الدخول في جامعات الرفاق أو الزمالة وهم في السنوات الأخرى التي كانوا فيها خارج التنظيم التعليمي، الذي يترك الفرصة لهم على تكوين علاقات اجتماعية داخل هذا التنظيم، وفقا لشخصية التلميذ أو الطالب التي تبنى أسسها في هذه المرحلة، لذلك وما ان تتاح لهم الفرصة في العمل الا ويشكلون صداقات سريعة مع الأكثر قربا منهم في التنظيم، ولكن وفق علاقات اقل انفتاحا وأكثر تحفظا، إذ يفضلون الاتصال أكثر مع زملائهم من نفس الجنس، لان هذا ما هو مؤيد من طرف العادات والأعراف الاجتماعية بمجتمعاتنا، اما بالنسبة للأساس الثالث المتمثل في الاتصال وفقا للزمالة في نفس المصلحة، فنجد كذلك ان المستويات التعليمية الأقل، هي التي تعتمد على هذا الأساس، الا ان المبحوثين من ذوي التعليم المتوسط هم الأكثر اعتمادا على هذا الأساس مقارنة بالمستوى التعليمي الأقل منهم، وهذا ربما يرجع إلى ان هؤلاء المبحوثين من ذوي التعليم المتوسط ربما اكبر سنا من الفئة الأولى، وهذا ما يجعل اتصالاتهم أكثر انغلاقا و يفضلون الاتصال أكثر بزملائهم من نفس المصلحة، وهذا ما يتأكد لنا من

خلال الإحصائيات الخاصة بالعمود الرابع، والذي تبين لنا من خلاله ان الفئات الأكثر اعتمادا على مستوى السن كأساس أفضل للاتصال هي الفئات الأقل مستوى تعليمي، الا ان نسبة فئات المستوى التعليمي المتوسط نجدها أكثر اعتماد على هذا الأساس، مقارنة بالفئة التي هي اقل مستوى تعليمي منها، وهذا ما نفسره بان فئة التعليم المتوسط متقاربة ربما في السن، أو قد تكون من ذوي السن الأكبر هذا ما قد جعل اتصالاتها تكون وفقا لهذه الأسس.

بينما نجد وعلى العكس تماما ان الأسس الأخرى المتبقية والتي تمثل الأسس الاجتماعية الأخرى كأفضليات لاتصال المبحوثين، نجد ان الفئات الأكثر مستوى تعليمي تعتمد على هذه الأسس مقارنة بفئات المستويات التعليمية الدنيا، حيث نجد من خلال هذا الجدول ان نسبة فئاتي التعليم الثانوي هي الأكثر اعتمادا على صلات القرابة والجهوية في الاتصال، ثم تليها الفئة الجامعية، كذلك نجد ان فئة الجامعيين هي الأكثر اعتمادا على الاتصال وفقا للمصالح المشتركة في العمل والتي توجه القرارات لتخدم الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي، ثم تليها فئة الثانويين. ما يمكن قوله ان المبحوثين من ذو التعليم الجامعي استطاعوا تطوير علاقاتهم الاجتماعية والانفتاح دونما الحواجز التنظيمية أو الأعراف الاجتماعية من قبيل التوافق الجنسي في الاتصال، كما يمكن قوله ان فئات التعليم الأكثر مستوى تتبع استراتيجية معينة تمكنها من السيطرة على المعلومات والنفوذ إلى مراكز اتخاذ القرار من خلال اتصالاتها التنظيمية، التي تحركها الأسس التي تشكلت من خلالها هذه الأحلاف المهنية، وهذا لتحقيق المصالح المشتركة لها. وهذا ما قد يشجع على نشر المعلومات والذي يتم وفقا لطرق وأسس اجتماعية، دونما مراعاة القواعد التنظيمية التي تضمن موضعية نشرها على كافة التنظيم، وعليه يصبح جهاز الاتصال بالتنظيم فاقد لفعاليتها. ولذلك سنقوم بالتأكد من ذلك من خلال الجداول التي تلي هذا الجدول.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث، أغليبتهم ووفقا لما تفرضه متطلبات التنظيم يتصلون أكثر مع زملائهم في نفس المصلحة، الا انه وفي نف الوقت أغليبتهم يؤكدون على اعتماد مجموعة من الأسس تشكل أفضلياتهم في الاتصال، وهذه الأسس مرتبطة بمنظومة القيم والمعايير التي يحملها هؤلاء الموظفون من مجتمعهم المحلي، إذ أكد أغليبتهم ان المصالح المشتركة بين الموظفين التي تحقق الولاء للجماعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي هو الأساس في تعزيز اتصالاتهم وفقا لتحالفات مهنية تشترك في هذا الأساس، والتي بنيت أساسا وفقا لصلات القرابة والجهوية، وكذا التوافق من حيث السن، وتعزز هذه الاتصالات أكثر كلما كانت علاقات شخصية خارج البلدية بحكم الصداقة أو الجيرة، وأخيرا كلما كان هناك توافق جنسي بين

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مفرداتها، هذه هي الأسس المعتمدة في تشكل التحالفات المهنية بالبلدية وعلى هذه الأسس يتم تحديد جهات الاتصال وقبول أو رفض انتماء أي موظف إلى هذه التحالفات المهنية.

جدول رقم (30): يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبحوثين نتيجة نشرها وفقاً للتوافق في النوع (حسب الجنس) بين الموظفين.

المجموع		المجموع				الموظفين الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة/ الإجابة الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
42.85	24	83.33	20	16.66	4	27.65	13	8.51	4	50	2	—	—	100	5	—	—	نكر
57.14	32	18.57	6	81.25	26	12.76	6	51.06	24	—	—	50	2	—	—	—	—	أنثى
100	56	26 ما يعادل 55.31% من مجتمع الدراسة		30 ما يعادل 63.82% من مجتمع الدراسة		40.42	19	59.577	28	50	2	50	2	10	5	—	—	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (30) ان ما نسبته 63.82% من المبحوثين لا تصلهم المعلومات الخاصة بالعمل نتيجة نشر هذه المعلومات وفقا للتوافق في النوع (حسب الجنس) بين الموظفين، وهي نسبة كانت متوقعة لان نسبة 57.14% من المبحوثين هي من فئة الإناث، وبما ان البلدية هي مجتمع محلي محافظ وغير منفتح فنجد ان الموظفين يبقون مقيدون بتلك الأعراف والتقاليد والاجتماعية والتي من بينها تهميش المرأة وعدم إشراكها في اتخاذ القرارات باعتبار المجتمع الجزائري مجتمع ذكوري، إضافة إلى انه بالمجتمعات المحلية يكون الاختلاط بين النساء والذكور من الأمور الغير مستحبة، وهذا ما يشكل بالنسبة للمجتمع المحافظ قواعد الاحترام بين أفرادها، فالمبحوثين داخل التنظيمات يحافظون على هذه المعايير والقيم الاجتماعية، ليصبح نسق القيم به يتناسق ونسق القيمة المحوري بالمجتمع المحلي الذي يشكل البيئة الاجتماعية الخارجية للنسق التنظيمي.

ووفقا لهذا الجدول يتضح لنا ان الفئة الذكورية هي التي تسيطر على المعلومات وتشكل من ثم مراكز اتخاذ القرارات، وعليه خاصة وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار ان فئة رؤساء المصالح كمستوى أعلى تخلو من فئة الإناث، فان هؤلاء المسؤولين والذين عادة في غالب الأمر يتعاملون بطريقة متحفظة نوعا ما مع مرؤوسيه، حتى يكونون حول أنفسهم هالة من الاحترام، فان اتصالهم بمرؤوسيه من جنس الإناث سيكون محتملا بنسبة قليلة. الا انه عند فئة الإداريين التنفيذيين، نجد ان ما نسبته 12.76% من جنس الإناث ينفون ان المعلومات يتم نشرها وفقا للتوافق في النوع(حسب الجنس) بين الموظفين ، ربما لأنهن تصلهن المعلومات التي يرونها كافة وتخص عملهم، ولا يهتمون بالمعلومات الأخرى التي تتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، أو التي تتيح لهم الحصول على امتيازات وخدمات اجتماعية لهم وللجامعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية والتي تشكل فئة الإناث أغليتهم، يعتبرون ان المعلومات لا تصلهم نتيجة نشرها وفقا للتوافق في النوع(حسب الجنس) بين الموظفين ، أي ان الفئة الذكورية والتي تسيطر على نشر المعلومات يكون احتمال اتصالها بفئة الإناث قليل، لما تجسده الأعراف والتقاليد الاجتماعية بالمجتمع التي تشجع التفاعلات الاجتماعية وفقا للنوع(حسب الجنس) بين المتفاعلين، وكذا شخصية المسؤول الجزائري الذي يسعى دائما ليحيط نفسه بهالة من الاحترام من قبل مرؤوسيه خاصة من الإناث.

دول رقم (31): يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبحوثين نتيجة نشرها وفقاً للتوافق في العمر (السن/ الفئة العمرية) بين الموظفين.

المجموع	المجموع				الموظفين الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة/ الإجابة عمر الموظفين	
	لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم			
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
16.04	9	11.11	1	88.88	8	-	-	17.02	8	25	1	-	-	-	-	-	-	30_25
35.71	20	45	9	55	11	17.02	8	21.27	10	25	1	25	1	-	-	-	-	36_31
26.78	15	73.33	11	26.66	4	21.27	10	4.25	2	-	-	-	-	20	1	40	2	42_37
7.14	4	50	2	50	2	4.25	2	-	-	-	-	25	1	-	-	20	1	48_43
7.14	4	-	-	100	4	-	-	6.38	3	-	-	-	-	-	-	20	1	54_49
7.14	4	25	1	75	3	1	1	6.38	3	-	-	-	-	-	-	-	-	60_55
100	56	24 ما يعادل 42.85% من مجتمع الدراسة		32 ما يعادل 57.14% من مجتمع الدراسة		44.68	21	55.31	26	50	2	50	2	20	1	80	4	المجموع

تبين لنا المعطيات الإحصائية التي تضمنها الجدول رقم (31) أن ما نسبة 57.14% من المبحوثين يرون انه لا تصلهم المعلومات نتيجة نشرها وفقا للتوافق في العمر(السن/ الفئة العمرية) بين المبحوثين، ونجد ان هذا الرأي مؤيد بنسبة كبيرة من طرف فئة رؤساء المصالح بنسبة 80%، وكذلك نسبة 55.31% من فئة الإداريين التنفيذيين، بينما نجد ان فئة رؤساء المكاتب والفروع تنقسم إلى النصف من حيث تأييدها أو نفيها لهذا الرأي والتصور، إنما يمكن قوله ان جميع الفئات المهنية تعاني من مشكلة توزيع المعلومات وفقا لتوافق من حيث السن بين الموظفين، حيث بين هذا الجدول ان المبحوثين بالفئات العمرية الدنيا والقصوى معا هي الأكثر نسبة من حيث اعتبارها أنها مغيبة عن المعلومات نتيجة نشرها وفقا للتوافق في العمر(السن/ الفئة العمرية) بين الموظفين، بينما الفئات العمرية الوسطى والأقرب إلى المتوسط الحسابي لسن المبحوثين، نجدها اقل نسبة من حيث تأييدها لهذا الرأي. أي ان تبادل المعلومات وفقا للاتصال التنظيمي يتم أكثر بين الموظفين الذين هم من نفس السن تقريبا، لذلك نجد ان الفئات العمرية الدنيا والقصوى حسب هذه الإحصائيات بالجدول، ولأنها الأبعد عن المتوسط الحسابي لسن المبحوثين، فربما يقل التواصل معها من طرف بقية الفئات السنية الأخرى، الا انه توجد بعض المفردات بالجدول تعكس هذه القاعدة أو النتيجة بنسبة جد ضئيلة، والتي نفسرها بارتباط السن بالأقدمية في العمل، فبعض المبحوثين من فئات العمرية الدنيا ربما بحكم حداثتهم في العمل لا يعلمون بعد الحراك الاجتماعي للجماعات التنظيمية بالبلدية، والأسس التي تعتمد عليها في الاتصال، بعكس بعض المبحوثين من الفئات العمرية القصوى وبحكم اقدميتها في العمل، فهي تلقى الاحترام و متمكنة من الحصول على المعلومات في أي وقت وبخصوص كل المجالات. وعلى هذا الأساس جاءت الجداول التالية لتؤكد من علاقة الاقدمية بالاعتماد على الأسس الاجتماعية في تحديد أفضليات الاتصال.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث، أغلبيتهم يعتبرون ان المعلومات لا تصلهم لأنه يتم نشرها وفقا للتوافق في العمر(السن/ الفئة العمرية) بين الموظفين، وهذا ما دلت عليه الإحصائيات بهذا الجدول إذ ان الموظفين بالفئات العمرية الدنيا والقصوى في نفس الوقت هي التي نجدها أكثر تهميشا من حيث وصول المعلومات، بعكس الفئات الأقرب للمتوسط الحسابي لأعمار الموظفين التي نفت ان المعلومات لا تصلها، الا ان بعض الموظفين القريبين من سن التقاعد وربما لأقدميتهم الكبيرة في العمل قد يتمكنون من الحصول على المعلومات بكل سهولة، ربما المكانة المحترمة بين زملائهم أو أنهم وفق لاستراتيجية معينة تمكنوا من الوصول إلى مناطق السيطرة على المعلومات.

جدول رقم (32): يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبحوثين نتيجة نشرها وفقاً لصلات القرابة والجهوية الساندة الموظفين داخل البلدية.

المجموع		المجموع				الموظفين الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة/الإجابة
		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	الاقدمية في العمل
10.71	6	-	-	100	3	-	-	6.38	3	-	-	-	-	-	-	-	-	5_0
16.07	9	-	-	100	9	-	-	10.63	5	-	-	50	2	-	-	40	2	11_6
44.64	25	4	1	96	24	-	-	51.06	24	25	1	-	-	-	-	-	-	17_12
28.57	16	18.75	3	81.25	13	-	-	23.40	11	25	1	-	-	40	2	20	1	23_18
1.78	1	100	1	-	-	2.12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29_24
3.57	2	100	2	-	-	4.25	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35_30
1.78	1	100	1	-	-	2.12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41_36
100	56	8 ما يعادل 14.28% من مجتمع الدراسة		48 ما يعادل 85.71% من مجتمع الدراسة		8.51	4	91.48	43	50	2	50	2	40	2	60	3	المجموع

يتضح لنا من خلال استنطاق لغة الأرقام الممثلة بالجدول رقم (32) ان نسبة 85.71% من المبحوثين يرون ان بعض المعلومات تحجب عنهم نتيجة نشرها وفقا لصلات القرابة والجهوية السائدة بين الموظفين، وهي نسبة كبير جدا ونجدها مؤيدة من طرف جميع الفئات المهنية، خاصة الدنيا والعليا منها، مع انقسام فئة رؤساء المكاتب والفروع بالتساوي لتأييد ونفي هذا الرأي، ما يمكن قوله ان هؤلاء المبحوثين قد لا تصلهم المعلومات لأنهم ينتمون إلى الفئات الاجتماعية التي تكون أقلية بالمجتمع المحلي بحكم التقسيمات الاجتماعية التي يعرفها مجتمعنا الجزائري المتمثلة أساسا في تقسيم الفئات الاجتماعية إلى ما يطلق عليه بالعروش أو أبناء العشير الواحدة وفقا للارتباط ذلك بصلات القرابة أو الانتماء إلى نفس الجهة" أي الجهوية" ، وبما أنها تشكل أقلية في المجتمع المحلي قد تجد نوعا ما من التهميش في الاتصال والتفاعل الاجتماعي، بينما نجد ان ما نسبته 14.28% من المبحوثين يرون ان لهذا الأساس الاجتماعي في نشر المعلومات غير معتمد، ونجد هذه النسبة موزعة على الفئات المهنية الثلاث، الا أننا نلاحظ ان هؤلاء المبحوثين ينتمون إلى الفئات السنوية التي تبين ان اقدميتهم في العمل كبيرة، أي ربما وفقا لهذه الاقدمية في العمل تمكنوا من تخطي الحواجز الاجتماعية، أي أنهم استطاعوا ان يقفوا ضد التهميش الذي تعززه التحيزات الاجتماعية إلى فئات اجتماعية دون الأخرى، أو ان هؤلاء المبحوثين يشكلون تحالفات مهنية أسسها قيم ومعايير اجتماعية تعزز الولاء لصلات القرابة والجهوية، التي يؤمن بها المجتمع المحلي المحيط بهذا التنظيم والتي يسعى هذا الأخير الوفاء بها حتى تتحقق له الشرعية المجتمعية ليضمن استمراره.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية موظفي البلدية يقرون بان المعلومات تحجب عنهم نتيجة نشرها وفقا لصلات القرابة والجهوية السائدة بين الموظفين، وان المستويات العليا هي التي تعزز هذا الأساس في نشر المعلومات، إذ تعمل وفق تحالفات مهنية تشكلت وفقا لهذه الصلات، تعمل على نشر المعلومات إلى من يؤيدها، ووفقا لذلك تصل المعلومات إلى فئات بالمستويات الدنيا التنظيمية وتغيب عند بعض المسؤولين لأنهم ليست لهم صلات قرابة أو جهوية مع أولئك الذين شكلوا هذه التحالفات المهنية والمسيطرين على المعلومات.

جدول رقم (33): يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبحوثين نتيجة نشرها وفقاً للعلاقات الشخصية" بحكم الجبر أو الصداقة" بين الموظفين خارج البلدية.

المجموع		المجموع				الموظفين الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة/ الإجابة الاقدمية في العمل
		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5.35	3	-	-	100	3	-	-	6.38	3	-	-	-	-	-	-	-	-	5_0
16.04	9	11.11	1	88.88	8	-	-	13.15	5	25	1	25	1	-	-	40	2	11_6
44.64	25	28	7	72	18	14.89	7	36.17	17	-	-	25	1	-	-	-	-	17_12
26.78	15	40	6	60	9	4.25	2	19.14	9	25	1	-	-	60	3	-	-	23_18
1.78	1	100	1	-	-	2.12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29_24
3.57	2	100	2	100	2	4.25	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35_30
1.78	1	100	1	100	1	2.12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41_36
100	56	18 ما يعادل 32.14% من مجتمع الدراسة		38 ما يعادل 67.85% من مجتمع الدراسة		27.65	13	72.34	34	50	2	50	2	60	3	40	2	المجموع

تبين النتائج النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول (33)، تبين لنا ان ما نسبته 67.85% من المبحوثين يرون ان المعلومات لا تصلهم لأنه يتم نشرها وفقا للعلاقات الشخصية" بحكم الجيرة أو الصداقة" بين الموظفين خارج البلدية ، وان هذه النسبة تلقى التأييد من كافة الفئات المهنية خاصة العليا والدنيا منها، هذا مع انقسام الفئة الوسطى بالتساوي من حيث التأييد والنفي، أي ان هؤلاء المبحوثين يجدون أنفسهم معزولين عن الاتصال ببعض الفئات السوسيو مهنية التي تشكلت من خلال الصلات الاجتماعية الخارجية بالمجتمع المحلي بحكم الجيرة أو الصداقة، وان هذه الصلات الاجتماعية تعزز اتصال الموظفين فيما بينهم كلما كانت تتوافق والأسس التي تم من خلالها تشكيل هاته الجماعات المهنية؛ فقد نجد بعض الموظفين علاقاته غير حسنة مع زملائه الذي بينه وبينهم صلات قرابة، بينما نجد علاقاته جد حسنة مع زملائه الذين اختارهم هو كأصدقاء له بالمجتمع المحلي، أو من جيرانه، فصلات القرابة تفرض على المرء التفاعل الاجتماعي مع أشخاص معينين، غير ذلك بالنسبة لعلاقات الصداقة التي تتيح الفرصة لاختيار المتفاعل معه وفقا للتوافق في الشخصية أو المصالح المشتركة أو غيرها. الا انه ما يمكن ملاحظته ان من خلال الجدول ان ما نسبته 32.14% من المبحوثين يعتبرون انه لا يتم نشر المعلومات وفقا للعلاقات الشخصية بين الموظفين خارج البلدية بحكم الجيرة والصداقة، فحسب هذه النسبة تصلها المعلومات ولا تجد نفسها مهمشة من طرف الجماعات المهنية التي تشكلت وفقا لهذا الأساس، وما يمكن قوله حسب هذا الجدول ان هؤلاء المبحوثين الذين يؤيدون هذه النسبة ينتمون إلى الفئات السنية التي تبين كبر اقدميتهم في العمل، وهذا نجده في كل الفئات المهنية الثلاث، لذا نفسر بالقول ان هؤلاء المبحوثين بحكم اقدميتهم في العمل استطاعوا تخطي الحواجز الاجتماعية التي تتمثل في التحيزات الاجتماعية، والاتصال وفقا للتحالفات المهنية التي تشكلت وفقا للعلاقات الشخصية بين الموظفين خارج البلدية بحكم الجيرة أو الصداقة، أي نقل تلك العلاقات الاجتماعية إلى التنظيم، أو ان هؤلاء المبحوثين هم من يشكلون مفردات هاته التحالفات المهنية لذا ينفون هذا التحيز الاجتماعي في نشر المعلومات.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث، يعتبرون ان المعلومات لا تصلهم، لأنه يتم نشرها وفقا للعلاقات الشخصية "بحكم الصداقة أو الجيرة" بين الموظفين خارج البلدية، وان ذلك نجده مؤكدا أكثر في المستويات الدنيا للتنظيم، الا انه من خلال هذا الجدول نجد ان الفئات العمرية التي تبين الموظفين ذوي الاقدمية الكبيرة، فوفقا لاقدميتهم الكبير في العمل، وفي جميع المستويات التنظيمية فقد تمكنوا من كسر هذا الأساس في نشر المعلومات أي تمكنوا الوصول إلى مراكز السيطرة على المعلومات

جدول رقم (34): يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبحوثين نتيجة نشرها وفقا للمصالح الشخصية المشتركة بين الموظفين (من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي) داخل البلدية.

المجموع		المجموع				الموظفين الإداريين التنفيذيين				رؤساء المكاتب والفروع				رؤساء المصالح				الفئة/ الإجابة الإقديمية في العمل
		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		
%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
5.35	3	_	_	100	3	_	_	6.38	3	_	_	_	_	_	_	_	_	5_0
16.07	9	_	_	100	9	_	_	10.63	5	_	_	50	2	_	_	40	2	11_6
44.64	25	32	8	68	17	17.02	8	34.04	16	_	_	25	1	_	_	_	_	17_12
26.78	15	46.66	7	53.33	8	8.51	4	14.89	7	_	_	25	1	60	3	_	_	23_18
1.78	1	100	1	_	_	2.12	1	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	29_24
3.57	2	_	_	100	2	_	_	4.25	2	_	_	_	_	_	_	_	_	35_30
1.78	1	_	_	100	1	_	_	2.12	1	_	_	_	_	_	_	_	_	41_36
100	56	16 ما يعادل 28.57% من مجتمع الدراسة		40 ما يعادل 71.42% من مجتمع الدراسة		27.65	13	72.34	34	_	_	100	4	60	3	40	2	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم(34) يتضح لنا ان ما نسبته 71.42% من المبحوثين يرون ان المعلومات لا تصلهم نتيجة نشرها وفقا للمصالح الشخصية المشتركة بين الموظفين داخل البلدية(من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي)، ونجد ان هذه النسبة مؤيدة من قبل جميع الفئات المهنية الثلاث، أي ان هؤلاء المبحوثين قد يتم تهميشهم من طرف الجماعات المهنية التي تشكلت وفقا لهذا الأساس، وهذا ما نجده يتناغم ومعطيات الجداول السابقة التي بينت ان هناك تحيزات اجتماعية ناتجة عن القيم والمعايير الاجتماعية التي يدعمها المجتمع المحلي من تعزيز الأواصل الاجتماعية بين الأقارب والأصدقاء وأبناء العشيرة أو الجهة الواحدة، أي التنظيم هو صورة مصغرة عما يجري بالمجتمع المحلي، لذا تتشكل تحالفات مهنية أكثر خطورة فلا تكتفي بتهميش البعض أثناء تفاعلاتها، بل تعمل وفق استراتيجية معينة لتحقيق مصالحها المشتركة وان كان ذلك على حساب فئات أخرى، وبذلك تصبح الخدمات والقرارات التي تصدر عن هذا التنظيم تخدم الفئات الاجتماعية الموالية لهذه التحالفات المهنية، وهذا ما يتأكد لنا من خلال هذا الجدول، إذ نجد ان ما نسبته 100% من فئة رؤساء المكاتب والفروع ورغم قربها من مراكز القرار، الا أنها تعاني من تهميش في وصول المعلومات إليها، هذا فيما يقابله ان نسبة 27.65% من فئة الإداريين التنفيذيين ورغم مستوياتها الدنيا في التنظيم الا أنها تؤيد نسبة 60% من فئة رؤساء المصالح والتي نجدها أكثر توافقها معها من حيث الاقدمية في العمل، أي ان المعلومات تتركز لدى فئات مهنية شكلت تحالفات وفقا لأقدميتها في العمل، وتقاربها من حيث أنها الأكثر توافقا في السن والاقدمية في العمل مع رؤساء المصالح الذين يتميزون بمواقفهم الهامة في التنظيم، وان هذه الأسس نتج عنها تحيزات اجتماعية تجعل بعض الموظفين مغيبين عن بعض المعلومات كحد أدنى، وتجعل الخدمات والقرارات الصادرة عن التنظيم، تخدم الفئات الاجتماعية الموالية لهذه التحالفات المهنية كحدود قصوى لهذه الممارسات السلوكية، التي تحركها منظومة القيم والمعايير الاجتماعية للأفراد العاملين داخل التنظيم. وللأسف هذا ما يؤمن به المجتمع المحلي ويؤيده.

استنتج من خلال تحليلي لهذا الجدول ان أغلبية الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث يعتبرون ان المعلومات لا تصلهم لأنه يتم نشرها وفقا للمصالح الشخصية المشتركة بين الموظفين داخل البلدية(من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي)، أي ان بعض الموظفين والأكثر توافقا من حيث الاقدمية في العمل يشكلون تحالفات أساسها الاشتراك في تحقيق المصالح المشتركة والتي تهدف إلى خدمة الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي، لذا نجد ان بعض الموظفين معزولين عن

بعض المعلومات وهذا يتأكد كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، لأنها الأبعد عن مراكز اتخاذ القرار، ووفقا لذلك نجد ان بعض المعلومات قد نجدها متاحة عند ابسط موظف في التنظيم لانتمائه لهذه التحالفات أو على الأقل تأييدها، بينما نجدها تغيب عن بعض المسؤولين رغم قربهم من مراكز اتخاذ القرار، وهذا ما يعكس القرارات والخدمات الغير موضوعية التي تخدم فئات اجتماعية على حساب أخرى بالمجتمع المحلي، وهذا ما يعاني منه المجتمع الجزائري والمعروف بلغة العامة بـ : "المعرفة".
ونجد هذا متمظهورا أكثر كلما كان المجتمع صغير ومحافظ على القيم والمعايير الاجتماعية التي تعزز هذا الاتجاه كممارسة اجتماعية تنعكس صورها في التنظيم. فلا تنظيم يعالج المجتمع ولا مجتمع يصنع القيم المثلى للتنظيم.

رابعاً: نتائج الدراسة

بعدما قمت بجمع المادة العلمية من المبحوثين ومن ثم عرضها وتحليلها وتفسيرها، في هذا العنصر أقوم باستخلاص النتائج الجزئية ثم العامة، وهذا وفقاً للفرضيات التي شكلت إجابات مبدئية لتساؤلات الباحثة، والإطار التصوري للموضوع، وكذا في ضوء الدراسات السابقة التي شكلت منطلقات بحثية لهذه الدراسة. اعرض ذلك فيما يلي:

3- النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

أ_ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

((يعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية جملة من المعوقات التنظيمية المرتبطة أساساً بتنظيم الجهاز الإداري وقدرته على توفير و استخدام تكنولوجيا الاتصال.))، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي تضمنتها أسئلة الاستمارة من رقم (9_25)، والتي تم بمجملها التوصل إلى النتائج التالية:

بالنسبة لتقنيات الاتصال المستخدمة في الاتصال التنظيمي داخل البلدية فهي تتمثل أساساً تتمثل في الهاتف بنسبة 83.92%، والفاكس بنسبة 28.75% (جدول رقم 9)، إلا أن هذه التقنيات غير متاح استخدامها لجميع الموظفين، أما بالنسبة للإنترنت فهي متاحة أكثر عند الفئة الإدارية العليا، ولم يتم تفعيل استخدامها بطريقة جيدة، فلم يتم من خلالها استخدام تقنية الإنترنت أو الأكسترنانت.

وقد اعتبر أغلبية المبحوثين بنسبة 94.01% أن هناك معوقات تعيق استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي تتمثل أساساً في غياب برامج تدريبية على هذه التقنيات، وبنسبة 73.4% من المبحوثين اعتبروا أن هذه المعوقات تتمثل في عدم توفر هذه التقنيات بطريقة واسعة، وبنسبة 80% (جدول رقم 10) من رؤساء المصالح يعتبرون أن هذه المعوقات تتمثل أساساً في عدم الاستخدام الجيد لها من قبل الموظفين إلى جانب عدم إجراء عمليات الصيانة الدورية لها.

أما عن الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل الإدارة في نقل المعلومات بين الموظفين داخلها، فيتمثل في الأسلوب الرسمي والمتمثل أساساً في المقابلات الشخصية بنسبة 96.94%، ثم الأسلوب الرسمي الثاني المتمثل في الأسلوب الكتابي من خلال الاعتماد على المراسلات والتقارير (بنسبة 96.42%) في نقل وتبادل معلومات العمل، لأن هذا الأسلوب يفرضه طبيعة العمل الإداري والخدمات الذي تتميز بها

البلدية، غير ان الأساليب الرسمية الأخرى نجدها ضعيفة من حيث استخدامها واعتمادها لتظهر الإشاعة المتداولة بنسبة 58.92% (جدول رقم 11) كضرورة في نقل وتبادل المعلومات أي الأسلوب الغير رسمي، وما يمكن تسجيله من ملاحظات هو ان استخدام الأساليب الشفوية سواء كانت رسمية او غير رسمية نجدها متاحة أكثر عند المستويات العليا مقارنة بالمستويات الدنيا التي نجدها تعتمد أكثر على التقارير والإشاعة. وان بعض المفردات بالمستويات الدنيا تتمكن من استخدام أساليب الاتصال الرسمية كالاتتماعات أكثر من بعض المفردات بالمستويات الوسطى للإدارة مما يدل على إتباع هؤلاء الأفراد على استراتيجية معينة تمكنها من الوصول إلى مراكز السيطرة على المعلومات.

الا ان انتقال المعلومات بين المستويات فكما اقر به أغلبية المبحوثين بما نسبته 85.71% (جدول رقم 12) لا يتم بمرونة لتعدد المستويات التنظيمية، وان صعوبة نقل هذه المعلومات وتلقيها نجدها أكثر عند المستويات الدنيا التي تشكل لها المراتبية الهرمية حواجز تنظيمية لا يجب تخطيها، هذا مقارنة بالمستويات العليا التي وفقا لمراكزها الهامة في التنظيم تتاح لها الحرية في الوصول إلى المعلومات، لان اتصالاتها تمكنها من الاتصال بجميع المستويات التنظيمية.

كما ان تعدد المستويات التنظيمية للبلدية تزداد حدة إعاقته لان انتقال المعلومات نتيجة طبيعة المهام المسندة إلى المصالح الإدارية، التي تقتضي الاشتراك في الاعتماد على قادة معلوماتية واحدة وهذا ما يجعل تداخل كبير بين المصالح ويقلل من مرونة انتقال المعلومات، هذا ما اقر به أغلبية المبحوثين بنسبة 91.07% (جدول رقم 13)، ونجد هذا مؤكدا بالمستويات الدنيا والعليا للإدارة مقارنة بالمستويات الوسطى الدنيا للتنظيم، والتي قد تكون مسؤولياتها أكثر تحديدا من المستويات الأخرى.

و إذا لم يتم التنظيم بتحديد دقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى، فلن يتحقق الانضباط في نقل المعلومات، وهذا ما أكده أغلبية المبحوثين بنسبة 89.28% (جدول رقم 14)، و نجد هذه النسبة مؤيدة أكثر كلما نزلنا إلى المستويات الأقل في السلم الإداري للتنظيم.

اما عن المعلومات التي تصل إلى الموظفين والتي تمكنهم من معرفة حقوقهم في العمل، فقد أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 94.64% أنها لا تصلهم، أي ان الاتصال النازل بالبلدية لا يتيح للموظفين خاصة بالمستويات الدنيا (التي تمثل نسبة 100% من النسبة النافية لوصول هذه المعلومات) (جدول رقم 15) الاطلاع على فرص التكوين والترقية والامتيازات المتاحة في العمل. هذا ما نجده يتناغم والنتائج المتحصل عليها في دراسة الباحث "فؤاد منصور" لبلدية عنابة والذي توصل إلى ان غالبية أفراد

العينة المبحوثة غير مطلعين على معلومات التكوين والترقية وان ذلك يظهر بجلاء عن فئة التنفيذ أكثر من فئة القيادة". (فواد منصور، 19، ص.126)

وإذا ما نظرنا إلى الإعلام العام الذي يتيح الفرصة للموظفين في فهم الوضع التنظيمي للبلدية فقد اعتبر أغلبية المبحوثين بنسبة 96.42% انه لا تصلهم معلومات تمكنهم من تحقيق ذلك، فقد اعتبر الموظفون بنسبة 100% انه لا تصلهم معلومات تتيح لهم فهم ومعرفة دور باقي المصالح الأخرى وعلاقتها بالمصلحة التي يعملون فيها، وبنسبة 94.44% لا تصلهم معلومات تمكنهم من التعرف على الصعوبات التي تواجه مصطلحتهم، وبنسبة 75.95% (جدول رقم 16) لا تصلهم المعلومات التي تعرفهم بالأهداف التنظيمية التي هذه المصلحة إلى تحقيقها، هذا في ضل أنهم مغيبون عن دورهم إزاء تحقيق التنمية المحلية في ظل غياب المعلومات التي تتيح لهم المشاركة في هذا الدور الفعال باعتبارهم موظفين ومواطنين في نفس الوقت.

كما ان أغلبية المبحوثين بنسبة 94.64% تصلهم قرارات تتعارض مع القرارات السابقة، وان نسبة ضئيلة جدا مقدرة بـ 5.35% تنفي هذا التعارض في القرارات، الا ان هذه النسبة نجدها اكبر عند فئة رؤساء المصالح عن غيرها من فئة رؤساء المكاتب والفروع، هذا بانعدام فئة الإداريين من هذه النسبة. ونرجع هذا باعتبار ان رؤساء المصالح هم من قد يرسلون هذه القرارات المتعارضة ليس عن قصد، ولكن نتيجة لعدم وجود جهة تهتم بنشر المعلومات ومتابعتها، هذا ما تأكده نسبة 100% من المبحوثين الذي تصلهم قرارات متناقضة، الذين يعتبرون انه السبب وراء هذه القرارات المتناقضة، في حين نجد ان ما نسبته 92.45% (جدول رقم 17) من هؤلاء المبحوثين يرجعون ذلك التناقض في القرارات التي تصلهم هو نتاج لتبادل الأدوار عند اتخاذها وهذا ما نجده فعلا يتناغم ومعطيات الجداول رقم (13) التي بينت تداخل المصالح في اعتمادها على قاعدة معلوماتية واحدة وان الهيكل التنظيمي يظم مستويات تنظيمية عديدة كما تبين من خلال الجدول رقم (12) هذا في ظل غياب تحديد دقيق لمسؤوليات كل مصلحة أو مستوى تنظيمي على حدى كما اتضح لنا من خلال الجدول رقم (14).

كما نجد ان الاتصال النازل ضعيف جدا إذا ما أردنا التذليل عليه من خلال مدى حضور الموظفين للاجتماعات الخاصة بين الإدارة والعمال، إذ أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 73.21% انه لم يتسنى لهم حضور كهذه اجتماعات، وان هذه النسبة مؤيدة أكثر من طرف فئة الإداريين التنفيذيين بنسبة 76.59%، وان بهذه الاجتماعات تمارس بعض الممارسات السلوكية تعجز بعض الموظفين ممن

حضرنا، وتجعل عدم موضعية في القرارات التي تصدر عن هذه الاجتماعات كتنظيم يسعى لتنمية المجتمع المحلي الذي ينتمون إليه. إذ ان أغلبية المبحوثين ممن حضروا لهذه الاجتماعات قد اقرروا بان هناك بعض الممارسات السلوكية التي أزعجتهم، فنسبة 86.66% منهم أزعجهم أثناء الاجتماعات تملق بعض الموظفين من زملائهم مع أصحاب القرار وتأييد كل أفكارهم دون مناقشة، ونسبة 80% منهم قد تم النزاع معهم أثناء هذه الاجتماعات من خلال استقزازهم والتقليل من قيمة أفكارهم، وبنسبة 73.33% (جدول رقم 18) منهم يزعجون أثناء هذه الاجتماعات من إسراف بعض الموظفين من تقديم آرائهم وفرضها بدل طرحها كمقترحات قابلة للنقاش.

كما ان بعض الممارسات السلبية التي قد تعيق الاتصال التنظيمي لا تتوقف فقط عند الاجتماعات وإنما تكون أكثر حدة إذا ما شكلت عائقا لانتقال المعلومات، ففي مؤسسة البحث يعتبر أغلبية المبحوثين بنسبة 91.07% ان المعلومات لا تصلهم نتيجة احتكارها من مستوى إداري معين، ونجد هذا أكثر عند المستويات الدنيا في التنظيم بنسبة 91.48% (جدول رقم 19)، الا ان بعض الموظفين بهاته الأخير قد تمكنوا وفقا لاستراتيجيات معينة الوصول إلى المعلومات مقارنة مع بعض المسؤولين بالإدارة الوسطى الذين بينوا ان المعلومات يتم احتكارها عنهم رغم مركزهم الهام في التنظيم.

اما عن علاقة رئيس العمل بمروؤوسيه من حيث تقبل اتصالاتهم ومن ثم اخذ قضاياهم بعين الاعتبار والنظر فيها، فقد اقر المبحوثين بنسبة 41.07% أنهم لا يتصلون برئيسهم المباشر عندما يقعون في مشكلة عملية أو عند استشارته في أمر معين، وان نسبة 58.92% التي تعتمد على هذا الاتصال تقوم بطرح مشاكلها وقضاياها وفقا للطلب الشفوي بنسبة 69.69%، وان طريقة عرض هذه المشاغل وطرحها تختلف حسب المراتب في التنظيم فنجد انه كلما نزلنا في الترتيب الهرمي يقل الاعتماد على الأساليب الشفوية بين الرئيس ومروؤوسيه، وان طريقة الرد كذلك تختلف ومرتبطة بالمراتبية الهرمية للتنظيم لارتباط أهمية القضايا المطروحة بمهام من يقوم برفعها وعلى ذلك يكون الأساس في الرد عليها، إذ ان المستويات الدنيا التي تمثلها فئة الإداريين التنفيذيين بنسبة 71.42% (جدول رقم 20) اعتبروا ان رد رئيسهم على مشاغلهم يكون باللامبالاة والإهمال.

ويفشل الاتصال الصاعد كلما كان هناك عدم تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب بين الموظفين، إذ يقلل من دافعيتهم للاتصال بالإدارة باعتبارها لا تطبق القوانين بطرق موضوعية، وهذا ما أكده أغلبية

المبحوثين بنسبة 85.71% (جدول رقم 21) الذي اعتبروا ان هذا لا يشجعهم على الاتصال بالإدارة، وانه في غالب الأمر يتم توزيع هذه الحقوق وفقا للمراتبية الهرمية.

وحتى يكون الاتصال التنظيمي محققا لأهداف التنظيم، يجب استغلاله كإعلام تحفيزي للموظفين لتحقيق التنظيم الفعال، الا انه وبمؤسسة البحث اقر أغلبية المبحوثين بنسبة 75% انه لا يتم تحفيزهم من قبل الإدارة لتحقيق التنظيم الفعال، ونجد هذا مؤكدا كلما نزلنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم الإداري بنسبة 82.97%، وقد أرجع المبحوثين سبب ذلك أساسا بنسبة 85.71% إلى ان الإدارة لا تهتم بالجوانب الإنسانية في العمل، وبنسبة 50% عدم اعتراف الإدارة بأهمية المشاركة الجماعية في تحقيق التنظيم الفعال، وان الأسلوب التحفيزي وان اعتمد فهو ممثل في المنشورات الكتابية بنسبة 64.82% (جدول رقم 22) والتي تحمل بعض العبارات التحفيزية والتي تعتبر اقل تحفيزا للموظفين، مقارنة بالاجتماعات التي لا تعتمدها الإدارة بطريقة واسعة، رغم ان هذه الاجتماعات هي التي وان اعتمدت لكان لها دور كبير في تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين واحتواء التوترات، وتحقيق الشعور بالانتماء وتقوية الإحساس بالمسؤولية.

وحتى يتحقق الاتصال بطريقة فعالة أو على الأقل ضمان تدفق المعلومات بين الأنساق الفرعية للنسق التنظيمي يتم الاستعانة برؤساء العمل في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية، الا انه بمؤسسة البحث اعتبر أغلبية المبحوثين بنسبة 92.85% انه لا يتم ذلك، وهذه النسبة مؤيدة أكثر من قبل رؤساء العمل بالإدارة الوسطى التي تمثلها فئة رؤساء المكاتب والفروع وهذا بنسبة 100% (جدول رقم 22) وكإدارة وسطى لا يتم الاستعانة بها في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية، وان هذه المعلومات تبقى بالمستويات العليا دونما الاهتمام بنشرها إلى المستويات الدنيا، وان بعض الموظفين بهذه الأخيرة يتمكنون وفقا لاستراتيجيتهم التي تؤيدها التحالفات المهنية التي تنتمي إليها، تمكنوا من الاتصال بالمستويات العليا دونما إتباع التسلسل الإداري ليتحصل على المعلومات بكل الحرية.

وقد تأخذ بعض الرسائل الاتصالية الطريق الخطأ نتيجة عدم التحديد الدقيق للجهة التي ستنقل إليها المعلومات، وهذا ما نجده مؤكدا بمؤسسة البحث من قبل أغلبية المبحوثين بنسبة 92.8% (جدول رقم 24)، هذا في ظل تعدد المستويات التنظيمية وتداخلها من حيث الاشتراك على قاعدة معلوماتية واحدة في العمل. وهذا ما يعيق الاتصال التنظيمي أين يجد الموظف نفسه في حيرة إزاء نقل المعلومات التي هي في غالب الأمر تقارير ومراسلات ترفع إلى المستويات العليا وفقا للتسلسل الإداري، أو يتم تبادلها

أفقياً بين المستويات التنظيمية لتحقيق التكامل التنظيمي والتساند الوظيفي الذي تفرضه طبيعة العمل الإداري بالإدارة المحلية.

وقد يجد بعض الموظفين أنفسهم مرغمين على ترك الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية نتيجة ميل بعض رؤسائهم الإكثار من الطلبات لهم لتوجيه استفسارات عن تفاصيل العمل، وهذا ما نجده مؤكداً من قبل المبحوثين بمؤسسة البحث بنسبة 76.78% (جدول رقم 25)، وهذا ما يجعل جهاز الاتصال معطلاً ولا يساعد على الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية والتي تحقق تطوير أساليب العمل من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين كافة المستويات التنظيمية.

كما قد تشكل الإدارة عائقاً أمام اقتراحات وآراء موظفيها، هذا إذا فرضت الأسلوب الكتابي في تقديم هذه الاقتراحات والآراء ليكون بذلك فرص قليلة للاتصال المباشر بين صناع القرار والموظفين، هذا ما نجده مؤكداً من قبل المبحوثين بمؤسسة البحث بنسبة 89.28% (جدول رقم 26) بينما نجد أن الاعتماد على الأساليب الشفوية في رفع هذه الاقتراحات والآراء أكثر كلما صعدنا إلى المستويات العليا، نظراً لوجود حواجز تنظيمية تفرضها الرتب الوظيفية التي تستغلها المستويات العليا في ذلك لتحويل دون الاتصال بهم من طرف المستويات الدنيا بكل سهولة، وهذا ما يجعل بعض الموظفين خاصة ذوي الرتب البسيطة يتبعون استراتيجية معينة تحقق لهم النفوذ إلى مراكز السيطرة على اتخاذ القرار.

كما اعتبر أغلبية المبحوثين بمؤسسة البحث بنسبة 91.07% (جدول رقم 27)، اعتبروا أن جهودهم المبذولة في إيصال المعلومات لا يتم الاعتراف بها، وهذا ما يؤثر على معنويات الموظفين في العمل ويجعل ويحول دون بذل جهودهم في نقل المعلومات بطريقة فعالة.

كذلك اعتبر أغلبية الموظفين بالبلدية ميدان البحث بنسبة 83.92% (جدول رقم 28)، أنه لا يرحب بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم في العمل، وهذا ما قد يقلل من دافعيتهم في تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، من خلال نزوحهم عن المشاركة بمقترحاتهم لتطوير أساليب العمل.

وهذا النتيجة الجزئية نجدها تتوافق وإن كان بصورة غير مباشرة والنتائج المتحصل عليها من بعض الدراسات السابقة، كدراسة الباحث فؤاد منصور التي أجراها بلدية عنابة والتي توصل من خلالها إلى أن نسق الاتصال في مؤسسة البحث غير فعال من خلال عدم فعالية أنواعه، ولا سيما الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، وكذلك عدم فعالية الإعلام الترقوي، الإعلام العام باعتبارهما جزءاً من العملية الاتصالية. كذلك دراسة الباحث عكوشي عبد القادر لمدينة البلدية والتي توصل من خلالها إلى أن فعالية

التنظيم ضعيفة نتيجة لضعف الاتصال التنظيمي والذي لا يفتح باب الحوار والمناقشة في أساليب العمل، وان أساليب الاتصال التنظيمي لا يتم الاعتماد عليها بصورة واسعة وان اعتمد عليها فيتم ذلك بطرق غير موضوعية.

ب_ النتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

((يعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية جملة من المعوقات ذات طبيعة ثقافية واجتماعية مرتبطة أساسا بنسق القيم والمعايير التي يحملها الموظفون من بيئتهم الاجتماعية، والتي تتمظهر في ممارساتهم وسلوكياتهم اليومية في بيئة العمل.))، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات التي تضمنتها أسئلة الاستمارة من رقم (26_31)، والتي تم بمجملها التوصل إلى النتائج التالية:

أغلبية الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث بنسبة %73.21 ووفقا لما تقرضه متطلبات التنظيم يتصلون أكثر مع زملائهم في نفس المصلحة، الا انه وفي نفس الوقت أغليبتهم يؤكدون على اعتماد مجموعة من الأسس تشكل أفضلياتهم في الاتصال، وهذه الأسس مرتبطة بمنظومة القيم والمعايير التي يحملها هؤلاء الموظفون بيئتهم الاجتماعية، إذ أكد أغليبتهم بنسبة %78.57 ان المصالح المشتركة بين الموظفين التي تحقق الولاء للجماعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي هو الأساس في تعزيز اتصالاتهم وفقا لتحالفات مهنية تشترك في هذا الأساس، والتي بنيت أساسا وفقا لصلات القرابة والجهوية بنسبة %60.71، وكذا التوافق من حيث السن بنسبة %57.14، وتعزز هذه الاتصالات أكثر كلما كانت علاقات شخصية خارج البلدية بحكم الصداقة أو الجيرة بنسبة %55.35، وأخيرا كلما كان هناك توافق جنسي بين مفرداتها بنسبة %44.64 (جدول رقم 29) ، هذه هي الأسس المعتمدة في تشكل التحالفات المهنية بالبلدية، وعلى هذه الأسس يتم تحديد جهات الاتصال وقبول أو رفض انتماء أي موظف إلى هذه التحالفات المهنية.

أغلبية الموظفين بالبلدية بنسبة %63.82 والتي تشكل فئة الإناث أغليبتهم بنسبة %57.14 (جدول رقم 30)، يعتبرون ان المعلومات لا تصلهم نتيجة نشرها وفقا للتوافق الجنسي بين الموظفين، أي ان الفئة الذكورية والتي تسيطر على نشر المعلومات يكون احتمال اتصالها بفئة الإناث قليل، لما تجسده الأعراف والتقاليد الاجتماعية بالمجتمع التي تشجع التفاعلات الاجتماعية وفقا للتوافق الجنسي بين المتفاعلين، وكذا شخصية المسؤول الجزائري الذي يسعى دائما ليحيط نفسه بهالة من الاحترام من قبل مرؤوسيه خاصة من الإناث.

أغلبية الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث بنسبة %57.14، يعتبرون ان المعلومات لا تصلهم لأنه يتم نشرها وفقا للتوافق السنني بين الموظفين، وهذا ما دللت عليه الإحصائيات ، إذ ان الموظفين بالفئات السننية الدنيا والقصوى في نفس الوقت هي التي نجدها أكثر تهميشا من حيث وصول المعلومات، بعكس

الفئات الأقرب للمتوسط الحسابي لأعمار الموظفين الذين نفوا ان المعلومات لا تصلهم، الا ان بعض الموظفين القريبين من سن التقاعد بنسبة 100% (جدول رقم 31)، وربما لأقدميتهم الكبيرة في العمل قد يتمكنون من الحصول على المعلومات بكل سهولة، ربما المكانة المحترمة بين زملائهم أو أنهم وفق لاستراتيجية معينة تمكنوا من الوصول إلى مناطق السيطرة على المعلومات.

أغلبية موظفي البلدية بنسبة 85.71% (جدول رقم 32) يقرون بان المعلومات تحجب عنهم نتيجة نشرها وفقا لصلات القرابة والجهوية بين الموظفين، وان المستويات العليا هي التي تعزز هذا الأساس في نشر المعلومات، إذ تعمل وفق تحالفات مهنية تشكلت وفقا لهذه الصلات، تعمل على نشر المعلومات إلى من يؤيدها، ووفقا لذلك تصل المعلومات إلى فئات بالمستويات الدنيا التنظيمية وتغيب عند بعض المسؤولين لأنهم ليست لهم صلات قرابة أو جهوية مع أولئك الذين شكلوا هذه التحالفات المهنية والمسيطرين على المعلومات.

أغلبية الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث بنسبة 67.85% (جدول رقم 33)، يعتبرون ان المعلومات لا تصلهم، لأنه يتم نشرها وفقا للعلاقات الشخصية بين الموظفين خارج البلدية "بحكم الصداقة أو الجيرة"، وان ذلك نجده مؤكدا أكثر في المستويات الدنيا للتنظيم بنسبة 72.34% ، الا ان الفئات السنوية التي تبين الموظفين ذوي الأقدمية الكبيرة بنسبة 100%، فوفقا لأقدميتهم الكبيرة في العمل، وفي جميع المستويات التنظيمية فقد تمكنوا من كسر هذا الأساس في نشر المعلومات أي تمكنوا الوصول إلى مراكز السيطرة على المعلومات.

أغلبية الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث بنسبة 71.42% (جدول رقم 34) يعتبرون ان المعلومات لا تصلهم لأنه يتم نشرها وفقا للمصالح المشتركة بين الموظفين، أي ان بعض الموظفين والأكثر توافقا من حيث الأقدمية في العمل يشكلون تحالفات أساسها الاشتراك في تحقيق المصالح المشتركة والتي تهدف إلى خدمة الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي، لذا نجد ان بعض الموظفين معزولين عن بعض المعلومات وهذا يتأكد كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، لأنها الأبعد عن مراكز اتخاذ القرار، ووفقا لذلك نجد ان بعض المعلومات قد نجدها متاحة عند ايسر موظف في التنظيم لانتمائه لهذه التحالفات أو على الأقل تأييدها، بينما نجدها تغيب عن بعض المسؤولين رغم قربهم من مراكز اتخاذ القرار، وهذا ما يعكس القرارات والخدمات الغير موضوعية التي تخدم فئات اجتماعية على حساب أخرى بالمجتمع المحلي.

وهذا النتيجة الجزئية أجدها لا تتوافق وان كان بصورة غير مباشرة والنتائج المتحصل عليها من دراسة الباحثة نجية هبوب التي أجرتها على بلدية سكيكدة، والتي توصلت من خلالها إلى ان أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة، والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ اجتماعي لديمقراطية الاتصالات، وارتباط النسق بالتكامل الاجتماعي، الا انه من خلال دراستي توصلت إلى ان التفاعلات الاجتماعية في العمل تحول دون تحقيق ديمقراطية الاتصالات، فنشر المعلومات يتم من خلال التحيزات الاجتماعية التي وجهت من خلال تلك التفاعلات ان لم تأخذ في طابعها الرسمي.

كذلك نجد ان هذه النتيجة الجزئية تختلف نوعا ما مع ما خلصت به دراسة الباحثة رماش صيرينة التي أجرتها بمركز الضمان الاجتماعي بمدينة قسنطينة، إذ خلصت إلى ان تأثير المعوقات الإنسانية على فعالية العملية الاتصالية لم يكن بنفس الشدة، فالعوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف المستوى التعليمي، وكذا الاختلافات في الجماعات المرجعية، الا أنني في دراستي ربطت تأثير العوامل الاجتماعية على الاتصال التنظيمي بالمستوى التعليمي وكذلك السن، والجنس، والاقدمية في العمل، وكل هذا تم تحليل النتائج ومقارنتها وفقا للهرمية الهرمية في التنظيم، إذ وجدت ان الاعتماد على الأسس الاجتماعية في الاتصال يزداد استغلاله لتحقيق السيطرة على المعلومات وفق تحالفات مهنية، تتشكل وينسجم التفاعل فيها كلما كان هناك توافقا من حيث الجنس والسن بين مفرداتها.

كما أجد ان هذه النتيجة الجزئية تتوافق نوعا ما ودراسة الباحث فواد منصورى سابقة الذكر، والتي تم من خلالها التوصل إلى ان بلدية عنابة تم تشكل تحالفات استراتيجية غايتها تشكل قوى ضاغطة لها هامش مميز من السلطة، تضمن لكل طرف منها الاستفادة من الامتيازات: (الترقية، اتخاذ القرار والاتصال) والمحافظة على ديمومتها، وهاته التحالفات ليست مبنية على أساس متغيرات السن(صراع الأجيال)، المستوى التعليمي (جامعي/ غير جامعي)، التصنيف المهني(إداري/ تقني) بل ان الأساس في هاته التحالفات هو الاشتراك في منظومة معيارية قيمية تكون مرجعية اجتماعية- مهنية لجماعة معينة. وهذه النتيجة تختلف نوعا ما والنتيجة المتوصل إليها في دراستي ورغم اتفاقي مع البحث فواد منصورى بخصوص تشكل هاته التحالفات، الا أننا اختلفنا من حيث الأساس في تشكلها، ففي دراسة بينت ان منظومة القيم والمعايير المعتمدة في تشكل هاته التحالفات إنما تسعى في أساسها لتحقيق الخدمات إلى

الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي، وان قائديها من ذوي المراتب العليا في التنظيم، ويزداد الانسجام في اتصالاتها البيئية كلما كان هناك توافقاً من حيث الجنس والسن بين مفرداتها.

2_ النتائج العامة:

من خلال هذه الدراسة أصل إلى ان الفرضية العامة قد تحققت بصورة واضحة وللأسف ومن خلال الملاحظات المسجلة وكذا الدراسة الاستطلاعية كانت المعوقات التي أردت تقصيدها كانت أكثر حدة من المتوقع، فالإتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية يواجه جملة من المعوقات بعضها تنظيمي وبعضها الآخر ذا طابع ثقافي- اجتماعي، وهذه المعوقات إنما هي نتيجة لاستهجان المبادئ الأساسية للتنظيم، وعدم إتباع الإجراءات الرسمية في علاقات العمل، لتظهر بذلك فجوات تنظيمية تفتح المجال لشبكات الإتصال الغير رسمي بين الأفراد العاملين، مما يؤثر لا محالة على الحراك التنظيمي للنسق، وهذا كله نتيجة متغيرات داخلية مرتبطة بالتنظيم والفلسفة الإدارية التي توجه استراتيجية الفاعلين، وفي نفس الوقت تأثير متغيرات اجتماعية ثقافية شكلها البناء الاجتماعي للبيئة الخارجية المحيطة بالنسق. ووفقا لهذا أقوم بعرض النتائج بصورتها العامة والمتحصل عليها في هذه الدراسة كالاتي:

- ❖ **تعرف الإدارة المحلية الجزائرية وجود هيكل تنظيمي معقد** من حيث تعدد المستويات التنظيمية وتداخلها الكبير في الاعتماد على قاعدة معلوماتية واحدة، والتي تحول دون مرونة انتقال المعلومات، هذا في ظل عدم التحديد الدقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى.
- ❖ **تعرف الإدارة المحلية الجزائرية عدم تطبيق فعلي للقوانين الناظمة لعلاقات العمل**، فقد أثبتت النتائج في هذه الدراسة ان الموظفين بنسبة %94.64 لا تصلهم معلومات تمكنهم من الاطلاع على فرص التكوين والترقية والامتيازات المتاحة في العمل، وان نسبة %96.42 منهم لا تصلهم معلومات تمكنهم من فهم الوضع التنظيمي، فأغليبتهم وفقا للإحصاءات المتحصل عليها لا يعرفون دور باقي المصالح الأخرى وعلاقتها بالمصلحة التي يعملون بها، ولا حتى الصعوبات التي تواجه مصطلحتهم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، هذا في ظل أنهم مغيبون تماما عن دورهم إزاء تحقيق التنمية المحلية. أي ان الإعلام العام بإدارتنا المحلية ورغم دورها التوعوي يعتبر ضعيف جدا. كذلك القوانين الناظمة لعلاقات العمل نجدها لا تطبق أثناء الاجتماعات فمن خلال هاته الدراسة تبين ان اغلب الموظفين بالبلدية مؤسسة البحث يعانون من ممارسات سلوكية يرونا تحول دون نجاح هذه الاجتماعات، فأغليبتهم بنسبة %86.66 يرون ان بعض زملائهم يتملقون مع أصحاب القرار ويؤيدون أفكارهم دونما أية مناقشة، ونسبة %80 منهم قد تعرضوا إلى بعض الأساليب الاستفزازية من خلال النزاع معهم والتقليل من قيمة أفكارهم، ونسبة %73.33 منهم ينزعجون من زملائهم الذين يسرفون في تقديم آرائهم بدل طرحها كمقترحات قابلة للنقاش. كما ان هذه الممارسات السلوكية

السلبية لا تقف عند هذا الحد بل تكون أكثر حدة، إذ بين أغلبية الموظفين بنسبة 91.07% ان المعلومات لا تصلهم لأنه يتم احتكارها من مستوى إداري معين. خاصة عند فئة الإداريين التنفيذيين المؤيدة لهذه النسبة بنسبة 91.48%، وقد كشفت النتائج الإحصائية ان طريقة عرض الموظفين مشاغلهم على رئيسهم المباشر وطرحها تختلف حسب المراتب في التنظيم، فكلما نزلنا في الترتيب الهرمي يقل الاعتماد على الأساليب الشفوية بين الرئيس ومرؤوسيه، كما ان طريقة الرد كذلك تختلف ومرتبطة بالمراتبية الهرمية للتنظيم، لارتباط أهمية القضايا المطروحة بمهام من يقوم برفعها، وعلى ذلك يكون الأساس في الرد عليها، إذ بينت الإحصاءات ان اما نسبته 71.42% من فئة الإداريين التنفيذيين الذين يمثلون المستويات الدنيا بالتنظيم اعتبروا ان رد رئيسهم على مشاغلهم يكون باللامبالاة والإهمال. وهذا التهميش لا يقف عن هذا الحد إنما يكون أكثر خطورة، حيث بينت النتائج ان نسبة 85.71% من الموظفين يرون ان هناك عدم تكافؤ في فرص التكوين والترقية واعتبروا ان هذا يقلل من دافعيتهم على الاتصال بالإدارة.

❖ تعرف الإدارة المحلية الجزائرية وجود سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي بشقيه العمودي

والأفقي، إذ ان الأساليب الرسمية للاتصال التنظيمي يتم اعتمادها بصورة ضعيفة جدا فقد بينت الإحصاءات ضعف استخدام لوحة الإعلانات والاجتماعات، والأسلوب الرسمي للاتصال يتمثل أساسا في المقابلات الشخصية، هذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 96.94%، وبنسبة 96.42% يتم الاعتماد الأسلوب الكتابي المتمثل في المراسلات والتقارير والذي يتماشى وطبيعة العمل الإداري في الإدارات المحلية، ولقلة اعتماد الأساليب الرسمية الأخرى يتم ظهور شبكات الاتصال الغير رسمي، فقد كشفت الإحصاءات ان أغلبية المبحوثين يعتمدون على اللقاءات الغير رسمية داخل وخارج البلدية، كما ان نسبة 58.92% منهم يعتمدون على الإشاعة في الوصول إلى المعلومات. كما الإدارة لا تستغل الاتصال التنظيمي كإعلام تحفيزي للموظفين لتحقيق التنظيم الفعال، فأغلبية الموظفين بنسبة 75% لا يتم تحفيزهم لتحقيق ذلك، لان الإدارة لا تهتم بالجوانب الإنسانية في العمل هذا كما أكدته اغلب الموظفين بنسبة 85.71%، وأنها لا تعترف بأهمية المشارك الجماعية في تحقيق التنظيم الفعال، وان الأسلوب التحفيزي وان تم اعتماده فهو متمثل أساسا في المنشورات الكتابية، وقلة الاجتماعات التحفيزية. كما ان الإدارة لا تستعين برؤساء العمل في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية، فرؤساء المكاتب والفروع اقرروا بما نسبته 100% على انه لا يتم الاستعانة بهم في نقل المعلومات، رغم اعتبارهم إدارة وسطى للتنظيم الإداري للبلدية وقربهم من مواقع التنفيذ، كما انه في غالب الأمر لا يتم التحديد الدقيق للجهة التي ستنقل إليها الرسالة، مما يشكل

عائقا أمام وصولها إلى النقطة المطلوبة، وان أغلبية الموظفين بالبلدية يجدون أنفسهم مرغمين على ترك الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية، نتيجة ميل بعض رؤساء العمل الإكثار من الطلبات لهم لتوجيه استفسارات عن تفاصيل العمل، كما ان الإدارة تشكل عائقا أمام اقتراحات وآراء موظفيها، وهذا من خلال فرضها الأسلوب الكتابي في تقديم هذه الاقتراحات والآراء ليكون بذلك فرصة الاتصال المباشر قليلة، كما اغلب الموظفين يعتبرون ان جهودهم المبذولة في إيصال المعلومات لا يتم الاعتراف بها، وان غير مرحب بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم في العمل. وهذا ما يشكل عائقا أمام استغلال الاتصال التنظيمي في تحقيق المشاركة الجماعية لتطوير أساليب العمل.

❖ **تعرف الإدارة المحلية الجزائرية ضعفا في توفير الوسائل التكنولوجية في مجال الاتصال التنظيمي،** فقد بينت الإحصاءات المتحصل عليها في هذه الدراسة ان تقنيات الاتصال التنظيمي غير متوفرة بصورة واسعة، في ظل غياب برامج تدريبية على هذه التقنيات كما مثلته نسبة 94.01% من المبحوثين بخصوص هذا الشأن.

❖ **تعرف الإدارة المحلية ضعفا في استخدام تكنولوجيا الاتصال المتوفرة بمصالحها،** فحتى التقنيات المتوفرة غير متاح استخدامها من طرف الجميع، ولا يتم إجراء عملية الصيانة الدورية لها، ولا يتم استخدامها بطريق جيدة، خاصة تقنية الانترنت والتي لا يتم استخدامها بطريقة فعالية في الاتصال، ففي البلدية مؤسسة البحث ليس هناك وجود الاكسترنات كتطبيق فعلي للإنترنت.

❖ **الاتصالات التنظيمية بالإدارات المحلية تعتمد على مجموعة من الأسس تشكل أفضليات الاتصال عند الفاعلين في التنظيم،** وهذه الأسس مرتبطة بمنظومة القيم والمعايير التي يحملها الموظفون من بينتهم الاجتماعية التي تم تنشنتهم فيها اجتماعيا، فوفقا لذلك تشكلت تحالفات سوسيو-مهنة بنيت أساسا على المصالح المشتركة بين الموظفين من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي، وتتعزز الاتصالات البنينة في هذه التحالفات كلما كانت هناك صلات القرابة والجهوية مع الذين يشكلون قيادة هاته التحالفات والذين هم في غالب الأمر من الموظفين بالمستويات العليا لأنهم الأكثر قربا من مراكز اتخاذ القرار والسيطرة على المعلومات، والتي شكلت لهم وفق استراتيجيتهم التحكم في مناطق عدم اليقين في التنظيم للسيطرة على منابع السلطة، من خلال التحكم في الاتصالات وتدفق المعلومات، كما تتعزز الاتصالات البنينة في هذه التحالفات السوسيو-مهنية كلما كانت هناك علاقات شخصية خارج التنظيم بين أعضائها هذا بحكم الجيرة و-أو الصداقة، ويكون انسجام في التفاعل داخلها كلما كان هناك توافقا من حيث الجنس والسن بين مفرداتها، وعلى هذه الأسس يتم توزيع ونشر المعلومات حسب أهلية انتماء أي موظف إلى هذه التحالفات، أي من

خلال تلك الأسس يتم تحديد جهات الاتصال وقبول أو رفض انتماء أي موظف إلى هذه التحالفات المهنية، ويكون نتيجة ذلك محاولة الكثير من الموظفين الحياد عن الإجراءات الرسمية للتنظيم والعمل وفق استراتيجية معينة لضمان الحصول على المعلومات التي تضمن حقوقهم في العمل ، وتحقيق النفوذ إلى هذه التحالفات السوسيو_مهنية، وهذا ما يعيق عملية الاتصال التنظيمي التي ستم وفقا لذلك بطريقة غير فعالة تهمش بعض الأفراد في التنظيم ، لينعكس بذلك حتى على القرارات والخدمات الصادرة عن هذا التنظيم، إذ تكون تلك القرارات والخدمات تخدم فئة اجتماعية دون الأخرى بالمجتمع المحلي، وهذا ما يعرف بلغة العامة بالمعروفة والتي أصبحت لصيقة بتنظيماتنا خاصة الخدماتية والعمومية منها، ونجد هذا متمظها كلما كان المجتمع المحيط بالتنظيم صغير وأكثرنا محافظة على القيم والمعايير الاجتماعية التي تعزز هذا الاتجاه كممارسة اجتماعية تنعكس صورتها في التنظيم، فلا تنظيم يعالج المجتمع ولا مجتمع يصنع القيم المثلى للتنظيم.

❖ ومن خلال مقارنة النسب الإحصائية لإجابات المبحوثين تم التوصل إلى ان:

■ معوقات الاتصال التنظيمي تزداد حدة إعاقتها كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم لبعدها عن مراكز اتخاذ القرار، وانه أحيانا يتم وصول بعض المعلومات إلى ابسط موظف في حين أنها تغيب عن غيره بالمستويات العليا، وهذا ما يؤكد تتبع بعض الموظفين استراتيجيات معينة لحصول على المعلومات، وان صلات القرابة والجهوية ثم المصالح المشتركة من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي، هي الأكثر خطورة من حيث اعتمادها كأسس لنشر المعلومات، وان الموظفين ذوي الاقدمية الكبيرة في العمل يتمكنون من الحصول على المعلومات رغم اعتماد هذه الأسس في نشر المعلومات من قبل تلك التحالفات السوسيو مهنية.

❖ خلاصة هذه النتائج تدل على فشل التنظيم في الوفاء بمتطلباته التنظيمية، فالمعوقات التنظيمية والثقافية_ الاجتماعية تحول دون تحقيق سياسة اتصالية ناجحة تمكن التنظيم من تحقيق القدرة على التوافق، لان ضعف الاتصال التنظيمي لن يعمل على ربط اتصال الإدارة بمواقع التنفيذ، وتقييم الأداء والمكافئة في الانجاز، كون التقييم والمكافأة لغة الاتصال داخل التنظيم، كما ان هذا التأخير سيفشل في تحقيق أهدافه، لان السياسة الغير ناجحة للاتصال التنظيمي تحول دون تعبئة الموارد من اجل انجاز الأهداف، والقرارات التي تيسر ذلك. والذي تطلب إجراء خطة محكمة لتدريب، وتكوين وترقية الأفراد داخل التنظيم. ان فشل هذا المطلب إنما يدل على وجود معوقات للاتصال التنظيمي، الذي نجده مرتبط بعمليات تكوين وترقية الموظفين، أي انه مرتبط بسياسة المنظمة، أو الإدارة وإجراءاتها في تحقيق هذا المطلب. إضافة إلى ان التنظيم سيفشل في تحقيق مطلب التكامل والكمون بين أجزائه، هذا نتيجة وجود جملة من المعوقات التنظيمية الفعالة، بين جميع الوحدات الداخلية، وفي جميع الاتجاهات الرئيسية للاتصالات التنظيمية داخل النسق، وانه لا يوجد تشجيع من قبل الإدارة لتحقيق التعاون، والتماسك بين اتجاهات الاتصالات داخل النسق التنظيمي، ومن ثم تحقيق التكامل والكمون بين أجزائه، وعليه تنشط الاتصالات الغير رسمية التي توجهها المصالح الشخصية للأفراد، فنتشكل تحالفات سوسيو_ مهنية تعمل من خلال التحكم أكثر في مناطق عدم اليقين بالتنظيم، بالارتكاز على القواعد التنظيمية والتي يتم تحريفها. والسيطرة على المعلومات، من خلال توجيه أهداف التنظيم لخدمة أهدافها، التي تسعى من خلالها إلى تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي، ليكون بذلك التنظيم يحقق الشرعية المجتمعية لكن في صورتها المزيفة، والتي تخدم بعض الفئات الاجتماعية التي تشكل أغلبية بالمجتمع المحلي، والتي تؤمن بإسناد المجتمع إليها، وفقا لما يعرفه المجتمع الجزائري من تقسيمات " العروش، أو أبناء الجهة الواحدة."

❖ الخاتمة:

رغم ان المشرع الجزائري اهتم بالإدارة المحلية أيما اهتمام من خلال ضبط تنظيمها وفقا لتشريعات قانونية وتنظيمية، وتخصيصه لقانون أساسي لموظفيه، ومراعاته لأهمية تحقيق قاعدة معلوماتية وثائقية ناجحة ومتماشية والمتطلبات التكنولوجية، وتعزيزه للأساليب الديمقراطية، من اجل تحقيق دولة الحق والقانون، تعمل على محاربة التحيزات الاجتماعية والوقوف ضد الانحراف عن القواعد التنظيمية في سير الوحدات التي تشكل القاعدة الأساسية لبناء الدولة، الا ان واقع إدارتنا المحلية يدل على تحريف القواعد التنظيمية التي تضبط العلاقات بين الأفراد العاملين بها، أين يتم الارتكاز على تلك القواعد لخدمة المصالح الشخصية للأفراد العاملين، لتصبح بالتالي القواعد والمتغيرات التنظيمية معيقة للاتصال التنظيمي الناجح، وتترك الفرصة للاتصالات الغير رسمية والتي تعزز تحقيق تلك المصالح الشخصية، من خلال تحالفات سوسيو-مهنية تعمل وفق استراتيجية تحقق لها السيطرة على المعلومات للتحكم أكثر في مناطق عدم اليقين في التنظيم، كاستراتيجية تحقق لها توجيه القرارات لخدمة الجماعات الموالية لها بالمجتمع المحلي، ليفشل التنظيم بذلك في الوفاء بمتطلباته الوظيفية لارتباط الاتصال التنظيمي بجميع العمليات التنظيمية وتغطيته لجميع التفاعلات داخل التنظيم، ليحقق بذلك هذا الأخير الشرعية المجتمعية المزيفة التي تسعى في حقيقتها إلى خدمة الجماعات الاجتماعية التي تشكل أغلبية بالمجتمع المحلي، والتي تعتبر وتؤمن بإسناد الانتماء الاجتماعي للمجتمع إليها، وفقا لما يعرفه تقسيم المجتمع الجزائري خاصة المحافظ منه إلى "العروش أو أبناء الجهة الواحدة". فهل الشرعية المجتمعية التي أشار لها بارسونز زعيم الاتجاه الوظيفي البنائي هي تكلفة انفتاح التنظيم على المجتمع؟، أم ان هذه الشرعية تتحقق بصورتها الفعلية في المجتمعات المثالية؟ وكيف يتم محاربة المحاباة في تنظيماتنا من خلال فصل تلك القيم والمعايير الاجتماعية التي يحملها الأفراد من المجتمع المحلي إلى التنظيمات، والتي وان تم تحريف قواعد العمل أو الخروج قليلا عن الإجراءات الرسمية الا وتقوم بتوجيه أهداف التنظيم لتحقيق مصالحها الشخصية؟، وكيف يتم التحكم في منابع السلطة لدى أفراد القيادة التي تشكل هذه التحالفات السوسيو_ المهنية والتي تشكلت وفقا للانحراف عن القواعد التنظيمية؟، وهل تكفي الرقابة التنظيمية في حل هذا المشكل في غياب رقابة الضمير المهني عند الأفراد العاملين؟.

- قائمة المراجع:

أولا - المراجع العربية :

1- الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني (ودوره في التفاعل الاجتماعي)، دار مجدلاوي للنشر و خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسات شباب الجامعة، للنشر والطباعة، الإسكندرية، 1993.
3. إبراهيم مشروب، المؤسسات السياسية والاجتماعية في الدولة المعاصرة، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 1998 .
4. احمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
5. احمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية، 2004.
6. ادوارد راكين، مقدمة إلى وسائل الاتصال، ترجمة: وديع فلسطين، مطابع الأهرام التجارية، مصر، 2000.
7. أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2012.
8. بشير العلاق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
9. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة (بين النظرية والممارسة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. بو عمران عادل، البلدية في التشريع الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2010.
11. جعفر انس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978.
12. جمال مجاهد، شذوان شيبية، طارق الخليفة، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013.

- 13.** حسين جلوب، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14.** حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 15.** حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 16.** خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 17.** خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18.** خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2001.
- 19.** ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي (مفهومه، وأدواته، وأساليبه)، دار الفكر، الأردن، 2005.
- 20.** رانيا عبد المعز الجلال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2011.
- 21.** رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط3، 2008.
- 22.** زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 23.** سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، 1982.
- 24.** سليمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005.
- 25.** السيد عبد الحميد عطية، الاتصال (اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012.
- 26.** صالح بلحاج، المؤسسات السياسية والقانون الدستوري في الجزائر من الاستقلال إلى اليوم، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 2010.

27. صالح خليل أبو أصبع، الاتصال الجماهيري، دار الشروق، 1999، عمان، الأردن.
28. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
29. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار المعارف الجزائر، 2003.
30. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999.
31. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999.
32. طاهري حسين، القانون الإداري والمؤسسات الإدارية (التنظيم الإداري، النشاط الإداري- دراسة مقارنة-)، دار الخلدونية، الجزائر، 2007.
33. عاطف عدلي عابد العبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والإسهامات العربية)، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1999.
34. عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحى نظامي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
35. عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسيولوجية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
36. عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع (الإشكاليات، التقنيات، المقاربات)، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 2007.
37. عبد الكريم أبو مصطفى الإدارة والتنظيم «العمليات- المفاهيم- الوظائف»، د.د.ن ص. 2011.
38. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976.
39. عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر (دراسته في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية)، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، السعودية، 1997.
40. العساف، صالح بن محمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1976.
41. علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية (القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية)، دار الهدى، الجزائر، 2011.
42. علاء محمد القاضي، بكر حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي، 2010

43. علي السلمي، رحلتي مع الإدارة، دار غري للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
44. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
45. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
46. غايات بوفلجة، مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
47. قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية ودار الكندي للنش والتوزيع، الأردن، 1999.
48. كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1979.
49. لحسن سرياك، المهام التقليدية للجماعات المحلية، موفم للنشر، الجزائر، 1998.
50. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
51. مجدي احمد محمد عبد الله، مقدمة في سيكولوجية الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
52. محمد الدبس السري، الاتصال والعلاقات العامة (في إدارة المكاتبات ومراكز المعلومات)، مكتبة الجامعة، الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
53. محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
54. محمد رسلان الجيسوي، جميلة جاد الله، الإدارة (علم وتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008.
55. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2011.
56. محمد علي الخاليلة، الإدارة المحلية (وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر- دراسة تحليلية مقارنة-)، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
57. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1982.
58. محمد فتحي، 266 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإعلامية، مصر، 2003.

59. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
60. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
61. محمود فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969.
62. محمود فضيلة، الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة (إجابة السائل في مسائل الاتصال وكتابة الرسائل)، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، الجزائر، 2009.
63. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
64. مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال (مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، 2008.
65. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
66. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
67. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الإسكندرية، مصر، 2001.
68. هادي نهر، احمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل (النظرية، العمليات، الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009.
69. هالة منصور، الاتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
70. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 2- المجالات:

- 1- مصلحة الإعلام الآلي للجيش، ترجمة: حسيني عادل، "تكنولوجيا" متعدد النواة" تعوض بانتيوم"، مجلة الجيش، الجزائر، (عدد رقم 526 ماي 2007).

- 2- قصار ماحي، قبال موارد، " فعالية عملية الاتصال في مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية"، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، دار العلوم وتقنية النشاطات البدنية والرياضية STAB، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، (ع2 جوان 2011).
- 3- محمد طعمنة، "إشكالية المركزية واللامركزية الإدارية في نظم الإدارة المحلية في دول العام الثالث"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 30، 2002.

3_ النصوص القانونية والتشريعية والتنظيمية:

1. ميثاق الجزائر (1964)
2. الميثاق الوطني (1976)
3. الميثاق الوطني (1976)
4. دستور (1963)
5. دستور (1989)
6. دستور (1996)
7. دستور (2008)
8. قانون البلدية رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011.
9. قانون البلدية رقم 08-90 المؤرخ في 07 افريل 1990.
10. الأمر 75- 58 المؤرخ في 25 ديسمبر 1975 المعدل والمتمم المتضمن القانون البلدي.
11. مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في شوال عام 1432 هـ الموافق لـ 20 سبتمبر سنة 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 53، مؤرخة في 30 شوال عام 1432 هـ، الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2011م.

4_المذكرات الجامعية:

- 1- فؤاد منصوري، تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بلدية عنابة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، معهد علم الاجتماع، عنابة. 1998/199. رسالة غير منشورة.
- 2- نجبية هبوب، أساليب الاتصال_ مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية بلدية سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001/200.
- 3- رماش صبرينة، معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركز الضمان الاجتماعي بمدينة قسنطينة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003/2002، رسالة غير منشورة.
- 4- عكوشي عبد القادر، التنظيم بمؤسسات الإدارة المحلية: دراسة ميدانية بلدية العفرون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، رسالة غير منشورة.
- 5- مزياني فريد، المجالس الشعبية المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، القسم، الكلية، جامعة، قسنطينة، الجزائر، 2005، رسالة غير منشورة.
- 6- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2011/2010، رسالة غير منشورة.

ثانيا- مراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

1- VEDEL. (G).DROITADMINISTRATIF, PU.F.PARIS.1978

2- LAUBADAIRE(A.DE).VENEZIA (J-C), GOUDEMMENT(Y). TRIATE DE DROITADMINISTRATIF. OP. CIT. 1999.

ثالثا مواقع الانترنت:

1- CENTRE NATIONAL DET ETUDS ET D'ANALYSES POUR PLANIICATION : ETUDS SUR L'ENCADREMENT DE LA WILAYA. LA DAIRA ET DE LUCOMMUNE. JUILLET .2000.

الملاحق

1. دليل الاستبيان الموزع على المبحوثين
2. دليل المقابلة التي تم إجراؤها مع عينة من المبحوثين
3. الهيكل التنظيمي لبلدية زريبة الوادي. بسكرة
4. مداولة المجلس الشعبي البلدي التي تم من خلالها اقتراح هذا الهيكل
التنظيمي

جامعة محمد خيضر. بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

_ استبيان حول:

معوقات الاتصال التنظيمي في الادارة المحلية الجزائرية

_ بلدية زريبة الوادي . ولاية بسكرة. أنموذجا _

دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور: العقبي الأزهر

إعداد الطالبة: بوججر فاتن

بسم الله الرحمن الرحيم. وبعد.

اخي. اختي الموظف(ة):

تندرج هذه الاستمارة في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير. تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل حول " معوقات الاتصال التنظيمي في الادارة المحلية الجزائرية" ، ولذا فان نجاح هذا البحث يرتكز على مساهمتك في الاجابة بكل صدق وموضوعية عن اسئلة الاستمارة، كما نؤكد بان اجابتك ستظل سرية وسيتم فصلها عن البيانات الشخصية، واني هذه الاجابات ستستعمل فقط لأغراض البحث العلمي. وشكرا مسبقا على تعاونكم.

ملاحظة: ضع × علامة امام الخانة المناسبة لاختيارك.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: (30-25) سنة

(36-31) سنة

(42-37) سنة

(48-43) سنة

(54-49) سنة

(60_55) سنة

3_ المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4_ الاقدمية: (5-0) سنة

(11-6) سنة

(17-12) سنة

(23-18) سنة

(29-24) سنة

(35_30) سنة

(41_36) سنة

5_ مستوى التأهيل: موظف إداري تنفيذي رئيس مكتب أو فرع رئيس مصلحة

6_ ما هي تقنيات الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل بلديتكم؟:

الهاتف الفاكس الانترنت الانترنت

7- ماهي المعوقات التي تحول دون استخدام تقنيات الاتصال التنظيمي داخل بلديتكم؟:

عدم توفرها بصورة واسعة.

عدم الاستخدام الجيد لها.

ضعف إجراء عمليات الصيانة الدورية.

غياب برامج تدريبية لتنمية مهارة الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال.

8_ ما هو الأسلوب الأكثر استخداماً داخل إدارتكم في نقل المعلومات بين الموظفين داخلها؟:

- الأسلوب الرسمي: مقابلة شخصية هاتف اجتماعات
 مراسلات تقارير لوحة الإعلانات
 زيارات ميدانية تفقدية من قبل المسؤول

الأسلوب الغير رسمي:

- لقاءات غير رسمية داخل البلدية
 لقاءات غير رسمية خارج البلدية
 الإشاعة المتداولة

9_ عندما تقوم بنقل المعلومات هل تلقى صعوبات من حيث تعدد المستويات التنظيمية داخل بلديتكم؟

- نعم لا

10_ هل ترى بأنه لا توجد مرونة في انتقال المعلومة نتيجة للتداخل الكبير بين المصالح في الاعتماد على قاعدة معلوماتية واحدة؟

- نعم لا

11_ هل ترى بأنه لا يوجد انضباط في نقل ونشر المعلومات نتيجة لعدم التحديد الدقيق لمسؤوليات كل مصلحة على حدى؟

- نعم لا

12_ هل تصلك معلومات تمكنك من معرفة حقوقك في العمل؟:

- نعم لا

_ إذا كانت الإجابة بـ لا، هل ذلك راجع لـ:

- لا تصلك المعلومات التي تتيح لك الاطلاع على فرص التكوين
 لا تصلك المعلومات التي تتيح لك الاطلاع على فرص الترقية
 لا تصلك المعلومات التي تتيح لك الاطلاع على الامتيازات المتاحة في العمل

13_ هل تصلك معلومات تمكنك من فهم الوضع التنظيمي لبلديتكم؟

- نعم لا

_ إذا كانت الإجابة ب لا. هل ذلك راجع لـ:

- لا تصلك معلومات تمكنك التعرف على الصعوبات التي تواجه مصلحتك.
- لا تصلك معلومات تمكنك التعرف على الأهداف التي تسعى مصلحتك تحقيقها.
- لا تصلك معلومات تمكنك التعرف على دور باقي المصالح الأخرى وعلاقتها بالمصلحة التي تعمل فيها.
- لا تصلك معلومات تبين دورك في المشاركة في تحقيق التنمية المحلية.

14_ هل تصلك أحيانا قرارات لا تتلاءم مع القرارات السابقة؟:

- نعم لا

_ إذا كانت الإجابة ب نعم. هل ذلك يرجع لـ:

- عدم وجود جهة معينة تهتم بنشر المعلومات ومتابعتها.
- تبادل الأدوار في اتخاذ القرارات.

15_ هل سبق لك وان حضرت اجتماعا بين الموظفين والإدارة؟:

- نعم لا

_ إذا كانت الإجابة ب نعم. هل أزعتك الممارسات السلوكية التالية:

- النزاع معك من خلال استفزازك والتقليل من قيمة أفكارك
- إسراف بعض الموظفين في تقديم الآراء بدل طرحها كمقترحات قابلة للنقاش
- تملق بعض الموظفين مع أصحاب القرار وتأييد كل أفكارهم دون مناقشة
- 16_ هل تجد نفسك مغيبا عن بعض المعلومات نتيجة احتكارها من مستوى إداري معين؟

- نعم لا

17_ عندما تقع في مشكلة عملية أو استشارة في أمر معين تتصل فورا ب رئيسك المباشر؟

- نعم لا

_ في حالة الإجابة ب نعم. كيف قمت بطرح مشكلتك؟:

الشكوى كمراسلة داخلية

طلب شفوي

_ كيف كان رد رئيسك على هذه المشكلة؟:

رفعها إلى المستويات العليا للنظر فيها

تردده في إحالة مشكلتك إلى المستوى الأعلى ويبادر بنفسه بتقديم حلك

الإهمال واللامبالاة

18_ هل عدم تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب بينك وبين زملائك لا يشجعك على الاتصال بالإدارة؟

نعم لا

19_ هل تحفزك الإدارة على المشاركة في تحقيق التنظيم الفعال؟

نعم لا

_ إذا كانت الإجابة بـ نعم. كيف كان ذلك؟:

منشورات فيها عبارات تحفيزية

اجتماعات تفتح لك المجال لتقديم اقتراحاتك

حفلات تنظمها البلدية تعزز ولاءك لهذا التنظيم

_ إذا كانت الإجابة بـ لا في رأيك لماذا؟:

الضغوطات المهنية الملقاة على عاتق الإدارة تجعلها لا تفكر بموضوع التحفيز

عدم اعتراف الإدارة بأهمية المشاركة الجماعية في تحقيق التنظيم الفعال

عدم اهتمام المستويات العليا بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل

20_ هل يتم الاستعانة برؤساء العمل في نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية؟

نعم لا

21_ هل تجد نفسك في حيرة في إيصال المعلومات نتيجة عدم التحديد الدقيق للجهة التي ستنتقل إليها المعلومات؟

نعم لا

22_ هل تجد نفسك مرغماً على ترك الاهتمام بالمعلومات الأكثر أهمية نتيجة بعض ميل بعض الرؤساء الإكثار من

الطلبات لك لتوجيه الاستفسارات عن تفاصيل العمل؟

نعم لا

23_ هل ترى بان الإدارة تصر على أن تقدم الآراء دائماً وفقاً للأسلوب الكتابي؟

نعم لا

24_ هل تحس بان هناك اعتراف بجهدك المبذول في إيصال المعلومات؟

نعم

25_ هل ترى بان البعض لا يرحب بتقديم اقتراحاتك وأرائك في العمل؟

نعم لا

26_ ما هي الاعتبارات التي تشكل أفضليات اتصالاتك بزملائك داخل البلدية ؟

نعم لا

27_ هل تجد نفسك أحيانا مغيبا عن بعض المعلومات الخاصة بالعمل نتيجة نشر المعلومات وفقا للتوافق الجنسي بين الموظفين ؟

نعم لا

28_ هل تجد نفسك أحيانا مغيبا عن بعض المعلومات الخاصة بالعمل نتيجة نشر المعلومات وفقا للتوافق السنوي بين الموظفين ؟

نعم لا

29_ هل تجد نفسك أحيانا مغيبا عن بعض المعلومات الخاصة بالعمل نتيجة نشر المعلومات وفقا لصلات القرابة والجهوية بين الموظفين ؟

نعم لا

30_ هل تجد نفسك أحيانا مغيبا عن بعض المعلومات الخاصة بالعمل نتيجة نشر المعلومات وفقا للعلاقات الشخصية خارج البلدية بين الموظفين بحكم الجيرة أو الصداقة؟

نعم لا

31_ هل تجد نفسك أحيانا مغيبا عن بعض المعلومات الخاصة بالعمل نتيجة نشر المعلومات وفقا للمصالح المشتركة داخل البلدية بين الموظفين من حيث تقديم الخدمات إلى الجماعات الموالية لهم بالمجتمع المحلي؟

نعم لا

شكرا جزياً _____

الملحق رقم (2): دليل المقابلة

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية

بلدية زربية الوادي. ولاية بسكرة. أنموذجاً

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع والعمل والتنظيم

إشرافه الدكتور:

العقبي الأزهر

إعداد الطالبة:

بوججر فاتن

بسم الله الرحمن الرحيم. وبعد

إخ. اختي الموظف(ة):

تندرج هذه المقابلة في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير. تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل حول " معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، وهي أداة بحثية مكتملة لاستمارات التي قد اجتمت عليها، هذه حتى نترك لكم الفرصة لمشاركتنا في إيجاد تفسيرات لتلك النسب الاحصائية المتحصل عليها من اجاباتكم، ولذا ارجو ان تكون اجاباتكم على هذه المقابلة صريحة وواضحة. كما نؤكد بان اجاباتكم ستظل سرية وسيتم فصلها تماما عن البيانات الشخصية، وان هذه الاجابات ستستعمل فقط للأغراض البحث العلمي. وشكرا مسبقا على تعاونكم

دليل المقابلة:

- 1_ المؤهل العلمي: موظف إداري تنفيذي رئيس مكتب أو فرع رئيس مصلحة
- 2_ هل أجهزة الحاسوب الموصولة بخدمة الانترنت متوفرة بجميع المكاتب؟
- 3_ هل أنت متمكن من استعمال الحاسوب بطريقة جيدة؟
إذا كنت الإجابة بـ لا. لماذا؟
- 4_ هل أنت متمكن من استخدام تقنية الانترنت بطريقة جيدة؟
إذا كنت الإجابة بـ لا. لماذا؟
- 5_ ما هي فائدة اللقاءات الغير رسمية خارج البلدية بالنسبة لعملية الاتصال التنظيمي؟
- 6_ هل ترى بان الزيارات الميدانية التفقدية تحقق الأداء الناجح في العمل في بلديتكم؟
إذا كنت الإجابة بـ لا. لماذا؟
- 7_ ما رأيك بخصوص استخدام لوحة الإعلانات ببلديتكم ومدى تحقيقها للاتصال الناجح؟
- 8_ ما هو تقييمك للاجتماعات المنعقدة بين الموظفين والإدارة؟
- 9_ ما هو رأيك بخصوص الأسس المعتمدة من طرف رئيسك المباشر في تناول قضايا الموظفين الذين يشرف على عملهم؟