

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال



واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية ببلدية الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال علاقات عامة

إشراف الأستاذة:

حورية بولعويدات

إعداد الطالبتان

بشرى بوزقوق

سمية بوعكريف

السنة الجامعية: 2018/2017

كلمة شكر وتقدير

نتوجه أولاً وقبل كل شيء بالحمد لله رب العالمين الذي أنعم علينا بفضله وعطائه بأن وفقنا وأمدنا بالقوة وألهمنا الصبر في إنجاز هذا للعمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة المشرفة " بولعويدات حورية "

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي بلدية الطاهير الذين لم يبخلوا علينا بتقديم المعلومات التي ساعدتنا في هذه المذكرة، كما لا يفوتنا أن نشكر الدكتور

" بوخدوني توفيق "

وفي الأخير نشكر كل من ساهم وأعان في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

ولو بكلمة.

شكر وعرفان

نتوجه أولاً وقبل كل شيء بالحمد لله رب العالمين الذي أنعم علينا بفضله وعطائه بأن وفقنا وأمدنا بالقوة والتمنا الصبر في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة المشرفة " بولعويديات حورية "

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي بلدية الطاهير الذين لم يبخلوا علينا بتقديم المعلومات التي ساعدتنا في هذه المذكرة، كما لا يفوتنا أن نشكر الدكتور "

بوخدونبي توفيق "

وفي الأخير نشكر كل من ساهم وأمان في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة.

الصفحة	العنوان	الرقم
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
93	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	04
94	يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية	05
94	يوضح دور الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير	06
95	يوضح ما إذا كان المبحوثين يمكنهم الاتصال مع زملائهم في أي وقت وأي مكان في الإدارة المحلية	07
96	يوضح درجات تسهيل الاتصال لمهام الموظفين	08
97	يوضح درجة مساهمة الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات المهمة	09
98	يوضح مكان أهمية الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير	10
99	يوضح الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي للمبحوثين	11
100	يوضح كيف تتم عملية الاتصال بين الموظفين والمدير	12
101	يوضح ما إذا كان الاتصال من الأساليب الفعالة في الإدارة المحلية أم لا حسب رأي المبحوثين	13
101	يوضح إجابات المبحوثين حول شكل الاتصال المستخدم بكثرة في الإدارة المحلية	14
102	يوضح تحقق أهداف المبحوثين من حيث شكل الاتصال المعتمد	15
103	يوضح الوسائل الاتصالية التي يستخدمها المبحوثين أكثر داخل بلدية الطاهير	16
104	يوضح رأي المبحوثين في وسائل الاتصال المستخدمة ودورها في تحقيق أهداف البلدية	17
105	يوضح رأي المبحوثين حول درجة مساهمة وسائل الاتصال في تقريب وجهات نظرهم لمسؤوليهم	18

105	يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت سرعة وصول المعلومات تحسن طريقة تواصل الموظفين بعملهم	19
106	يوضح مدى رضا الموظف من وسائل الاتصال المستخدمة	20
107	يوضح الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الموظف وباقي زملائه	21
108	يوضح إجابات المبحوثين حول الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الموظفين في حالة الإجابة بالإيجاب	22
109	يوضح إجابات المبحوثين عن ما إذا كان التسلسل الهرمي يعد مصدرا من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب	23
110	يوضح ما إذا كان البعد المكاني يعيق التواصل بين الموظف ومسؤوليه	24
110	يوضح إجابات المبحوثين حول وجود مختصين في الاتصال الداخلي بالبلدية	25
111	يوضح إجابات المبحوثين حول درجة تأثير عدم وجود مختصين بالاتصال الداخلي بالبلدية	26
112	يوضح إجابات المبحوثين عن ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة	27
113	يوضح إجابات المبحوثين حول الحلول الممكنة لتجاوز الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال	28

الصفحة	العنوان	الرقم
58	يوضح شكل العجلة	01
59	يوضح شكل الدائرة	02
59	يوضح شكل السلسلة	03
60	يوضح شكل العنقود	04
60	يوضح شكل النجمة (الكامل المتشابك)	05
78	يوضح شكل وظائف الإدارة المحلية	06

فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
ب	مقدمة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومنهجيتها	
المبحث الأول: إشكالية الدراسة	
6	1: تحديد المشكلة
8	2: أسباب اختيار الموضوع
8	3: أهداف الدراسة
9	4: الدراسات السابقة
22	5: تحديد المفاهيم
29	6: فرضيات الدراسة
29	المبحث الثاني: المقاربة النظرية
32	المبحث الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة
32	1: مجالات الدراسة
33	2: مجتمع البحث وعينته
34	3: تحديد منهج الدراسة
36	4: أدوات الدراسة
الفصل الثاني: الاتصال الداخلي والإدارة المحلية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
41	1: أهمية الاتصال الداخلي
42	2: أهداف الاتصال الداخلي
43	3: عناصر الاتصال الداخلي
45	4: خصائص الاتصال الداخلي
46	5: مبادئ الاتصال الداخلي

47	6: مقومات الاتصال الداخلي
48	7: مهارات الاتصال الداخلي
50	8: وظائف الاتصال الداخلي
52	المبحث الثاني: الاشكالات المتعلقة بالاتصال الداخلي
52	1: استراتيجية الاتصال الداخلي
54	2: أنواع الاتصال الداخلي
55	3: وسائل الاتصال الداخلي
57	4: أشكال الاتصال الداخلي
61	5: معوقات الاتصال الداخلي
62	6: عوامل نجاح الاتصال الداخلي
64	7: طرق تحسين الاتصال الداخلي
65	خلاصة
66	تمهيد
66	المبحث الثالث: ماهية الإدارة المحلية
66	1: الأصل التاريخي لنظام الإدارة المحلية
68	2: التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر
71	3: أهمية الإدارة المحلية
73	4: أهداف الإدارة المحلية
74	5: خصائص الإدارة المحلية
75	6: مقومات الإدارة المحلية
77	7: وظائف الإدارة المحلية
79	8: مزايا الإدارة المحلية
80	9: مشاكل الإدارة المحلية
82	خلاصة
الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية ببلدية الطاهير	
84	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الطاهير

84	1: تعريف بلدية الطاهير ونشأتها
85	2: مهام بلدية الطاهير
86	3: الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير
91	المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للبيانات
91	تمهيد
91	1: عرض وتحليل البيانات الشخصية
94	2: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة
101	3: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث للدراسة
107	4: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع للدراسة
115	5: النتائج العامة للدراسة
118	6: تفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
120	7: تفسير النتائج في ضوء المقاربة النظرية
122	خاتمة
124	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

يعد الاتصال من أساسيات الشخصية، ومن مقومات الحضارة الإنسانية، ومن أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، فكثرة الحاجة إليه جعلته يمر بمراحل التطور المستمر من أجل مساعدة الأفراد والمنظمات على تنسيق وتنظيم الأعمال والنشاطات فيما بينهم.

ويعتبر الاتصال من بين أهم العناصر المساهمة في بناء المؤسسات وتطورها والمحافظة على استقرارها وذلك من خلال تحسين سبل العمل وتوفير المعلومات الكافية للموظفين التي تغطي احتياجات الوظيفة، فهي تعتبر همزة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تمكن المرؤوسين من إيصال أوامرهم وقراراتهم وتعليماتهم إلى كل الموظفين في الوقت المناسب.

إن اتصال المؤسسة من أهم تطبيقات الاتصال في وقتنا الحاضر، ومع تطور مختلف الهياكل المؤسسية أصبحت الحاجة ماسة لإيجاد تقنيات اتصالية فعالية وناجحة، ولأن غاية المؤسسة الوصول لأهدافها، فلا بد من إتباع منهج أو وسيلة للعبور، والاتصال الداخلي أفضل وسيلة لتحقيق ذلك.

والاتصال الداخلي بمثابة الدم الدافق عبر شرايين الإدارة، حيث أنه بدونها تموت أو تدمر الحركة الدائرية داخل الإدارة، وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى، ويحظى الاتصال الداخلي بأهمية كبيرة داخل الإدارة، وذلك من خلال جوانب مختلفة كأهميته في خلق الروابط الإنسانية التي من شأنها الإسهام في تحقيق التقارب والتعاون بين الموظفين، ومن ثم تحفيزهم على العمل الذي يعود بالإيجاب على الإدارة.

وهذه الأخيرة تسمح لموظفيها بالتواصل مع بعضهم البعض وتشجعهم على الاتصال بها وتقوم بتوفير المعلومات بشكل مستمر، وتحرص على الاتصال بها، وتقوم بتوفير المعلومات بشكل مستمر وتحرص على الاتصال بهم والاطلاع على شؤونهم وحل مشاكلهم، وتعمل على فتح قنوات اتصالية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا بالتعريف بأهدافها ومخططاتها وحل مختلف المشاكل، ولهذا يعد الاتصال ضروري داخل كل إدارة، والاتصال لم يرتكز فقط في الإدارة المركزية بل امتد إلى الإدارة

المحلية، فأساس الإدارة المحلية هو الجماعات البشرية التي تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف مشتركة، وذلك بالاعتماد على الاتصال الداخلي.

فالاتصال الداخلي يجعل الأفكار والمعلومات تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب لذلك كان "واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية" محل دراستنا من خلال إجراء دراسة ميدانية "بلدية الطاهير" ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على خطة بحث اشتملت مقدمة، ففي الفصل الأول تناولنا "الإطار المنهجي للدراسة" ويشتمل أولا على إشكالية الدراسة ومنهجيتها والذي يندرج تحته مشكلة الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم، وأخيرا فرضيات الدراسة، أما ثانيا فيشمل المقاربة النظرية، أما ثالثا الإجراءات المنهجية للدراسة، واندرجت تحتها: مجالات الدراسة، مجتمع البحث وعينته، تحديد منهج الدراسة، وأخيرا أدوات جمع البيانات.

وفي الفصل الثاني تناولنا "الإطار النظري للدراسة" ويشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية الاتصال الداخلي، ويتضمن بالتفصيل كل ما يتعلق بالاتصال الداخلي انطلاقا من أهمية الاتصال الداخلي، أهدافه، عناصره، خصائصه، مبادئه، مقوماته، مهاراته، وظائفه، وأخيرا معوقاته.

أما المبحث الثاني تحت عنوان "الإشكالات المتعلقة بالاتصال الداخلي"، ويتضمن استراتيجية الاتصال الداخلي، وأنواع الاتصال الداخلي، ووسائله، أشكاله، عوامل نجاحه، طرق تحسينه.

أما المبحث الثالث تحت عنوان "ماهية الإدارة المحلية"، ويتضمن بالتفصيل كل ما يتعلق بالإدارة المحلية بدءا بالأصل التاريخي لنظام الإدارة المحلية، التطور التاريخي لها في الجزائر، أهميتها، أهدافها خصائصها، مقوماتها، وظائفها، مزاياها، وأخيرا مشاكلها.

في الفصل الثالث تناولنا "الإطار التطبيقي للدراسة" ويشمل على مبحثان، المبحث الأول تحت عنوان تقديم عام لبلدية الطاهير ويتضمن بالتفصيل كل ما يتعلق ببلدية الطاهير بدءا بتعريفها

ونشأتها مهامها، الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني بعنوان التحليل الإحصائي للبيانات حيث خصصناه لدراسة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وتوصيات الدراسة.

وأخيرا خاتمة وقائمة المصادر والمراجع.

ولا ننفي أننا واجهنا في دراستنا جملة من الصعوبات التي استطعنا مواجهتها وتتلخص أساسا

في:

- انعدام المراجع الخاصة بمتغير الإدارة المحلية في العديد من المكتبات من بينها مكتبة القسم.
 - عدم تفرغ بعض الباحثين لتعبئة الاستمارة نظرا لانشغالهم بأداء مهام وظيفتهم بالبلدية.
- وهكذا نرجو أن نكون قد وفقنا في بلوغ أهداف دراستنا.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة ومنهجيتها

المبحث الأول: إشكالية الدراسة.

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- الدراسات السابقة.
- 5- تحديد المفاهيم.
- 6- فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: المقاربة النظرية.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية.

- 1- مجالات الدراسة.
- 2- مجتمع البحث وعينته.
- 3- تحديد منهج الدراسة.
- 4- أدوات جمع البيانات.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة

تحديد المشكلة:

الاتصال ظاهرة قديمة صاحبت الإنسان في جل مراحل تكوين المجتمع البشري، فقد كان يتصل بطريقة بدائية سواء بقرع الطبول أو بإشعال النار للحصول على إشارات كالدخان، ثم انتقل للرسم والنحت على الصخور، إلى أن حدث تطور آخر في الحضارات القديمة حيث ظهرت الكتابة الهيروغليفية عند المصريين والمسمارية عند البابليين.

ولو نلاحظ من حولنا أن الإنسان منذ ولادته وهو في اتصال سواء لفظي بالكلام أو غير لفظي بالإيماءات والإشارات وكل هذا من أجل تواصل الأفراد مع بعضهم البعض بطريقة صحيحة، إذ يعتمد تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات على الاتصال بالدرجة الأولى بحيث لا يمكن الاستغناء عنه في أي نشاط اجتماعي، فهو من العمليات المستمرة والدائمة، ويعد حاجة إنسانية واجتماعية، حيث يعتبر هذا الأخير كائن اجتماعي بطبعه وهذا ما يؤكد ابن خلدون في كتابه المقدمة.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية من القديم، فما بالك اليوم حيث التطور السريع الذي يشمل جميع الميادين حيث أصبح العالم قرية كونية صغيرة حسب ماكلوهان.

إن الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، ومكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار.

وكذلك بالنسبة للمؤسسات والإدارات فقد أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، وهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال الداخلي فعال تكون

النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، فالاتصال هو العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة.

وأمام هذا التطور الحاصل في مجال الاتصال ظهر الاتصال الشخصي الذي يفسر العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة، وهذا ما فسرتة النظرية الوظيفية التي أعطت المشاكل، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات الداخلية.

وتعتبر الإدارة بمختلف أشكالها وأهدافها تضم مجموعة من الأفراد منظمين بشكل قانوني وضمن شروط معينة تهدف إلى تحقيق غايات معينة، وتعتبر الإدارة المحلية إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع، والتي شهدت بدورها تغيرات مختلفة بالتوازي مع التطورات التي شهدتها البشرية وعليه فالإدارة المحلية هي محل الدراسة، فهي ليست ذات طابع اقتصادي وإنما هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تضم أفراد مميزين غايتهم خدمة مصالح وانشغالات المواطنين وإيصال صورهم للجهات المعنية، حيث يبرز دور الاتصال الداخلي في تحقيق هذه الغاية ولا يمكن تجسيده إلا بوجود مناخ ملائم أي محيط اجتماعي يسوده الحوار والاحتكاك بين كل الأطراف الفاعلة. والبلدية كنموذج عن الإدارة المحلية تحتاج إلى الاتصال الداخلي نظرا لكثرة المهام الملقاة على عاتقها، وهذا بالإضافة إلى تنوع جماهيرها واتساع فئاتها المختلفة، وإدارة وتنظيم البلدية يؤثر على المدى البعيد في المجتمع، وأي خلل فيها يخل بعدة مؤسسات مرتبطة بها والأفراد التي تخدمهم، ولذلك فهي بحاجة إلى اتصال داخلي دائم يساعدها على كسب ثقة جمهورها الداخلي والخارجي.

مما تقدم يتضح لنا معالم اشكالتنا، والتي تتمحور حول مكانة الاتصال الداخلي وأهميته وتموضعه في البلدية وبناء على المعالجة السابقة طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية؟ وبالتحديد بلدية الطاهير.

التساؤلات الفرعية:

- ماهو الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير؟
- ماهي الأساليب الاتصالية المعتمدة في بلدية الطاهير؟
- ماهي المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي داخل بلدية الطاهير؟

2- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة الذاتية في دراسة واقع الاتصال الداخلي ومعرفة دوره وأهميته في الإدارة المحلية.
- حداثة الموضوع وحداثة التخصص في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- محاولة التعمق في موضوع الاتصال الداخلي وإكمال جوانب النقص في الدراسات السابقة.
- أهمية الموضوع:

يعتبر موضوع دراستنا همزة وصل بين الدراسات التي تناولت الاتصال الداخلي والإدارة المحلية وترجع أهمية الاتصال الداخلي كونه أحد الوسائل المهمة التي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق أهدافها، فدراستنا تشرح كيفية ممارسة الاتصال الداخلي داخل البلدية، فإن هذه الدراسة تساهم في تزويد الطلبة بمراجع حول الاتصال الداخلي.

3- أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إعطاء صورة عن واقع الاتصال الإداري في البلدية وكيف أثر على العاملين بها.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل الإدارة.
- معرفة الوسائل الاتصالية المعتمدة وأهمية الاتصال في تحقيق عملية اتصالية ناجحة داخل المؤسسة.

4- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: بعنوان "الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال".

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - المليية.⁽¹⁾

وقد قام بإنجازها كل من ياسمينه بودويرة- مريم بوزردوم- بمؤسسة الخزف الصحي.

وذلك سنة 2017/2016 وهي دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال،

تخصص اتصال وعلاقات عامة وضمن هذا الإطار قامت الباحثتان بطرح التساؤل الرئيسي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي-الميلية-

؟ وعليه فإن دراسة الباحثتان تندرج في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي المليية؟

- ماهي أنواع الاتصال الداخلي المساهمة في زيادة الدافعية نحو العمل في مؤسسة الخزف الصحي

الميلية ؟

- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة الخزف الصحي والتي تساهم في تحسين

الأداء الوظيفي ؟

- ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي المليية؟

- وللإجابة عن هذه التساؤلات قامت الباحثتان بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها:

-الفرضية الرئيسية:

للإتصال الداخلي دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي.

وتندرج تحت غطاء هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي :

⁽¹⁾ياسمينه بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال: قسم الاتصال والإعلام، جامعة محمد الصديق بن يحيى، حيجل، 2016-2017.

- يحتل الاتصال الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة الخزف الصحي .
 - إن تشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال وخاصة الاتصال الصاعد يزيد من الدافعية نحو العمل مما يؤدي إلى إزالة كل عراقيل التي تواجه العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تواجه مؤسسة الخزف الصحي صعوبات وعراقيل متعلقة بالإدارة تحد من فعالية الاتصال.
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهتم بوصف الظاهرة وصفا تفسيريا دقيقا يوضح فيها درجات ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى ، وكذلك لأنه يضم دراسة العلاقة بين العمال.

وقد اعتمدت الباحثتان على الاستمارة كأداة لجمع البيانات وقد صممت انطلاقا من موضوع البحث حيث تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية وقد احتوى على 05 أسئلة.

المحور الثاني: وجهات نظر المبحوثين حول واقع الاتصال الداخلي لمؤسسة الخزف الصحي وقد احتوى على 06 أسئلة.

المحور الثالث: أنواع الاتصال الداخلي وزيادة الدافعية نحو العمال وقد احتوى على 05 أسئلة.

المحور الرابع: وسائل الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي وقد احتوى على 07 أسئلة.

المحور الخامس: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الخزف الصحي وقد احتوى على 05 أسئلة.

أما فيما يخص مجتمع البحث وعينته فقد ارتأتا الباحثتان من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة 23% كعينة من المجتمع الأصلي وهي طريقة الحصص المتساوية والتي تقوم على الأدبيات العلمية المنهجية في اختيار النسبة نفسها في جميع طبقات العينة محل الدراسة، وبالتالي عينة البحث تتكون

من 94 عامل وقد تم انتقاؤهم من مختلف وحدات هياكل المؤسسة و تم توصلت الباحثان إلى جملة من النتائج: للاتصال الداخلي أهمية بالغة في المؤسسة.

- الاتصال السائد والمعتمد من طرف المؤسسة بكثرة هو الاتصال النازل والأفقي ونسبة قليلة من الاتصال الصاعد.

- الوسائل الشفوية و الالكترونية من الوسائل التي تساهم في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

- مؤسسة الخزف الصحي تواجه العديد من الصعوبات والعراقيل التي تحد من فعالية الاتصال بها.

التعليق:

تعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا تناولت الدراسة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، بينما درسنا نحن واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية، كما أننا اتفقنا في الإجراءات المنهجية حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراستين. أما الاختلافات تكمن في زمان ومكان إجراء الدراسة هذه أجريت سنة 2017 بمؤسسة الخزف الصحي أما دراستنا فتجرى في بلدية الطاهير سنة 2018. وهذا ما جعلنا نقوم بهذه الدراسة من أجل التطوير والتوسع أكثر في الدراسة.

- الدراسة الثانية:

دراسة مريم قنطور وهالة خلاف بعنوان "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، وهي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.(1)

(1) مريم قنطور، هالة خلاف ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: قسم علم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016 - 2017.

وتكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي: ماهو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية - المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير- وعليه فإن دراسة الباحثان تندرج في التساؤلات الفرعية:

- ماهي أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير؟
 - ما هو الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير؟
 - هل وسائل الاتصال الداخلي تساهم في عملية الاتصال بين الأفراد العاملين في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير؟
 - ماهي الصعوبات والعراقيل التي يواجهها موظفو المؤسسة الصحية داخل المؤسسة؟
 - وللإجابة عن هذه التساؤلات قامت الباحثتان بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها:
 - الاتصال الداخلي يكتسب أهمية داخل المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد .
 - تساهم وسائل الاتصال الداخلي في تسهيل عملية الاتصال بين الافراد العاملين في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير.
 - للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد.
 - يواجه موظفو المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد صعوبات وعراقيل داخل المؤسسة.
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- وقد اعتمدتا الباحثتان على الاستمارة كأداة لجمع البيانات وقد صممت انطلاقا من البحث، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى 5 محاور:
 - المحور الأول: البيانات الشخصية، وقد تضمن أربعة أسئلة مغلقة.
 - المحور الثاني: أهمية الاتصال داخل المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، وقد تضمنت سبعة أسئلة مغلقة.

- المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، وقد تضمنت عشرة أسئلة مغلقة.

- المحور الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير وقد تضمنت ثمانية أسئلة مغلقة أو واحد مفتوح.

أما فيما يخص مجتمع البحث وعينته فقد ارتأتا الباحثتان من خلال مجتمع الدراسة أخذ 30% كعينة من المجتمع الأصلي، وبالتالي البحث يكون من 102 فردا وقد تم انتقاؤهم باستخدام الأسلوب العشوائي.

وقد توصلتا الباحثتان إلى جملة من النتائج أهمها:

- الاتصال الداخلي يكتسب أهمية داخل المؤسسة الصحية فهو يعد عامل مهم جدا في المؤسسة فهو ضروري في كل من المجالين الإداري والطبي، مما زاد من أهميته.

- لا تقوم المؤسسة الصحية بعمليات التكوين في مجال الاتصال وهذا ما يؤثر سلبا على سير العمل وعلى العلاقات بين أفراد العاملين داخل المؤسسة الصحية.

- تمتلك المؤسسة الصحية وسائل اتصال ذات تقنية متطورة لكنها غير مستغلة مما يؤثر على فعاليتها في تحقيق مردود أفضل.

- يساهم الاتصال الداخلي في التعرف على مشكلات ومعوقات العمل التي تواجه الموظفين والعاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلب عليها.

التعليق:

تعتبر دراسة "مريم قنطور" و"هالة خلاف" من الدراسات المساعدة لنا فقد ساهمت في إثراء معرفتنا حول الاتصال الداخلي، حيث مكنتنا من صياغة بعض فروض الدراسة والاطلاع على المراجع، كما ساعدتنا في وضع خطة منهجية كما أن هذه الدراسة لها مجال مشترك مع دراستنا،

وذلك من خلال الاهتمام بالاتصال الداخلي ومكانته في المؤسسة، وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الزمان والمكان والمؤسسة المدروسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة خنيفر وفاء بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تسيير الخدمية" دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة، وهي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي سنة 2014.(1)

تناولت موضوع الإشكالية من خلال طرح التساؤل الرئيسي: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟

وتندرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟
- ما مدى مساهمة الاتصال في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟
- ماهي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني؟
- وللإجابة على التساؤلات قامت الباحثة بصياغة فرضيات:
- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال.
- وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية.

(1) وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي: علوم تجارية، جامعة ورقلة، 2013-2014.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي فهو أكثر المناهج موافقة لموضوع الدراسة إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير في الظاهرة المدروسة حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها.

وقد اعتمدت على الوثائق الخاصة والمقابلات الشخصية والمسح المكتبي كمصدر للبيانات وكأدوات لجمع البيانات.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- العوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف المستوى التعليمي.

- أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل.

- كذلك تشير النتائج إبالعشوائية في إدراج المعلومات داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بنشر المعلومات.

التعليق:

تشاركت دراستنا مع هذه الدراسة في المنهج وأفادتنا في الحصول على المراجع واختلفنا في الإشكالية والزمان والمكان والمؤسسة.

الدراسة الرابعة:

الدراسة بعنوان "الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي" دراسة مقارنة لنماذج مختارة الأردن - السعودية. (1)

وقد قام بإنجازها " بن حدة باديس" وذلك سنة 2011، وهي ملخص عام لمذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

وتكمن إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي: "إلى أي مدى يمكن أن تساهم الاتجاهات الحديثة المختصة بتسيير الإدارات المحلية في تطوير نظم الإدارة المحلية في نماذج الدول العربية المختارة" (الجزائر - الأردن - السعودية)؟ وعليه فإن دراسة الباحث تندرج في التساؤلات الفرعية:

- ماهي المفاهيم المعاصرة للإدارة المحلية ومقوماتها، وفلسفتها وأهدافها؟
- كيف يمكن إصلاح الإدارة المحلية؟ وماهي أهم الاتجاهات لتطويرها؟
- أين تكمن أهم سمات وخصائص البناء التنظيمي للإدارة المحلية في الدول العربية محل الدراسة؟ وماهي الأنماط وأساليب تشكيل المجالس المحلية وكذلك كيف هي أنماط العلاقات بينها وبين الحكومة المركزية؟

للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات أهمها:

- إن مفاهيم المركزية واللامركزية وسياسات اتخاذ القرار هي المحددات الرئيسية لمعرفة طبيعة نظام الإدارة المحلية ومقوماتها، والسييل الوحيد للإبرازآليات قيام نظام الإدارة المحلية وفلسفتها وأهدافها.
- إن مواكبة التطور والتغير العلمي والتكنولوجي وزيادة أعباء الإدارات المحلية في توفير المستلزمات والحاجيات الأساسية للمواطن المحلي تستوجب إدخال الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية

(1) باديس بن حدة، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، دراسة مقارنة لنماذج مختارة: قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010-2011.

المتثلة في تبني تقنيات الحكومة المحلية الالكترونية والتحول نحو الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في إطار تجسيد الشراكة والمشاركة المجتمعية، وكذلك تطبيق نموذج قياس وتقييم الأداء المؤسساتي للوحدات المحلية للوصول إلى نتائج المرجوة وتحقيق التنمية المحلية.

- يمكن اعتبار سمات وخصائص البناء التنظيمي للإدارة المحلية في الدول العربية المبحوثة تتشابه إلى حد متوسط، بالنظر إلى التقارب النسبي الجغرافي والتاريخي والحضاري والديني واللغوي لدول الوطن العربي.

- إن أنماط وأساليب تشكيل المجالس المحلية في مختلف الإدارات المحلية لنموذج الدراسة تختلف بالنظر إلى اختلاف طبيعة أنظمة الحكم والاتجاهات السياسية السائدة بكل دولة من نماذج الدراسة وكذلك يبرز الاختلاف بين أنماط العلاقات بينها وبين الحكومة المركزية لكل وحدة مستقلة منها.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة وعينته فقد أخذ الباحث الجمهورية الجزائرية كنموذج عن بلدان المغرب العربي وشمال إفريقيا، المملكة العربية السعودية كنموذج عن بلدان الخليج، المملكة الأردنية كنموذج عن بلدان الشام.

وقد توصل الباحث إلى نتيجة وهي: أن هناك اتفاق عام لدى الباحثين والممارسين في الدول العربية المبحوثة على أن هناك إخفاقات في تطبيق نظم الإدارة المحلية حيث لم تتمكن الحكومات المركزية من تعزيز المنهج اللامركزي بما يمكن من إحداث أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي.

التعقيب:

تعتبر دراسة الباحث بن حدة باديس من الدراسات المساعدة لنا فقد ساهم في إثراء معارفنا حول الإدارة المحلية، والاطلاع على بعض المراجع وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الزمان والمكان والعينية ومجتمع البحث.

الدراسة الخامسة:

دراسة قادري محمد بعنوان: "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"⁽¹⁾، قام الباحث بدراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية نموذجاً منطلقاً من التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟

وللإجابة على إشكالية بحثه طرح التساؤلات التالية:

- ماهي أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية؟ وكيف تبنى وما أهميتها؟
- ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال وتداول المعلومات؟
- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف المنزلي تافنة)؟

⁽¹⁾ محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير: قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.

وللإجابة على التساؤلات وضع الباحث فرضيتين:

يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة، و الاتصال الداخلي منه على وجه الخصوص وبمختلف أشكاله له أهمية بالغة وضرورية، وله تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبا أو إيجابا، لذلك يجب أن تعطى له أهمية كبيرة والتحسين من طرق توظيفه والاهتمام بمختلف جوانبه من خلال بحوث تبرز دوره الفعال بأكثر دقة ووضوح.

إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على نشاط فعالية المؤسسة، وهذا بإيصال المعلومات في أقرب وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح، وتؤثر على المردودية والفعالية من خلال تحسينها وهنا لا بد الأخذ بعين الاعتبار أهمية التقنيات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل عملية الاتصال بالمؤسسة، وكذلك تأثيرها على التنظيم العام ونشاطها ككل من خلال مردوديتها وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملائمة في الشأن خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم.

واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات إضافة إلى الملاحظة. وفيما يتعلق بمجتمع البحث فقد قام الباحث بأخذ نسبة 20% من العدد الإجمالي. وتوصل إلى جملة من النتائج:

- عدم وجود خلية أو مديرية اتصال وهو ما يوسع الهوة بين الأفراد والإدارة.
- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الخاصة.
- الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.
- المسؤولون لا يعطون أهمية للاتصال فهو غير فعال بين الأفراد والمسؤولين ونقص في الثقة اتجاه الإدارة.

التعقيب:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المشكلة المطروحة فمشكلتنا ركزت على واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية، وكذلك تختلف في العينة والزمان والمكان.

وتشاركت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وساعدتنا هذه الدراسة من حيث الجانب النظري للحصول على المراجع.

الدراسة العربية:

الدراسة بعنوان "واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية" وقد قم بإنجازها سناء قاسم محمد حسيبا، وذلك سنة 2006 وهي أطروحة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.⁽¹⁾

وضمن هذا الإطار قامت الباحثة بطرح مجموعة من التساؤلات:

- ماهي العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية؟ وكيف نشأت؟
- ماهي الأساليب التي اتبعتها الدول في مجال تسقيم السلطات والاختصاصات بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية؟
- ماهي أسباب ظهور الإدارة المحلية؟ وما هو دورها في التنمية وتأثيرها على برامج الحكومة على المستوى المحلي؟

⁽¹⁾ سناء قاسم محمد حسيبا، واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، أطروحة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2006.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، والمنهج التحليلي بسبب اختيار المنهج المسحي الوصفي فيمكن في أنه يساعد في التعرف على نظام الحكم المحلي، والإدارة المحلية بشكل واضح، كما يمكننا من رصد نقاط القوة والضعف في نظام الإدارة المحلية الفلسطينية.

ومن أجل الوصول إلى نتائج واقعية واضحة و وضع توصيات لتطوير الهيئات المحلية، ثم الاستعانة ببعض الأدوات العلمية وأهمها الاستبانة.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في حقل الحكم المحلي مثل أعضاء الهيئات المحلية والمؤسسات التي تهتم بشؤون الحكم المحلي الفلسطيني وقد اقتصرت العينة على شمال الضفة الغربية.

وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج:

- الترهل الإداري وعدم نظام كفو للتعينات، وتوصيف الوظائف وخرائط وأدلة تنظيمية، سواء للبلديات أو الوزارة الحكم المحلي، والافتقار إلى القيادات المؤهلة من الناحية العلمية والقيادية لدى معظم البلديات وخاصة المستحدثة.

- عدم وجود نظام المحاسبة وضريبة حديثة تساعد على إتقان العمل وتسريعه والافتقار إلى تكنولوجيا الحديثة في العمل وخاصة نظم المعلومات وقواعد البيانات في البلديات والوزارات.

- غياب التخطيط الإقليمي الشامل للبنية التحتية للبلديات، وعدم التنسيق والتعاون فيما بينها بالإضافة إلى غياب المشاريع التنموية المشتركة.

- إهمال دور المواطن وغياب المشاركة الجماهيرية في الخطط التنموية وعملية صنع القرار المحلي، عدم وجود برامج تثقيفية لتوعية المواطن بدوره في دعم البلديات والمحافظة على ممتلكاتها ودوره في تطويرها، كذلك تعريفه بدور البلديات في التنمية وتقديم الخدمات.

التعقيب:

تعتبر دراسة سناء قاسم محمد حسيبا من الدراسات المساعدة لنا فقد ساهمت في إثراء معارفنا حول الإدارة المحلية، وسادتنا في تحديد الخطوات المنهجية لموضوع الدراسة، وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في العينة ومجتمع الدراسة والزمان والمكان والنتائج.

5- تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم والمصطلحات لأي دراسة علمية تكتسي أهمية بالغة في مسار البحث العلمي وهي التي تحدد مسار الدراسة كما يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمر ضروري في البحث العلمي، وسنتطرق هنا إلى تحديد تعاريف المفاهيم الأساسية لدراستنا والتي هي كالآتي:

5-1-الواقع:

-**لغة:** من وقع يقع وقوعا، فهو واقع، وهو يصبح على كل أمر سبق وقوعه وتحقق حصوله، والأصل اللغوي لوقع يدل على سقوط الشيء، يقال وقع الشيء وقوعا فهو واقع.(1)

- **اصطلاحا:** يعرفه أحمد زكي بدوي:"الواقع حقيقة ظاهرة ما في مجتمع كما هي كما يجب أن تكون".(2)

ويعرف الواقع أنه فهم أحوال الناس والوقائع المعاصرة والأحداث الجارية سواء كانت عامة أو خاصة، لمعرفة حيثياتها وأثارها ووسائل حماية المجتمع من أضرارها.(3)

ومنه نستنتج أن الواقع هو مجموعة من الوقائع الفردية أو الجماعية ويرتبط ارتباطا وثيقا بالتقاليد والحوادث الماضية والحاضرة للأفراد.

(1) عبد الباسط محمد الحسن، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مكتبة وهبة، 1990، ص 175.

(2) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنات للنشر والتوزيع، 1982، ص 347.

(3) علي بن هدية، قاموس الجديد الطلابي، تونس: الشركة التونسية للنشر والتوزيع، 2007، ص 209.

التعريف الإجرائي:

من خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص مفهوم إجرائي:

"الواقع هو الوضعية أو الطبيعة الموجودة حالياً، وذلك من خلال كشفها وإدراكها موضوعياً ضمن الواقع كما هو عليه في المؤسسة الخدمائية."

2-5- تعريف الاتصال:

- لغة: هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communic بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة. كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common بمعنى عام أو مشترك وفي اللغة العربية ترجع إلى الفعل اتصل، والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات.⁽¹⁾

- اصطلاحاً: عرف انجل باركنسون: "هو عملية منظمة، ونظمية، وعفوية، أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".

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

تعريف مايكل ويسترون: "نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".

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

(1) مي عبد الله، معجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، بيروت: دار النهضة العربية، 2014، ص21.

تعريف العلق: "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد إلى مجموعة أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو أحداث التغييرات باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً".⁽¹⁾

ونستنتج من تعريف العلق أن الاتصال ينطوي على تدفق المعلومات والقرارات بغرض التأثير.

هو العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين.⁽²⁾

ومنه نستنتج أن الاتصال يجعل أفكار الشخص معروفة للآخرين.

ويعرف الاتصال أيضا: "العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو خبرة أو مفهوم أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين. وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو أفكار أو آراء معينة ويريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معها وهذه العملية تحتوي على 5 عناصر أساسية هي: المرسل الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية العكسية".⁽³⁾

ونستنتج من هذا التعريف أن الاتصال هو عملية يتبادل فيها الطرفان المعلومات والأفكار

والآراء.

التعريف الإجرائي:

هو عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء وتبادلها بين الأفراد.

⁽¹⁾ بشير العلق، نظريات الاتصال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 14.

⁽²⁾ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2001، ص 10.

⁽³⁾ جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام المفاهيم - المداخل - النظرية - القضايا، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009، ص 14.

5-3-الاتصال الداخلي:

"هو كل عملية الربط أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار" "هو كل الأعمال والنشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو ازدهارها ورفيها". (1)

يعرف أيضا: "هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة أو داخل نطاقها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل توجيهات وقرارات وتعليمات، من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات، أو قد يكون على شكل اتصال أفقي بين المدراء في نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعارف من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها". (2)

يعرفه أبو عرقوب: "بأنه عبارة عن اتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصال رسمي (هابط، صاعد، أفقي) أو غير رسمي". (3)

ومنه نستنتج أن الاتصال الداخلي هو تبادل الأفكار والبيانات وتحقيق أهداف العمل الإداري.

التعريف الإجرائي:

هو اتصال يتم داخل المؤسسة ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 73-72.

(2) محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص ص 58-59.

(3) فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 16.

5-4-الإدارة:

لغة: تشتق كلمة إدارة administration من الأصل اللاتيني هو administratio بمعنى تخدم أو مساعدة الآخرين to serve وهو أداء لخدمات مطلوبة والشخص الذي يؤدي هذه المهمة "الإداري" يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم.(1)

اصطلاحا:

عرفها تايلور بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".(2)

ومنه نستنتج أن الإدارة هي معرفة ما يقوم به العاملون والتأكد أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة.

الإدارة كنشاط يتصف بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى وهذا التميز لا يرجع إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى، بل أيضا مرده إلى الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الإدارة إلا أن هناك اتفاق عام بينهم على أن:

- جميع المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة تقريبا.
- الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني (اقتصادي سياسي، تربوي، ثقافي). (3)

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة 2006، ص 04.

(2) محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 17.

(3) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 11.

ومنه نستنتج أن الإدارة تختلف عن الأنشطة الأخرى وذلك لأنها هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف إلا أن الباحثين اتفقوا على أن كل المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة ولها أهمية في جميع الأنشطة الإنسانية. وتعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة، حسب منهج محدد، وضمن بيئة محددة، كما تعرف بأنها عملية التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتنسيق والتوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف، وأقصرها والإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية. (1)

وتعرف أيضا بأنها عملية فكرية في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فعال محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا(2)

(1) تمت الزيارة يوم 09-03-2018، سا 12:30 Mawdoo3.com

(2) تمت الزيارة يوم 10-03-2018، سا 12:30 Kenaanaonline.net/page/5911.

التعريف بالإجرائي:

الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد تتركز على الوظائف التي يقومون بها.

5-5- الإدارة المحلية: وجود مصالح متميزة، يعهد بالإشراف عليها إلى وحدات إدارية مستقلة مع اقتصار اختصاصها على جزء معين من الدولة تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية، وتكون الاختصاصات متركزة في النواحي الإدارية.(1)

كما عرفت من وجهة نظر الفقه البريطاني: "مجلس منتخب تتركز في سلطات الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملًا لأجهزة الدولة".(2)

تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من الوحدات والأجهزة الإدارية أيا كانت صورتها وعلى اختلاف مستوياتها، الموجودة في الدولة، والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ومن حكومة الولاية في الدولة الاتحادية".(3)

يعرفها العطار: "بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة وراقبتها، وأهم ما يميز هذا التعريف أنه ركز على الجانب

(1) سمير الشويكي، **المعجم الإداري**، عمان: دارأسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2006، ص32.

(2) حمدي سليمان القبيلات، **مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص17.

(3) شهد الرواشدة، **الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية -حاضرها ومستقبلها**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1987، ص31.

الانتخابي، والتركيز على رقابة وإشراف الحكومة المركزية".⁽¹⁾

ومنه نستنتج بأن الإدارة المحلية شكل من أشكال الإدارة يقسم بمقتضاه إقليم الدولة إلى وحدات إدارية ذات طابع محلي.

التعريفالإجرائي: عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة، حيث يتولى شخص معنوي عام محلي تقديم الخدمات للمواطنين ورعاية مصالحهم في جزء معين من إقليم الدولة.

6- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

يكتسب الاتصال الداخلي أهمية كبيرة ببلدية الطاهير.

- الفرضيات الفرعية:

- يلعب الاتصال الداخلي دورفعال ببلدية الطاهير.

- يعتبر الاتصال الرسمي من الأساليب المعتمدة ببلدية الطاهير.

- تعد الصعوبات التنظيمية من بين المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي داخل بلدية الطاهير.

المبحث الثاني: المقاربة النظرية للدراسة

تعد مقارنة الدراسة البوصلة التي تحدد اتجاه البحث وتوجهه وفق اتجاه معين فيسير الباحث في إطاره حتى يتسنى له استلهام بعض جوانب مشكلة البحث والمفاهيم المساعدة والأدوات، ولذلك

⁽¹⁾محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية

في الوطن العربي، تمت الزيارة يوم 25-02-2018، متاح على الرابط: unpan1.un.org/public/unpno14889

سنحاول في هذا العنصر عرض التصور النظري الذي ستنتقل منه الدراسة في مقارنة مفهوم الإدارة المحلية وعلاقتها بالاتصال الداخلي.

ويشير مصطلح بناء Instructionalism إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع ويهتم مفهوم الوظيفة functionalism بتحليل العلاقة بين النظام ككل organism والوحدات المكونة لهذا النظام organism وترجع جذور هذا المصطلح إلى العلوم البيولوجية والاجتماعية والسلوكية.(1)

ولقد ساعدت البنائية الوظيفية إلى التفسير والتوازن والاستقرار في المجتمع وتجاهلت ما قد يتعارض مع أطروحتها من عمليات تثير التوتر، أو التفكك، أو الصراع ومن هذا المنطلق نظرت البنائية الوظيفية إلى المجتمع كبناء مستقر وثابت نسبياً يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها وكل منها بالضرورة يؤدي وظيفة إدارية يخدم من خلالها البناء العام وجميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الاتفاقات المشتركة والإجماع القيمي.(2)

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفة تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت.(3)

(1) حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 1995، ص 124-125.

(2) محمد عبد الكريم الحواري، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي طبيعة توليفه بين النظرية والصراع، عمان: دار مجدولان للنشر والتوزيع، 2008، ص 109.

(3) مي عبد الله، النظريات الاتصال، بيروت: دار النهضة العربية، 2006، ص 175.

من أبرز رواد النظرية البنائية الوظيفية نجد هاربرت سبنسر، تالكوتبارسونز، هاتز كيرت ويسبي رايت ميلز.(1)

ومن مسلمات النظرية البنائية الوظيفية نجد:

- تقوم هذه النظرية من منطلق أنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع.(2)

ويتفق الباحثون على هذه المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

1- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

2- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن مجموع عناصره تضمن استمرار ذلك. بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

3- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

4- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.

وتطبيق هذه المسلمات على وسائل الإعلام يفترض أن وسائل الإعلام هي عبارة عن عناصر الأنشطة المتكررة تعمل من خلال وظائفها على تلبية حاجات المجتمع، وتقوم العلاقة بين هذه

(1) إحصان محمد حسن، مرجع سابق، ص 47.

(2) يسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الإعلام، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 99.

العناصر وباقي العناصر والنظم الأخرى في المجتمع على أساس من الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر والأنشطة لضمان استقرار المجتمع وتوازنه.(1)

ويجد الباحثون في ميدان الاتصال لدراسة الاتصال الداخلي ودوره في المؤسسة حيث أن الاتصال بناء جزئي يؤدي وظيفة جزئية ضمن البناء الكلي للمؤسسة بمعنى أنه يكمل وظيفة تسهم في تدعيم المؤسسة، وأيضا يفيد ذلك المنظور في دراسة الاتصال بين الممارسين وأدوارهم، في الاتصال إذا لم يؤدي وظيفته سيؤدي ذلك إلى اختلال وظيفة المؤسسة الكلية.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

1-1-المجال المكاني:

إن المجال المكاني هو المكان أو البيئة التي تجمع أفراد مجتمع ما وعلاقاتهم، وذلك داخل بيئة محددة ومنطقة جغرافية محددة، تسود بينهم علاقات اجتماعية ويتواصلون مع بعضهم البعض، وفيما يخص المجال المكاني لدراستنا هو بلدية الطاهير، حيث أخذناها كنموذج عن الإدارة المحلية ويعود سبب اختيارنا لها أننا التمسنا فيها أنها أكثر المؤسسات التي تستخدم الاتصال الداخلي في التواصل بين العمال وبين الإدارة والموظفين، كذلك قرب المؤسسة لنا ما يسهل علينا التنقل إليها خاصة عند البدء في الدراسة الميدانية.

1-2-المجال الزمني:

نقصد به المدة الزمنية المستغرقة في إجراء دراستنا من البداية حتى النهاية ويبدأ المجال الزمني لدراستنا من يوم اختيارنا للموضوع لدراستنا وذلك في شهر نوفمبر 2017 أكد بعد أن قامت الأستاذة المشرفة بتحسينه للحصول على الموافقة من طرف رئيس البلدية، حيث قمنا بالمشروع في الجانب

(1)مي عبد الله، مرجع سابق، ص ص 175-176.

النظري وجمع المراجع وذلك بعد صياغة الإشكالية المتعلقة بموضوع الدراسة وإعداد الفصول النظرية أما الجانب الميداني فشرعنا فيه في شهر مارس 2018.

وذلك بالقيام بزيارة بلدية الطاهير للحصول على المعلومات المتعلقة بالاتصال الداخلي ووسائله ودوره في تعزيز العلاقات داخل البلدية، وكذا توزيع الاستمارات على عينة الدراسة من موظفي بلدية الطاهير، ثم الشروع في تفرغ البيانات ورسم الجداول وتحليل وتفسير البيانات في شهر أفريل للخروج بالمذكرة في شكلها النهائي في أواخر شهر ماي 2018 .

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

1-2-مجتمع الدراسة: مجتمع البحث مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تصمم عليه نتائج البحث سواء كان مجموعة أفراد أو كتبا أو مبادئ مدروسة.... ذلك طبقا للمجال الموضوعي لمشكلة البحث، أو بعبارة أخرى فإن المجتمع هو المجموعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة، كذلك هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار من عينة الدراسة وهو المجتمع الذي يرغب في تعميم النتائج عليه.(1)

ويتمثل مجتمع دراستنا في الموظفين العاملين في البلدية والذي بلغ عددهم 676 موظف موزعين على 4 مديريات.

2-2-عينة الدراسة:

بعد اختيار العينة أهم خطوات البحث العلمي وتعرف على أنها: "جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته وفقا لقواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".

(1) فرج الكامل، بحوث الإعلام والرأي العام تصميمها وأجراءها وتحليلها، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2001، ص123.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية المتناسبة وفي هذا النوع يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات معينة وفق معيار معين (1) وبموجبها يتم تحديد عينات صغيرة جزئية يكون حجمها متناسبا مع مفردات المجتمع الأصلي." (2)

- مجتمع دراستنا هو موظفو بلدية الطاهير التي بلغ عدد العمال بها نحو 676 موظف.

ومن أجل أفضل تمثيل لمجتمع الدراسة قمنا باختيار نسبة 15% من كل مديرية من المديرية الأربعة قمنا بتقسيم البلدية إلى طبقات ، تضمنت جميع المديرية فئات العينة كالتالي:

- مديرية التنظيم والشؤون العامة: يبلغ عدد الموظفين 160 موظف أخذنا العينة بالطريقة الحسابية الآتية:

$$\frac{160 \times 15}{100} = 24$$

$$\frac{116 \times 15}{100} = 17 \quad \text{- مديرية الوسائل العامة}$$

$$\frac{150 \times 15}{100} = 22 \quad \text{- مديرية البناء والتعمير والأشغال}$$

$$\frac{250 \times 15}{100} = 37 \quad \text{- مديرية الصيانة والشبكات}$$

3- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وهادفة لبلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة والأهداف المراد الوصول إليها ويساعد في تحديد أساليب وأدوات البحث وجمع المعلومات والطريقة المثلى التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة مشكلة بحثه، حيث تتعدد المناهج باختلاف الظاهرة المدروسة، ولهذا فعلى الباحث اختيار المنهج

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص93.

تمت الزيارة في 15-03-2018، سا 11:30 lecture.11:30 w.w.wuobabylon.edv.iq (2)

المناسب الذي يساعده في الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية في الظاهرة، وبما أن دراستنا تبحث عن واقع الاتصال في الإدارة المحلية، فإنه يعتبر من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التصوير الدقيق لواقع الاتصال الداخلي كعامل مهم لتعزيز العلاقات بين العمال داخل المؤسسة الخدمائية وإلقاء الضوء على مختلف الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة. فعلى الباحث اختيار المنهج المناسب الذي يعتبر أساس النجاح الباحث ويمكن تعريف المنهج: "بأنه الأسلوب والطريق المؤدي لمعرفة الحقائق أو الغرض المطلوب ، كذلك هو الوسيلة المؤدية إلى اكتشاف الحقائق والمعرفة العلمية". (1)

ويعرف بأنه: "المنهج الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، وهو لا يتمثل فقط في جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها، إنما يشمل أيضا تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات، فتفسير عميق لها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة التي تساهم في تراكم وتقديم المعرفة الإنسانية". (2)

وعليه فإن المنهج الوصفي هو الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، ولأنه كذلك يشتمل على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى جمع البيانات ووصف الظروف والممارسات المختلفة، تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار دراستنا، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث النظري من خلال الوصول إلى إجابات تخص المشكلة المطروحة وكذلك بعض المفاهيم وأيضا الجانب التطبيقي من خلال المساعدة في التحليل والتعقيب على ما تم وصفه والتحليل والأشكال والجداول

(1) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص154.

(2) رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000،

الواردة في البحث، وقمنا بتفسير بيانات الاستمارة موزعة على موظفي البلدية وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة ويعتبر طريقة المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها، والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها.(1)

يذهب تعريف آخر بأنه: "البحث الذي يركز على وصف ظاهرة معينة موجودة في الموقف الراهن ثم القيام بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها.(2)

4- أدوات جمع البيانات:

لا يمكن إصدار أي حكم على قضية معينة أو اتخاذ موقف بشأنها قبل أن يكون لدينا المعلومات والحقائق الكافية عن الموضوع وذلك بالاعتماد على مصادر موثوقة لتكون البيانات صادقة ونتمكن من التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، لذلك يتعين على الباحث التقيد بالأساليب والقواعد المنهجية أثناء جمع البيانات وأن نجح أي بحث مرهون باختياره للأدوات الملائمة لطبيعة بحثه وما يريد الحصول عليه من معلومات وهذا يرتبط بمعنى تعرف الباحث على خصائص هذه الأدوات ووعيه بمستوى الثقة التي توفرها، بالإضافة إلى ضرورة اكتسابه مهارة استخدام الوسائل بشكل فعال.(3)

وتعرف أدوات جمع البيانات أنها: "تلك الأدوات التي استندنا إليها في جمع المادة العلمية الخاصة باعتبارها مجموع الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات

(1) بلقاسم سلاطينة، حسان الجبلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة: دارالفجر للنشر و التوزيع، 2012، ص133.

(2) فاروق شوقي البوهي، أساليب ومناهج البحث في التربية وعلم النفس، الإسكندرية: شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، 2005، ص107.

(3) منال هلال مزاهرة، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص203.

المتعلقة بموضوع الدراسة، والأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكن جمع المعلومات.(1)

وبما أن موضوع الدراسة يندرج ضمن البحوث الوصفية، فقد اعتمدنا على أدوات جمع البيانات المعروفة في هذا المنهج وهي:

4-1-الاستمارة(الاستبيان): وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية ويقصد بها مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.(2)

كما تعرف الاستمارة على أنها تلك:"الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها والآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة" ويطلب من المجيب عليها مثلا: الإشارة إلى ما يراه مهما أو ما ينطبق عليها منها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة،(3) كما تعرف أيضا: "الأداة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الجزئية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب انجاز البحث.(4)

حيث اعتمدنا في دراستنا على استمارة استبيان موجهة للموظفين ببلدية الطاهير، واشتملت هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة في صورة أربع محاور ممثلة كالتالي:

-المحور الأول: البيانات الشخصية، وقد تضمن 05 أسئلة.

-المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير، وقد تضمن 08 أسئلة.

-المحور الثالث: الأساليب الاتصالية المعتمدة ببلدية الطاهير، وقد تضمن 07 أسئلة.

(1) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي علوم الاتصال والإعلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص202.

(2) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مرجع سابق، ص108.

(3) صاح محمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: د.د. ن، 1995، ص342.

(4) أحمد سليمان عودة، فتحي المكاوي، أساسيات البحث العلمي، عمان: مكتبة المنار، 1987، ص17.

-المحور الرابع: المعينات التي تواجه الاتصال الداخلي بلدية الطاهير، وقد تضمن 06 أسئلة.

وبعد انجاز أسئلة الاستمارة ومحاورها تم عرضها على الدكتور "توفيق بوخدوني"، من جامعة جيجل، والدكتور "محمد الفاتح حمدي" من جامعة جيجلوالأستاذ"عبد الوهاب بوبعة" من جامعة جيجل، من أجل تحكيمها ومعرفة جوانب النقص فيها ومدى ملائمتها مع أهداف وأسئلة الدراسة، وكذلك مطابقتها للشروط المنهجية، وقد تم أخذ انتقاداتهم بعين الاعتبار لتصميم استمارة نهائية وتحكيمها من طرف الأستاذة المشرفة.

الفصل الثاني

الاتصال الداخلي والإدارة المحلية

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي..

تمهيد

1. أهمية الاتصال الداخلي
2. أهداف الاتصال الداخلي
3. عناصر الاتصال الداخلي
4. خصائص الاتصال الداخلي
5. مبادئ الاتصال الداخلي
6. مقومات الاتصال الداخلي
7. مهارات الاتصال الداخلي
8. وظائف الاتصال الداخلي
9. معوقات الاتصال الداخلي

المبحث الثاني : الإشكالات المتعلقة بالاتصال الداخلي.

1. استراتيجية الاتصال الداخلي
2. أنواع الاتصال الداخلي
3. وسائل الاتصال الداخلي
4. أشكال الاتصال الداخلي
5. عوامل نجاح الاتصال الداخلي
6. طرق تحسين الاتصال الداخلي
7. خلاصة

المبحث الثالث: ماهية الإدارة المحلية.

تمهيد

1. الأصل التاريخي لنظام الإدارة المحلية
 2. التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر
 3. أهمية الإدارة المحلية
 4. أهداف الإدارة المحلية
 5. خصائص الإدارة المحلية
 6. مقومات الإدارة المحلية
 7. وظائف الإدارة المحلية
 8. مزايا الإدارة المحلية
 9. مشاكل الإدارة المحلية
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي الركيزة الأساسية لكل مؤسسة نظرا للأهمية التي يحتلها و الدور الذي يلعبه في التنسيق بين الإدارة والموظفين. وهو عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة من تنظيم و اتخاذ القرارات ، و قد أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام جميع المسيرين فلا يوجد عمل بدون اتصال داخلي فتحقيق الأهداف قائم على العملية الاتصالية الداخلية في المؤسسة الخدمية وفي هذا الشأن كان واجب على كل إدارة مؤسسة بناء نظام اتصالي جيد يساعد على استمرارها وتطورها ويراعي بالدرجة الأولى الموارد البشرية التي أصبح من الضروري الاهتمام بها وتوفير طرق العمل المناسبة، والاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المنظمة أي يتم داخل حدودها ويستخدم قنواتها التنظيمية.

وفي هذا العنصر الخاص بالاتصال الداخلي سنتناول كل من أهمية الاتصال الداخلي، وأهدافه وعناصره وخصائصه وكذلك مبادئه، كما تطرقنا إلى مقومات ومهارات الاتصال الداخلي ووظائفه ومعوقاته وكذلك استراتيجياته، وأنواع ووسائل الاتصال الداخلي وشبكاته إضافة إلى عوامل نجاح الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

المبحث الأول : ماهية الاتصال الداخلي.

1- أهمية الاتصال الداخلي :

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها. وبهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة. عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية. ويقر "شاستيرنارد" بقوله « إن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير و صيانة نظام الاتصال.» وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

1-1- الاتصال الداخلي و اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار.

إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة والتي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد على اختياراً أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب إلى الرشد.

1-2- الاتصال الداخلي و التوجيه: يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات

حيث يستطيع المدير باستخدامه سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة. ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدونها والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم بمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف. كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

1-3- الإتصال الداخلي و التنسيق: حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في

المؤسسة. أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة و ذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات و يحدث تسيير جهود الجماعة في تجانس و انسجام⁽¹⁾

(1) رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص ص 91-92

2- أهداف الاتصال الداخلي :

عملية الإتصال الداخلي في أي منظمة أهداف يمكن إجماله في النقاط التالية:

2-1- أهداف الإتصال الداخلي الخاصة بالقيادة: الاتصالات الأفقيه وسيلة التنسيق فهي

تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها.

- تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كاف من المعلومات و البيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة.

- تمكن القائد من توصيل آرائه وتوجيهها وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين كما يمكنهم من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم .

2-2- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للعاملين:

تعريف العاملين بأهداف المنشأة والتغيرات التي تطرأ أعلى سياساتها، وإلمامهم بصفة عامة إلماما تاما بما يجري داخل المنشأة من أمور تهمهم، مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشعروا بالانتماء وقيمتهم ويرفع من روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الانتاجية ويقلل من الشائعات. وينال العاملون من خلال الإتصال قسطا من التوجيه و التعليم و التدريب، الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وتحسين أدائهم وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف المنظمة⁽¹⁾

2-3- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور: الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة

الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدمات. لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة نظام الإتصال بالجمهور يمكنها أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة. وكذلك يهتما أن يتعرف الجمهور على حقيقة

(1) محمد أمين زوييف، الاتصالات و سيكولوجية العلاقات الانسانية، الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية، 2010، ص

هذه الجهود. والمؤسسة يهتما بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها (1).

3- عناصر الاتصال الداخلي :

تتطلب عملية الإتصال عددا من العناصر والمكونات الأساسية المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن تتم عملية الإتصال بشكل فعال ومؤثر، وفيما يلي تعريف مختصر لكل من العناصر:

3-1- المرسل هو من يبدأ بعملية الاتصال لأن لديه أهداف محددة ورسالة معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر (المستقبل). (2)

3-2- المستقبل: هو المتلقي الذي تصله رسالة المرسل فيعمل على حل رموزها وتحويلها إلى معنى يقصد تفسيرها وفهمها، وهذا الفعل يكون عكس الفعل الذي يقوم به المرسل حينما يصوغ الرسالة. فالمرسل يكون رسالته ويضعها في رموز ثم يرسلها في حين يحلل المستقبل الرسالة ويفككها ويفسرها والمرسل يكون فردا واحدا أو مجموعة أفراد، ومن هنا نستطيع أن نطلق على المستقبل الفئة المستهدفة من عملية الإتصال (3).

3-3- الرسالة: تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتمثل في الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل، وتتضمن الرسالة مجموعة من العناصر البنائية المتمثلة في الرموز التي إذا وضعها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المتلقي أو في الهدف الذي تسعى إليه عملية الإتصال، التي تعتبر بمثابة نسق من الرموز التنظيمية والغير لفظية التي تعبر عن الخبرات والمعارف والمهارات والقيم والحقائق والاتجاهات التي ينوي المرسل إيصالها للمستقبل (4).

(1) خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 27.

(2) بشير العلاق، نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص 19 - 20.

(3) كمال خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري و الإعلام، عمان: دار المسيرة، 2011 ص 73.

(4) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص 11.

3-4- وسيلة الاتصال: هي التي تتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، و يقصد بها كيفية نقل الرسالة عن طريق محاولة اختيار انبب القنوات، فهي بذلك تنقل المعارف و الأفكار والمفاهيم بأقل قدر من المعلومات وهذه الوسائل كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك إحداها وألا تتوقف عملية الإتصال فقد تكون تلك الوسائل مكتوبة أو وسائل شفوية مباشرة أو قد تكون سمعية بصرية، كالمذياع أو التلفاز، أو وسائل كالكومبيوتر الانترنت. وتعد اللغة أول وأهم وسيلة اتصال استخدمها الإنسان ومازالت تستخدم حتى الآن كما أنها تشكل جزء أساسي في أي تقنية تستخدم⁽¹⁾.

3-5- تحويل الرسالة إلى رموز: هي عبارة عن العملية التي من خلالها يتم انتقاء الرموز أو الشفرات التي تألف الرسالة أو تساهم في صياغتها، مثل الرموز أو الحروف وغيرها.

3-6- ترجمة الرموز: عبارة عن فك الرموز والشفرات المتضمنة في الرسالة من أجل تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، وبدونها لن يحقق الإتصال أهدافه⁽²⁾.

3-7- التغذية العكسية: وتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر وتؤكد أهمية رجوع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أراد هو ولإعطاء المعنى الصحيح بدقة فان على المرسل أن يصحح الرسائل الغير مناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه.

ورجع الصدى عملية أنية يتم من خلالها إرسال المستقبل استجابات لجعل المرسل يعرف أثر الرسالة ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل وهذا يعطينا قدرة على التكيف مع بيئة الاتصال و التعرف على أنفسهم أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين مما يجعل الاتصال بحق عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل وكلما زادت الاستجابات كلما كان ذلك أدم لتعزيز المعلومات في الرسالة⁽³⁾.

(1) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، عمان: دار اليازوري العلمية، 2009، ص 162.

(2) بشير العلاق، نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص 20.

(3) شعبان فرج، مرجع سابق، ص 13.

3-8- التشويش: ويقصد به التلوث الذي يطرأ على الرسالة بسبب تدخل مثير عارض أو عرقلة عملية الإرسال والاستقبال دون قصد من المرسل ويؤدي التشويش إلى تغيير الفكر أو المضمون واختلاف الرسالة التي تم إرسالها عن الرسالة التي يتلقاها المستقبل أو عدم فهمها وتوجد عدة أنواع من التشويش:

- التشويش الخاص بالدلالة : ويحدث نتيجة لمؤثرات ذاتية التي تؤثر في المستقبل للرسالة ويزداد هذا النوع من التشويش بازدياد غموض الرسالة.
 - التشويش الميكانيكي : ويقصد به التدخل الفني أو المادي الذي يطرأ على الرسالة في سيرها من مصدر المعلومات إلى الهدف الذي يريد الوصول إليه، ويزداد هذا النوع من التشويش بازدياد طول سلاسل الاتصال أي عدد المراكز الوسيطة.(1)
 - الاستجابة : هي ردود فعل المستقبل.(2)
- 4- خصائص الاتصال الداخلي:**

4-1- الدقة: توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات أو مؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد ايضاً عن المبالغة في عرض الأمور الايجابية والسلبية.

4-2- الوضوح: إن وضوح البنى والسياسات في المؤسسات وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية. أما سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعاً تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل، ولا تخلف وراءها سوى الإحباط.

4-3- الإيجاز: إن الاتصالات الداخلية الجيدة تجاهد إلى إن تكون مختصرة لكي توزج الكثير بكلمات قليلة والإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الاتصال الصاعد أو النازل " فالبلاغة في

(1) كامل خورشيد، مرجع سابق، ص79.

(2) حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مدخل استراتيجي، عمان : دار اليازوري، 2009، ص24.

الإيجاز " و " خير الكلام ما قل ودل " لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين.

4-4- النشاط: ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول متنزيرغ يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات و الانتباه فقط لفترات قصيرة وإن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري، لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز. (1)

5- مبادئ الاتصال الداخلي:

لكي يستطيع المدير بناء مؤسسة وفق نظام جيد الاتصال عليه التركيز على أربعة جوانب وهي: نوعية الرسالة، ظروف استقبال الرسالة، الحفاظ على أشكال جهود المنظمة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

5-1- مبدأ الوضوح : حتى يكون هناك اتصال من استعمال اللغة وهي من مسؤولية المرسل وذلك بصياغة الاتصال والتعبير بطريقة واضحة ومفهومة بلغة مفهومة من قبل المرؤوسين والرؤساء والزملاء حيث أن تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى التغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء التي قد تحدث عند الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

5-2- مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال فالأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير للحفاظ على التعاون لتحقيق أهداف المنظمة يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين فعندما يشغلون مراكز الاتصال فيجب تشجيع على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية. (2)

(1) -موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ - الوظائف - الممارسة، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، 2011 ص 140، 141.

(2) محمد سلطان جمو، الاتصالات الادارية، عمان: دار الراجية للنشر و التوزيع، 2015، ص ص 13-14.

فغالبا يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر للعاملين ولكن مثل هذه الحالات لا يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري فأمر بإخلاء مباشرة الحماية من خطر أو هجوم ، ولكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير توضيح المعلومات الأخرى وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم للسلطة.

5-3- مبدأ الاهتمام و التركيز: لا يقف نجاح الاتصال على مبدأ الوضوح فقط وإنما يجب توفر المزيد من الاهتمام بإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة الرسائل التي تستدعي الاهتمام والتنافس فيما بينها وقدرة الفرد على التركيز وهذا المبدأ يساعد التغلب على عدة مصاعب كضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضا تطوير عملية الاستماع والقراءة.

5-4- مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات الغير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع والضار على المنظمة، لذلك يجب تجاهلها بل الاستفادة منها وفي نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما ولا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي أو الشخص في الإبلاغ أو من خلال الآخرين⁽¹⁾.

6- مقومات الاتصال الداخلي :

تحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي: الإصغاء، السؤال والمناقشة، التقييم والاستجابة.

(1) محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص 14.

6-1- الإصغاء: وهي من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعاليات القرارات التي يتخذها، لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

6-2- الشرح: ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها لأن الرسالة الصعبة قد تفهم، وإن فهمت فإن ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ في تنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم لنفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة. (1)

6-3- السؤال والمناقشة: ويقصد به السؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وأن يعطي الفرصة لمن يعملون معه في أن يسألوا وأن يتشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد.

6-4- التقييم: ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المزودة من العاملين معه ومعالجة أوجه الضعف.

6-5- الاستجابة: و يقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموظف في اتصالاته من أوجه سلوكه (2).

7- مهارات الاتصال الداخلي:

مما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تلعب دوراً رئيسياً بالنسبة لكل من المرسل لحظة الاتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله للرسالة وتنوع مهارات الاتصال وفق نوع الاتصال من حيث كونه اتصال شفهي أو غير شفهي أو تصريفي.

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006، صص 403-405.

(2) أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 2012، ص 50.

1-7- مهارات الحديث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد و اختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.(1)

2-7- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

3-7- مهارات القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة و فهمه لما يقرأ (2).

4-7- مهارات الإنصات: وهي المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وتتضمن الاستماع إلى المحادثات الهاتفية والاجتماعات واللجان وأثناء عملية الإنصات يجب إعطاء فرصة للآخرين للكلام و أن يكون الفرد صبورا وأن يتدخل قبل المناقشات والانتقادات الموضوعية.(3)

5-7- مهارات التفكير: تعتبر مهارات التفكير ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح أية عملية اتصال وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة الحديث والقراءة والكتابة والإنصات(4)

6-7- مهارات التقييم: فتقييم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها و يمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه.

7-7- مهارات الاستجابة: وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ووسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه...، فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة فعلى القائد أن يغتنم الفرصة لنقل ما هو مفيد

(1) سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق اعداد التقارير، المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، د. س. ن، ص 10.

(2) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 393.

(3) منال محمد طلعت، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 46.

(4) رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص 97.

وذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مراعيًا العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات(1).

8- وظائف الاتصال الداخلي :

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ملحة ومطلب لا بد منه لأنه عماد قيام أي مؤسسة ونظرًا لما يكتسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي عدة وظائف ترتبط بمحتواه وعلى هذا المحتوى تتوقف عملية التنسيق وتوحيد المجموعات وتسمح بإنجاز الأعمال الجماعية في المؤسسة وتمثل وظائف الاتصال الداخلي في ما يلي:

8-1- الوظيفة العملية: و تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبًا لتنفيذ عمل معين في أجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام وهذه المعلومات أهمية خاصة لتوضيح الرؤيا لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة وهو موقع منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم يحدد مسؤولياتهم.

8-2- الوظيفة التحفيزية: تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حيث تكون له معرفة كافية عن الأهداف والوسائل والصعوبات بالنسبة للمؤسسة وهذا لا يعني أن العمال على دراية تامة وكاملة بالمعلومات التي بجوزة السلطات العليا للمؤسسة ولكن غياب هذه المعلومات سيؤدي حتما إلى اللامبالاة وخلق جو يساعد على انتشار الإشاعة وحتى الأبواب المفتوحة التي تنظمها المؤسسة لتبيين وتوضيح طريقة عمل إنجازاتها ومشاريعها المستقبلية وهي معلومات تحفيزية موجهة بصفة غير مباشرة لعمال تلك المؤسسة ويمكن كذلك تحفيز العامل بتعريفه بموقع المؤسسة.

8-3- الترقية : تتمثل في المعلومات المتعلقة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة، كما أنها تضم كل المعلومات المتعلقة بالتكوين والإتقان المهني بفضل الترقية التي تعطيه

(1) سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عمان: عالم الكتب الحديث، 2007، ص 119.

المؤسسة لأفراد عملها وهم يبذلون ويحاولون إعطاء الأكثر لتحقيق غاياتهم وحب الترقية التي تأتي عن التحفيز⁽¹⁾.

8-4- وظيفة الإعلام : تشتمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح أو مجالس العمال أو مفتشيه العمال ومحاكم الفصل في النزاعات الداخلية وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة⁽²⁾.

8-5- الوظيفة الترفيهية: حيث يلعب الاتصال الداخلي في الترفيه على أفراد المجتمع وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنه وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفوس الناس من خلال برامج فنية متعددة وجذابة تستهوي جمهور المستقبلين وتلعب وسائل الاتصال الجماهيري دورا بارزا في هذه الوظائف.

8-6- الوظيفة الإقناعية: هذه الوظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه مؤسساته المختلفة.

إما القصد من وظيفة الإقناع للاتصال داخل المؤسسة فهي أحداث تحولات و التغييرات المطلوبة في وجهات نظر الأفراد داخل المؤسسة⁽³⁾

(1) خيري خليل الجميلي، الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث، 1985 ص ص 19-196.

(2) مرجع سابق، ص 196.

(3) حسن داوية، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1999، ص 267.

المبحث الثاني: الاشكالات المتعلقة بالاتصال الداخلي

1- استراتيجية الإتصال الداخلي:

1-1- تعريف الاستراتيجية: هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجال من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعدها على تحقيق ذلك، كما تتضمن أساليب التقييم المناسبة.⁽¹⁾

استراتيجية الإتصال الداخلي هي فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة في انسجام و من تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها، وحقل مرجعها وأيضاً وسائل نقلها المشتركة⁽²⁾

1-2- أهداف استراتيجية الإتصال الداخلي: إن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها وهذا النجاح للاتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة، كما أن للاتصال الداخلي أهداف سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعمل فيها.

1-3- أهداف الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للعمال: تهدف الاستراتيجية الاتصالية من خلال الإتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة وهذا يؤدي إلى زيادة المردود، كما أن تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الاشاعات وكذا تضييع الوقت وفي هذا الشأن نميز أربع مجالات لتقديم المعلومات وهي كالآتي.⁽³⁾

(1) محمد منير حجاب، الإعلام والتنمية، القاهرة: دار الفجر للنشر، 1998، ص10.

(2) صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، الجزائر: مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2003، ص 101.

(3) خيري جميل الجميلي مرجع سابق، ص 32.

- معلومات عن قرارات المؤسسة.
 - معلومات عن مستقبل المؤسسة.
 - معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال.
- وهذه الأهداف الاتصالية تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها ولكن هناك أهداف كبيرة منها:
- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات** : يمكن الإتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال المؤسسة وبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلون عن بعضهم البعض، بدون الإتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة. (1)
 - **المشاركة في المعلومات** : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية و التنظيمية و التي تساعد هذه الأخيرة في:
 - توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف.
 - توجيه الأفراد نحو مهامهم وتعريفهم بواجباتهم المنتظرة منهم.
 - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
 - **اتخاذ القرارات** : إن وضع استراتيجية اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرارات لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات معينة لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها.
 - **التعبير عن المشاعر الوجدانية** : يساعد الاتصال الداخلي الأفراد على تبادل والمشاركة الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وإحزانهم مخاوفهم و ثققتهم بالآخرين والطريقة المثلى لتحقيق

(1) -Dominique beow, sylvoimdouoel, strategie d'entreprise,Paris,SE ,1992, PP 10-11.

الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال وهذه العملية تحمل في محتواها أهداف محددة خاصة بالاستراتيجية الاتصالية المفروض اتباعها داخل المؤسسة.⁽¹⁾

2- أنواع الاتصال الداخلي : الاتصالات تتم على شكلين أو نوعين:

2-1- الاتصالات الرسمية: إنها اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو العكس أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة. ويقسم الاتصال الرسمي إلى:

- اتصالات صاعدة: ينشأ من المستويات المنخفضة بالمؤسسة متجها إلى المستويات الأعلى وغرضه الأول إعلام الرؤساء بأداء الأعمال بالمؤسسة ويكون ذلك من خلال القنوات الشائعة التي تتضمن الاجتماعات والمذكرات والتقارير. عملية التواصل عبر هذا النوع تشهد تحيزا. فالأفراد العاملون بالمستويات المنخفضة يميلون لإخفاء السلبيات لكي يحسنوا من أدائهم⁽²⁾.

- اتصالات نازلة: هي الاتصالات التي تتدفق من أعلي التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والمنشورات واللقاءات الجامعية وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

- اتصالات أفقية: هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة و يعزز هذا النوع من الاتصالات التعاونية بين المستويات الإدارية والمختلفة خصوصا ما ركز على تنسيق العمل وتبادل المعلومات وحل المشكلات للإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين.

⁽¹⁾ (Pierre Grogery, Jeam Marc, lili u, Merketing publicite, Bondomme, SE, 1994, P 90.

⁽²⁾ مهدي زويلف، علي العضيلة، إدارة المنظمة نظريات و سلوك، عمان: دار مجد ملاي للنشر و التوزيع، 1997، ص 254.

2-2- اتصالات المتقابلة والمحورية : هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية(1)

2-3- الاتصال غير رسمي: تمثل الاتصالات الرسمية أحد أكثر المفاهيم شيوعا في العالم. فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عالية ينفي نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، و هذا ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية فقط(2)

3- وسائل الاتصال الداخلي:

3-1- الاتصال الشفهي : يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بأعمال وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة يتم دون استخدام أداة وسطية وعادة ما يكون ذو اتجاهين حيث يقوم المدير أو المسئول بالتحدث المباشر إلى عماله حيث تكون هناك مناقشة وحوار بينهم وبالتالي سيؤدي هذا إلى الوصول إلى قرارات سليمة ويمكن أن يحدث الاتصال الشفهي عبر الهاتف أي دون أن يرى المتصل به ونجد من الوسائل المستخدمة لهذا النوع: المقابلات الشخصية الاجتماعات والندوات، اللجان التنظيمية، الهاتف، المؤتمرات والندوات.

3-2-الاتصال الكتابي: يسمح هذا النوع من الاتصالات بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات

(1) جلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 56.

(2) بشير العلاق، الاتصالات في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، مرجع سابق، ص 105.

والبيانات الموجودة حطي يستطيع العمال فهمها وحتى يكون هذا النوع ذا فعالية يجب ان تكون التقارير كاملة وواضحة، ويكون هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة الحجم ويحدث هذا النوع من الاتصال بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم و إمكانياتهم في العمل أو الإدارة كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية و العلاقات العامة التي تجمع بين مختلف الأفراد في أماكن مختلفة فعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية خاصة إلى العاملين، خصوصا إذا كان الشكل المعتمد لدى الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة ومن بين طرق الاتصال الكتابي: التقرير، المذكرات، الخطابات، النشرات الدوريات، الملصقات الحائطية، الجرائد الداخلية، الصور، المجلة... (1)

3-3- الرسائل السمعية البصرية: أصبح في الوقت الحالي لزوما على كل مؤسسة استعمال هذا النوع من الوسائل خاصة بعد التطور التكنولوجي في المجال الإلكتروني والسمعي البصري وهذه الوسائل تعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما يحصل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرا على المشاهد وتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

- **الفيلم الاعلاني:** يستعمل في نشرة مصورة تتضمن أخبار معلومات توجه إلى الموظفين والمرؤوسين.
- **مكبرات الصوت:** هي وسيلة سمعية تبث عن طريقها رسائل صوتية أخبار للعمل في أماكن العمل وفي معظم الوقت تتعلق بالإخبار بالزيارات والاجتماعات وتغيير ساعات العمل.
- **الوسائل الالكترونية:** تعتبر من الوسائل الحديثة داخل المؤسسات تتعلق بالأجهزة الالكترونية في مجال الاتصالات كالكومبيوتر الذي يربط بالإنترنت وشبكات بالإنترنت الخاصة بالمؤسسة التي تسمح بتبادل الرسائل الالكترونية والرسائل البصرية عن طريق الكومبيوتر.

(1) رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص 103.

- الشاشات الكبيرة: تستعمل أثناء عقد يوم دراسي مع المشاركين المتواجدين على مسافات بعيدة من مكان العرض وتستعمل تقنيات الكاميرات والفيديو ومكبرات الصوت والكمبيوتر كما تسمح بالحوار عن طريق مكبرات الصوت.(1)

4- أشكال الاتصال الداخلي :

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمة، هي تؤثر في سرعة ردود الرسالة واتخاذ الفعل المناسب إزاءها وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطاءها المسميات التي تتناسب مع كل منها، من شبكة الاتصال المباشر، والاتصال بمساعدة واحد للرئيس و شبكة اتصال ومساعدين اثنين للرئيس أو شبه الكاملة أو الكاملة وغيرها. و يمكن تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كمية ونوعية الآراء والأفكار والمفاهيم عبر مختلف أنواع الشبكات المختلفة فيما يلي:

- الإنسان والقوى البشرية التي تتعامل مع هذه المعلومات.
- الأجهزة و المعدات و الآلات المستخدمة في شبكات الاتصال المختلفة.
- المواد الأولية (الخام) أو أية مواد تحتاجها شبكة الاتصال.
- الأموال أو الاستثمارات المخصصة لتمويل تلك الشبكات.
- الطرق أو الوسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات.
- وتعنى وسائل القياس أو التقييم للنتائج المستوفاة من هذه الشبكات وفاعلية تحقيقها للأهداف المتوخاة.

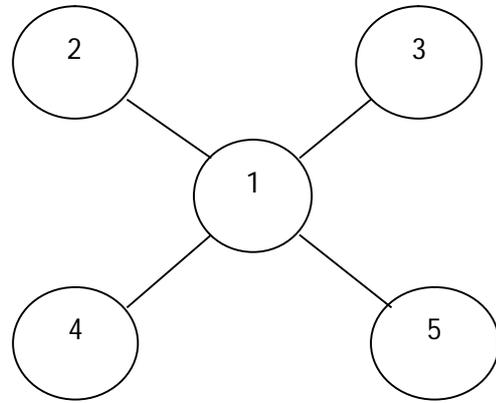
ومن أكثر شبكات الاتصال الداخلي في إطار المنظمات العامة ما يأتي:(2)

(1) محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص ص 273-274.

(2) خيضر قادم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الاعمال، عمان : إثراء للنشر و التوزيع، 2008، ص ص 361-362.

4-1- شكل العجلة:

في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويعد التعامل مع مجموعة من المشكلات برز الشخص الجالس بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدر لها في أغلب الأحيان ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة⁽¹⁾



الشكل رقم (1) يوضح شكل العجلة.⁽²⁾

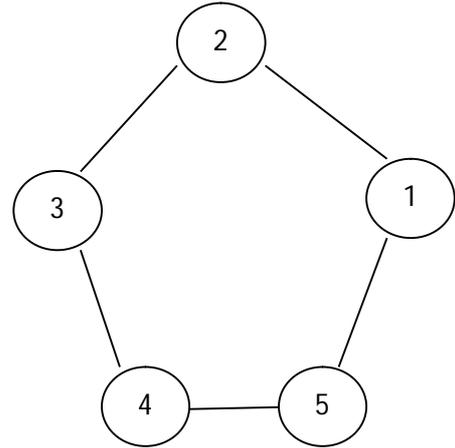
4-2- شكل الدائرة:

وهذا الشكل يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين إي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.⁽³⁾

(1) محمود يوسف عقلة، إدارة المؤسسات الدولية، عمان: دار البلدية ناشرون وموزعون، 2010، ص 86.

(2) صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة و الأعمال، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2006، ص 502

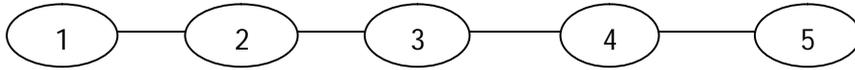
(3) محمد جهاد جمل، دلال هلال، مهارات الاتصال الإنساني اللفظية و غير لفظية في اللغة العربية، العين: دار الكتاب الجامعي، 2008،



الشكل رقم (2) يوضح شكل الدائرة: (1)

4-3- شكل السلسلة:

في هذا الشكل يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو فردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ أو التأثير الأكبر في منصبه الوسيط، يصلح هذا الاتصال في المؤسسات الصغيرة الحجم التي يستطيع المدير أو الرئيس من خلال عدد من المساعدين. (2)



الشكل رقم (3) يوضح شكل السلسلة. (3)

4-4- شكل العنقود: هي الشبكة التي تحتوي على وسيط مساعد للقائد في سير العمل و من ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال من خلال مساعد أو وسيط بما أنه لا يمكن للشخص الموجود في الأعلى الاتصال مع الأعضاء الموجودين في الأسفل، غير أن الخطأ هنا يكون في الدور الذي يقوم به الوسيط كتعطيل البيانات أو تشويه المعاني. (4)

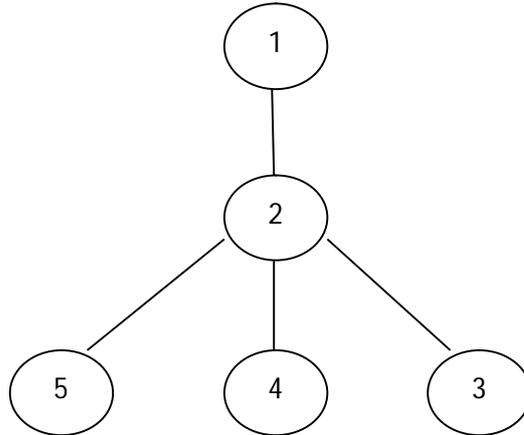
(1) محمد جهاد جمل، دلال هلالات ، مرجع سابق ص 34.

(2) محمد الدبس السردى، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات، عمان : دار إثراء للنشر، 2011، ص 33.

(3) خضر كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 363.

(4) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، عمان : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص 310.

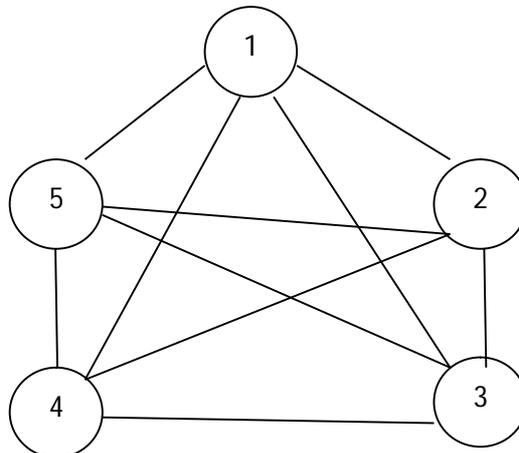
و الشكل التالي يبين شبكة الاتصال على شكل عنقود (1):



الشكل رقم(04) يوضح شكل العنقود

4-5- شكل النجمة (شكل الكامل المتشابك) :

في هذه الشبكة يستطيع كل شخص إن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات إلا أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، و إلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة(2)



الشكل رقم (5) يوضح شكل الكامل المتشابك: (3)

(1) خيضر قادم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 364.

(2) أحمد الخطيب، عادل سالم مماية، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة، عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، 2009، ص 336.

(3) صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 502.

وعليه نستنتج أن شبكة العجلة وشبكة النجمة أكثر الشبكات فاعلية، بينما تعتبر الدائرة أقل الشبكات فاعلية كما أن شبكة الدائرة تؤدي إلى أكثر درجة من التواصل بين العاملين، على غرار الأعضاء المحيطين بالمركز في شبكة العجلة أقل الأفراد تواصل.

5- معوقات الاتصال الداخلي:

تعتبر عملية الاتصال الداخلي ضرورية وهامة في المنظمات لكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسجيل عملية الاتصال بين العاملين ببعضهم البعض و بينهم و بين الإدارة، ونادرا ما نجد منظمة ما نظاما خاصا بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق.(1)

وتظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

5-1- العوائق التنظيمية: وتكون ناجمة عن:

- مشاكل في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.
- مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.
- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.
- مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية و تظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد و التي تنشأ عنها أحيانا علاقات و وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال.(2)

(1) أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض : مكتبة العبيكان، 2005، ص 207.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، عمان : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص ص 211-210.

5-2- العوائق النفسية (الفردية):

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً على مدى فعالية الاتصال ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف و التعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد و تصوره على معنى المعلومات المتاحة بدون قصد و إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من فعالية الاتصال.(1)

5-3- معوقات تقنية : تتميز المعوقات الفردية و التنظيمية بالصعوبة إلا أن المعوقات التكنيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف و التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة أو نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية.(2)

6- عوامل نجاح الاتصال الداخلي: قد يتساءل البعض عن كيفية إجراء اتصال جيد و الشروط التي يجب توفرها في هذا الاتصال؟ وللدرد على التساؤل فان الاتصال ليس من الصعب معرفته أو التعرف عليه و يتوقف وجوده على عدد من العوامل نوجزها فيما يلي:

6-1- الإعداد الجيد: يقصد به الاكتشاف الجيد يتم فيه الاتصال والتعرف على رغبات المرسل إليه و اتجاهاته و سلوكياته ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به حيث تكون الرسالة على أحسن ما يمكن.

6-2- الصراحة و الوضوح : و يقصد به أن يتم الاتصال على أساس من الصدق والتزام الحقيقة.

6-3- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال : يجب على أخصائي العلاقات العامة أن يستعرض الوسائل المختلفة للاتصال و يختار بينها أنسب الرسائل التي تصلح لإتمام الاتصال بنجاح.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص ص 179 - 178.

(2) مهدي زويلف، علي محمد عمر العضيلة ، مرجع سابق، ص 286.

4-6- الدراسة الجيدة للمرسل : لكي يتحقق الاتصال الجيد يجب أن تجري دراسة جيدة للمرسل إليه الذي يتم الاتصال به حتى يمكن الاتصال بأنسب الوسائل و أقلها صعوبة بالنسبة له.

5-6- التوقيت السليم للاتصال : المقصود به هنا هو التوقيت المناسب للمرسل إليه و ليس الوقت المناسب للمرسل نفسه أو على الأقل المناسب للطرفين .تجنب الوقوع في خطأ عفوي.

6-6- المتابعة : إن إهمال المتابعة يفني فقدان الجهود الجيدة التي سبقتها⁽¹⁾ و هناك عوامل أخرى تتعلق ب:

1-4- عوامل تتعلق بالمرسل : وتتمثل في :

- أن يكون موضع ثقة من المستقبل.
- أن يتوفر لديه مهارة اتصال عالية.
- حسن اختيار الوقت و الزمان و الوسيلة الملائمة له و طبيعة المستقبل.⁽²⁾

- عوامل تتعلق بالرسالة : تتمثل في :

- أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل.
- حسن صياغتها و تضمينها عنصر التشويق و الإثارة.

- عوامل تتعلق بالمستقبل : تتمثل في :

- ثقافته وشخصيته وبيئته و نظره للأشياء.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة.
- الظروف المحيطة بالمستقبل.

(1) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات: المعلومات، القرارات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص 23.

(2) حسن حمدي ، وسائل الاتصال و تكنولوجيا في التعليم، الكويت: دار القلم، 2000، ص 19.

4-2- عوامل تتعلق بالرسالة: تتمثل في:

- الرسائل المتعددة و المتنوعة و لكل منها مزاياها ووسائلها وهذا يساعد على نجاح عملية الاتصال.(1)

7- طرق تحسين الاتصال الداخلي: يمكن تحسين الاتصال الداخلي بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال والمقصود بها تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام و معلوماته تمتاز بالجدية والحدثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا و مكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف المحددة بطريقة جيدة.(2)

(1) حسن حمدي ، مرجع سابق ، ص 19.

(2) رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص 121.

خلاصة

في الختام المؤسسة يجب أن تطور اتصالاتها الداخلية حيث أصبحت وسيلة للكمال فهي عامل مركزي و مهم لنجاح أي مؤسسة، لما للاتصال الداخلي من أهمية كبيرة فهو يسهل ظروف العمل وتحسين الأداء ويعتبر وسيلة لبلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

المبحث الثالث: ماهية الإدارة المحلية.

إن تطور الحياة الإنسان المجتمعية وخاصة في ظل الحكم الديمقراطي وما صاحبه من أساليب إدارية مبتكرة تراعي حاجيات الأفراد المختلفة، أعقبه ظهور إدارات محلية التي جاءت لتطبيق ما يسمى بمبدأ الديمقراطية في الإدارة، على اعتبار أنه التعبير عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية كما أنه نظام يضمن الحريات ويتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة المواطنين أو ممثليهم في معالجة وحل مشاكلهم. وعلى هذا سنأخذ بالشرح في هذا المبحث الأصل التاريخي لنظام الإدارة المحلية وكذلك التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر وتناولنا أهمية الإدارة المحلية، وأهداف وخصائص ومقومات الإدارة المحلية وتطرقنا أيضا إلى وظائف الإدارة المحلية وأيضا مزايا ومشاكل الإدارة المحلية.

1- الأصل التاريخي لنظام الإدارة المحلية:

أجمعت مختلف الدراسات أن نظام الإدارة المحلية لم يعرف كتنظيم بالمعنى الحقيقي وبالصورة التي نراها الآن المتمثلة في استقلاليته كمنظمة إدارية إلا في نهاية القرن 18 خاصة بعد تبلور الأفكار الداعية إلى تطبيق الديمقراطية ومد أسسها وأحكامها في الوسط الإداري.

وإذا كانت النظم القانونية قد اختلفت فيما سبق بشأن الأساس الفلسفي الذي تعتمد عليه لإقرار حق الشعب في تسيير شؤونه بنفسه عن طريق انتخابه في المجالس المحلية، فإنها أجمعت على الاستعانة بالإدارة المحلية.

ففي الدولة التي تتبنى الاتجاه الاشتراكي تعتبر الإدارة المحلية صورة من صور اشتراك القوى الاجتماعية في السلطة وخاصة العامل والفلاحين وذلك في المرحلة الانتقالية وصولا إلى المرحلة الأخيرة

تحقيق الشيوعية، وفي ظل النظم العربية تعتبر الإدارة المحلية عنوانا للديمقراطية وأسلوبا فعالا للمشاركة في التسيير.⁽¹⁾

ينطوي كل تنظيم اجتماعي على وجود سلطة ذات أوامر ونواهي ملزمة لأفرادها ونظرا لكون السلطة سمة من سمات أي تنظيم بشري لذلك فهي قديمة قدم الجماعات البشرية، وطالما يعيش الإنسان في مجتمعات منظمة فسيظل خاضعا لسلطة ما تعلوه وتنظيم سلوكه.

ومنذ القدم كانت هناك تنظيمات سياسية عرفتها البشرية وكان لنظام الحكم المحلي نصيب فيها هي: التنظيمات القبلية والحكومات الإقليمية، والامبراطوريات ونظام الاقطاع تم نظام الدولة الحديثة وفي كل هذه التنظيمات كان هناك⁽²⁾ تزاوج بين عنصرين المركزية واللامركزية مع غلبة احدهما على الآخر في بعض الأحيان.

إن الإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع جنسه في جماعات بدائية، ولم يعرف التنظيم السياسي إلا بعد أن وجدت حياة الاستقرار في القبائل التي تكونت منها المدن القديمة.

وقد كانت السلطة فيها جماعية، تركز على عدة مصادر تمثل الضمير للجماعة ومن أهم مصادر السلطة في هذه القبائل: علاقات القرابة، وعلاقات المكان، والعلاقات الاقتصادية والقوى الغيبية، ولم تكن القبيلة كيانا سياسيا فقط، بل كيانا اجتماعيا واقتصاديا واداريا متكاملًا، يقدم لأعضائه الإشباع الضروري لحاجتهم الأمنية والاجتماعية والاقتصادية⁽³⁾

(1) عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر النظرية والتطبيق، ط2، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2014 ص ص 132 - 133.

(2) صفوان المبيض وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 12 - 13.

(3) المرجع نفسه، ص 13.

2 - التطور التاريخي للإدارة المحلية في الجزائر:

2-1 - الإدارة المحلية في العهد العثماني:

بعد تولي الداوي الحكم فكرت حكومته في بسط سلطتها على كل مناطق البلاد والعمل على تقسيمها إلى مقاطعات إقليمية وأطلقت على كل مقاطعة اسم " بايلك " وكل مقاطعة في اجتماع مجلس الوزراء برئاسة الداوي والبلاد كانت مقسمة من الناحية الإقليمية إلى المناطق التالية:

- دار السلطان: العاصمة وضواحيها.
- بايليك التيطري: المدية.
- بايليك الغرب: وهران.
- بايليك الشرق: قسنطينة.

كان أول تقسيم للبلاد باقتراح من حسن باشا ابن خير الدين وإنشاء هذه المقاطعة لم يكن في مرحلة واحدة بل على مراحل، ولكن مقاطعة حدودها الإقليمية المعلومة والمعروفة وقررت حكومة الداوي بإضافة ولايات جديدة لكن الاستعمار حال دون ذلك.

2-2 - الإدارة المحلية في العهد الاستعماري:

اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية في الجزائر، سياسات متعددة فلقد كانت تلجأ للاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا كانت تلجأ إلى الاستفادة من النظم التي كانت سائدة.

- المرحلة الأولى 1830 إلى 1887: قسمت الجزائر إلى ثلاث أقاليم:
- أقاليم مدنية: يقيم فيها الأوروبيين وتخضع في نفس النظام المعمول به في فرنسا.
- مناطق عسكرية: يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية.

- المناطق المختلطة: وتحتوي على العنصر الأوروبي وعدد قليل من السكان الجزائريين تخضع الأوروبي للإدارة المدنية والجزائري للإدارة العسكرية. (1)

وقد أنشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية بهدف تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.

- **المرحلة الثانية:** اعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاث ولايات وهي: الجزائر، وهران، قسنطينة وعلى رأس كل ولاية والتي يساعده مجلس الولاية، وتم قسمت الولايات إلى بلديات. (2)

2 - 3 - المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية.

فكر قادة الثورة بعد عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1954، في مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكله الثورة، ومن القرارات العامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو انشاء تنظيم إقليمي للبلاد وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ستة ولايات، بدورها الولاية قسمت إلى مناطق والمناطق إلى نواحي والنواحي إلى قسامات، وبذلك تجسد السلطة المحلية. تأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والإخبار، وهو مؤطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية.

أما المجالس الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش وجبهة التحرير الوطني.

لقد غطت المجالس الشعبية أثناء الثورة كل الأرياف والقرى، أصبحت تسييرها هيئة جماعية منتخبة يقودها رئيس يسمى شيخ البلدية يساعده مجلس بلدي، تنوعت اختصاصات المجلس الشعبي

(1) حمزة جليل، بلطاس فوزية، استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة: قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016 - ص74.

(2) المرجع نفسه، ص78.

البلدي من الاشراف إلى التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية، إلى الشؤون المالية والتمويل وتنظيم شبكة الاستعلامات داخل القرى والأحياء، وأصبحت إدارة البلدية موازية للإرادة الاستعمارية.⁽¹⁾

2-4- المجالس المحلية في الجزائر بعد الاستقلال:

عاشت الجزائر غداة الاستقلال حالة فراغ إداري، بعد المهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية وورثت البلديات العديد من المشاكل الاجتماعية والثقافية كالأمرض والفقر والجهل والامية والبطالة نتيجة للسياسة الاستعمارية.

ولتجاوز هذه الوضعية، عمدت السلطات العامة إلى اتخاذ جملة من الاجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري. فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات عن طريق دمج عدة بلديات معا لإمكانية إدارتها وتسييرها، فأصبح بذلك عدد البلديات 687 بلدية بعدما كان 1500 بلدية، أما على مستوى التأطير ثم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإدارية.

أما الإصلاح في المجال التشريعي، فقد كرسه دستور 1963، حيث اعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية كما هو وارد بالمادة 90 منه.

وهذا التوجه نفسه الذي أكده ميثاق الجزائر لسنة 1964 "ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد..."، تم إصدار أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر رقم 24/67 الصادر في 18 جانفي 1969 والمتضمن قانون البلدية، تم صدور الأمر رقم 38/96 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن قانون الولاية وبموجبها أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية.

⁽¹⁾ بوحوش عمار، التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962، بيروت: دار الغرب الاسلامي، 1997، ص394.

واعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر وخاصة البلدية منذ 1967 حجر الزاوية في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري بهدف إشراك المواطنين في تسيير (1) شؤونهم المحلية وتجسيد اللامركزية. ومن مظاهر التحول الديمقراطي في الجزائر هو تبني مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التعددي لتمثيل الإدارة الشعبية على المستوى المحلي، حيث اعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، وهذا يعني تقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والسلطات المحلية في اتخاذ القرار وسلطة التنفيذ، وتماشيا مع الإصلاحات السياسية والإدارية جاء القانون البلدي رقم (08/1990) وقانون الولاية رقم (09/1990) ليحدد مسارا جديدا في التنظيم الإداري المحلي. (2)

3 - أهمية الإدارة المحلية:

إن الحديث عن الإدارة المحلية ذو شجون محاوره كثيرة ومتنوعة، ومن هذا وجب تحديد المحور الذي من خلاله نريد دراسة الإدارة المحلية، هل من زاوية سوسيولوجية أو سياسية أو من زاوية علم الإدارة أو من زاوية القانون الإداري.

ولقد أثار تعدد زوايا الدراسة تدخل كثير من الفقهاء والباحثين فاهتموا بها غاية الاهتمام كل من نطاق اختصاصه، فعلماء الاجتماع يهتمون بالإدارة المحلية من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي أو كتركيبة اجتماعية أو منظمة اجتماعية، خاصة أن التمثيل في المجالس المحلية هو حيث الأصل يتم دون مقابل، كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل وهو يجعلها موضع اهتمام هذه الفئة من العلماء والباحثين. (3)

(1) سكيينة عاشوري، الاتجاهات المعاصرة لتنظيم الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر: قسم الحقوق، جامعة بسكرة، 2013 - 2014، ص12.

(2) المرجع سابق، ص13.

(3) عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012، ص55.

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

وعلى الصعيد القانوني تحتل الإدارة المحلية مكانة خاصة بالنظر لورودها في وثائق قانونية (الدستور، القانون المدني، قانون الولاية، قانون البلدية) ثم إن الولاية هي من أشخاص القانون العام لذا لقيت اهتمام رجال القانون على نحو ما سنفصله لاحقا.

وتأسيسا على ما تقدم ننتهي إلى نتيجة أن نظام الإدارة المحلية يشكل قضايا مشتركة بين علماء الاجتماع والباحثين في العلوم السياسية وعلماء الإدارة ورجال القانون، يتولى كل واحد من هؤلاء دراسة الإدارة المحلية من زاوية اختصاصه بما يحقق لها دفعا أكثر تطورا أكبر.⁽¹⁾

وعلى الصعيد الاقتصادي فتتمثل الأهمية الاقتصادية للإدارة المحلية فيما يلي:

- 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 تلأئم احتياجات الوحدات المحلية وحاجات المواطنين فيها، فالمجالس المحلية أقدر عادة من السلطة المركزية على اقتراح وإقرار المشروع الاقتصادي الذي تحتاجه الوحدة المحلية.

⁽¹⁾ بسملة عولمي، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا الجزائر، العدد4، ص 258.

- تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد على المستوى المحلي.(1)

4 - أهداف الإدارة المحلية:

4-1 - الأهداف السياسية:

- تعتبر الديمقراطية والمشاركة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى نظام الإدارة المحلية لتحقيقها.
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي، بحيث تسهم نظم الإدارة المحلية في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة.
- تقوية البناء السياسي، الاقتصادي والاجتماعي للدولة وذلك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة ويظهر أثر ذلك في الأزمات بحيث تبقى الوحدات المحلية اللامركزية قادرة على التصدي لمسئولياتها دون الشعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز.

4-2 - الأهداف الاقتصادية:

وتتلخص تلك الأهداف فيما يلي:

- قد أشار "براون جيبرونيك" إلى ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية، حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أكثر جودة اقتصادية من تبني النظام المركزي لأنه يساعد في تزويد المواطنين للكمية المطلوبة المفضلة والتي تختلف من محلية إلى أخرى وبهذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي.

4-3 - الأهداف الإدارية:

تساعد الإدارة المحلية على تحقيق الكفاءة الإدارية وهذا من خلال:

- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية.

(1) سكيبة عاشوري، مرجع سابق، ص 27.

- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية، ومنح فرصة للمحليات للتجريب والإبداع والاستفادة من أداء بعضها البعض نتيجة ذلك.
- تقريب المستهلك من المنتج، حيث يقرر ممثلي الهيئات المحلية المنتجة عادة الخدمات المطلوبة ويشرفون على إدارتها ويمثلون جهود المستفيدين منها ويشتركون معهم في تمويلها.(1)

4-4- الأهداف الاجتماعية:

تتركز فيما يلي:

- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حرته وإدارته ورغبته في المشاركة لإدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.
- إحساس الفرد بانتماءاته الاقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة عليه بعد توسيع نطاقها في التنظيمات الحديثة.
- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم.(2)

5 - خصائص الإدارة المحلية:

- الإدارة تيسر الأعمال بمجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديرا، فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين.
- إن الإدارة عملية مستقرة ومصدر استقرارها أو استقراره بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الإدارة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها وإطلاعها بمسؤولياتها أمام المجتمع.

(1) خالد سمارة الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها (دراسة مقارنة)، الاسكندرية: منشأة المعارف،

1984، ص 77.

(2) المرجع سابق، ص 77.

- إن الإدارة عملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي تقوم بها العديد وهذه المهام والوظائف هي التخطيط المنظم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات.
- إن الإدارة نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعات وبها ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار وفي ضوء قواعد وأعراف معينة، أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل هي من أهم العوامل الموجهة لأداء الأداء الإداري.(1)
- القدرة على وضع استراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الاستراتيجية.
- إيجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي والاطلاع بمهام التوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- العمل الجاد من أجل خلق الحالة الذهنية التي تسمح باستيعاب فلسفة التنمية من قبل أفراد المجتمع الذين تقع مهمات إدارتهم على عاتقهم ويتأثر عملهم به أو يؤثر عليه.(2)

6 - مقومات الإدارة المحلية:

تتركز الإدارة المحلية على مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي:

- تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية:

فالشخصية المعنوية تعرف على أنها " مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما كذلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، وتعامل كما لو كانت شخصا حقيقيا، فهي لها شخصية مستقلة من الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها.

(1) عمر لهليلي، الاتصال المؤسسي وإدارة الوقت داخل الإدارة المحلية بمركز ولاية جيجل، دراسة ميدانية بمركز ولاية

جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر: تخصص علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2015 - 2016، ص77.

(2) عبد القادر لمير، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير: تخصص اقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة وهران، 2013 - 2014، ص33.

إن تميز الإدارة المحلية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي نتيجة طبيعية لقيام اللامركزية، فإذا ما أغفلت الشخصية المعنوية فإن ذلك يعني أنها مازالت مرتبطة بالإدارة المركزية لدى فإن هذا الطابع هو الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها.

وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئها وممثليها، وإبرازها بهذا الشكل القانوني الموحد، هو الحل للإشكالات الناجمة لقيامها بنشاطاتها فاعتبرت تلك النشاطات وكأنها صادرة عن هذا الشخص الذي اعتبر أهلا للإلزام والاحترام، وأصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يسمح لها القيام باختصاصاتها.(1)

- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية فلا بد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم التي اعترف المشرع بها.(2)

-تمتع المجالس المحلية بالاستقلال في ممارسة اختصاصها مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية:

صحيح أن السلطة المركزية تخلت عن سلطتها ذات الطابع المحلي لصالح الوحدات الإدارية المحلية، ولكنها احتفظت بحق الرقابة والإشراف حتى تضمن أنها تسير بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة والمصلحة العامة للدولة، ومن المعروف أنه عادة ما يوجد نص قانوني يبين به اختصاصات وصلاحيات الإدارة المحلية، ومن خلال ذلك النص يتم تحديد النوعية والكيفية التي يتم

(1) محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 09.

(2) مسعودة بن مازة، إيمان لحمر، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016 - 2017 .

فيها رقابة السلطة المركزية، حيث أنه لا يمكن للإدارة المركزية أن تصل في رقابتها على الإدارة المحلية إلى حد إصدار الأوامر كما هو الحال في الرقابة الرئاسية ذلك أن ممارسة سلطة إصدار الأوامر تصطدم باستقلال الإدارة المحلية وتمس جوهر اللامركزية نفسها.

فالرقابة تكون ضمن الفلسفة الأساسية التي ينص عليه مبدأ اللامركزية الإدارية، وأن لا يخرج عن ذلك المفهوم حتى تبقى الإدارة المحلية متمتعة باستقلالها، وإذا كانت الرقابة والإشراف والتعاون ركنا من أركان وجود نظام الإدارة المحلية ومقوماتها حسب ما اتفق عليه الباحثين.(1)

7 - وظائف الإدارة المحلية:

تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العام، ومن الطبيعي أن تقسم المهام الإدارية طبقا للمؤسسة، أي المهام التي تؤدي بكفاءة وفاعلية محليا لا بد أن تستند إلى الإدارة المحلية، وبالتالي المهام التي لا يمكن أن تؤدي بفاعلية على المستوى المحلي تستند إلى المستويات أعلى من الإدارة، وللإدارة المحلية بوظيفتين أساسيتين هما:

7-1- الوظيفة التنموية: وهي المسؤولة عن تخفيض التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة

عملية التنمية المحلية ويمكن تقسيمها إلى:

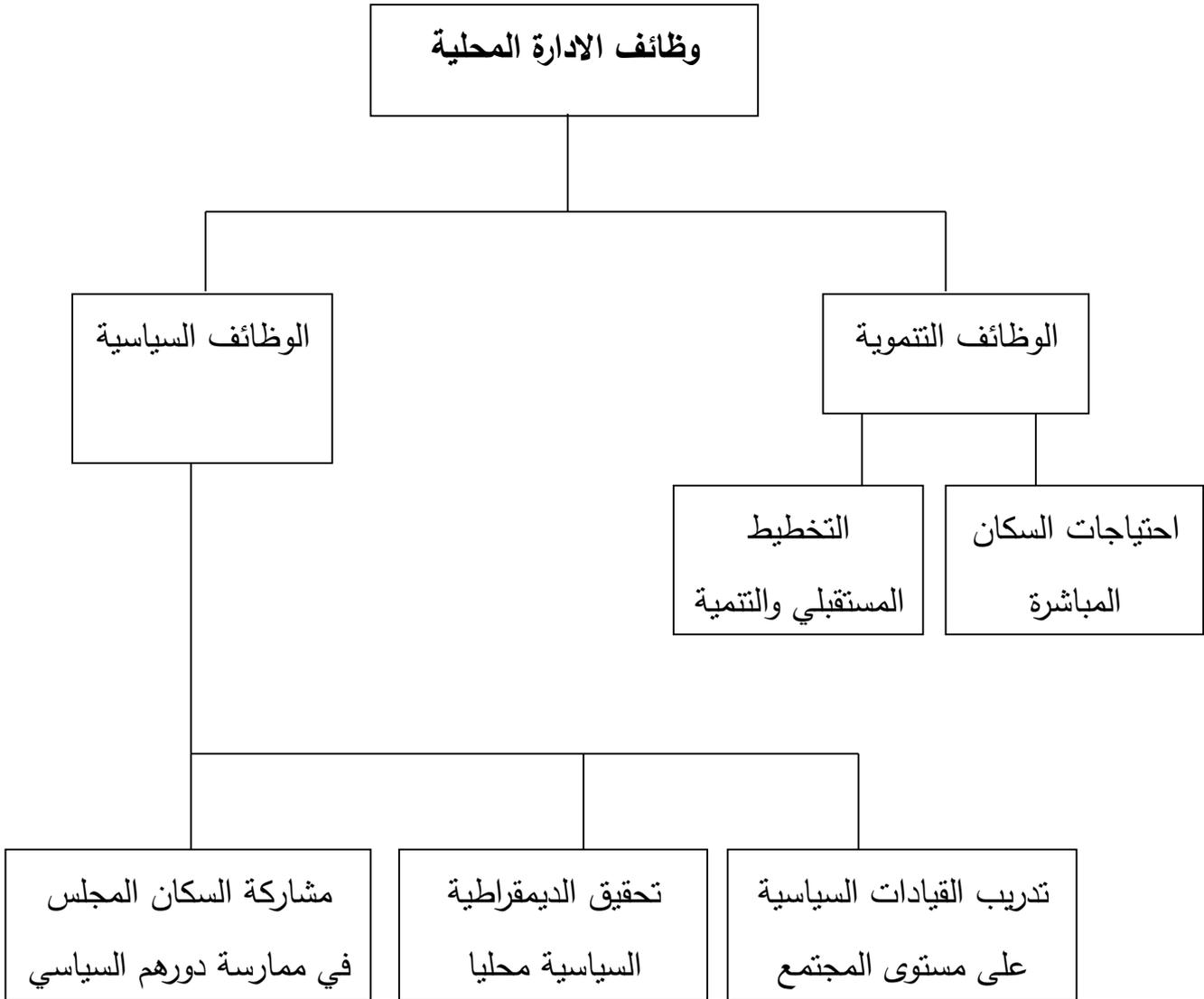
- وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة.
- وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

7-2- الوظيفة السياسية: وهي:

- تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادي لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.
- دفع السكان المحليين إلى المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي.

(1) محمد محمود الطعمنة، مرجع سابق، ص 10.

- تدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع.(1)



الشكل (06): يوضح وظائف الإدارة المحلية:(2)

(1) بدون كاتب، الإدارة المحلية، على الخط المباشر، تمت الزيارة يوم 11 مارس 2018، متاح على الرابط: www. C a p s. eggpt. com>p d f >Baher.

(2) المصدر السابق، ص04.

8 - مزايا الإدارة المحلية:

- تعتبر نظام الادارة المحلية نموذجا لتقييم العمل في مجال الادارة العامة على المستوى القومي، فعندما كان نشاط الحكومات محدود النطاق، كان من الميسور على الحكومات أداء خدماتها في جميع أرجاء البلاد عن طريق أجهزتها الادارية في عاصمة الولاية وفروعها الكائنة بالأقاليم، وبتوسيع نشاط الحكومات تعدد الخدمات والمرافق التي تباشرها وتطورت احتياجات الجماهير ملاحقة موكب التقدم والرخاء، فقد أصبح من العسير على الحكومة المركزية وفروعها النهوض بالخدمات العامة والمرافق الحيوية في جميع أنحاء البلاد بالكفاءة المنشودة وبما يحقق آمال الجماهير وتطلعاتهم.

- عندما تباشر الأجهزة الحكومية أداء خدماتها في إطار مركزي فإنها تدأب على سلوك أساليب موحدة تسري على جميع المناطق دون تمييز بينها إلا في الحالات الملحة، وإذا كان ذلك سببا فيما يخص الخدمات ذات الطابع القومي والتي لا تختلف المناطق في احتياجاتها منها وسائل تديرها باختلاف ظروفها البيئية ومشكلاتها المحلية.

- إن تكفل الحكومة بجميع الخدمات والمرافق القومية منها المحلية كثيرا ما يؤدي إلى عدم تأمين الاحتياجات بالتوازن المناسب في مختلف المناطق، الأمر الذي يتعارض مع عدالة وتوزيع الخدمات، أما في ظل نظام الادارة المحلية فإن سبب احتفاظ كل وحدة محلية بكافة الموارد المالية المحصلة محليا أو معظمها بالإضافة إلى الاعانة الحكومية المخصصة لها.(1)

- إن نجاح أي مرفق تتولاه سلطة محلية يتوقف على حد كبير على مدى التجاوب الذي تلقاه الجماهير المرتبطة به، وإن نظام الادارة المحلية بما يخفف من الترابط والتعاون بين المجالس المحلية والحكومية وبما يخفف من اشتراك أهل الوحدة المحلية في تنظيم وإدارة المرافق والخدمات المحلية.

(1) عادل بن مصطفى زهير، الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص ص 427 - 428.

- يساعد نظام الإدارة المحلية على تفرغ أعضاء المجالس النيابية للمناقشة الحرة للقضايا القومية الكبرى.
- إن نظام الإدارة المحلية يكفل كثرة الاتصالات بين المواطنين والحكام فيقوي الروابط بينهم ويعمل على استقرار الأوضاع السياسية للبلاد.
- يعتبر نظام الإدارة المحلية من علامات الحكم الديمقراطي السليم، وهو برهان على قوة نظام الحكم.
- يعمل نظام الإدارة المحلية على تحريك المواطنين السلبية المنطوية على الإيجابية النشيطة، ومن الاعتماد على الأجهزة الحكومية لتوفير الخدمات إلى الاعتماد على الجهود الذاتية لإصلاح أحوال المجتمع المحلي.
- يكفل نظام الإدارة المحلية في كل جوانبه التعبير عن حاجات المواطنين، ويعني حل المشكلات.
- إن نظام الإدارة المحلية يكفل السرعة في تنفيذ المشروعات، والرقابة الواعية الدقيقة على سير العمل فيها، وتباين فعالية هذا العمل بوضوح أمام المواطنين. (1)

9 - مشاكل الإدارة المحلية:

- مازالت هناك فجوة بين الطموح والواقع لتنشيط الاسهامات التنموية من جانب وحدات الإدارة المحلية لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة فنظم الإدارة المحلية تواجه عدة مشاكل هي:
- تواجه أجهزة رقابية متعددة لوحدات الإدارة المحلية سواء من قبل السلطات التنفيذية أو مجلس الشعب أو السلطة القضائية على المستويين المركزي والمحلي وهذا التعدد في أجهزة التنظيم والرقابة يحد من استقلال وحدات الإدارة المحلية في إدارة شؤونها واستخدام مواردها في خدمة التنمية.
 - نطاق صلاحيات وحدات الإدارة المحلية غير محدود على نحو تام.

(1) المرجع سابق، ص 429.

- عجز وحدات الإدارة المحلية عن توفّي الموارد المالية لتنفيذ خططها وسياستها.
- أداء الإدارة المحلية يتسم بإجراءات معقدة طويلة ومهام متضاربة وفساد على نطاق واسع وانخفاض كفاءة الموظفين.(1)
- إن الإدارة المحلية لا يمكنها تلبية حاجات سكانها إلا بامتلاك موارد مالية كافية لذلك كما أن اعتمادها على الاعلانات الحكومية كلما اعتمدت على مواردها الذاتية في سد نفقاتها المحلية.
- تعاني الإدارة المحلية كذلك من نقص الخبرات الفنية وانخفاض مستوى كفاءة الموظفين مع تسجيل قلة في عدد المهندسين والمختصين، والعاملين في المؤسسات المحلية سواء كانت ولاية أو بلدية.
- ضعف الجهاز التنفيذي للإدارة المحلية وعدم تفهمه للواقع والظروف المحلية وانتشار المحسوبية في تعيين موظفين الإدارة المحلية مما يؤثر على كفاءة العاملين فيها.
- ضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق سواء من داخل الإدارة المحلية أو من خارجها.(2)

(1) بدون كاتب، مصدر سابق.

(2) عادل محمود حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، د. ب. ن: دار الفكر العربي، 1973، ص 20.

خلاصة

لقد أوضحت العناصر السابقة لهذا المبحث أن أهم الملامح الأساسية لنظام الإدارة المحلية عموماً في الجزائر خصوصاً والتي تعتبر مستويات الإدارة المحلية فيها صورة معبرة عن اللامركزية الإقليمية والتي يشارك فيها المواطنين المحليين هذا ما أدى إلى تعميق الحياة الديمقراطية سياسياً وإدارياً.

فالإدارة المحلية تسعى إلى العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من مختلف الجهات التابعة لها من خلال العمل على تنفيذها على أرض الواقع واتخاذ القرارات السليمة والتوجيه الجيد والسليم لمصالحها وأفرادها ووحداتها والتحكم الجيد في مواردها.

الفصل الثالث

دور الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية لبلدية الطاهير

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الطاهير.

1. تعريف بلدية الطاهير ونشأتها

2. مهام بلدية الطاهير

3. الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات

تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية

2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة

3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث للدراسة

4. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع للدراسة

5. النتائج العامة للدراسة

6. تفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

7. تفسير النتائج في ضوء المقاربة النظرية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

1- تعريف بلدية الطاهير ونشأتها:

1-1-تعريف بلدية الطاهير:

البلدية حسب التعريف القانوني رقم 80-90 تعتبر جماعة إقليمية، سياسية، وإدارية واقتصادية وثقافية، وهي تتمتع بالشخصية وبالذمة المالية، المستقلة، وتتحدد بموجب القانون حيث تتوفر البلدية على هيئتان هما:

- هيئة المداولة: وهي المجلس الشعبي البلدي.

- هيئة تنفيذية: يرأسها المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة إلى الإدارة وينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تقع بلدية الطاهير شرق الولاية، حيث تبعد عنها ب 18 كلم وتربع على مساحة تقدر ب 64,88 كلم، وهي تعد ثاني بلدية من حيث الأهمية نظرا لموقعها الاستراتيجي المميز، وثالث بلدية من حيث الكثافة السكانية ويقدر عدد سكانها الإجمالي ب 77367 نسمة في سنة 2008.

1-2-نشأة بلدية الطاهير:

تعتبر بلدية الطاهير من البلديات التي تكونت على يد الاستعمار ومع بداية الاحتلال الفرنسي وهي أكثر بلديات ولاية جيجل من حيث السكان الذين ينحدرون من القبائل المحيطة بها، وبعد الانتفاضة الثورية سنة 1851/1871م انتزع الجنرال "لاكرو" أراضيها، وسمح بشراء الخمس منها فقط مما أدى إلى هجرة الكثير من سكانها إلى المناطق المجاورة.

وتشير بعض الدراسات أن بلدية الطاهير تعد من أكثر البلديات التي تعرض سكانها إلى الزجر والتضييق في الحريات والحد خارج تراب البلدية، وتعتبر فترة الاستقلال المرحلة الذهبية في تاريخ البلدية، حيث تم ترفيتها إلى إدارية سنة 1774م، وتم إنشاء عدة أحياء بالمدينة.

2- مهام بلدية الطاهير:

يمثل رئيس المجلس البلدي البلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات وكذلك أعمال الحياة المدنية والإدارية، وفقا للأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول عليها. لذا يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة، بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها، ومن بين المهام المسندة إليهم:

- السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات.
- التأكد من الحفاظ على النظام العام في كل الأماكن العمومية.
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني.
- اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة أو المعدية والوقاية منها.
- يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخص البناء والهدم والتجزئة، حسب الشروط والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تقديم مساعدات للهيكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية.
- السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لاسيما ذوي الفئات الاجتماعية الخاصة.

- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة للأماكن العمومية والمحافظة عليها.

ويمكن تسيير هذه المصالح مباشرة في شكل الاستغلال المباشر، أو في شكل مؤسسة عمومية بلدية عن طريق الامتياز أو التفويض.

3- الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير:

يتضمن الهيكل التنظيمي لبلدية الطاهير مجموعة من المديرات، المصالح والمكاتب، والتي تتضمن ما يلي:

- الأمانة العامة: تتكفل بالتنسيق وتنشيط جميع مصالح البلدية، ومراقبتها، وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب البريد والعلاقات الخاصة: ويقوم بما يلي:

- تسيير المصالح المشتركة.

- البريد الصادر والوارد تسجيله وتوزيعه.

- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

- الوثائق والأرشيف والإحصاء: ويتولى ما يلي:

- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، تسييره، متابعته والسهر على حمايته.

- جمع الوثائق القانونية والتنظيمية واستغلالها ووصفها في متناول مصالح البلدية.

- مكتب الاستقبال والتوجيه:

- استقبال وتوجيه المواطنين لمختلف مصالح البلدية.

- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية في مجال استقبال المواطنين.
- مديرية التنظيم والشؤون العامة: تحتوي هذه المديرية على 3 مصالح وهي:
 - مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: تتكون من 3 مكاتب وهي:
 - مكتب التنظيم والشؤون القانونية: وتتكون من 3 مكاتب وهي:
 - مكتب التنظيم: ويتولى المهام التالية:
- القيام بالإحصاءات المتعلقة بالخدمة الوطنية وتسليم كل الوثائق المتعلقة بها.
- إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية.
- مكتب المنازعات والشؤون القانونية: ويتولى ما يلي:
 - متابعة كل المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها.
 - تحرير والربط على العرائض أمام المحاكم المختصة.
- مكتب النظافة والوقاية:
 - محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.
 - إجراء تحقيقات حول النظافة.
- مصلحة الشؤون العامة: تتكون من مكثتين: مكتب الحالة المدنية ومكتب الانتخابات والسكان.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: وتتكون من 3 مكاتب وهي: مكتب الشؤون الاجتماعية، مكتب الثقافة والرياضة، مكتب النشاط الاجتماعي.

- مديرية الوسائل العامة: وتتكون من 3 مصالح وهي:
- مصلحة الميزانية والحسابات: تحتوي على مكتبين:
- مكتب الميزانية والحسابات: ويتولى ما يلي:
- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري.
- جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها.
- مكتب إعداد الفاتورات وحوالات الدفع: ويتولى ما يلي:
- إعداد الفاتورات التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها.
- إعداد حوالات الدفع بالتنسيق مع مكتب الميزانية.
- مصلحة الوسائل: تحتوي على مكتبين:
- مكتب الممتلكات: يتولى ما يلي:
- إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها.
- مكتب الوكالات: يعمل على إنشاء الوكالات كلما دعت الضرورة لذلك حسب إمكانيات البلدية.
- مصلحة تسيير المستخدمين: تحتوي على مكتبين:
- مكتب تسيير المستخدمين: ويتولى ما يلي:
- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين.
- مكتب التوظيف والتكوين: ويتولى ما يلي:

- ضبط احتياجات مصلحة البلدية من المستخدمين.
- مديرية التعمير والبناء والأشغال: تتكون من مصلحتين:
 - مصلحة التعمير والبناء وتشمل مكنتين:
 - مكتب الدراسات والتعمير: ويتولى ما يلي:
 - التكفل بدراسة ومتابعة وسائل التعمير.
 - مكتب متابعة ومراقبة التعمير: ويتولى ما يلي:
 - التكفل بمتابعة التعمير فيما يتعلق برخصة البناء، رخصة التجزئة.....
 - مصلحة الأشغال: تحتوي على مكنتين:
 - مكتب الصفقات: ويتولى ما يلي:
 - تنظيم المناقصات والمزايدات والسهر على تنفيذها.
 - مكتب متابعة ومراقبة الأشغال: ويتولى ما يلي:
 - إعداد الدراسات التقنية المتعلقة بكل المشاريع.
 - مديرية الصيانة والشبكات: وتتكون من مصلحتين:
 - مصلحة الصيانة الورشات: وتتكون من مكنتين:
 - مكتب الصيانة والتزيين والمحيط: ويتولى ما يلي:
 - صيانة كل ممتلكات البلدية العقارية و المنقولة.
 - مكتب حظيرة العتاد والسيارات: ويتولى ما يلي:

- متابعة كل حركات الممتلكات الخاصة بالبلدية منها العتاد المنقول.

- مصلحة الشبكات والتطهير تحتوي على 3 مكاتب:

- مكتب المياه والتطهير: ويتولى ما يلي:

- يقوم بإعداد بطاقة لاحتياجات السكان من المياه الصالحة للشرب.

- مكتب التنظيف: ويتولى ما يلي:

- السهر على تنظيف إقليم البلدية.

- مكتب الطرق والإنارة العمومية: ويحتوي فرعين:

- فرع الطرق وتنظيم المرور وفرع الإنارة العمومية.

تمهيد:

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، وتعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة التي تناولنا واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية ببلدية الطاهير، وذلك من خلال تحليل وتفريغ بيانات الاستمارة، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وأخيرا الخروج بنتائج عامة واقتراحات وتوصيات.

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي للبيانات

قراءة الجداول:

أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

1 - الجنس:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	37,12%
أنثى	61	62,88%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الإناث والبالغ عددهم 61 بنسبة 62,88% فيما نلاحظ أن فئة الذكور قد بلغ عددهم 36 بنسبة 37,12% ومن خلال هذا التفاوت الموجود في السن نستنتج أن موظفي بلدية الطاهير أغلبهم من فئة الإناث وهذا يعكس أن العمل الإداري لم يعد حكرا على الرجال، بل أصبح العنصر النسوي هو الآخر يحتل أغلبية المناصب.

2- السن:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	-	-
من 25 إلى 34	42	43,30%
من 35 إلى 44	55	56,70%
المجموع	97	100%

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن مجتمع البحث يتوزع بحسب السن إلى 3 فئات وأن الفئة الأكثر انتشارا هي من 35 إلى 44 بنسبة 56,70% ثم تليها فئة من 25 إلى 34 بنسبة 43,30% بينما لا يوجد أي مبحوث مصنف ضمن فئة اقل من 25.

ومن خلال هذا نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث تنحصر ما بين 35 إلى 44 بما يمثل 55 فرد بنسبة 56,70% وترجع هذه النسبة الكبيرة إلى أن الإطارات المسيرة للبلدية من الفئة العمرية الكبيرة وذلك لما يتمتعون به من خبرة.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3):

يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	05	5,15%
ثانوي	25	25,77%
جامعي	67	69,08%
المجموع	97	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69,08% من أفراد مجتمع البحث هم الحاملين للشهادة الجامعية وان نسبة 25,77% من المستوى الثانوي وتليها نسبة 5,17% ذوي المستوى المتوسط، ويرجع ذلك حسب اعتقادنا بأن أغلبية مناصب التوظيف بالبلدية تتطلب مستوى دراسي عالي.

4- المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	04	4,13%
رئيس مصلحة	06	6,19%
متصرف	22	22,67%
عون إداري	65	67,01%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 67,01% من مفردات العينة يشغلون منصب عون إداري في حين بلغت نسبة 22,67% للمتصرف، لتأتي بعدها نسبة 6,19% لمنصب رئيس مصلحة، أما النسبة الأخيرة 4,13% لمنصب مدير.

ومنه نستنتج أن منصب عون إداري هو المنصب الغالب في البلدية ذلك كون أعوان الإدارة يسهلون عملية الاتصال والتواصل داخل البلدية وهذا ما يؤكد حاجة البلدية لأعوان الإدارة، فهذه الفئة تؤدي مهام أكثر من رؤساء المصالح والمديرين كالاتصال على التقارير وإعداد كافة المعلومات كذلك.

5- الخبرة:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	30	30,93%
من 05 إلى 10 سنوات	36	37,11%
أكثر من 10 سنوات	31	31,96%
المجموع	97	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة من 05 إلى 10 سنوات تحصلت على نسبة 37,11% ثم تليها نسبة 31,96% لفئة أكثر من 10 سنوات، والمرتبة الأخيرة كانت لفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 30,93%، ومنه نستنتج أن معظم موظفي البلدية لهم أقدمية في وظائفهم والذي يعطي لنا انطبعا على اعتماد البلدية على الخبرة في تسيير شؤونها.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بدور الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير.

الجدول رقم (6): يوضح دور الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير.

دور الاتصال الداخلي	التكرار	النسبة المئوية
أساسية	96	98,97%
ثانوية	01	01,03%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 98,97% من المبحوثين صرحوا أن للاتصال الداخلي وظيفة اتصالية أساسية، بينما صرح ما نسبته 01,03% من المبحوثين أن الاتصال الداخلي وظيفة اتصالية ثانوية.

الفصل الثالث:..... واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية بلدية الطاهير.

ومن خلال هذه البيانات يمكن القول أن لدى موظفي البلدية وعي كبير بأهمية الاتصال الداخلي فقد اعتبروه وظيفة أساسية وهذا من خلال النسبة الكبيرة التي تحصلت عليها إجاباتهم، كما أن النسبة التي صرحت أن الاتصال الداخلي وظيفة ثانوية ضئيلة جدا، وذلك يمكن أن يعود إلى أن الذين صرحوا بهذا ليس لديهم خبرة كبيرة في العمل في البلدية، ويمكن أن تكون أعمالهم محصورة في نشاط مكتب معين دون التواصل مع باقي الموظفين في البلدية.

وفي نفس النتيجة التي توصلنا إليها الباحثان "ياسمينه بودويرة" و"مريم بوزردوم" في دراستهما "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال" وهي أن للاتصال الداخلي أهمية بالغة في المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح ما إذا كان المبحوثين يمكنهم الاتصال مع زملائهم في أي وقت وأي مكان في الإدارة المحلية.

إمكانية الاتصال مع الزملاء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	75	77,32%
لا	6	6,18%
أحيانا	16	16,49%
المجموع	97	100%

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 75 من أفراد العينة يتواصلون مع زملائهم في أي وقت وفي أي مكان في الإدارة المحلية وهذا ما أكدتهم إجاباتهم بنسبة 77,32% في حين أن النسبة الثانية هم أفراد العينة الذين قالوا بأنهم أحيانا ما يتواصلون مع زملائهم في أي وقت وأي مكان في الإدارة المحلية بنسبة 16,49% وكانت المرتبة الأخيرة لأفراد العينة الذين كانت إجاباتهم بأنهم لا يتواصلون مع زملائهم بنسبة 6,18%.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يتواصلون مع زملائهم وذلك لإدراكهم بأهمية الاتصال داخل الإدارة المحلية وهذا راجع لوجود احتكاك بينهم والتواصل وتبادل الآراء والمعلومات.

الجدول رقم (08): يوضح درجات تسهيل الاتصال لمهام الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار	تسهيل الاتصال لمهام الموظفين
61,86%	60	دائما
23,71%	23	غالبا
13,40%	13	أحيانا
01,03%	1	نادرا
-	-	أبدا
100%	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الاتصال دائما ما يسهل لهم مهامهم وذلك بنسبة 61,86%، كما نلاحظ من نفس الجدول أن الاتصال يسهل للموظفين مهامهم غالبا بنسبة 23,71% ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن نسبة 13,40% يجيبون بأنهم أحيانا ما يسهل الاتصال لهم مهامهم، بينما جاءت النسبة الأقل من المبحوثين لتؤكد بشكل نادر أن الاتصال ما يسهل لهم مهامهم بنسبة 1,03%، في حين أن اقتراح أبدا لم يجب عليه أي مبحوث، ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب «دائما» لأن التشاور بين الموظفين أمر لا بد منه لتسهيل مهامهم، في حين أن هناك نسبة من المبحوثين لا يؤمنون بفعالية الاتصال الداخلي.

الجدول رقم (09): يوضح درجة مساهمة الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات المهمة.

النسبة المئوية	التكرار	درجة مساهمة الاتصال الداخلي
45,37%	44	دائما
44,33%	43	غالبا
10,30%	10	أحيانا
-	-	نادرا
-	-	أبدا
100%	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين ارتكزت إجاباتهم بأن الاتصال يساهم دائما في تزويد الموظفين بالمعلومات المهمة حيث قدرت بنسبة 45,37% ، في حين أن نسبة 44,33% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصال غالبا ما يساهم في تزويدهم بالمعلومات ، ثم تليها نسبة 10,30% من المبحوثين أجابوا بأن الاتصال أحيانا ما يسهل لهم مهامهم، في حين الاحتمال نادرا وأبدا ما يسهل الاتصال لهم مهامهم لم يجب عليها أي مبحوث، ومنه نستنتج أن عامل الاتصال في مثل هذه الإدارات يساهم في تزويد العمال بالمعلومات المهمة، كذلك بالنسبة لنقل انشغالات الموظفين للرؤساء وكذلك بالنسبة للمعلومات التي يتلقاها الرؤوسين من الرؤساء.

الجدول رقم (10):

يوضح مكان أهمية الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.

المجموع		لا		نعم		أهمية الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%100	97	%55,67	54	%44,32	43	تبليغ الأوامر
%100	97	%58,76	57	%41,23	40	نقل القرارات
%100	97	%40,20	39	%59,79	58	إيصال المعلومات
%100	97	%70,10	68	%29,89	29	احترام التدرج الهرمي
%100	97	%34,02	33	%67,01	65	تنظيم التواصل داخل الإدارة
-	-	-	-	-	-	أخرى تذكر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأهمية الاتصال الداخلي تكمن في تنظيم التواصل داخل الإدارة وذلك بنسبة %67,01 ثم تليها نسبة %59,79 بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن أهمية الاتصال تكمن في إيصال المعلومات، بينما نسبة %44,32 بالنسبة لتبليغ الأوامر بينما نسبة %41,23 بالنسبة للذين أجابوا بأن الأهمية تكمن في نقل القرارات أما النسبة الأخيرة فكانت للمبحوثين الذين أجابوا بأن أهمية الاتصال تكمن في احترام التدرج الهرمي بنسبة %29,89 ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في تنظيم التواصل داخل الإدارة لأن الاتصال يسهل لهم تبادل المعلومات لتسهيل مهامهم.

الجدول رقم (11): يوضح الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي للمبحوثين.

المجموع		لا		نعم		أهداف الاتصال الداخلي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	97	43,29%	42	56,70%	55	إعلام الأفراد بنشاط الإدارة ومشاريعها وأهدافها
100%	97	28,86%	28	71,13%	69	يحقق الفعالية والتناسق في الأداء
100%	97	73,19%	71	26,80%	26	يؤدي إلى التلاحم والترابط
100%	97	79,38%	77	20,61%	20	تعريف الموظفين ببيئتهم
100%	97	79,38%	77	20,61%	20	تحفيز ورفع الروح المعنوية
-	-	-	-	-	-	أخرى تذكر

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي تساهم في تحقيق الفعالية والتناسق في الأداء داخل البلدية وذلك بنسبة 71,13% في حين نجد نسبة 56,70% من الموظفين الذين يرون أن أهداف الاتصال تكمن في إعلام الأفراد بنشاط الإدارة ومشاريعها وأهدافها، ثم تليها نسبة 26,80% من الأفراد الذين صرحوا أن أهداف الاتصال تؤدي إلى التلاحم والترابط ، في حين أن تعريف الموظفين ببيئتهم وتحفيز ورفع الروح المعنوية تحصلتا على نفس النسبة وهي 20,61% ومنه نستنتج أن معظم المبحوثين يرون أن الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي هي تحقيق الفعالية والتناسق في الأداء وهذا يبين أن أفراد العينة يدركون أهمية ودور الاتصال الداخلي داخل البلدية.

الجدول (12):يوضح كيف تتم عملية الاتصال بين الموظفين والمدير.

المجموع		لا		نعم		عملية الاتصال بين الموظفين والمدير
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	97	96,90%	94	3,09%	3	من خلال خلية الاتصال
100%	97	48,45%	47	51,54%	50	من خلال سكرتارية المدير
100%	97	51,54%	50	48,45%	47	من خلال رئيس المكتب
100%	97	85,56%	83	14,43%	14	من خلال لأمين العام
100%	97	37,11%	36	62,89%	61	من خلال رئيس المصلحة

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة رئيس المصلحة هي المصدر الأكبر لحصول موظفي البلدية على المعلومات وذلك بنسبة 62,89%، والنسبة الثانية 51,54% كانت لسكرتارية المدير، والنسبة الثالثة كانت لرئيس المكتب وقدرت ب 48,45%، أما النسبة الرابعة فكانت للأمين العام وقدرت ب 14,43% أما النسبة الأخيرة فكانت من خلال خلية الاتصال وقدرت ب 3,09% ومنه نستنتج أن مصادر المعلومات بالبلدية مختلفة ومتنوعة، لكن نلاحظ أن النسب الثلاث الأولى أقرت أن مصادرهم رسمية (رئيس المصلحة، سكرتارية المدير، رئيس المكتب)، حيث أن رؤساء المصالح كانت نسبتهم كبيرة لأنهم يحصلون على المعلومة من المدير ويتكفلون بإيصالها إلى الموظفين ولن يتسنى للمدير إيصالها إلى جميع الموظفين إنما يكلف رئيس المصلحة أو السكرتارية بهذه المهمة.

الجدول رقم (13): يوضح ما إذا كان الاتصال من الأساليب الفعالة في الإدارة المحلية أم لا حسب رأي المبحوثين.

النسبة %	التكرار	الإجابة
87,63%	85	نعم
12,37%	12	لا
100%	97	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال من الأساليب الفعالة في الإدارة المحلية وقدرت نسبتها بـ 87,63% في حين أن المبحوثين الذين يرون أن الاتصال ليس من الأساليب الفعالة في الإدارة بلغت نسبتهم 12,37%.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يعتمدون على الاتصال الداخلي في تأدية مهامهم داخل الإدارة، كما يستعملونه في التواصل داخل الإدارة وذلك بإيصال المعلومات ونقل القرارات وتنفيذ الأوامر والتعليمات.

المحور الثالث: الأساليب الاتصالية المعتمدة بلدية الطاهير.

الجدول رقم (14): يوضح إجابات المبحوثين حول شكل الاتصال المستخدم بكثرة في الإدارة المحلية.

المجموع		لا		نعم		شكل الاتصال المستخدم
النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	97	62,88%	61	37,11%	36	اتصال صاعد من الموظف إلى المدير
100%	97	65,97%	64	34,02%	33	اتصال أفقي بين الموظفين في المستوى نفسه
100%	97	32,98%	32	67,01%	65	اتصال نازل من المدير إلى الموظفين

الفصل الثالث:..... واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية ببلدية الطاهير.

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن شكل الاتصال المستخدم بكثرة في الإدارة المحلية هو اتصال نازل من المدير إلى الموظفين وقدرت نسبتهم بـ 67,01% ثم تليها نسبة 37,11% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أنه اتصال صاعد من الموظف إلى المدير أما النسبة الأخيرة فقدرت بـ 34,02% بالنسبة للمبحوثين الذين اعتبروا شكل الاتصال أفقي بين الموظفين في المستوى نفسه.

ومنه نستنتج أن إجابات المبحوثين متقاربة، غير أنهم اختاروا الاتصال النازل من المدير إلى الموظفين وذلك من أجل نقل الأوامر والقرارات وإيصال المعلومات من المدير إلى الموظف وأيضا دليل على أن الاتصال بالبلدية مفتوح نوعا ما غير مغلق في شكل أوامر.

الجدول رقم (15): يوضح تحقق أهداف عمل المبحوثين من حيث شكل الاتصال المعتمد.

النسبة %	التكرار	الإجابة
53,61%	52	رسمي
15,46%	15	غير رسمي
30,93%	30	كلاهما
100%	97	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن الاتصال الرسمي يحقق أهدافهم في العمل وذلك بنسبة 53,61%، أما النسبة الثانية هي 30,93% وهي للمبحوثين الذين أجابوا أن كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي يحقق أهدافهم في العمل، أما النسبة الأخيرة هي 15,46% للمبحوثين الذين اعتبروا أن الاتصال الغير رسمي هو الذي يحقق أهدافهم في العمل.

ومنه نستنتج أن أهداف الموظفين تتحقق عندما يكون الاتصال رسمي فعن طريقه يتمكن الموظفون من تنفيذ المهام وقضاء الأعمال بالبلدية، كما أن الاتصال الذي يتم بين الموظفين أو بين الموظفين والمدير هو اتصال رسمي يكون متعلق بتنفيذ الأوامر والتعليمات وهذا الاتصال هو الوسيلة المثلى لضمان الحصول على المعلومات بطريقة جيدة.

الفصل الثالث:..... واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية ببلدية الطاهير.

الجدول رقم (16): يوضح الوسائل الاتصالية التي يستخدمها المبحوثين أكثر داخل بلدية الطاهير.

المجموع		لا		نعم		الوسائل الاتصالية المستخدمة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	97	35,05%	34	64,94%	63	اتصال شخصي
100%	97	18,55%	18	81,44%	79	الاجتماعات والمناقشات
100%	97	32,98%	32	67,01%	65	المراسلات الإدارية
100%	97	97,93%	95	2,06%	2	مطويات
100%	97	90,72%	88	9,27%	9	ملصقات
100%	97	90,72%	88	9,27%	9	البريد الالكتروني
100%	97	42,26%	41	57,73%	56	هاتف
100%	97	86,59%	84	13,40%	13	مواقع التواصل الاجتماعي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بأن أكثر الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل البلدية هي الاجتماعات والمناقشات وذلك بنسبة 81,44%، ثم تليها كل من المراسلات الإدارية والاتصال الشخصي بنسبتين متقاربتين هما 67,01% و 64,94% على الترتيب ثم تليها نسبة 57,73% بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن الهاتف من الوسائل المستخدمة بكثرة فيما تحصلت مواقع التواصل الاجتماعي على نسبة 13,40%، أما بالنسبة للملصقات والبريد الالكتروني فقد تحصلتا على نسبتين متساويتين وهي 9,27% فيما تحصلت المطويات على نسبة ضعيفة والتي كانت بـ 2,06%.

ومنه نستنتج أن استخدام الوسائل الاتصالية بالبلدية يعتمد على الاجتماعات والمناقشات بشكل كبير، وعليه الاعتماد على الطابع الرسمي بالبلدية، وهذا ما أكدته أخذ الاجتماعات والمناقشات على مراتب متقدمة عكس المطويات التي تدنت في الترتيب وذلك راجع إلى نقص

الفصل الثالث:..... واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية ببلدية الطاهير.

الإمكانيات والتجهيزات المادية والوقت والجهد، ولذلك فالاجتماعات والمناقشات والمراسلات الإدارية والاتصال الشخصي من الوسائل الاتصالية الفعالة في الإدارة داخل البلدية.

الجدول رقم (17): يوضح رأي المبحوثين في وسائل الاتصال المستخدمة ودورها في تحقيق أهداف البلدية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
72,16%	70	نعم
4,13%	04	لا
23,72%	23	أحيانا
100%	97	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة تساعد البلدية في بلوغ أهدافها وذلك بنسبة تقدر بـ 72,16%، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن هذه الوسائل أحيانا ما تساعد البلدية في بلوغ أهدافها فكانت نسبتهم 23,72%، في حين أن نسبة الأفراد الذين صرحوا بـ "لا" تتمثل نسبتهم بـ 4,13%.

وعليه نستنتج أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في البلدية تساعدها في تحقيق أهدافها بحسب إجابات معظم المبحوثين، فهذه الوسائل تعد وسائل فعالة حيث تسهل عملية نقل وتلقي المعلومات سواء من الرؤساء أو المرؤوسين فهي تعمل على تقليص الوقت والجهد، لكن هذا لا يعني خلوها من بعض النقائص فهي بحاجة إلى التحديث ومواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال.

الجدول رقم (18): يوضح رأي المبحوثين حول درجة مساهمة وسائل الاتصال في تقريب وجهات نظرهم لمسؤوليهم.

المتغير	التكرار	النسبة %
كثيرا	62	63,92%
قليلا	35	36,08%
أبدا	-	-
المجموع	97	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين اعتبروا بأن وسائل الاتصال تساهم كثيرا في تقريب وجهة نظرهم لمسؤوليهم وذلك بنسبة 63,92%، في حين أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن وسائل الاتصال تساهم قليلا في تقريب وجهة نظرهم لمسؤوليهم هي 36,08% .

وعليه نستنتج أن أغلبية المبحوثين اعتبروا بأن وسائل الاتصال تساهم كثيرا في تقريب وجهة نظرهم لمسؤوليهم وهذا راجع إلى أن هذه الوسائل ملية لحاجيات الموظف وأن المسؤولين يعطون أهمية للاتصال ويعتبرونه فعال بينهم وبين الموظفين وهكذا تكون هناك ثقة بين المسؤول والموظف.

الجدول رقم (19): يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت سرعة وصول المعلومات تحسن طريقة تواصل الموظفين بعملهم.

المتغير	التكرار	النسبة %
رسمية	60	61,86%
غير رسمية	37	38,14%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تصلهم المعلومات بسرعة أثناء تأديتهم لعملهم أكثر عندما يتواصلون بطريقة رسمية بنسبة 61,86%، في حين نجد فئة قليلة من أفراد

الفصل الثالث:..... واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية ببلدية الطاهير.

العينة يحصلون على المعلومات عندما يتواصلون بطريقة غير رسمية بنسبة 38,14%، ومنه نستنتج أن بلدية الطاهير تعتمد أكثر على الاتصال الرسمي وذلك للحفاظ على نظامها الداخلي.

وفي نفس النتيجة التي توصلت إليها الباحثة " خنيفر وفاء " في دراستها " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية " وهي أن الاتصال الرسمي أكثر استعمالا داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20): جدول يوضح مدى رضا الموظف من وسائل الاتصال المستخدمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
راض	40	41,23%
نوعا ما	45	46,39%
غير راض	12	12,38%
المجموع	97	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا أنهم راضون نوعا ما عن وسائل الاتصال المستخدمة داخل البلدية وذلك بنسبة 46,39%، أما الفئة الثانية فصرحوا أنهم راضون عن وسائل الاتصال المستخدمة بنسبة 41,23%، أما الفئة الثالثة فصرحوا أنهم غير راضون وذلك بنسبة 12,38%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم راضون نوعا ما عن وسائل الاتصال المستخدمة بالبلدية فهذه الوسائل تساعدهم في الحصول على المعلومات بسرعة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات كما تساعدهم هذه الوسائل في تحقيق أهداف الإدارة، كما يسهل عليهم التواصل مع المسؤولين.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه الاتصال داخل بلدية الطاهير.

الجدول رقم (21): جدول يوضح الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الموظف وباقي زملائه.

النسبة %	التكرار	الإجابات
22,69%	22	نعم
48,45%	47	لا
28,86%	28	نوعا ما
100%	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 47 من أفراد العينة أجابوا بأن ليس لديهم صعوبات تعيق الاتصال بينهم وبين زملائهم وهذا ما أكدته إجاباتهم بنسبة 48,45% في حين أن النسبة الثانية هم أفراد العينة الذين صرحوا "نعم" توجد صعوبات تعيق الاتصال بينهم وبين زملائهم بنسبة 28,96% وكانت المرتبة الأخيرة لأفراد العينة الذين كانت إجاباتهم ب "نوعا ما" توجد صعوبات تعيق الاتصال بين الموظف وباقي الزملاء .

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ليس لديهم صعوبات في التواصل والاتصال مع باقي زملائهم وهذا راجع لأهمية الاتصال بين الزملاء والموظفين.

الجدول رقم (22):

يوضح إجابات المبحوثين حول الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الموظفين.

في حالة الإجابة بالإيجاب.

المجموع		لا		نعم		الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الموظفين
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	50	48%	24	50%	26	صعوبات تنظيمية
100%	50	96%	48	04%	2	صعوبات نفسية
100%	50	-	-	-	-	صعوبات مادية
100%	50	96%	48	04%	2	أخرى تذكر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 26 من أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم ايجابية أكدوا أنه توجد صعوبات تنظيمية تعيق الاتصال بينهم وبين باقي الزملاء وهذا ما أكدته إجاباتهم بنسبة 50%، في حين نجد الذين يرون أنه توجد صعوبات نفسية وصعوبات مادية قد بلغت نسبتهم 04% .

ومنه نستنتج أن الصعوبات التنظيمية هي التي تعيق عملية الاتصال بين الموظفين وهذا راجع إلى نقص التنظيم داخل الإدارة المحلية.

الجدول رقم (23):

يوضح إجابات المبحوثين عن ما إذا كان التسلسل الهرمي يعد مصدرا من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب.

النسبة %	التكرار	التسلسل الهرمي مصدر من مصادر وصول المعلومات
18,55%	18	غالبا
58,77%	57	أحيانا
22,68%	22	نادرا
100%	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 57 من أفراد العينة ارتكزت إجاباتهم ب "أحيانا" ما يعتبر التسلسل الهرمي مصدر من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب بنسبة 58,77% في حين أن نسبة 22,68% نادرا ما يعد التسلسل الهرمي مصدر من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب، أما النسبة الأخيرة قدرت ب 18,55% أي غالبا ما يعتبر التسلسل الهرمي مصدر من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب .

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا ما يعد التسلسل الهرمي مصدر من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب وذلك راجع لمدى الانسجام والتوافق وكذلك التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك راجع إلى المنصب الوظيفي في العمل.

الجدول رقم (24):

جدول يوضح ما إذا كان البعد المكاني يعيق التواصل بين الموظف ومسؤوليه.

النسبة %	التكرار	الاجابات
25,78%	25	نعم
74,22%	72	لا
100%	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74,22% من أفراد العينة أجابوا بأن البعد المكاني لا يعيق التواصل بين الموظفين ومسؤوليهم في حين ن نسبة 25,78% أجابوا بأن البعد المكاني يعيق التواصل بين الموظفين و مسؤوليهم.

ومنه نستنتج بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن البعد المكاني لا يعيق التواصل بين الموظف والمسؤول وهذا راجع لفعالية الاتصال داخل المؤسسة واعتبار الاتصال كأداة إيجابية لتقليص البعد المكاني بين الموظفين.

الجدول رقم (25):

يوضح إجابات المبحوثين حول وجود مختصين في الاتصال الداخلي بالبلدية.

النسبة المئوية	التكرار	وجود مختصين في الاتصال الداخلي
38,14%	37	نعم
61,86%	60	لا
100%	97	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا أنه لا يوجد مختصين في الاتصال الداخلي بالبلدية بنسبة 61,86% أما الفئة التي أجابت أنه يوجد مختصين فكانت نسبتهم 38,14% .

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا أنه لديهم مختصين بالبلدية وذلك راجع أنه لا يوجد مكتب مخصص تحت اسم مختص في الاتصال لكن الموظفين أنفسهم يقومون بالاتصال بينهم من خلال سكرتارية المدير ورؤساء المكاتب ورؤساء المصالح.

الجدول رقم (26):

جدول يوضح إجابات المبحوثين حول درجة تأثير عدم وجود مختصين بالاتصال الداخلي بالبلدية.

النسبة%	التكرار	درجة تأثير عدم وجود مختصين
63,33%	38	تأثير كبير
20%	12	متوسط
16,66%	10	ضعيف
100%	60	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن لعدم وجود مختصين بالاتصال الداخلي تأثير كبير وذلك بنسبة 63,33% في حين الذين أجابوا أن لوجودهم تأثير متوسط كانت نسبتهم 16,66% .

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين اعتبروا أن عدم وجود مختصين في الاتصال له تأثير كبير لأن وجودهم يساعد الموظفين في عملية تلقي المعلومات من الرؤساء واتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (27):

يمثل إجابات المبحوثين عن ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإدارة تعقد اجتماعات مع الموظفين
71,14%	69	نعم
28,86%	28	لا
100%	97	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن الإدارة تعقد اجتماعات مع الموظفين وذلك بنسبة 71,14% أما المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة لا تعقد اجتماعات فكانت نسبتهم 28,86% .

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن الإدارة تعقد اجتماعات مع الموظفين لتناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة ومنه فإن البلدية تسعى إلى محاولة معرفة مشاكل الموظفين ومحاولة علاجها ومحاولة إعطاء فرصة للموظفين لإبداء آرائهم وهذا أمر جيد لتحفيز ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين.

الجدول رقم (28):

يمثل إجابات المبحوثين حول الحلول الممكنة لتجاوز الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال.

المجموع		لا		نعم		الحلول الممكنة لتجاوز الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال الداخلي
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	97	62,88%	61	37,11%	36	إعادة في الهيكل الإداري
100%	97	69,07%	67	30,92%	30	القيام بدراسات وأبحاث للاتصال الداخلي
100%	97	41,23%	40	58,76%	57	مشاركة الموظفين في الاتصال
100%	97	52,57%	51	47,42%	46	القيام بتدريبات الموظفين الاتصال
100%	97	95,87%	93	4,12%	04	أخرى تذكر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا بأن مشاركة الموظفين في الاتصال تعتبر من الحلول الممكنة لتجاوز الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال الداخلي بنسبة 58,76%، في حين البعض الآخر يعتبر القيام بتدريبات الموظفين في الاتصال من بين الحلول الممكنة بنسبة 47,42%، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة القيام بدراسات وأبحاث للاتصال الداخلي بنسبة 30,92%

وجاءت نسبة 4,12% من إجابات المبحوثين الذين اقترحوا حلول ممكنة لتجاوز الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال الداخلي المتمثلة في الاعتماد على مبدأ الحوار المتبادل بين الرئيس والمرؤوس للوصول إلى حل للمشاكل المطروحة ، وكذلك تطوير وسائل الاتصال في حين اقترح البعض توفير المعلومات والعمل على تدفقها بالسرعة والدقة اللازمة.

ومنه نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن لديهم وعي بأهمية الاتصال في البلدية وضرورة منحه مكانة أكبر وتجهيز وظائفه ميدانيا سواء بمشاركة الموظفين في الرأي أو القيام بدورات تدريبية

كما يجب تفعيل تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تمكن من التواصل بمختلف أنواع الاتصال الرسمي وغير الرسمي وكذا الصاعد والنازل والأفقي.

5- النتائج العامة للدراسة:

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها حول "واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية" وبالضبط بالبلدية، على مجموعة نتائج ساهمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة التي يمكن حصرها في ما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

نستنتج من خلال تحليلنا للمعطيات المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ما يلي:

- 1-معظم أفراد العينة هم من فئة الإناث، حيث بلغ عددهم 61 بنسبة 62,88%.
- 2-معظم موظفي بلدية الطاهير تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 44 سنة بنسبة قدرت 56,7%.
- 3-أغلبية إدارات بلدية الطاهير ذو شهادات جامعية قدرت نسبتهم 69,08%.
- 4-معظم موظفي بلدية الطاهير يشغلون منصب عون إداري حيث بلغت نسبتهم 67,01%.
- 5-أغلبية الموظفين ببلدية الطاهير لديهم أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات قدرت نسبتهم ب 37,11%. أما الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات فنسبتهم 31,96%

المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير.

- 6-نسبة 98,97% من أفراد العينة أكدوا بأن الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير دور أساسي.
- 7-توصلت دراستنا إلى أن أغلبية المبحوثين يمكنهم الاتصال مع زملائهم في أي وقت وأي مكان في الإدارة المحلية وهذا بنسبة 77,32%.
- 8-يتبين من خلال إجابات مفردات العينة أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال دائما سهل لهم مهامهم حيث قدرت نسبتهم ب 61,86%.

- 9- نسبة 45,37% من أفراد العينة أكدوا أن الاتصال يساهم دائما في تزويد الموظفين بالمعلومات المهمة، تليها نسبة 44,33% غالبا ما يساهم الاتصال الداخلي بتزويد الموظفين بالمعلومات المهمة.
- 10- في حين وجدنا أن مكامن "أهمية الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير" تتمثل في تنظيم التواصل داخل الإدارة وذلك بنسبة 67,01% كما أكدت إجابات المبحوثين أن للاتصال الداخلي أهمية تكمن في إيصال المعلومات وذلك بنسبة 59,79%.
- 11- يتبين من إجابات المبحوثين أن أهداف التي حققها الاتصال الداخلي تتمثل في تحقيق الفعالية والتناسق في الأداء وهذا بنسبة 71,13%، في حين يؤكد بعض المبحوثين أن إعلام الأفراد بنشاط الإدارة ومشاريعها وأهدافها من بين الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي وذلك بنسبة 56,70%.
- 12- يتوقع 62,89% من المبحوثين أن عملية الاتصال بين الموظفين والمدير تتم عن طريق رئيس المصلحة، تليها سكرتارية المدير بنسبة 51,54%، أما رئيس المكتب بنسبة 48,45%.
- 13- توصلنا من خلال اجابات المبحوثين أن الاتصال من الأساليب الفعالة في الادارة المحلية وذلك بنسبة 87,63%.

المحور الثالث: الأساليب الاتصالية المعتمدة ببلدية الطاهير.

- 14- نسبة 67,01% من المبحوثين يؤكدون أن الاتصال المستخدم بكثرة في الادارة المحلية هو اتصال نازل من المدير إلى الموظفين.
- 15- 53,61% من إطارات البلدية يعتبرون أن أهدافهم في العمل تتحقق عندما يكون الاتصال رسمي في حين يعتبر البعض أن أهدافهم في العمل تتحقق عندما يكون الاتصال رسمي وغير رسمي معا بنسبة 30,93%.
- 16- الاجتماعات والمناقشات هي أنسب الوسائل الاتصالية التي يستخدمها المبحوثين أكثر داخل بلدية الطاهير بنسبة 81,44%، في حين صرح بعض مفردات العينة بأن المراسلات الإدارية هي من الوسائل المستخدمة أيضا، وأكد البعض أن الاتصال الشخصي كذلك يعد من الوسائل المستخدمة.

17- أغلبية موظفي بلدية الطاهير أكدوا بأن الوسائل الاتصالية المستخدمة تساعد البلدية في بلوغ أهدافها بنسبة 72,16%.

18- أكد المبحوثين بأن وسائل الاتصال كثيرا ما تقرب وجهات نظرهم لمسؤوليهم وقدرت نسبتهم بـ 63,92%، في حين صرح 36,08% من أفراد العينة بأن وسائل الاتصال قليلا ما تقرب وجهات نظرهم لمسؤوليهم.

19- معظم المبحوثين أكدوا بأنهم عندما يتواصلون بطريقة رسمية تصلهم المعلومات بسرعة وذلك بنسبة 61,86%، في حين رأى البعض بأنهم عندما يتواصلون بطريقة غير رسمية تصلهم المعلومات بسرعة.

20- موظفي بلدية الطاهير راضون نوعا عن وسائل الاتصال المستخدمة وذلك بنسبة قدرت 46,39% في حين عبر البعض عن رضاهم عن وسائل الاتصال المستخدمة وذلك بنسبة 41,23%.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه الاتصال داخل بلدية الطاهير.

21- نسبة 48,45% أكدوا بأنه لا توجد صعوبات تعيق الاتصال بين الموظفين، في حين أكدت نسبة 28,86% من مفردات العينة بأنه نوعا ما هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال بين الموظفين.

22- صرحت نسبة 50% من مفردات العينة بأنه توجد صعوبات تنظيمية تعيق الاتصال بين الموظفين.

23- صرح المبحوثين أن التسلسل الهرمي أحيانا ما يعد مصدرا من المصادر التي تعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب وذلك بنسبة 58,77%.

24- البعد المكاني لا يعيق التواصل بين الموظف ومسؤوليه وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 74,22%.

25- أغلبية أفراد العينة أكدوا أنه لا يوجد مختصين في الاتصال الداخلي بالبلدية بنسبة 61,86%.

26- أكد المبحوثين أن عدم وجود مختصين الاتصال الداخلي بالبلدية له تأثير كبير بنسبة 63,33%.

27- 71,14% من موظفي بلدية الطاهير صرحوا بأن الإدارة تعقد اجتماعات مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة.

28- مشاركة الموظفين في الاتصال يعتبر من بين الحلول الممكنة لتجاوز الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال بنسبة 58,76%، في حين رأى البعض أن القيام بتدريبات الموظفين في الاتصال هو أيضا من بين الحلول الممكنة وقدرت نسبتهم بـ 47,42%.

6- تفسير النتائج في ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي المتمثل في: ما هو واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية ببلدية الطاهير؟ ونتج عنه:

يكتسب الاتصال الداخلي أهمية بالغة داخل الإدارة المحلية ببلدية الطاهير وذلك من خلال اعتماده على الوسائل الاتصالية الناجحة وهذا ما انعكس بشكل إيجابي على موظفي البلدية، بالرغم من هذا فإنها تعاني من بعض المشاكل تقف عائقا أمام نجاح الاتصال الداخلي لذلك لا بد من وضع حلول لهذه المشاكل من أجل تحقيق أهداف البلدية، ومنه نقول أن الفرضية الرئيسية: يكتسب الاتصال الداخلي أهمية كبيرة ببلدية الطاهير قد تحققت كليا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول المتمثل في: ما هو دور الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير؟

يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما وفعالا ببلدية الطاهير وذلك نظرا لمختلف الأنشطة التي يقوم موظفي البلدية، كما أنه يسهل عملية الاتصال بين الموظفين من خلال الاتصال النازل، ويرجع استعماله إلى ضرورة شرح أهداف وسياسات الإدارة ونقل القرارات، كما أن الاتصال الداخلي يزود العمال بمختلف المعلومات المهمة، ومنه نقول أن الفرضية الأولى: يلعب الاتصال الداخلي دورا فعال ببلدية الطاهير قد تحققت كليا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني المتمثل في: ما هي الأساليب الاتصالية المعتمدة ببلدية الطاهير؟

الاتصال السائد داخل البلدية هو الاتصال الرسمي الذي يطغى على الإدارة هو الاتصال النازل حيث يكمن دوره في إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل داخل الإدارة.

أما الوسائل المستعملة على مستوى البلدية هي الاجتماعات والمناقشات التي تعقدتها الإدارة، باعتبارها أكثر وسائل الاتصال اعتمادا في زيادة الدافعية للعمل، كونها تحقق نوع من التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، فهي تساعد على إيصال وتوفير المعلومات المطلوبة والتعرف أكثر على أهداف البلدية، وهذا ما يزيد من الأداء الجيد للمهام. ومنه نقول أن الفرضية الثانية: يعتبر الاتصال الرسمي من الأساليب المعتمدة ببلدية الطاهير قد تحققت كليا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث المتمثل في: ماهي المعوقات التي تواجه الاتصال داخل بلدية الطاهير؟

على الرغم من أن بلدية الطاهير وفقت إلى حد ما في إدارة أنشطة الاتصال الداخلي إلا أن هناك مشكلات تحول دون نجاح هذه الأنشطة، ومن بين الصعوبات التي تواجه البلدية نذكر صعوبات تنظيمية(قانونية) وهذا راجع إلى نقص التنظيم داخل البلدية، كما يعتبر نقص مختصين الاتصال الداخلي داخل البلدية من بين الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال.

يعد التسلسل الهرمي من بين العوائق التي تتخبط فيها البلدية وذلك من خلال تأدية الموظفين لمختلف المهام داخل الإدارة. ومنه نقول أن الفرضية الثالثة: تعد الصعوبات التنظيمية من بين المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي داخل بلدية الطاهير قد تحققت كليا.

7- النتائج العامة في ضوء المقاربة النظرية:

إن المقاربة النظرية تفترض أن المؤسسة عبارة عن بنية تتكون من مجموعة من الفروع التي تتمثل في الموارد البشرية والهياكل المادية والقوانين التنظيمية، يؤدي كل واحد من هذه الفروع وظيفة معينة حيث أن استمرار هذه المؤسسة يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات، إذ أن كل فرع في أي مستوى أو وحدة أو قسم يؤدي دوره، وهذا ما توصلت إليه دراستنا بحيث أن البلدية هي عبارة عن بناء يتكون منها عدة بناءات من أقسام ووحدات يسيرها مجموعة من الموظفين العاملين داخلها.

حيث أن كل فرد يؤدي وظيفته داخل الإدارة، إذ أن بالاتصال الداخلي تقوم علاقات صداقة فيما بينهم إضافة إلى ذلك عندما يتصلون ببعضهم البعض تنتقل المعلومات والأوامر والتعليمات بينهم، وهنا نثبت صحة المسلمتين القائلتين أن المجتمع في حركة نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك حيث لوحدها أي خلل في هذا التوازن فإن الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن، والمسلمة القائلة أيضا كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

إن المؤسسة الإدارية الناجحة هي التي تولي اهتمام بالاتصال الداخلي فهو يعد ضرورة حيوية لأي مؤسسة، فمن خلال الدراسة التي تضمنت جانب نظري وآخر تطبيقي، حاولنا إبراز مكانة وأهمية ودور الاتصال الداخلي في المؤسسة والمعوقات التي تواجه الموظفين داخلها ومن خلال متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والإجابات على التساؤلات الفرعية تبين لنا أن الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة حقيقة حتمية، وأن وجوده ليس من قبل الصدفة ذلك راجع إلى أن الموظفين يمارسون الاتصال فيما بينهم.

وعلى هذا الأساس كان الهدف من الدراسة هو تبيان حقيقة تطبيق الاتصال الداخلي في البلدية كنموذج عن الإدارة المحلية، والتي بينت لنا أن اهتمام مسؤولي البلدية بالاتصال الداخلي لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وهذا لغيابه في الهيكل الإداري كمنصب في البلدية، وعدم تجسيد وظائفه وأنشطته بسبب نقص الوسائل الاتصالية المستخدمة، وكذا عدم ملائمة الأساليب المعتمدة وغياب المختصين في الاتصال، وهذا ما يؤثر على مكانة البلدية لدى جمهورها بصفة خاصة والمجتمع بشكل عام.

ونرجو أن تكون دراستنا قد أعطت فكرة واضحة عن واقع الاتصال الداخلي ودوره في البلدية وأن تكون من خلالها قد أثرتنا اهتمام المسؤولين في البلدية بأهمية ودور الاتصال الداخلي داخل الإدارة المحلية.

جامعة محمد الصديق بن يحيى
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمارة استبيان

واقع الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية

دراسة ميدانية ببلدية الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر إعلام واتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبان:

- حورية بولعويدات.

- سمية بوعكريف.

- بشرى بوزقوق.

- الرجاء الإجابة على أسئلة الاستمارة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة.

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض علمي.

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 34 من 35 إلى 44
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
4. المنصب الوظيفي: مدير رئيس مصلحة متصرف
- عون إداري
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: دور الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير.

6. هل تعتقد أن الاتصال كوظيفة؟ أساسية ثانوية
7. هل يمكنك الاتصال مع زملائك في أي وقت وأي مكان في الإدارة المحلية؟ نعم لا أحيانا
8. هل ترى أن الاتصال يسهل لك مهامك؟ دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا
9. هل يساهم الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات المهمة؟ دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا
10. فيما تكمن أهمية الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير؟ تبليغ الأوامر نقل القرارات إيصال المعلومات احترام التدرج الهرمي تنظيم التواصل داخل الإدارة
- أخرى تذكر.....

11. ما هي الأهداف التي يحققها الاتصال الداخلي؟

- إعلام الأفراد بنشاط الإدارة ومشاريعها وأهدافها
- يحقق الفعالية والتناسق في الأداء
- يؤدي إلى التلاحم والترابط
- تعريف الموظفين ببيئتهم
- تحفيز ورفع الروح المعنوية

أخرى تذكر.....

12. كيف تتم عملية الاتصال بين الموظفين والمدير؟

- من خلال خلية الاتصال
- من خلال الأمين العام
- من خلال سكرتارية المدير
- من خلال رئيس المصحة
- من خلال رئيس المكتب

13. حسب رأيك، هل يعتبر الاتصال من الأساليب الفعالة في الإدارة المحلية؟

- نعم
- لا
- أحيانا

المحور الثالث: الأساليب الاتصالية المعتمدة ببلدية الطاهير.

14. ما هو شكل الاتصال المستخدم بكثرة في الإدارة المحلية؟

- اتصال صاعد من الموظف إلى المدير
- اتصال نازل من المدير إلى الموظفين
- اتصال أفقي بين الموظفين في المستوى نفسه

15. هل أهدافك في العمل تتحقق أكثر عندما يكون الاتصال؟

- رسمي
- غير رسمي
- كلاهما

16. ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها أكثر داخل بلدية الطاهير؟

<input type="checkbox"/>	اتصال شخصي	<input type="checkbox"/>	الاجتماعات والمناقشات	<input type="checkbox"/>	المراسلات الإدارية
<input type="checkbox"/>	مطويات	<input type="checkbox"/>	ملصقات	<input type="checkbox"/>	البريد الالكتروني
<input type="checkbox"/>	هاتف	<input type="checkbox"/>	مواقع التواصل الاجتماعي	<input type="checkbox"/>	

17. هل تعتقد أن وسائل الاتصال المستخدمة تساعد البلدية في بلوغ أهدافها؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	--------

18. هل ترى أن وسائل الاتصال تساهم في تقريب وجهات نظرك لمسؤوليك؟

<input type="checkbox"/>	كثيرا	<input type="checkbox"/>	قليلا	<input type="checkbox"/>	أبدا
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	------

19. هل تصلك المعلومات بسرعة أثناء تأديتك لعملك أكثر عندما تتواصل بطريقة:

<input type="checkbox"/>	رسمية	<input type="checkbox"/>	غير رسمية
--------------------------	-------	--------------------------	-----------

20. هل أنت راض عن وسائل الاتصال المستخدمة داخل البلدية؟

<input type="checkbox"/>	راض	<input type="checkbox"/>	نوعا ما	<input type="checkbox"/>	غير راض
--------------------------	-----	--------------------------	---------	--------------------------	---------

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه الاتصال ببلدية الطاهير؟

21. هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين باقي زملائك؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نوعا ما
--------------------------	-----	--------------------------	----	--------------------------	---------

إذا كانت الإجابة بالإيجاب ما نوع هذه الصعوبات؟

<input type="checkbox"/>	صعوبات تنظيمية (قانونية)	<input type="checkbox"/>	صعوبات نفسية	<input type="checkbox"/>	صعوبات مادية
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------

أخرى أذكرها

22. هل تعتقد أن التسلسل الهرمي للوظائف يعد مصدرا من مصادر إعاقة وصول المعلومات في الوقت المناسب؟

<input type="checkbox"/>	غالبا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نادرا
--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

23. هل البعد المكاني بينك وبين مسؤوليك يعيق التواصل بينكما؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

24. هل يوجد مختصين في الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير؟

<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

إذا كانت الإجابة ب "لا" ، فما درجة تأثير عدم وجودهم بدار البلدية على نشاطات الاتصال الداخلي؟

تأثير كبير تأثير متوسط تأثير ضعيف

25. هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة؟

نعم لا

26. ما هي الحلول الممكنة لتجاوز الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال الداخلي؟

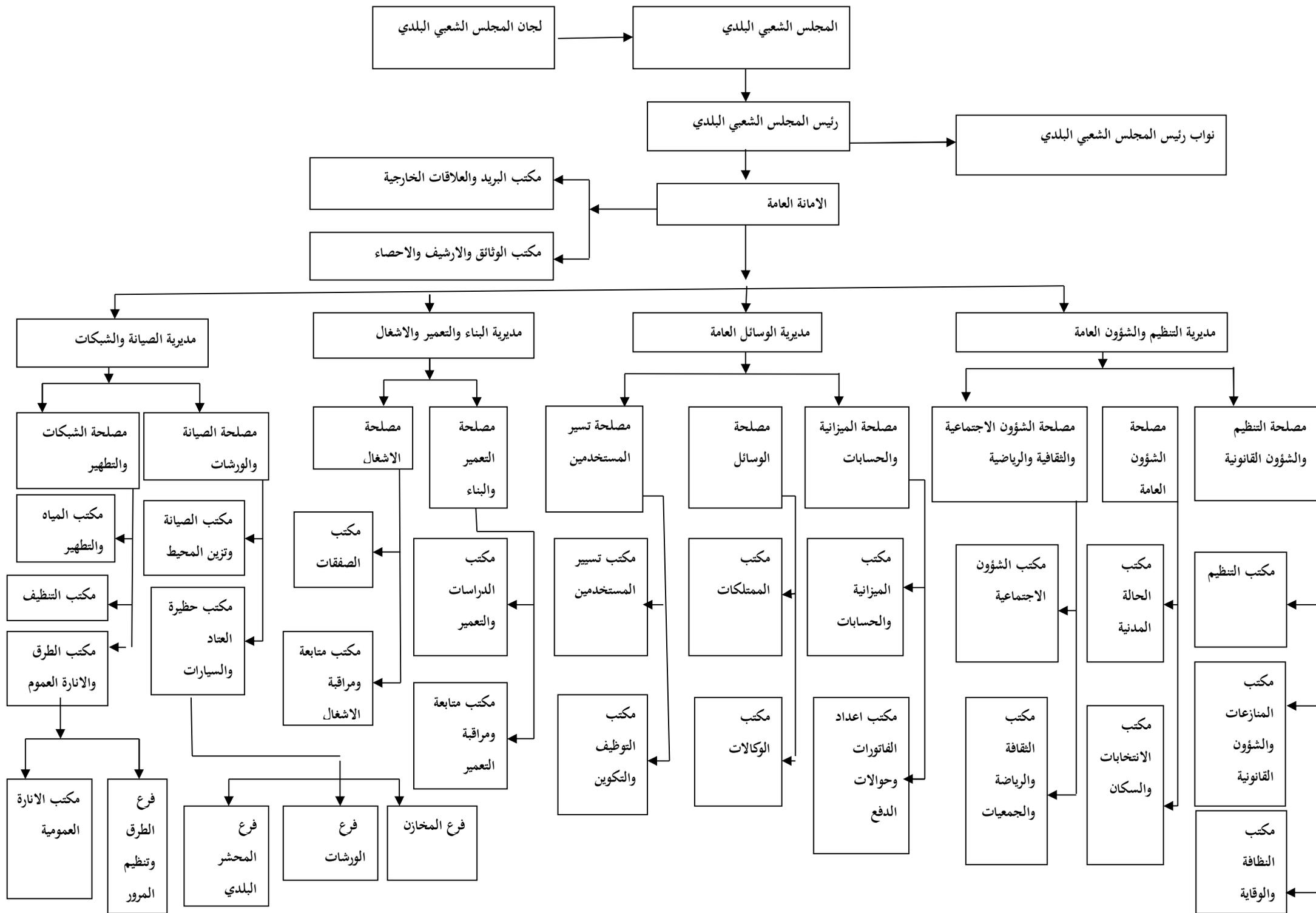
إعادة النظر في الهيكل الإداري يجعله يأخذ مكانة أكثر

القيام بدراسات وأبحاث للاتصال الداخلي

مشاركة الموظفين في الاتصال

القيام بتدريبات الموظفين في الاتصال

أخرى تذكر



أولاً: المعاجم والقواميس

- 1- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 1982.
- 2- الشوبكي سمير، المعجم الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرف الثقافي، 2006.
- 3- عبد الله مي، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، بيروت: دار النهضة العربية، 2014.
- 4- هدية بن علي، قاموس الجديد الطلابي، تونس: الشركة التونسية للنشر والتوزيع، 2007.

ثانياً: الكتب باللغة العربية

- 5- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2001.
- 6- أبو شنب جمال محمد، نظريات الاتصال والإعلام مفاهيم - المداخل - النظريات - القضايا الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009.
- 7- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 8- بلخيري رضوان، جابري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع 2013.
- 9- بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي، علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2005.
- 10- بن نوار صالح، الاتصال في المؤسسة، الجزائر: مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة 2003.
- 11- بوحوش عمار، التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962، بيروت: دار الغرب الاسلامي، 1997.
- 12- بوضياف عمار، التنظيم الإداري بين النظرية والتطبيق، ط2، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2014.
- 13- بوضياف عمار، شرح قانون البلدية، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012.
- 14- البوهي فاروق شوقي، أساليب ومناهج البحث في التربية وعلم النفس، الإسكندرية: شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، 2005.
- 15- جمال محمد جهاد، هلالات دلال، مهارات الاتصال الإنساني اللفظية والغير لفظية في اللغة العربية عمان: دار الكتاب الجامعي، 2008.

- 16- الجميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1985.
- 17- الجميلي خيرى خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1997.
- 18- حجاب محمد منير، الإعلام والتنمية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1998.
- 19- حسن إحسان محمد، النظريات الاجتماعية المتقدمة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 20- حسن حمدي، وسائل الاتصال وتكنولوجيا في التعليم، الكويت: دار القلم، 2000.
- 21- حمدي عادل محمود، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة: دار الفكر العربي 1973.
- 22- حمو محمد، الاتصالات الإدارية، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2015.
- 23- حوارى محمد كرم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي، طبعة تولى فيه بين النظرية والصراع، عمان: دار مجدلاي، للنشر والتوزيع، 2008.
- 24- الحسن عبد الباسط محمد، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مكتبة وهبة، 1990.
- 25- الخطيب أحمد، معاينة عادل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
- 26- خليل موسى، الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف - الممارسة، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011.
- 27- خورشيد كامل، الاتصالات الإدارية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 28- داوية حسن، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1999.
- 29- دجيلج إبراهيم بن عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 30- دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 31- رشوان حسين عبد الحميد أحمد، الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
- 32- الرواشدة شهد، الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية - حاضرها ومستقبلها، عمان: دار مجدلاي للنشر والتوزيع، 1987.

- 33- الزعبي خالد سمارة، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها (دراسة مقارنة)، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1984.
- 34- زهير عادل بن مصطفى، الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د.س.
- 35- زوييف محمد أمين، الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية 2010.
- 36- زويلف مهدي، العضيلة علي، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاي للنشر والتوزيع 1997.
- 37- السردى محمد الدبس، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار الإثراء للنشر والتوزيع، 2011.
- 38- سكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 39- السكارنة بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1997.
- 40- سلاطينة بلقاسم، الجيلاني حسان، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012.
- 41- الشميمري أحمد عبد الرحمان، هيجان عبد الرحمان بن أحمد، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة العبكان، 2005.
- 42- الطائي حميد، العسكري أحمد شاكر، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مدخل استراتيجي، عمان: دار اليازوري، 2009.
- 43- طلعت منال محمود، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
- 44- العامري صالح مهدي حسن، الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 45- عبد الفتاح أماني، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية 2012.
- 46- عبد الله مي، نظريات الاتصال، بيروت: دار النهضة العربية، 2006.
- 47- عبيدات سهيل، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عمان: عالم الكتب الحديث، 2007.

- 48- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 49- العساف صالح محمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: د.د.ن، 1995.
- 50- عقلة محمود يوسف، إدارة المؤسسات الدولية، عمان: دار البلدية ناشرون وموزعون، 2010.
- 51- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة، عمان: دار اليازوري العلمية، 2009.
- 52- العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 53- العلاق بشير، نظريات الاتصال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 54- عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 55- عليوة سيد، مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، الإسكندرية: مكتبة جزيرة الورد، د.س.
- 56- عودة أحمد سليمان، المكاوي فتحي، أساسيات البحث العلمي، عمان: مكتبة المنار، 1987.
- 57- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 58- القبيلات حمدي سليمان، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 59- الكامل فرج، بحوث الإعلام والرأي العام، تصميمها وإجرائها وتحليلها، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2001.
- 60- كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- 61- المبيض صفوان وآخرون، المركزية واللامركزية لتنظيم الإدارة المحلية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 62- حمود خيضر قادم، اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- 63- مزاهرة منال هلال، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 64- المشاقبة بسام عبد الرحمان، نظريات الإعلام، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- 65- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة للاتصالات: المعلومات، القرارات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008.

66- مكايي حسن عماد، السيد ليلى حسن، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة: دار المصرية اللبنانية 1995.

67- النعيسى صلاح عبد القادر، الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية، 2008.

68- ياغي محمد عيد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

ثالثا: الكتب باللغة الأجنبية

69- Dominique Beow, Syvoindouel, Strategie D entreprise, Paris, SE, 1992.

70- Pierre Grogery, Jean Marc LiLiu, Marketing Publicité, Bordonne, SE, 1994.

رابعا: الرسائل الجامعية

71- بن حدة باديس، الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، دراسة مقارنة لنماذج مختارة: قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

72- بن مازة مسعودة، لحر إيمان، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016-2017

73- بوديرة ياسمين، بوزردوم مريم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال: قسم الاتصال والإعلام، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016-2017.

74- جليل حمزة، بلطاس فوزية، استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة: قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016-2017.

75- حسيبا سناء قاسم محمد، واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، أطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006.

- 76- خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي: علوم التجارية، جامعة ورقلة 2013-2014.
- 77- عاشوري سكينه، الاتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر: قسم الحقوق، جامعة بسكرة، 2013 - 2014.
- 78- قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخرف المنزلي تافنة بمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير: قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010.
- 79- قنطور مريم، خلاف هالة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر: قسم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017.
- 80- لمير عبد القادر، الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، دراسة تطبيقية لميزانية بلدية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير: تخصص اقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة وهران، 2013-2014.
- 81- لهليلي عمر، الاتصال المؤسسي وإدارة الوقت داخل الإدارة المحلية بمركز ولاية جيجل، دراسة ميدانية بمركز ولاية جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر: تخصص علم الاجتماع، جامعة جيجل 2015-2016.

خامسا: المجالات

- 82- عولمي بسمة، تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا الجزائر، العدد 4، د.س.ن.

سادسا: الملتقيات

83-الطعامنة محمد محمود، نظم الإدارة المحلية(المفهوم والفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، تمت الزيارة يوم 25-2-2018 .

متاحة على الرابط: unpan,un. org> public> un pANO 14889

سابعا: المواقع الالكترونية

www. Uobabylon. Edv. iq> lecture.

دون كاتب، الإدارة المحلية على الخط المباشر، تمت الزيارة يوم 11 مارس 2018، متاح على الرابط:

www. cpas.egypt. com> pdf> Baher.

- يتميز الاتصال في المؤسسة بكونه عملية حيوية وديناميكية توطن العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين أفرادها مما يساعد على تحقيق التكامل والتناسق بين مختلف وحداتها ويوحد أهدافها، ولكي يحقق الاتصال الداخلي هذه المطالب من الضروري أن يكون ثريا في اتجاهاته المستعملة، فالإتصال الداخلي لا يكتفي بأن يكون ذات اتجاه واحد بل تتعدى اتجاهاته بتعدد العلاقات بين الموظفين.
- تهدف دراستنا إلى التعرف على واقع الإتصال الداخلي في الإدارة المحلية ذلك انطلاقا من دراسة ميدانية ببلدية الطاهير، وللوصول لهذا الهدف طرحنا التساؤلات الفرعية الآتية:
 - ما هو الدور الذي يلعبه الإتصال الداخلي ببلدية الطاهير؟
 - ماهي الأساليب الاتصالية المعتمدة في بلدية الطاهير؟
 - ماهي المعوقات التي تواجه الإتصال الداخلي داخل بلدية الطاهير؟
وكان هذا بغرض تحقيق أهداف أهمها:
- إبراز أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، إعطاء صورة عن واقع الإتصال الإداري في البلدية وكيف أثر على العاملين بها، التعرف على نقاط الضعف والقوة لاستراتيجية داخل الإدارة معرفة الوسائل الاتصالية المعتمدة وأهمية الإتصال في تحقيق عملية اتصالية ناجحة داخل المؤسسة.
- واستخدامنا في ذلك المنهج الوصفي كمنهج مناسب للدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة طبقية بلغ عددها 97 موظف من موظفي بلدية الطاهير، وخلصنا بعد تحليل البيانات إلى عدة نتائج أهمها:
 - أغلب مفردات العينة أكدوا بأن للاتصال الداخلي بالبلدية له دور أساسي.
 - يتبين من خلال مفردات العينة أن أغلب الباحثين يرون أن الإتصال دائما يسهل مهامهم.
 - يرى أغلبية الباحثين أن الاجتماعات والمناقشات هي أنسب الوسائل الاتصالية داخل بلدية الطاهير.

- معظم المبحوثين أكدوا بأنهم عندما يتواصلون بطريقة رسمية تصلهم المعلومات بسرعة.
- يتبين أن معظم موظفي بلدية الطاهير راضون نوعا ما عن الوسائل الاتصالية المستخدمة.
- يواجه موظفي بلدية الطاهير صعوبات تنظيمية تعيق الاتصال بينهم.
- أكد موظفو بلدية الطاهير أن عدم وجود مختصين في الاتصال الداخلي بالبلدية له تأثير كبير.
- تبين أن مشاركة الموظفين في الاتصال يعتبر من الحلول الممكنة لتجاوز الصعوبات التي تواجه نشاط الاتصال الداخلي بالبلدية.

Summary of the study:

-Communication is a vital and dynamic process that stems from human and superficial relations among the members of the institution.

this helps to achieve dealing and consistency between its units and existence of its goals and objectives, it is necessary for internal communication to be rich in the directions

where it is used it is enough for it to lie one way, it must have multiple directions, for the relationships between the employees to be multiple too.

-on study aims to identify the reality of internal communication in the local administration through a field study in the municipality of " TaHER " to reach this aim we asked the following questions.

-what is the role of internal .

communication in the municipality of " TaHER " ?

-what are the methods of communication that are adopted in the municipality of "TaHER" ?

-what are the challenges facing the internal communication in the municipality of " TaHER" ?

this question were asked worked to achieve the following goals.

-identifying the importance of internal communication in achieving the goals of the institution.

-getting a clear picture about the reality of administrative communication in the municipality.

and its effect on the employees.

-identifying the weakness and strength points within the administration.

-identifying the different means of communication that are used and the importance of communication in achieving a successful communication process within the institution.

we used descriptive methodology to conduct our study. also we used a questionnaire to collect data on a sample of 97 employees in municipality of "TaHER"

after analysing the collected ,we got the following results

-all the employees confirmed that internal communication has an important role in the municipality .

-almost all employees confirmed that internal communication facilitates their tasks.

most employees see meetings and discussions as the base of communication within the municipality of "taher" .

-most employees confirmed that when they communicate in formal way, the information arrives quickly.

-most employees somehow satisfied with the means of communication that are used.

the employees of the municipality face some organizational difficulties that hinder communication between them.

the employees confirmed that the absence of internal communication specialists is of a great impact.

-it is found that participation of the employees in the communication is one of the solutions facing the activity of internal communication in the municipality.