

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة

معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال.

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

* د/ هند عزوز

إعداد الطالبين:

• هدى يسعد

• ياسمين بليردوح

لجنة المناقشة

مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة(ة): سعيدة عباس
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدكتورة/ هند عزوز
رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة(ة): فوزية بودريوة

السنة الجامعية: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ
وَالَّذِي يُصَوِّرُ
الْبَشَرَةَ فِي أَحْسَنِ
تَقْوِيمٍ
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
اللَّهُ أَكْبَرُ
عَمَّا يُشْرِكُونَ

إهداء

إلى والدتي التي سهرت الليالي من أجل تربيّتي، و غمرتني بدعائها "حفظها الله
و أمد في عمرها"

إلى والدي الذي بذل أقصى ما لديه لجعلي ناجحة " حفظه الله و أمد في عمره "

إلى كل إخوتي و أصدقائي

إلى كل طالب للعلم و المعرفة

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

باسمينة

هدى

شكر و تقدير

أولا و قبل كل شيء نتوجه بالشكر و الحمد لله
الذي منحنا الصبر و زودنا بالحكمة و زرع
في قلوبنا الإصرار على النجاح و أعطانا
القدرة على التحمل.

نتقدم بعظيم شكرنا و جزيل امتناننا و احترامنا
إلى الوالدين الكريمين اللذين تعبنا من أجلنا و
دعا لنا بالنجاح و إلى كل من ساعدنا سواء
من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل و
نخص بالذكر الأستاذة الفاضلة " هند عزوز "
التي أفادتنا بنصائحها و توجيهاتها، كما نشكر
كل موظفي بلدية الطاهير على استقبالهم لنا و
تجاوبهم معنا.

و في الأخير نسأل الله أن يتقبل منا هذا
المجهود المتواضع و أن يدخله بفضلته في
دائرة العلم النافع.

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

ثانياً: أسباب الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة.

ثامناً: منهج الدراسة وأدواتها.

تاسعاً: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي.

1 1 أنواع الاتصال الداخلي

1 2 أهمية الاتصال الداخلي

1 3 أهداف الاتصال الداخلي

- 1 4 مهارات الاتصال الداخلي
- 1 5 أساليب الاتصال الداخلي
- 1 6 مقومات الاتصال الداخلي
- 1 7 شبكات الاتصال الداخلي
- 1 8 معوقات الاتصال الداخلي
- 1 9 طرق تحسين الاتصال الداخلي.

تمهيد

ثانيا: الإدارة المحلية.

- 2-1 عوامل نشأة الإدارة المحلية.
- 2-2 أهمية الإدارة المحلية.
- 2-3 خصائص الإدارة المحلية.
- 2-4 أهداف الإدارة المحلية.
- 2-5 أركان الإدارة المحلية.
- 2-6 عوامل نجاح الإدارة المحلية.
- 2-7 مشكلات الإدارة المحلية.
- 2-8 نظام الإدارة المحلية في الجزائر.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

رابعاً: الإقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول والأشكال.

فهرس الموضوعات

ملخص الدراسة.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال عملية أساسية في المؤسسات، فهو لم يعد مجرد هدف، بل أصبح ضرورة يتم من خلاله التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين الأفراد داخلها فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها حيث يساهم الاتصال الجيد في أداء الأعمال بطريقة أفضل وتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة.

وبذلك فالإتصال الداخلي هو الوسيلة وأحد الركائز الرئيسية والضرورية التي تركز عليها المؤسسات، في دفع سيرورة العمل والإنتاج وبالتالي المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة .

الاتصالات الداخلية عملية أساسية وحتمية في مختلف مراحل النشاط الإداري حيث يساعد على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم ويسهم في توطيد علاقات متينة بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين مع بعضهم البعض.

ورغم أهميته نجد في المقابل صعوبات تعكس بصورة سلبية عملية الاتصال الداخلي سواء أكانت متعلقة باللغة أو تنظيمية أو مشاكل اجتماعية يؤدي إلى سوء التسيير وانعدام الثقة، وغيرها من المعوقات التي يقف أمام السير الجيد للعملية الاتصالية.

وعليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كالاتي:

الفصل الأول: ويضم الإطار المنهجي للدراسة وتم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

وأسباب الدراسة كذلك أهميتها وأهدافها فتحدد مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة كما تضمن ذكر فرضيات الدراسة والمقاربة النظرية وكذا منهج الدراسة وأدائها وفي الأخير عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني.

أما الفصل الثاني فقد عالجنا من خلاله الجانب النظري للدراسة والذي تم تقسيمه إلى محورين.

المحور الأول : بعنوان ماهية الاتصال الداخلي تطرقنا فيه إلى أنواع الاتصال الداخلي، أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه مهاراته وأساليبه، مقوماته وشبكاته، ومعوقات الاتصال الداخلي لنختتم بطرق تحسين الاتصال الداخلي.

المحور الثاني بعنوان الإدارة المحلية تطرقنا فيه إلى عوامل نشأة الإدارة المحلية أهميتها وأهدافها، خصائصها وأركانها، عوامل نجاحها ومشكلاتها، وأخيرا نظام الإدارة المحلية في الجزائر.

أما الفصل الثالث : جاء في الإطار الميداني للدراسة وقد تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات التي تضمنت طبيعة الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية محل الدراسة، وأهم المعوقات التي تعترضها وأهم الحلول المقترحة بهدف التغلب عليها وتفعيل عملية الاتصال الداخلي كما توصلنا إلى النتائج العامة وكذا مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات كما تضمن القائمة تلخيصا لأهم النتائج التي توصلنا إليها في موضوع دراستنا.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية لكل متطلبات الإنسان، حيث يعد أداة مهمة لتنمية الإنسان و تطور معارفه و خبراته، لذلك فهو عبارة عن عملية التفاعل القائمة على أساس العلاقات بين أفراد الجماعة سواء كانت منظمة أو كانت تلقائية، و قد برزت أهميته و فاعليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، حيث يعتبر من الموضوعات الرئيسية في الخدمة الاجتماعية باعتبارها مهنة قائمة على الاتصال في كافة أشكاله.

و نظراً لأهميته القصوى أصبحت عملية الاتصال تشكل أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها تحقيق الاتصال الداخلي في المؤسسات، مما أدى إلى الاهتمام به و جعله الركيزة الأساسية في الإدارة.

فالاتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل و الإنتاج، و يعتبر أحد الأساليب الأساسية و تسويق داخلي ناجح، حيث يهدف إلى إحداث تأثير على المهام المختلفة، و ذلك لخدمة مصلحة الإدارة و تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم.

و بالتالي فالالاتصال الداخلي يعتبر عاملاً هاماً في تحقيق النجاح داخل الإدارة المحلية في أداء مهامها و وظائفها بشكل فعال حيث يلعب دوراً هاماً في ممارسة كافة العمليات الإدارية.

و ترتبط كفاءة الإدارة المحلية في الحصول على ثقة الموظفين و العاملين و الإشراف على السير الحسن داخل الإدارة من خلال تبادل المعلومات و اتخاذ القرارات و التنظيم و التنسيق و التوجيه لتحقيق أهدافها و رغباتها، في ظل وجود نظام سليم للاتصال الداخلي، باعتباره محورياً ديناميكياً في العملية الإدارية، حيث لها دور في التأثير على أداء الأفراد و الإدارة ككل.

و على الرغم من أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التماسك بين الأفراد و الجماعات، و القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم و أفكارهم، و دوره في بناء و تشغيل الهيكل في الإدارة المحلية، إلا أنه هناك معوقات تحد من حسن سير الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية و منها البلديات باعتبارها تشكل الوسيط بين المواطن و الإدارة مما دفعنا إلى تسليط الضوء حول هذه المعوقات، و من هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي معوقات الاتصال الداخلي ببلدية الطاهير بجيجل؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية نحدد كآتي:

- 1- ما هي أنواع الاتصال الداخلي السائدة في بلدية الطاهير؟
- 2- ما هي المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير؟
- 3- ما هي المعوقات التقنية و التنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير؟
- 4- ما هي المعوقات الشخصية و الاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير؟
- 5- ما هي الحلول التي يقترحها موظفوا بلدية الطاهير للتغلب على المعوقات السائدة؟

ثانيا: أسباب الدراسة:

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية و أسباب موضوعية و هي:

1-2 الأسباب الذاتية:

- 1- الفضول العلمي لمعرفة المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.
- 2- كون الموضوع يندرج ضمن تخصصنا و هو اتصال و علاقات عامة.
- 3- حب الإطلاع على بحوث معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية.

4- قابلية الموضوع للدراسة و البحث العلمي.

2-2 الأسباب الموضوعية:

1- التدريب على القيام بالبحوث الميدانية.

2- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع.

3- إثراء مكتبة الجامعة بدراسة حول الموضوع المدروس.

4- نقص الدراسات التي تتمحور حول المعوقات التي يواجهها الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.

ثالثا: أهمية الدراسة و أهدافها:

3-1 أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التطرق إلى المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي باعتبار أن الاتصال

يمثل أحد العوامل الأساسية اللازمة لتوفير بيئة عمل تتم بفعالية، و يمثل محور أساسي في عمل الإدارة، و بالتالي تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن الأسباب و العوامل التي من شأنها أن تحد من فعالية الاتصال الداخلي، و التعرف على تأثير هذه المعوقات على أداء العاملين داخل الإدارة.

كما تبرز أهمية الدراسة في معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال

الداخلي في الإدارة، و عدم الاهتمام به كأداة أساسية في تحقيق التواصل داخل الإدارة.

3-2 أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة أو بحث هدف أو غرض حتى يكون ذات قيمة علمية، حيث تعتبر أهداف

الدراسة في أي مجال علمي الغاية التي يرجو الباحث تحقيقها و الوصول إليها من خلال بحثه لكي

يعطي الموضوع أهمية أكثر و موضوعية أكبر.

و تسعى دراستنا إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- معرفة أنواع الاتصال الداخلي السائدة في بلدية الطاهير.
- التعرف على المعوقات التقنية و التنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.
- التعرف على المعوقات الشخصية و الاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.
- معرفة بعض الحلول التي يقترحها موظفو بلدية الطاهير للتغلب على المعوقات السائدة.

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن ضبط موضوع الدراسة من حيث تحديد المصطلحات يعتبر ذات أهمية كبيرة في أي بحث علمي، لأنها تتيح للباحث فهم أوسع لموضوع الدراسة، و قد وردت في دراستنا مجموعة من المفاهيم، و جب علينا تحديد مضامينها و ضبطها حتى نزيل الغموض عنها.

و تتضمن دراستنا المفاهيم التالية: المعوقات، الاتصال، الاتصال الداخلي، الإدارة، الإدارة المحلية.

4-1 تعريف المعوقات:

أ- لغة: جاء في المعجم الوسيط لفظ عائق من العوق، و العوق هو العائق، و من لا يزال يعوقه أمراً عن حاجته و عاقبة الشيء عوقاً و شغله عنها¹.

- كما جاء في لسان العرب لابن منظور تحت مادة عوق " رجل عوق " لا خير عنده، و الجمع أعوق و عاقه عن الشيء يعوقه عوق، صرفه و حبسه، و منه التعويق و الاعتياق و ذلك إذا أراد أمراً فصرفه عنه صارف، و العوق الأمر الشاغل، و عوائق الدهر الشواغل من أحداثه و التعويض، الشبيط².

¹- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، (مصر: مطبعة مصر، 1972) ص637.

²- ابن منظور، لسان العرب (بيروت: دار صامير، 1970) ص289.

ب- اصطلاحا:

المعوقات: هي جميع العوائق المالية و الإدارية و الفنية و الاجتماعية و الشخصية التي تعوق المسئول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعدني تحسين عملية التعليم و التعلم و تطويرها¹.

4-2 الاتصال: هناك تعدد و تنوع في تعاريف الاتصال، و بالتالي سوف نتناول البعض من هذه التعاريف.

أ- الاتصال في اللغة:

- ترجع كلمة اتصال إلى اللفظ اللاتيني (Communis) الذي يعني عام أو مشترك، أو من اللفظ (Communicare) و الذي يعني تأسيس جماعة أو المشاركة².

- أما الحقل اللغوي العربي: كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل "واصل" على وزن فاعل، و كلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل و مصدرها "وصال"، "مواصل"، و تشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين³.

فالاتصال في اللغة أساسا الصلة و العلاقة و بلوغ غاية معينة من تلك الصلة⁴.

ب- الاتصال اصطلاحا:

- عرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه: «نقل المعاني و تبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال، و يتصرفون رفقه بشكل سليم»⁵.

1- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011)، ص25.

2- طارق سيد أحمد، معجم مصطلحات الاعلام إنكليزي عربي، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2008)، ص29.

3- بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2015)، ص21.

4- عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الانساني في الخدمة الاجتماعية، (العين: دار الكتاب الجامعي، 2010)، ص18.

5- بشير العلاق، نظريات الاتصال، (عمان: دار البازوري العلمية، 2010)، ص14.

– أما تشارلز كولي: يرى « أن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية، و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر، هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان»¹.

و يذهب محمد عبد الحميد إلى «أن الاتصال هو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار في رموز دالة بين الأفراد و الجماعات داخل المجتمع و بين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة»².

– أما علماء النفس و الإدارة المهتمين باكتساب السلوك و التعلم فقد عرفوا «الاتصال على أنه يمكن أن يكون وسيلة للتأثير على هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي و المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر»³.

و بناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال، يمكن القول أن تعريف الاتصال بمفهومه الشامل يجب أن يشتمل على ما يلي:

1- عناصر أو مكونات عملية الاتصال، كالمرسل و الرسالة و المستقبل.

2- أهداف الاتصال لأنه عملية هادفة دائما.

3- إتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه.

4- مجتمع الاتصال و المجالات التي يؤثر فيها و يعمل من خلالها⁴.

¹- خيرى خليل الجميلي، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997)، ص 09.

²- فتحي حسين عامر، وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفايبيوك، (القاهرة: دار الكتب المصرية، 2011)، ص 24.

³- أحمد ماهر، كيف تعرف مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص 23.

⁴- محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2013)، ص 09.

ج- الاتصال إجرائيا:

الاتصال هو تبادل المعلومات و الأفكار و وجهات النظر بين الأطراف بما يؤدي إلى التفاهم بينهما باستعمال وسائل الاتصال المتاحة.

4-3 الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم و التعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، و انحصرت في زوايا أو جوانب محددة، و بالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد و شامل للاتصال الداخلي، و من بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

تعرفه الجمعية الفرنسية : الاتصال الداخلي هو «مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير و نشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك و ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها»¹.

كما يعرفه ويليام سكوت الاتصال الداخلي: «بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة»².

و يعرفه إبراهيم أبو عرقوب : «أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين»³.

و الاتصال الداخلي هو عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات داخلها أو خارجها، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم و بذلك يساعد على الارتباط و التماسك و

¹- كمال برتاوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، 4-10، 2013، ص 81.

²- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2011)، ص 30.

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

من خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري¹.

و يعرف أيضا «بأنه عملية تبادل الآراء و المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين»².

- الاتصال الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عبارة عن اتصال يتم داخل المنظمة من أجل تسهيل تبادل الأفكار و المعلومات بين الأفراد العاملين في المؤسسة سواء داخلها و خارجها من أجل ضمان سير العمل بطريقة سهلة و منظمة.

4-4 تعريف الإدارة:

أ- الإدارة لغة: من خلال تحليل كلمة Administration و هي تعني أداء تحقيق غرض معين و من ثم اشتقت كلمة إدارة من الكلمة اللاتينية و التي تتكون من مقطعين: Ad. Ministre و معناها أداة خدمة للآخرين³.

و الكلمة في أصل اشتقاقها في اللغة العربية تعني معالجة الشؤون بالمعنى العام، ال فضل للعبارة، مع ما يستلزم ذلك من إحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة لما هي عليه و بما فيها من مشكلات، و كيفية استنباط الحلول لها و بما يتطلب أحيانا من رسم مسار يدفع بها إلى الأرقى و الأفضل⁴.

¹- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص22.

²- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، (الاسكندرية: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2001)، ص15.

³- أسامة كامل، مقدمة في الإدارة، (البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006)، ص09.

⁴- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013)، ص11.

ب- الإدارة اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة و سوف نعرض بعض من هذه التعاريف:

- عرفها تايلور: بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و أرخص التكاليف¹.

- كما عرفها العالم ريتشارد دافت 1991: بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة و الفاعلية من خلال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد التنظيمية².

- و يعرفها القريوتي 2006: بأنها استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية و فاعلية و بوسائل إنسانية و ضمن المشروعية³.

- و يعرفها شيلدن: بأنها الوظيفة التي تحدد من خلال سياسات المنظمة و التنسيق بين عملياتها الرئيسية من إنتاج و تمويل و توزيع و تحديد الهيكل التنظيمي و الرقابة على التنفيذ⁴.

- و يعرفها بعض الإداريين بأنها الترتيب و التنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة، أي أن المدير ينظم العمل لتحقيق أهداف معينة، أي أن المدير ينظم العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها⁵.

- و تعرف أيضا بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار و التنظيم و القيادة و التحفيز و الرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و مزجها، و توحيدها و تحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها و التكيف مع بيئتها⁶.

¹- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري، (البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006)، ص 09.

²- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، 2010)، ص 20.

³- أيمن عودة، معاني الإدارة العامة الحديثة، (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص 19.

⁴- محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص 18.

⁵- إبراهيم محمد صالح، الإدارة و الإشراف التربوي، (القاهرة، دار المستقبل للنشر و التوزيع 2010) ص 5.

⁶- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع، ط2، 2002)، ص 13.

ج- الإدارة إجرائياً:

هي جهد إنساني يعتمد على العمل و التفكير، و التخطيط و التنظيم و تحفيز العاملين للوصول إلى أهداف بسرعة و بأحسن الوسائل و بأقل تكلفة.

4-5 الإدارة المحلية:

تعددت تعاريف الإدارة المحلية نظراً لاختلاف الآراء و وجهات النظر حول هذا المصطلح بحسب الزاوية التي ينظر له منها.

- تعرف الإدارة المحلية بأنها طريقة من طرق الإدارة تتضمن توزيع الوظيفة الإدارية التنفيذية بين الحكومة و بين هيئات منتخبة محلية و مصلحة تباشر اختصاصاتها في هذا الشأن تحت رقابة الدولة، وهذا يعني أن الإدارة المحلية تختص بنوع واحد من السلطة التي تمارس في الدولة وهي السلطة التنفيذية و لذلك ليس للإدارة المحلية حق في ممارسة السلطة التشريعية أو القضائية أو التدخل في اختصاصات أي منها، و الهدف منها تسهيل و توفير الخدمات للمواطنين¹.

كما تعرف الإدارة المحلية :هي إحدى صور اللامركزية الإدارية، حيث تتولى مجالس محلية منتخبة إعداد البرامج و تقديم الخدمات للسكان في منطقة جغرافية محددة ضمن إقليم الدولة، تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية².

يقصد بالإدارة المحلية ذلك القطاع من جهاز الدولة الذي يخول صلاحيات توفير الخدمات على المستوى المحلي، والقيام بعملية تشغيل الوحدات المحلية وصيانتها، وهذا يعني وجود آلية و جهاز يتمتع بصلاحيات قانونية تقتصر على منطقة محدودة ضمن الدولة³.

¹ - هناء حافظ بدوي، مدخل لدراسة أجهزة تنظيم المجتمع، (الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 2004)، ص 188

² - هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية، الحكم المحلي في الأردن و بريطانيا، (عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2004)، ص 06.

³ - حنا نصر الله، الإدارة العامة و المفاهيم و التطبيقات، (عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2012)، ص 168.

أيضا الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، حيث يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة مستقلة تمارس ما يعهد إليها من اختصاصات ومهام ومسؤوليات تحت إشراف الحكومة المركزية¹.

- التعريف الإجرائي:

الإدارة المحلية: هي جهاز من أجهزة الدولة، حيث تقوم بتنفيذ المهام والصلاحيات الموكلة إليها، وهي إدارة تتمتع بالشخصية المعنوية.

خامسا: الدراسات السابقة

إن القيام بأي بحث علمي يفرض على الباحث الاقتناع بأن عمله هذا هو عبارة عن حلقة متصلة بمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي لا بد أن تكون قد سبقته جهود أخرى مجسدة في شكل دراسات سابقة أو مشاهدة، من أجل استخلاص النتائج المتوصل إليها وتوظيفها فيما يفيد دراسته.

الدراسات الجزائرية:

- دراسة عيسى تومي، بعنوان المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الإدارة المحلية (البلدية)².

تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي المعوقات التنظيمية التي تؤثر على فعالية أداء الجماعات المحلية (البلدية)؟

- ومنه هل تتأثر الجماعات المحلية سلبيا بالمعوقات التنظيمية مما يؤثر على فعاليتها؟

تمثلت التساؤلات الفرعية للدراسة فيما يلي:

1- هل توجد معوقات متعلقة بوظيفة التخطيط تؤثر سلبيا على فعالية الإدارة المحلية (البلدية)؟.

¹- صفوان المبيضين و آخرون، المركزية و اللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2011)، ص11.
²- عيسى تومي: المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الإدارة المحلية (البلدية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، (2012).

- 2- هل توجد معوقات متعلقة بوظيفة الرقابة تؤثر سلبيا على فعالية الإدارة المحلية (البلدية)؟.
- 3- هل توجد معوقات متعلقة بوظيفة التوجيه تؤثر سلبيا على فعالية الإدارة المحلية (البلدية)؟.
- 4- هل توجد معوقات متعلقة بوظيفة التنسيق تؤثر سلبيا على فعالية الإدارة المحلية (البلدية)؟.
- و قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة فقد تمثلت في ثلاث أدوات و هي: الملاحظة، الاستمارة، الوثائق و السجلات.
- و يتمثل مجتمع البحث في عمال و موظفي بلدية "سيدي عيسى" و قد اعتمدت على العينة القصدية، و قد اختارت نسبة 30% من مجتمع البحث، بحيث يكون مجموع مفردات العينة **70** مفردة.
- و من النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:
- أن عدم وضوح و مرونة معايير الرقابة بالإدارة المحلية الفاعلين صورة طفيفة لخدمة المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة.
- وجود ضغوط خارجية تمارس على الإدارة المحلية تؤثر في الأخير على نتائج القرارات المتخذة فيما يخص بعض البرامج التنموية.
- أن التنسيق غير الفعال يؤدي إلى عدم الكفاية الإدارية في أداء المهام و تحقيق الأهداف.
- أن غياب التنسيق الفعال بين الرؤساء و رؤوسهم داخل التنظيم المحلي يؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف الإدارة المحلية.
- أن عدم وضوح أهداف المنظمة و كذلك عدم اهتمام المنظمة بأفرادها و تحفيزهم عن طريق إشراكهم في وضع النظم و المعايير التي تؤثر بشكل مباشر لى أدائهم مما يساهم في عرقلة تحقيق أهداف الإدارة المحلية.
- الافتقار إلى المرونة داخل الإدارة.

- الوقت الطويل الذي يستغرقه في إعداد الخطط.
- ضعف المشاركة في إعداد الخطط مما يضعف الحماس نحو تنفيذها.
- دراسة نزيهة بن الشارف، بعنوان: " معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء"¹.

تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و ما تأثيرها على الأداء؟.
- أما أسئلة الدراسة فأجملها فيما يلي:
- 1- ما تأثيرات العوامل الاقتصادية كعميق للاتصال في العمل داخل المنظمة؟
- 2- إلى أي مدى تؤثر العوامل الاجتماعية كمنبط للاتصال داخل العمل لدى العاملين؟
- 3- ما المعوقات الثقافية و النفسية الاتصالية التي تحول دون الأداء الديناميكي للعمل داخل المنظمة؟
- وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي تماشياً مع طبيعة دراستها وأهدافها.
- ولجمع البيانات اعتمدت على ثلاث أدوات وهي: الملاحظة، الاستمارة واختيار الهدف.
- و يتمثل مجمع دراستها في عمال مقر ولاية بسكرة، يتكون من 582 عامل واستخدمت العينة القصدية.

- ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

¹ - نزيهة بن الشارف: معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015).

- تعد الكفاءة الإدارية في المؤسسة و العمل من الشروط المهمة الواجب توفرها في العامل، لكن المناخ السيئ للعمل يعيق تحقيقها بالنظر لما يخلقه هذا الأخير من علاقات سيئة بين العمال و الإدارة، حيث يبرز ذلك مستوى متدني من الرضا و الاستقرار الوظيفي للعمال نتيجة العلاقات الاتصالية غير المتوافقة بين بعضهم البعض.

يعد سوء نظام الاتصال بين الأفراد، و نظراتهم للدخل، الذي يتقاضونه باعتباره قيمة مالية فقط ناتجة عن الجهود المبذولة من طرفهم بالإضافة إلى مشكل نظام دفع الأجور في المؤسسة الذي لا يناسب كل العمال، و يخلق توترا أو اضطرابا في أدائهم لعملهم من معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة.

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ينتج عنه توتر في العلاقات الاتصالية بين العمال، بالإضافة إلى عدم إتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة، كما نرى بأن عدم وضوح أسس تقييم أداء العمال داخل المؤسسة يظهر حالة من عدم المساواة بين العمال داخل التنظيم.

- يحتل الجانب اللغوي أهمية بالغة خاصة امتلاك اللغات الأجنبية حيث أن عدم الإلمام بها يوقع العامل في أخطاء تنفيذية للمهام الوظيفية.

- و يتأثر الجانب النفسي للعامل غالبا بالجو العام للمؤسسة و المتمثل في توتر العلاقات خاصة بين العمال و الإدارة؟، مما ينعكس على أداء هؤلاء بالسلب، فعدم إحساس هذا الأخير بالانتماء لجماعة العمل و قلة الاتصال الشخصي مع الرؤساء في العمل و ظهور التزايدات و الصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة قد ينتج عنه مشكلات سلوكية، كالتكاسل و المعارضة، و هذا كله يؤدي إلى انحراف مستوى أداء العامل داخل المؤسسة.

- دراسة فاتن بوحجر بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية"¹

و تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي المعوقات التنظيمية و الثقافية الاجتماعية التي تعيق الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية؟

- و يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

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

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

أما من الجانب المنهجي للدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه يلاءم طبيعة موضوعها، كما انتهجت أسلوب المسح الشامل، و ذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، كما أرادت الباحثة الوصول إلى نتائج أكثر دقة من الناحية الإجرائية.

- و من الأدوات التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها هي:

الملاحظة البسيطة، المقابلة المقننة و غير المقننة، الاستمارة، الوثائق و السجلات.

- أما مجتمع دراسة الباحثة فيتمثل في موظفي البلدية الرسميين و غير الرسميين، و الذي بلغ عددهم 56 موظفا إداريا، أي ما يعادل نسبته 28,28% من المجتمع البشري للبلدية.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية وجود هيكل تنظيمي معقد من حيث تعداد المستويات التنظيمية، و تداخلها الكبير في الاعتماد على قاعدة معلوماتية واحدة.

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية وجود سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي بشقيه العمودي و الأفقي.

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية عدم تطبيق فعلي للقوانين المنظمة لعلاقات العمل.

¹- فاتن بوحجر: معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2016)

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية ضعفا في استخدام تكنولوجيا الاتصال المتوفرة بمصالحها. -
الاتصالات التنظيمية بالإدارات المحلية تعتمد على مجموعة من الأسس، تشكل أفضليات الاتصال عند الفاعلين في التنظيم، و هذه الأسس مرتبطة بمنظومة القيم و المعايير التي يحملها الموظفون من بيئتهم الاجتماعية التي تم تنشئتهم فيها اجتماعيا.

التعقيب على هذه الدراسات:

تشابه دراستنا مع هذه الدراسات من حيث أنها تحمل نفس الهدف و المتمثل في: معوقات الاتصال الداخلي أو التنظيمي في الإدارة المحلية، إضافة إلى استخدامنا نفس المنهج و هو المنهج الوصفي.

- أما من حيث أوجه الاختلاف فهذه الدراسات تختلف عن دراستنا في المجال الزماني و المكاني، و بالتالي فدراستنا مكملة لها، حيث تهتم بمجال زمني و مكاني آخر متقدم من حيث الزمن عنها.
- كما نستفيد منها من خلال نتائج الدراسات السابقة من أجل بلورة رؤية واضحة حول معوقات الاتصال الداخلي أو التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية.

- دراسة مريم قنطور و هالة خالاف بعنوان: "الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير نموذجاً"¹.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تقصي الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية "مجذوب السعيد"، و ذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما مواقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الصحية الاستشفائية مجذوب السعيد - الطاهير؟
ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1- ما هي أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير.

¹- مريم قنطور، هالة خالاف، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2017).

2- ما هو الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير؟

3- هل وسائل الاتصال الداخلي تسهم في عملية الاتصال بين الأفراد العاملين في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير؟

4- ما هي الصعوبات و العراقيل التي يواجهها موظفوا المؤسسة الصحية داخل المؤسسة؟
ويندرج تحت هذه التساؤلات جملة من الفرضيات كآتي:

- 1- الاتصال الداخلي يكتسب أهمية داخل المؤسسة الصحية الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير.
- 2- للاتصال الداخلي دور فعال في المؤسسة الصحية الاستشفائية مجذوب السعيد
- 3- تسهم وسائل الاتصال في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد و العاملين في المؤسسة الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير.
- 4- يواجه موظفو المؤسسة الصحية الاستشفائية مجذوب السعيد صعوبات و عراقيل داخل المؤسسة.

و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فهو أكثر المنهج موافقة مع موضوع دراستنا إذ يركز على الوصف و التحليل و التفسير للظاهرة المدروسة، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية و الكيفية و تبويبها و تحليلها و تفسيرها، كما اعتمدت على العينة الطبقية لأنها الأنسب لدراستنا.

و قد توصلت الباحنتان إلى النتائج التالية.

- 1- الاتصال الداخلي يكتسب أهمية داخل المؤسسة الصحية فهو يعد عامل مهم جدا في المؤسسة، فهو ضروري في كل من المجالين الإداري و الطبي، هذا ما زاد من أهمية و تفعيل الدور الذي يلعبه.

- 2- يكمن دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية في عملية صنع القرارات كذلك يكمن دوره في تحسين العلاقات داخلها، إذ يقوم على الحوار و الثقة بين أطراف العملية الاتصالية فهو يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفنية و الفكرية.
- 3- تمتلك المؤسسة الصحية وسائل الاتصال ذات تقنية متطورة لكنها غير مستقلة مما يؤثر على فعاليتها في تحقيق مردود أفضل.

4- غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى غياب روح المبادرة، أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ انشغالهم فأغلبهم لا تمنح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم و أفكارهم للمسؤولين و عدم أخذ الشكاوي بعين الاعتبار و هذا ما يؤدي إلى ضعف و نقص مردودية العمل.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج و العينة و المتغير المستقل، في حين تختلف مع دراستنا من حيث المكان و الزمان و المتغير التابع.

و قد استفدنا من هذه الدراسة في النتائج المتوصل إليها، فيما يخص الاتصال الداخلي و هو احد متغيرات دراستنا هذه من خلال الإطلاع على واقعه في مؤسسة جزائرية محلية (المؤسسة الاستشفائية) لاسيما في المحور المتعلق بهذا المتغير، مع الإشارة إلى أن نتجاوز الواقع إلى دراسة المعوقات في مؤسسة أخرى و هي الإدارة المحلية.

– دراسة آمنة زعيمين و رندة بوصهال بعنوان: واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية – دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس جيجل¹.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، و هذا من أجل معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي داخلها من جهة، و من أجل الوقوف على العراقيل التي

¹- آمنة زعيمين، رندة بوصهال، واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2017).

يواجهها هذا الاتصال داخل الهيكل العام، و هذا كله من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال و تحقيق الاستمرارية و التطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف أفرادها و أهدافها بصفة عامة.

و من هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية؟

و يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من أسئلة الفرعية و هي:

1- هل يحظى الاتصال التنظيمي بمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

2- هل يؤدي الاتصال التنظيمي دورا في تحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية؟

3- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية؟

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة جملة من الفرضيات كالاتي:

1- للاتصال التنظيمي مكانة محدودة داخل الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة الخدمائية.

2- يؤدي الاتصال التنظيمي دورا محدودا في تحقيق أهداف المؤسسة الخدمائية.

3- من بين معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية الاعتماد على الأساليب التقليدية بالاتصال و اللامبالاة من قبل موظفي المؤسسة.

و قد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، واقع الاتصال داخل المؤسسات إذ يتعلق الأمر بتقديم وصف عن الاتصال من جهة، و من جهة أخرى يعتبر أنسب المناهج لمثل هذه المواضيع.

كما اعتمدت الباحثتان على العينة القصدية و التي تقوم على انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، كما اعتمدتا على الاستمارة و الملاحظة و المقابلة كأدوات لجمع البيانات.

وقد توصلت الباحثتان إلى جملة من النتائج أهمها:

1- المؤسسة الخدماتية موبيليس بجيجل تولي أهمية للاتصال التنظيمي و ذلك من خلال التعرف على ما يجري داخل المؤسسة و الاعتماد على الاتصال بمسوييه الأفقي و النازل، حيث كانت أنسب وسيلة في هذه المستويات في الوسائل الإلكترونية و هذا ما يبرز مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

2- وظيفة الاتصال التنظيمي في هذه المؤسسة تتجلى في التوجيه و تنظيم التواصل بين أفراد المؤسسة من خلال العمل الجماعي أو المساعدة في بث روح الجماعة و القضاء على كل أنواع الإشاعات، و هذا ما يبرز الدور الإيجابي للاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية موبيليس بجيجل. 3- بما أن المؤسسة الخدماتية موبيليس بجيجل تهتم بالاتصال التنظيمي داخلها فهذا ما يؤدي إلى عدم وجود صعوبات و معيقات تعيق الاتصال بين جمهورها الداخلي و الخارجي، و ذلك راجع إلى إتباع التسلسل الإداري في الاتصال و كذا الأداء الجيد للإدارة.

و قد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج و المتغير المستقل، في حين اختلفت مع دراستنا في نوع العينة و المتغير التابع.

و قد استفدنا من هذه الدراسة في النتائج المتوصل إليها، فيما يخص الاتصال الداخلي و هو أحد متغيرات دراستنا هذه من خلال الإطلاع على واقعه في مؤسسة جزائرية محلية (المؤسسة الخدماتية) لاسيما في المحور المتعلق بهذا المتغير، مع الإشارة إلى أن نتجاوز الواقع إلى دراسة المعوقات في مؤسسة أخرى و هي الإدارة المحلية.

دراسة عربية:

– دراسة ذياب سعد جبير المطرفي بعنوان: «فاعلية أساليب الاتصال الإداري و معوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين»¹.

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

و يندرج ضمن هذه المشكلة مجموعة من التساؤلات الآتية:

1- ما درجة فاعلية أساليب الاتصال الأخرى لدى مديري المدارس الإبتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ؟ .

2- هل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \infty$) لدرجة فاعلية أساليب الاتصال الأخرى لدى مديري المدارس تعزى للمؤهل العلمي و الخبرة و عدد سنوات العمل مع المدير الحالي ؟.

3- ما المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية في مدينة مكة المكرمة ؟.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \infty$) حول المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الإبتدائية تعزى للمؤهل العلمي و الخبرة و عدد سنوات العمل مع المدير الحالي ؟ .

و استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، و ذلك بمراجعة و تحليل الكتابات و الدراسات السابقة ذات العلامة بموضوع البحث تمهيدا لبناء أداة البحث الخاصة بالدراسة الميدانية.

¹- ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري و معوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين (دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 2012).

كما أعتد الباحث على عينة طبقية ممثلة لمعلمي المرحلة الإبتدائية في قطاع التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، و أستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على درجة فاعلية أسلوب الشفافية لدى مديري المدارس الإبتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ المتوسط (4.25).
 - 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (فاعلية أسلوب الشفافية، المشاركة، التوقيت المناسب، وسائل الاتصال المستخدمة باختلاف متغير المؤهل العلمي، متغير سنوات الخبرة، متغير سنوات العمل مع المدير الحالي.
 - 3- أفراد عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لمدير المدرسة حيث بلغ المتوسط (3.42).
 - 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ثقة فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لمدير المدرسة) باختلاف متغير المؤهل العلمي، متغير سنوات الخبرة، متغير سنوات العمل مع المدير الحالي.
- و قد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج و العينة.

سادسا: فرضيات الدراسة

- 1- نوع الاتصال الداخلي السائد في بلدية الطاهير هو الاتصال النازل.
- 2- يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات اللغوية مرتبطة أساسا بفهم الرسالة.
- 3- يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات المرتبطة بتقنيات الاتصال و تنظيم الجهاز الإداري.

4- يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات المرتبطة بالحالة النفسية وسوء العلاقات بين الموظفين وتعارض المصالح.

5- يقترح موظفو بلدية الطاهير حلولاً للتغلب على هذه المعوقات في مقدمتها: وجود هيكل تنظيمي واضح.

سابعاً: المقاربة النظرية

7-1 نظرية البنائية الوظيفية

تقوم هذه النظرية من منطلق أن هناك عوامل اجتماعية في المجتمع تتفاعل بطرق محددة ومتميزة، لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع وفي هذا الصدد يقول هيربرت أن النظم الإعلامية تقدم وظائف هي «الإعلام والتحليل والتفسير والتعليم والتنشئة الاجتماعية والسياسية والعلاقات العامة والترويج والإعلان والترفيه والفنون وهذه الوظائف التي تقوم بها النظم الإعلامية تقوم بدورها بتفسير المجتمع الذي قام بوضعها وتأثير وسائل الإعلام أن كان قابلاً للنقاش إلا أنه من المتفق أن وسائل الإعلام تسهم في تفسير المجتمع وأي مجتمع صناعي في العالم»¹.

ويشير مصطلح بناء إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع والواقع أن السلوك الأسري والنشاط الاقتصادي والنشاط السياسي والعقيدة والسحر وغيرها من أشكال الأنظمة المجتمعية تعد على درجة عالية من التنظيم من وجهة نظر السلوكية ويشير مصطلح وظيفة إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع².

ويتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

1- بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014، ص99.

2- حسن عماد مكاوي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية، اللبنانية، ط2، 2001، ص124-125.

- 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 ومجموع عناصره تضمن استقرار 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 ضرورية للاستمرار و وجوده مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية لحاجاته¹.
- وعلى الرغم من التحليلات الوظيفية في تقديم شروحات وتفسيرات للكثير من مظاهر الحياة الاجتماعية إلا أنها لم تكن بمنأى عن الانتقادات حيث يتفق معظم الباحثين على وجود ثلاثة محاور رئيسية يمكن من خلالها عرض النظرية وتحليلها ونقدها وتمثل أهم الانتقادات الموجهة إليها في:
- وصف التحليل الوظيفي بأنه غائب، فهذا التحليل لا يقدم تفسيرات لنشأة الوظيفة ولا يوضح كيف تحدث الوقائع فهو يجيب عن سؤال آخر هو لماذا تحدث الوقائع.
 - النقد الموجه للنظرية وكيانها والذي يتبين بوضوح في مبالغتها في التشديد على أهمية بعض القضايا وإغفال البعض الآخر.
 - إهمالها لبعض أبعاد الواقع الاجتماعي إذ تركز الوظيفة على منظور النظام أو التكامل أو التوازن جعلها نظرية ذات منظور أحادي ثابت إذ بالغت في وصف التكامل في المجتمع خصوصاً بالنسبة للمالينوفسكي وبارسونز².

¹ - مي عبد الله، نظريات الاتصال، بيروت، دار النهضة العربية، 2006، ص175.

² - مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علم الاجتماع المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر، 2009، ص167.

وهذه النظرية تخدم دراستنا على اعتبار أن الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد فتجعل أفرادهم يقومون بوظائف متعددة بحيث يكون هناك تفاعل بينهم وكل وظيفة تساعد على ديمومة وبقاء المؤسسة.

ويعتبر الاتصال هو العنصر الحساس في الإدارة فهو يعمل على خلق الانسجام والتواصل بين أفرادها من خلال قيام كل فرد بوظيفته.

7-2 نظرية البيروقراطية

تتكون كلمة بيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و cracy وتعني سلطة أو حكم وبالتالي يصبح معنى bureucracy سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي¹.

يعتبر ماكس فيبر (1864-1920) الألماني الجنسية رائدا لهذه النظرية وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية².

والبيروقراطية كنمط معين من التنظيم كما وصفها ماكس فيبر تهدف إلى وصف منظمات الجهاز الإداري وكيفية أدائها وأثره على السلوك التنظيمي وينظر فيبر للبيروقراطية كمفهوم اجتماعي يشير إلى المنظمات الكبيرة أو التنظيم الضخم الذي يضم أفرادا تتكامل جهودهم لتحقيق هدف معين³.

¹ - صبحي حبر العتيبي، تطور الأساليب في الإدارة، (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005)، ص33.

² - ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات منظور كلي، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013)، ص59.

³ - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2001، ص35.

وعلى ذلك فإن تحليل فيبر للمنظمة البيروقراطية ينصب بصفة أساسية على عناصر والخصائص الموضوعية والرشد التي تتحقق بها كفاءة المنظمة ومحمل القول البيروقراطية نظام إداري له عدة خصائص يمكن إجمالها في الآتي:

1- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.

2- هيكل هرمي للتدرج الوظيفي والعلاقات الوظيفية مع تحديد دقيق لمجالات السلطة والمسؤولية.¹

3- اعتبار نظام الجدارة في تعيين التسلسل الزمني

4- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.

5- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

6- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.²

تعرضت النظرية البيروقراطية إلى الكير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين وهي على النحو الآتي:

1- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها.

2- إن بعض المبادئ التي تقوم عليها التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.³

¹ - محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2010، ص21.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2008، ص80.

³ - خليل محمد حسن الشماع: خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2014، ص46.

3- التناقض بين خصائص التنظيم المثالي كما حددها ماكس فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة وبين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار أفراد المنظمة.

4- نجاح التنظيم وفعاليته لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية أو الداخلية له، بل أيضا على الظروف والبيئة المحيطة بالتنظيم أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها¹.

هذه النظرية تخدم دراستنا في أنها تهدف إلى وصف منظمات الجهاز الإداري وكيفية أدائها وأثره على السلوك التنظيمي وذلك بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة وتتمين جهودها في تنظيم العمل الإداري.

ثامنا: منهج الدراسة وأدواتها

8-1 منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم خطوات أي دراسة حيث يعرف بأنه طريقة البحث التي يقدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها².

ونظرا لطبيعة الموضوع اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة حيث يعمل على معرفة معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية الجزائرية (البلدية) من خلال الحصول على البيانات والمعلومات بشكل واضح ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع واستكشافها ووصفها ومن ثم تسجيل الظاهرة وتحليلها وتفسيرها.

¹ - علي السليمي، تطور الفكر التنظيمي - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص41.

² - احسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص11.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته¹.

كما يعد من بين المناهج العلمية الأكثر شيوعاً واستخداماً في العلوم السياسية بصفة خاصة والعلوم الإنسانية بصفة عامة لما له من أهمية كبيرة في مساندة مختلف التغيرات والتطورات².

8-2 أدوات جمع البيانات:

تتعدد وسائل وأدوات جمع البيانات حيث لا تخلو أي دراسة من استخدام عدد من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات ومن المعلوم أن جمع المعلومات في البحث يختلف ويتنوع إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوعاً من الأدوات المناسبة ولذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان باعتبارها الأداة المناسبة لطبيعة دراستنا.

ويعني الاستبيان استمارة البحث وهذه الأداة واسعة الانتشار في كثير من التخصصات ولها العديد من المميزات التي تجعلها سهلة الاستخدام منها التكلفة ووفرة البيانات التي تقدمها وتضم مجموعة من التساؤلات.

كما عرفت على أنها مجموعة من الأسئلة والتي تعد بعض الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين.

وتتضمن استمارة بحثنا ستة وثلاثون (36) سؤال موزعة على ستة (06) محاور هي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين وتقدر عدد أسئلتها ب خمسة (05) أسئلة.

¹ - حسن محمد ، منهجية البحث العلمي، عما، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص179.

² - عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث العلم في العلوم السياسية والاجتماعية، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، ص119.

المحور الثاني: يتضمن تسعة (09) أسئلة تتمحور حول أنواع الاتصال الداخلي السائدة في بلدية الطاهير.

المحور الثالث: يتضمن خمسة (05) أسئلة تتمحور حول المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.

المحور الرابع: يتضمن ثمانية (08) أسئلة تتمحور حول المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.

المحور الخامس: يتضمن خمسة (05) أسئلة تتمحور حول المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.

المحور السادس: يتضمن أربعة (04) أسئلة تتمحور حول الحلول التي يقترحها موظفو بلدية الطاهير للتغلب على المعوقات السائدة.

وبعد عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف قمنا بتحكيماها من قبل أربعة (04) أساتذة: ثلاثة (03) أساتذة من قسم اعلام واتصال وأستاذ من قسم علم الاجتماع وهو الأستاذ "ناجي بولهار" والأستاذ "محمد الفاتح حمدي" الأستاذة "حورية بولعويديات" والأستاذ "عادل شيهب". ولقد قمنا ببعض التعديلات عليها وفقا لتوجيهات وملاحظات الأساتذة المحكمين.

وقمنا بتجريب مبدئي للاستمارة على عشرة 10 مبحوثين لوضوح الأسئلة ودقة صياغتها ومفهوميتها لدى المبحوث.

تاسعا: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني:

9-1 عينة الدراسة:

مما لا شك فيه أن لكل بحث مجتمع تدور حوله الدراسة حيث يعرف المجتمع على أنه: تجمع لأفراد وأشياء تشترك في خصائص معينة تهم الباحث أو بعبارة أخرى، هو: مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها¹.

ويتمثل مجتمع دراستنا في موظفي بلدية الطاهير الذين بلغ عددهم 204 موظف موزعين على المصالح البلدية كآتي:

جدول رقم (1): توزيع موظفي بلدية الطاهير على المصالح البلدية

العدد	المصالح
96	-مصلحة التنظيم والشؤون العامة
33	- مصلحة الوسائل العامة
55	- مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة
02	- الأمانة العامة
13	- مكتب البريد والعلاقات الخاصة
05	- مكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات
204	المجموع

9-2 مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة يعتبر خطوة أساسية في كل بحث علمي ويقصد بمجال الدراسة ذلك الحيز الذي من خلاله يتم إجراء البحث الميداني وتقسيم مجالات الدراسة إلى قسمين هما:

¹- عبد الله عامر الهمامي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، (بنغازي: دار الكتب الوطنية، ط3، 2003)، ص236.

المجال المكاني و المجال الزمني.

9-2-1 المجال الزمني

وهي المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة يبدأ المجال الزمني من يوم الشروع في اختيار الموضوع الذي كان في نهاية شهر نوفمبر 2017.

أما الانطلاق في العمل كان مع الجانب المنهجي من بداية شهر جانفي 2018 إلى غاية شهر فيفري 2018 حيث قمنا بصياغة الإشكالية وتساؤلاتها وفرضياتها بالإضافة إلى أسباب وأهداف وأهمية الدراسة وتحديد المداخل النظرية المناسبة للدراسة وأدوات جمع البيانات ثم الجانب النظري من شهر فيفري 2018 إلى غاية شهر مارس 2018 حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة.

ثم الجانب الميداني من بداية شهر أفريل إلى غاية شهر ماي، حيث قمنا بتصميم الاستمارة وتحكيمها من قبل الأساتذة ثم توزيعها على المبحوثين وفي الأخير قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها واستخراج النتائج.

9-2-2 المجال المكاني:

ويقصد به المكان الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية وفي دراستنا قمنا بدراسة ميدانية بلدية الطاهير وهي إحدى أهم بلديات ولاية جيجل حيث تعد ثاني بلدية من حيث الأهمية نظرا لموقعها الاستراتيجي المميز وثالث بلدية من حيث الكثافة السكانية.

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

وتشير بعض الدراسات إلى أن بلدية الطاهير تعد من أكثر البلديات، التي تعرض سكانها إلى الزجر والتضييق في الحريات، والحد من الحركة خارج تراب البلدية، وتعتبر فترة الاستقلال المرحلة الذهبية في تاريخ هذه البلدية، حيث تم ترقيتها إلى إدارة إدارية سنة 1974، وتم إنشاء عدة أحياء جديدة بالمدينة .

وتقع بلدية الطاهير شرق مقر الولاية وتبعد عنها ب 18 كلم² وتربع على مساحة تقدر ب64.88 كلم² يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط وجنوبا بلدية وجانة وبلدية الشحنة وغربا بلدية الأمير عبد القادر، وشرقا بلدية الشقفة وبلدية القنار نشفي.

ويقع مقر بلدية الطاهير وسط المدينة يحده شمالا حي سكني تابع للبلدية، ومن الجنوب شارع أول نوفمبر أما شرقا فيحده بنك التنمية المحلية ومن الغرب المسكن الوظيفي لدائرة الطاهير.

ولقد كانت البلدية محل اهتمامنا باعتبارها مؤسسة عمومية خدماتية ذات الطابع الإداري كما وجدنا تسهيلات من قبل موظفي البلدية لإجراء هذه الدراسة إضافة إلى قربها المكاني.

ونظرا لضيق الوقت والاقتصاد في التكاليف، لجأنا إلى استخدام أسلوب العينة لتمثيل مجتمع البحث حيث تعرف العينة بأنها:

نموذجاً يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث.¹

وباعتبار أن مجتمع دراستنا عبارة عن طبقات قمنا بالاعتماد على العينة الطباقية التي تقسم المجتمع إلى فئات و طبقات حيث يعتبر هذا النوع من العينات الأدق و الأصلح لدراستنا هذه

¹- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، (عمان: دار اليازوري العلمية، 2012)، ص186.

لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً وذلك لكونه في العينة طبقية لا تشمل الفروقات والطبقات الموجودة في المجتمع الأصلي.

وباعتبار عدد أفراد المجتمع هو 204 موظف فقدرت نسبة الاختيار من كل طبقة 39% وبالتالي يكون عدد أفراد العينة 80 مفردة.

وقد قمنا باختيار العينة كالتالي:

$$\begin{aligned} \text{حجم العينة} &= \frac{\text{النسبة} \times \text{المجتمع}}{100} \\ &= \frac{204 \times 39}{100} \\ &= 80 \end{aligned}$$

وبما أن مجتمع دراستنا مقسم إلى طبقات فقد اعتمدنا على طريقة الحصص المتساوية التي تقوم على اختيار النسبة نفسها من جميع طبقات العينة وعليه فإن أحجام هذه الطبقات موضحة كالتالي:

الطبقة الأولى خاصة بمصلحة التنظيم والشؤون العامة

$$47 = \frac{100 \times 96}{204}$$

$$38 = \frac{38 \times 47}{100}$$

الطبقة الثانية خاصة بمصلحة الوسائل العامة

$$16 = \frac{100 \times 33}{204}$$

$$13 = \frac{80 \times 16}{100}$$

الطبقة الثالثة خاصة بمصلحة التعميم والبناء والأشغال العامة.

$$27 = \frac{100 \times 55}{204}$$

$$21 = \frac{80 \times 27}{100}$$

الطبقة الرابعة خاصة بالأمانة العامة

$$1 = \frac{100 \times 2}{204}$$

$$1 = \frac{80 \times 1}{100}$$

الطبقة الخامسة خاصة بمكتب البريد والعلاقات العامة

$$6 = \frac{100 \times 13}{204}$$

$$5 = \frac{80 \times 6}{100}$$

الطبقة السادسة خاصة بمكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات

$$2 = \frac{100 \times 5}{204}$$

$$2 = \frac{80 \times 2}{100}$$

وقدر العدد النهائي لعينة الدراسة ب(77) مفردة، وذلك بعد ضياع(03) استمارات لم

تسترجع.

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

ثانياً: أسباب الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة

ثامناً: منهج الدراسة وأدواتها

تاسعاً: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي

1-1 أنواع الاتصال الداخلي

2-1 أهمية الاتصال الداخلي

3-1 أهداف الاتصال الداخلي

4-1 مهارات الاتصال الداخلي

5-1 أساليب الاتصال الداخلي

6-1 مقومات الاتصال الداخلي

7-1 شبكات الاتصال الداخلي

8-1 معوقات الاتصال الداخلي

9-1 طرق تحسين الاتصال الداخلي

تمهيد

ثانيا:الادارة المحلية

1-2 عوامل نشأة الادارة المحلية

2-2 أهمية الادارة المحلية

3-2 خصائص الادارة المحلية

4-2 اهداف الادارة المحلية

5-2 اركان الادارة المحلية

6-2 عوامل نجاح الادارة المحلية

7-2 مشكلات الادارة المحلية

8-2 نظام الادارة المحلية في الجزائر

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة عملية أساسية وحيوية ومستمرة، بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة. سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أنواع وشبكات الاتصال والوقوف على أهميته وأهدافه، ونتطرق كذلك إلى مقومات الاتصال الداخلي وأساليبه كما حاولنا تسليط الضوء على معوقات الاتصال ومهاراته وطرق تحسينه.

أولاً: ماهية الاتصال الداخلي

1-1 أنواع الاتصال الداخلي:

ينقسم الاتصال الداخلي إلى نوعين رئيسيين هما:

الاتصال الرسمي أو المخطط والاتصال غير الرسمي أو غير المخطط، وسنقوم بتقديم شرح موجز لكل نوع من هذه الاتصالات¹.

1-1-1 الاتصال الرسمي:

وهو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لتدفق و انسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات، وأن تتم الاتصالات وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية، بحيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك وألا يتخطى الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأعلى والأدنى.

والاتصال الرسمي يتخذ ثلاث اتجاهات أو تدفقات هي²:

1-1-1-1 الاتصالات الهابطة:

تعتبر الاتصالات الهابطة من الأعلى إلى الأسفل من أكثر أنواع الاتصالات استخداماً في المنشأة، وتخدم هذه الاتصالات الرؤوسيين وهي المصدر الذي يتلقون منه الأوامر والتوجيهات من رؤسائهم على خط السلطة التي تلازمهم بتنفيذ عمليات ونشاطات معينة لإنجاز الأهداف المطلوبة وتنتقل خلالها الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى الإدارات الأخرى الوسطى فالتنفيذية وهذه

1- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص172.

2- بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008)، ص307.

الاتصالات تتعرض للتشويش وتحريف ما تحمله تلك الاتصالات من توجيهات، لذلك يجب دائماً متابعة هذه الاتصالات والتأكد من الحصول على ردود فعل معينة أو ما يسمى بالتغذية العكسية¹.

1-1-1-2 الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات التي تبدأ من المستويات الدنيا وتتجه إلى المستويات العليا وتهدف هذه الاتصالات إلى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير مصدر للمعلومات بتناول الاقتراحات والشكاوي، كما يستخدم الاتصال لرفع تقارير التقدم في العمل، ويعتبر هذا النوع من الاتصال من أهم واجبات المشرفين لأنهم أكثر الناس ارتباطاً بالمستويات التشغيلية وعليهم تقع مسؤولية تقديم الاقتراحات ورفع تقارير الأداء، وإذا كان الاتصال النازل يركز ويعتمد على جانب السلطة فإن الاتصال الصاعد يركز على جانب الحساب².

1-1-1-3 الاتصالات الأفقية:

يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة، إن شيوعه هذا النوع من الاتصالات بين العاملين ومديري الأقسام يساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي التلاحم الذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة³.

1- ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007)، ص 207.

2- علي الشرفاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص 438.

3- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع)، 2009، ص 162.

1-1-2 الاتصال غير الرسمي:

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، وقد تكون هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط، ما دامت هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائما في أي مجتمع من الأفراد بل ويعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار تتم في وقت قصير جدا¹.

والقيادة الإدارية التي تحرص على ترسيخ مبدأ التعاون وتؤمن بالعلاقات الإنسانية وتحترم شخصية كل فرد دون تفرقة أو تمييز وتشجع العمل الفريقي وتفتح باب النقاش الهادف والموضوعي، وتتقبل مختلف وجهات النظر سيكون الاتصال غير الرسمي فيها محببا وإيجابيا وموضوعيا، بعيدا عن الشائعات والأقاويل والأكاذيب، بل يكون حديث الزملاء لبعضهم صادقا قائما على الحب والولاء والمحبة والاحترام، ويعد الاتصال غير الرسمي مكملا للاتصال الرسمي وجانبا مهما في تشجيع العمل الفريقي وبث روح المبادرة والتعاون².

¹ - مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، 2009)، ص31

² - سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012)، ص27.

1-2 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 العملية الإدارية في المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

1-2-1 الاتصال الداخلي و اتخاذ القرارات :

يُعد الاتصال دوراً جوهرياً في عملية اتخاذ القرار، وإذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة، التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد¹.

1-2-2 الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيه العاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع منهم أن يؤدونها والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

1-2-3 الاتصال الداخلي والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق والتوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعة في تجانس وانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية والعرضية².

كما يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يلي:

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، (المحمدية: جسور للنشر والتوزيع)، ص 91.

² - رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي، (باب الزوار: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015)، ص 95-96.

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.
- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ.
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة¹.
- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه.
- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل ، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أو من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى.
- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية، فحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية.
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك².
- تعتبر الاتصالات الوسيلة الفعالة التي تمكن الرئيس من الإحاطة بظروف العمل، والتعرف على جوانب التصرفات المختلفة، وإحكام الإشراف على المرؤوسين، والتعرف على الأخطاء التي يقع فيها كل منهم، والوقوف على درجة نجاحه في أدائه لعمله.

¹- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص82.

2- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكان، ط2، 2005)، ص297.

- متابعة تنفيذ الخطط وخطوات تنفيذها والتعرف على الأخطاء التي تعثر بها ومحاولة إزالتها والوقوف نهائيا على نتائج الأعمال.

- التعرف على رأي جمهور المتفاعلين بخدمات الإدارة العامة، والوقوف على ما يصادفهم من عقبات في نطاق الإدارة، ومحاولة إزالة هذه العقبات، أو تلبية طلبات المتفاعلين، المر الذي يحقق صالح الإدارة وجمهور المتفاعلين معا¹.

1-3 أهداف الاتصال الداخلي:

انطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

1-3-1 الأهداف الخاصة بالعاملين:

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة، وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة².

1-3-2 الأهداف الخاصة بالقيادات الإدارية:

تدور في مجملها تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهاممة القائمة على قدر كافي في الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة³.

¹ سعيد السيد علي، العملية الإدارية التخطيط- التنظيم- القيادة- التنسيق والاتصالات الرقابة، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2007)، ص 338-339.

² رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص 96.

³ رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص 93.

1-3-3 أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

- الجمهور له أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالباً مؤسسة خدمات، لذلك فالمؤسسة يهتما إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة، وكذلك يهتما أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود.
- والمؤسسة يهتما بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها، وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوى ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها¹.
- ويرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
 - تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
 - تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها².
 - توفير أحدث البيانات والمعلومات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة.
 - توفير المعلومات و البيانات لحل المشكلات التي تعترض الإدارة بشكل سريع.
 - التنسيق بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة³.
 - الاتصالات الجيدة تؤدي إلى توفير الوقت الكافي الذي يمكن استخدامه في مجالات أخرى.
 - الاتصالات تساعد على ممارسة القوة والسلطة.

1- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997)، ص37.

2- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع، ط4، 2003)، ص261.

3- عبد الله بن إبراهيم العمار، عبد الله بن ناصر، عوض بن سعيد الاسمري، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، (السعودية: د.د.ن، د.ط، د.س)، ص24.

- تساعد على التعرف على مدى الإنجاز وتنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه الإدارة ومواقف الرؤساء والمرؤوسين من المعوقات وطرق علاجها.
- الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين¹.
- شرح و تفسير القواعد والإجراءات التنفيذية وتوضيح أهميتها وارتباطها بالأهداف العامة للمنشأة، حتى يمكن إقناع المرؤوسين بهذه القواعد والإجراءات.
- متابعة الإنجاز من خلال تقارير المعلومات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، التي توضح مستويات الإنجاز ومعدلاته، ومقارنتها بالمستويات والمعدلات الموضوعية وبالخطط والبرامج العامة والتفصيلية، وبذلك يتم تقويم الإنجاز والأداء.
- تأكيد علاقات العمل بين الوحدات والأفراد في المس بقيات التنظيمية المختلفة، التي تؤدي أيضا إلى تأكيد روح الفريق وروح الجماعة في إنجاز الأعمال والانتماء للمنشأة².

1-4-4 مهارات الاتصال الداخلي:

1-4-1 مهارة التحدث:

تعرف هذه المهارة بأنها قدرة الشخص على التحدث بفعالية مع الآخرين وتجنب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث، وعملية توجيه الأسئلة إلى المستمع بالطريقة التي تساعد الشخص على إيصال رسالته بشكل فعال.

وحتى يتمكن المرسل من التحدث بفعالية إلى المستقبل، يجب أن يراعي النقاط التالية:

- اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع.
- معرفة محتوى الرسالة وما تتضمنه من مفاهيم.
- استخدام أساليب متنوعة في الحديث والتركيز على جوهر الموضوع.

¹ - ضرار العتيبي، نضال الحوار، إبراهيم خريس، مرجع سابق، ص203.

² - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مرجع سابق، ص301-302.

- استخدام لغة بسيطة ومصطلحات واضحة.

- استخدام الأمثلة المباشرة أثناء الحديث¹.

1-4-2 مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين ويجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة، وهي أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، وتتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي وأسلوبه في الكتابة².

1-4-3 مهارة القراءة:

تعد مهارات القراءة من بين مهارات الاتصال الضرورية وخاصة للمديرين في المستويات العليا، فغالبا ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضافة إلى اعتماده للخطط والبرامج والعمليات، إلى جانب توقيعه على القرار والطلبات، وكل ذلك يحتاج إلى قراءة وفهم واستيعاب حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب وفي أقل وقت ممكن بما لا يبدد وقت المدير ويستترفه في مجرد قراءة بيانات ومعلومات وخاصة إذا كانت إحصائيات وجداول ونسب وأرقام، ومن ثم يجب أن يتسم بالخصائص التالية³:

- أن يرتبط القارئ بهدف المادة المكتوبة ولا يجيد عنه طوال تعامله معها.

- أن يستطيع القارئ التمييز بين الأفكار الرئيسية وبين الأفكار الفرعية والثانوية، والتركيز على ما هو رئيسي بالدرجة الأولى.

¹- أسامة خيري، مهارات الحوار، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2014)، ص123-124.

²- رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص97.

³- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007)، ص181.

- أن يستطيع تمييز ما هو في إطار الموضوع، وما هو خارج عنه في صورة حشو أو إطناب، والعمل على إهمال ما هو خارج الموضوع.

- على القارئ أن يحاول معرفة ما أراد الكاتب أن يقوله في رسالته ، ولذلك عليه أن يضع نفسه مكان الكاتب، ولا ينظر بمنظاره.

- أن يكون القارئ ملتزماً بالموضوعية ولا يترك لانطباعاته وآرائه الشخصية دوراً في الحكم على المادة المكتوبة، ولا بد أن يلتزم بقواعد النقد والتقييم الموضوعي الخالية من المجاملة والتحامل¹.

1-4-4 مهارة الاستماع:

تمثل مهارة الاستماع الوجه الآخر لمهارة الحديث ومنهما معا يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيسيين، المرسل المستقبل أو المتحدث والمستمع، ويمثل الاستماع وسيلة أساسية للحصول على المنبهات الخارجية وترجع أهمية الاستماع إلى:

- السمع أسبق حواس العقل صلة بالكون لدى الإنسان قياساً بالحواس العقلية الأخرى.

- يتسم السمع بالقدرة على الشمول والإحاطة بالمسموعات مهما كانت إذا أحسن الإنصات والإصغاء إليها بدقة عالية.

- يمكن للفرد أن يعيش بفضل حاسة السمع إذا فقد حاسة البصر، وربما يمارس من خلال استخدامها العديد من الفعاليات المثمرة في مختلف ميادين الحياة الإنسانية².

1-4-5 مهارة التفكير:

تعتبر مهارة التفكير ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا ينجح أية عملية اتصال وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث، القراءة، الكتابة والإنصات.

¹- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999)، ص 230-231.

²- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص 96.

1-4-6 مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:

حتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات التي يريدها بالدقة والسرعة المطلوبة لا بد من توفر مهارات التعامل مع الآخرين، إذ من المهم معرفة طبيعتهم وأنماطهم السلوكية ومدى نضجهم الفكري ونوع علاقات العمل التي يفضلونها ومستوى التفاهم معهم¹.

1-4-7 مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

إن اختيار وسيلة اتصال مناسبة لا يعتبر كافياً بمفرده لضمان فاعلية عملية الاتصال بل يتطلب الأمر مهارة في استخدام هذه الوسيلة، فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة شخصية مع الرئيس في العمل يجب عليك أن تراعي مجموعة من العوامل التي تضمن لك اتصالاً فعالاً ومن أهم هذه العوامل:

- معرفة الهدف من المقابلة.
- خصائص المستقبل.
- المظهر اللائق.
- الصوت الواضح الهادي.
- إتاحة الفرصة للتحدث و عدم المقاطعة.
- الالتزام بالوقت المحدد للمقابلة².

1- رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص102.

2- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، د.ط، د.س)، ص184.

1-5 أساليب الاتصال الداخلي:

1-5-1 الاتصالات الكتابية:

و تتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة و مدونة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها و صياغتها و يمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين و قادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، و حتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة و واضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح و تجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة¹.

وتحقق الأساليب الكتابية في الاتصال المزايا التالية:

- 1- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر ذلك.
- 2- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- 3- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و مالها وجهدها².

1-5-2 الاتصالات الشفوية:

تتميز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على

1- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص457.

2- إبراهيم عبد العزيز شيخنا، أصول الإدارة العامة، (الاسكندرية: منشأة المعارف، 2004)، ص398-399.

توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين كما تشعر الجميع باطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات خاصة في التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر¹.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة، كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح للمستقبل أن يراقب ملامح وجه المرسل أو نبرات صوته مما تساعده على فهم أبعاد الرسالة وبعض مراميها الأخرى، وهذا ما لا يمكن إبرازه في الاتصالات المكتوبة. وأخيراً فإن هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الاتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمي إليه².

1-5-3 الاتصالات الحركية:

يشمل هذا النوع من الاتصالات لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، بالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب ميزات وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات كالسرعة المطلوبة وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسائل³.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006، ص300.

² - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص226-227.

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص217.

6-1 مقومات الاتصال الداخلي:

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها:

- 1- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.
- 2- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله، لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
- 3- أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية، وفتح قنوات وطرق اتصالية مباشرة بين القائد المنصت وبين مرؤوسيه.
- 4- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة¹.
- 5- أن يكون الاتصال واضحاً لا لبس فيه وذلك باستخدام ألفاظ ومعاني مفهومة.
- 6- الانتباه والإصغاء لإدراك المعاني.
- 7- اختيار الوقت المناسب والظرف المناسب عند الاتصال الفعال.
- 8- التكرار غير الممل، لأن التكرار يغرس الفكرة في عقل المستمع.
- 9- التقليل من الضوضاء والتشويش قدر المستطاع².
- 10- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها.

¹- شعبان فرج، مرجع سابق، ص159-160.

²- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساليب الإدارة الحديثة، (عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، 2006)، ص178.

11- الثقة في مصدر الرسالة وأن تكون الرسالة مكتوبة وواضحة وذات معلومات محددة وأن تقتصر على موضوع واحد فقط.

12 - التأكد من المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة وبأسلوب التخاطب بحيث تجذب الانتباه الكامل للشخص الموجهة إليه الرسالة.

13- استعمال وسائل الإيضاح البصرية مثل الرسوم أو النماذج لتوضيح وجهات نظر مصدر الرسالة¹.

1-7 شبكات الاتصال الداخلي:

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها، مثل شبكة الاتصال المباشر والاتصال بمساعد واحد للرئيس، وشبكة اتصال بمساعدين اثنين للرئيس، أو شبكة الاتصال شبه الكاملة أو الكاملة وغيرها، ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال الإداري في إطار المنظمات العامة ما يأتي²:

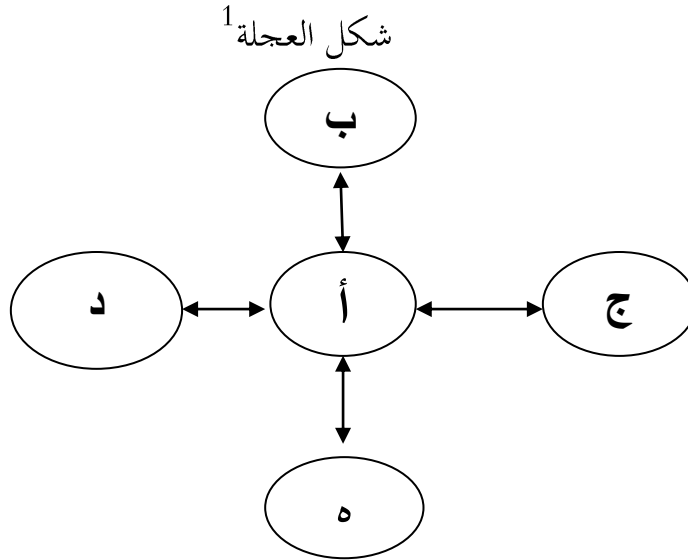
1-7-1 شكل العجلة:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلاً يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناته، ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي

¹- عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011)، ص315.

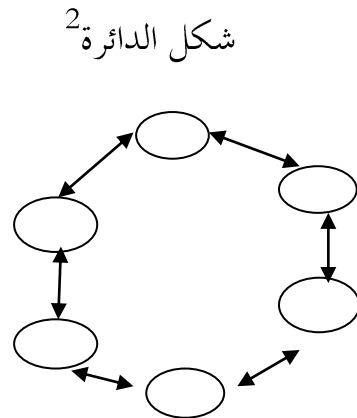
²- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص202.

تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.



1-7-2 شكل الدائرة:

و هذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوية أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا.



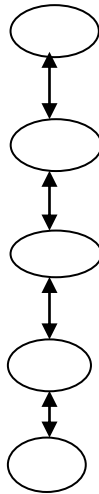
¹ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص25.

² - رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص112.

3-7-1 شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين، إلا اذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة (المنتصف) يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

شكل السلسلة¹

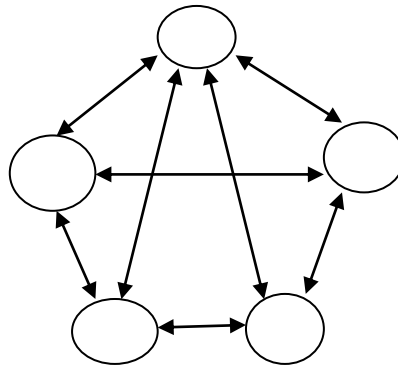


4-7-1 شكل الكامل المتشابك:

وفيه يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010)، ص377.

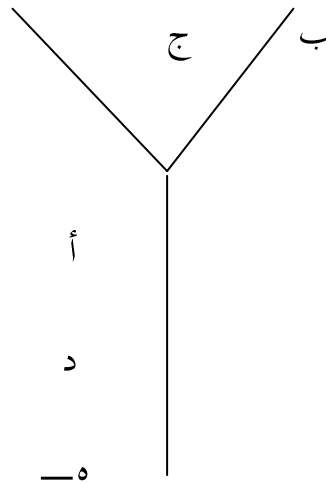
شكل الكامل المتشابك¹



1-7-5 شكل الحرف الانكليزي:

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.

شكل الحرف الانكليزي²

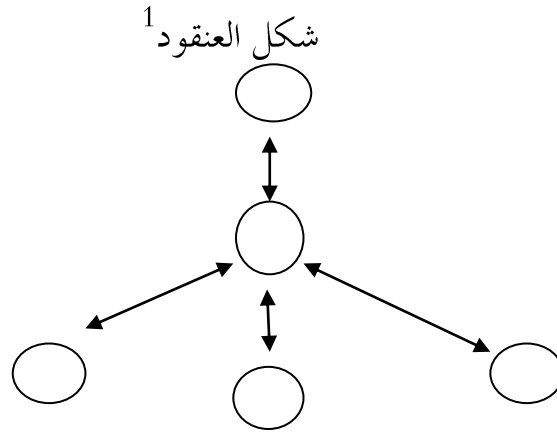


¹ - محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015)، ص35.

² - خضير كاظم حمو، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص364.

6-7-1 شكل العنقود:

وهذا يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.



8-1 معوقات الاتصال الداخلي:

تعتبر عملية الاتصالات ضرورية وهامة في المنظمات، لكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية اتصال العاملين ببعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة، ونادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاصا بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق.

وتظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي²:

¹- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005)، ص247-248

²- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مرجع سابق، ص310.

1-8-1 المعوقات الشخصية:

تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل، وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وأهم هذه المعوقات هي:

- 1- تباين الإدراك: إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- 2- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.
- 3- الانطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم¹.
- 4- مصداقية المرسل (مصدر المعلومات): وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة كثيراً على نظرة المستقبل ورد فعله لأقوال المرسل وأفكاره.
- 5- ضغط الوقت: ليس لدى المدير أو الرئيس عادة وقت كاف للاتصال مع كل شخص، فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين، وهذا ما يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم.
- 6- الإخفاق في الاتصال: يتردد بعض المديرين في الاتصال بسبب نزعتهم للكسل والمماطلة أو تجنب الإحراج.
- 7- إغفال إيضاح بعض الافتراضات وإيصالها للمستقبل حين أو قبل إرسال الرسالة².

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 252.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص 261.

1-2-8 المعوقات التنظيمية:

- يرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
- قد يكون التخصص هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة¹.
- كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة، مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة، وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية وتعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة².
- سوء التنظيم والتنظيم الذي يقوم على أساس غير سليم تكون خطوط الاتصال فيه بطبيعة الحال معقدة وغير واضحة.

¹- محمد سلطان حمو، مرجع سابق، ص38.

²- شعبان فرج، مرجع سابق، ص177-178.

- درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود ضوضاء والحيز المكاني الضيق ، كلها عوامل تعرقل الاتصال الفعال وتؤدي إلى التوتر¹.

1-8-3 المعوقات اللغوية:

خاصة عندما تكون غير واضحة أو غامضة، أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها، وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة والى المستقبل، وتعتبر اللغة الأجنبية واختلاف اللهجات و اختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات

المختلفة عائقا كبيرا، ومن مشكلات اللغة أيضا إساءة تفسيرها من قبل المستقبل، و عدم القدرة على التعبير وعدم القدرة على الكتابة أو القراءة أو التحدث عند احد أطراف عملية الاتصالات².

وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفوية، وتظهر الصعوبات في هذا إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعبيرات غير واضحة ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسية والثقافية³.

1-8-3 المعوقات الثقافية والاجتماعية:

إن هذه المعوقات غالبا ما ترتبط بالعديد من العادات والأعراف والتقاليد أو الطقوس الاجتماعية المعينة من ناحية، ومن ناحية النظر للآخرين بترعة فتوية بين جماعات العمل تجعل سبل الاتصال غير فعالة فمثلا العمال الماهرون ينظرون للعمال غير الماهرين نظرة مختلفة، وكذلك

¹ - علي فلاح الزغي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013)، ص263.

² - محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة وظائف المدير، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص231.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص175.

المستويات الإشرافية في العمل تنظر للمستويات الفنية نظرة مختلفة، وهكذا نجد أن العديد من الآثار الاجتماعية والثقافية تلعب دوراً هاماً في عمليات الاتصال وتحقيق فاعليته¹.

1-8-4 معوقات مادية:

تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال، مثل الضوضاء والتشويش في لأجهزة الاتصال، وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها².

1-8-5 معوقات تقنية:

مثل وجود عيب أو خلل أو تشويش في أجهزة وسائل الاتصالات المختلفة مثل الحاسوب والهاتف والتلكس وغيرها.

1-8-6 معوقات بيئية:

يقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء.

فكل ذلك يساعد على إعاقة الاتصال الفعال، كما أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر³.

¹- حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص366.

²- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص262.

³- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص288.

ومن بين هذه العوامل أيضا اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات¹.

ويرى موسى أن أهم الأسباب التي تعيق الاتصال وتعرقل وصله بوضوح ما يلي:

- التباين في المستوى والإدراك بين المرسل والمستقبل.
- الشرود وعدم الانتباه، الأسباب الداخلية أو الخارجية عند المستقبل.
- الافتراض المسبق عند المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل له بصورة كافية ولا يقدم له الأدلة الكافية.
- العرض المختل وغير المنظم وغير المترابط للرسالة.
- إغلاق قنوات الاتصال أمام المستقبل والحيلولة بينه وبين إبداء رأيه².

1-9 طرق تحسين الاتصال الداخلي:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- 1- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يشغلونها في المؤسسة.
- 2- أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة.
- 3- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.

1- شعبان فرج، مرجع سابق، ص178-179.

2- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص232.

- 4- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- 5- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- 6- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- 7- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة¹.

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص 116-117.

تمهيد:

تعتبر الإدارة المحلية ركيزة أساسية في النظام الديمقراطي باعتبارها نمط من أنماط التنظيم الإداري يرتبط أساسا بالا مركزية الإدارية، فهي أسلوب تلجأ له الإدارة العامة للوفاء بالتزامها وإشباع الحاجات العامة للأفراد، حيث تمثل وحدة إدارية أساسية تشكل الوسيط بين المواطن والإدارة المحلية ولذلك فهي الأصل والمنبع الذي استحدثت منه الدول بمفهومها الحديث.

وبذلك سوف نقدم بعض العناصر التي تخص الإدارة المحلية لإعطاء فهم حول هذا المفهوم، حيث سنتطرق إلى عوامل نشأة الإدارة المحلية وأهميتها وخصائصها، إضافة إلى أهدافها وأركانها وعوامل نجاحها والمشكلات التي تواجهها، كما سنتطرق إلى نظام الإدارة المحلية في الجزائر.

ثانياً: الإدارة المحلية:

2-1 عوامل نشأة الإدارة المحلية:

تعود نشأة الإدارة المحلية بشكل عام إلى طبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي يسعى دائماً إلى العيش ضمن جماعة، فبدأ عيشه المشترك ضمن الأسرة، فالعائلة فالعشيرة فالقبيلة التي تقطن المدينة أو القرية التي يقوم على تسيير شؤونها الشيخ أو كبير القبيلة، والذي كان يستعين بآخرين لمساعدته في القيام بمهامه، ومن هنا فإن فكرة الديمقراطية التي اتخذها هؤلاء أسلوباً لإدارة شؤونهم عن طريق التشاور فيما بينهم، إنما تمثل نواة الإدارة المحلية المطبقة حالياً، حيث اعترفت الدول للمجتمعات المحلية بنوع من الاستقلال في إدارة شؤونها من خلال مجالس منتخبة تمثل سكانها¹.

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

فإذا كانت النظم القانونية قد اختلفت فيما سبق بشأن الأساس الفلسفي الذي تعتمد عليه لإقرار حق الشعب في تسيير شؤونه بنفسه عن طريق منتخبيه في المجالس المحلية، فإنها أجمعت على الاستعانة بالإدارة المحلية، ففي الدول التي تبنت الاتجاه الاشتراكي تعتبر الإدارة المحلية صورة من صور اشتراك القوى الاجتماعية في السلطة وخاصة العمال والفلاحين وذلك في المرحلة الانتقالية وصولاً إلى المرحلة الأخيرة (تحقيق الشيوعية).

¹- حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقها في المملكة الأردنية الهاشمية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص 25.

وفي ظل النظم الغربية، تعتبر الإدارة المحلية عنواناً للديمقراطية وأسلوب فعال للمشاركة في التسيير¹.

وعموماً يمكن رد نشأة الإدارة المحلية بفعل مجموعة من العوامل الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية والتي يمكن أن تلخص أهمها فيما يلي:

- انتشار الأفكار الديمقراطية وارتفاع مستوى الوعي لدى الناس والإيمان باحترام الإنسان، وضرورة المشاركة الفردية والجماعية في إدارة الشؤون العامة، ومن الطبيعي أن تتضمن المشاركة مختلف المستويات المحلية والقومية بحيث يعطي السكان المحليين الدور الملائم في إدارة شؤونهم الذاتية والمشاركة في تحمل الأعباء والمسؤوليات في المسائل التي تهمهم.

- اتساع وظائف الدولة المعاصرة وزيادة الأعباء عليها أدى إلى ضرورة توزيع الوظيفة الإدارية للدولة، بحيث يتاح المجال لمشاركة السكان المحليين في تحمل جزء من أعباء السلطة المركزية والتخفيف عنها وإفساح المجال لها للاهتمام بالمسائل القومية الكبيرة، وبالتالي فإن الإدارة المحلية تلبى متطلبات عملية واقعية وضرورات إدارية تنظيمية².

- تهيئة وتدريب السكان المحليين (الممثلين و الناحيين) على الممارسات الديمقراطية وخلق القيادات المحلية للمشاركة في تحمل المسؤوليات السياسية والعامة على المستوى القومي.

- المرونة والسرعة في تقديم الخدمات العامة المحلية بشكل يتلاءم مع الظروف المحلية، وتحسين مستوى الخدمات كما ونوعاً، والتخفيف من حدة الإجراءات البيروقراطية والمركزية.

1- عمار بوضيف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط2، 2014)، ص132-133.

2- نائل عبد الحافظ العوامق، مرجع سابق، ص105.

- العدالة في توزيع الثروات القومية من خلال التعاون بين المناطق المحلية وبإشراف الحكومة المركزية التي تنسق بين مختلف الأقاليم لتوفير التمويل والمساعدات الكافية لتلبية الحاجات المحلية بشكل عادل ومتوازن، وهذا التنسيق والتعاون على المستويات المحلية والمركزية يدعم الوحدة السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية للدولة، ويزيد من الثقة والعلاقات الطيبة بين أجزاء المجتمع الواحد، لأن تحقيق العدالة يعزز الاستقرار العام في المجتمع¹.

- أما في الجزائر فإن نشوء وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية بالجزائر تتحكم فيه عدة عوامل منها، التغيرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الاستيطان والضغط الممارس من طرف المعمرين، ورد فعل المقاومة الجزائرية.

- أما من حيث دور البلديات فإنها لم تقم بأي دور لخدمة مصالح الشعب الجزائري، بل كانت أداة إدارية فقط تسعى لتلبية مصالح الأقلية الأوروبية².

2-2 أهمية الإدارة المحلية:

اهتم الكثير من الباحثين كل حسب مجال تخصصه بالإدارة المحلية أشد الاهتمام، فعلماء الاجتماع اهتموا من منطلق أنها تشكل صورة من صور التضامن الاجتماعي، كما أن الإدارة المحلية تقوم على فكرة تقسيم العمل وهو ما يجعلها موضع اهتمام هذه الفئة من الباحثين³.

ويمكن النظر إلى الإدارة المحلية من زاوية سياسية، على اعتبار أن المجالس المحلية تمثل قاعدة اللامركزية يتمكن من خلالها المنتخبين على مستوى الولاية أو البلدية من المشاركة في صنع القرار بما يجسد حق فكرة الديمقراطية، وقد اهتم بنظام الإدارة المحلية علماء الإدارة أيضا خاصة أنها

¹- نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص106.

²- ناجي عبد النور، دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية، منتديات الشروق أون لاين <http://File> التاريخ الدخول 2018/03/05، سا:14:30

³- بسمه عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد4، ص258

تشكل المجال الأكثر أهمية في نظرية التنظيم، وذلك أنه لا يمكن تجسيد فكرة التنظيم في الإدارة العامة دون التركيز على نظام الإدارة المحلية¹.

كما تبرز أهمية الإدارة المحلية في اتصالها المباشر بالمواطنين وقدرتها على التعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم والتفاعل معها بشكل أو بآخر، وهي بهذا تكون القاعدة الأولى في استخراج وتصنيف المعلومات والآلية التي توجه مساهمات المجتمع المحلي لخدمة عملية التنمية، ولذا فإن الإدارة المحلية يمكن أن تساهم بقدر كبير في تنمية المناطق المحلية وفي تطوير الريف وتحقيق المشاركة النشطة في برامج التنمية وإعداد الحفظ وإنجاز العديد من المشروعات التنموية، وذلك لأن نظام الإدارة المحلية يقوم في الأساس على تنفيذ رغبات المواطنين بواسطة هيئات حكومية ومجالس محلية، وهي وسيلة ملائمة لأداء الخدمات ذات الطابع المحلي والإشراف على إدارتها².

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

وتأسيساً على ما تقدم ننتهي إلى نتيجة، أن نظام الإدارة المحلية يشكل فضاء مشتركاً بين علماء الاجتماع والباحثين في العلوم السياسية وعلماء الإدارة، ورجال القانون، يتولى كل واحد من

1- عمار بوضيف، شرح قانون البلدية، (الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2012)، ص55.

2- غازي سلطان فلاح القبلان، تنمية المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة على دور الحكام الإداريين، (عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015)، ص 69-70.

هؤلاء دراسة الإدارة المحلية من زاوية اختصاصه بما يحقق لها دفعا أكثر وتطورا أكبر¹.

2-3 خصائص الإدارة المحلية (المزايا):

تتميز الإدارة المحلية بعدة خصائص أهمها:

- الانطلاق من اجتذاب الكوادر القيادية والتأكيد على ضرورة إيجاد أسلوب موضوعي يتم بموجبه اختيارها وتدرجها ومكافأتهما، بالإضافة إلى ضرورة القيام بتعبئة الكوادر الإدارية والفنية وهيئتها من أجل القيام بدورها الاستراتيجي في قيادة عملية التنمية، وذلك عن طريق التركيز على الإعداد للتحفيز، والارتفاع بحس المسؤولية المهنية في ظل الانتماء والولاء المجتمعي.
- القدرة على وضع إستراتيجية طويلة المدى للنشاط أو القطاع أو المجتمع الذي تقوم بإدارة نشاطه، ومن ثم توفير متطلبات العمل بموجب تلك الإستراتيجية.
- إيجاد القدرة الفنية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي والإطلاع بمهمات التوجيه والتنفيذ والمتابعة والتقويم.
- المساهمة في بناء قاعدة وطنية للعلم والتقنية تسمح بتنمية القدرة الذاتية على استيعاب المعرفة والقيام باستنباط النظم والأساليب والتقنيات الملائمة، أو امتلاك المهارة اللازمة من أجل الاختيار الملائم من جهات الاختصاص².
- تربية المواطنين تربية سياسية والإسهام في تنشئة القيادات المحلية وتدريبها.

1- عمار بوضيف، مرجع سابق، ص55-56.

2- عبد القادر المير: الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية، (رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2014)، ص33.

- تخفيف العبء عن كاهل الحكومة المركزية، بعد اتساع نشاط الدولة وتعدد ميادينها وتعدد الحياة في كل مجالاتها.
- تفهم المواطن لأسلوب الإدارة الذاتية، وتحمله الأعباء والمسؤوليات ومبادراته في التعرف وعدم الاتكال على الأجهزة المركزية.
- تعزيز الانسجام والتوافق بين السكان ، حيث يتاح للسكان المحليين وممثلهم فرصة اكتساب الخبرة في مجال حل الأزمات والصراعات في إطار مجتمع محلي يمكن إدارته.
- تحقيق العدالة الضريبية كون منطقة الإيراد هي المخصصة بالإنفاق، مما يولد الرضا لدى السكان اتجاه الدولة¹.
- الإدارة المحلية أقدر على تعرف وإشباع حاجات إقليمها ومرافقه، ذلك أن السلطة المركزية في العاصمة غالباً ما تكون بعيدة عن احتياجات الإقليم الخاصة.
- الإدارة المحلية ضرورة ديمقراطية، ذلك أنها تعمل على مباشرة الشعب لشؤونه المحلية الإدارية، ويتحقق ذلك عن طريق الانتخاب، لذلك كانت الديمقراطية الإدارية مكتملة للديمقراطية السياسية، وكلا الاثنتين تعملان على مباشرة الشعب لشؤونه السياسية والإقليمية الإدارية.
- الإدارة المحلية تكفل حسن سير المرافق العامة المحلية، أي أن إدارة المرافق عن طريق الهيئات المحلية يجنبها الإبطاء والروتين في أداء أعمالها نظراً لقرب تلك المرافق واستجاباتها السريعة إلى تحقيق مستلزمات حسن سيرها².

¹- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص60.

²- محي الدين القيسي، القانون الإداري العام، (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2007)، ص33.

2-4 أهداف الإدارة المحلية:

تكمن أهداف الإدارة المحلية في تقليص الروتين، وتحسين رغبات المواطنين وتأهيل وتدريب القيادات المحلية وتغذية السلطات المركزية بالمعلومات، وتطبيق التوجيهات الصادرة إليها من السلطة المركزية، كما تعمل على تحقيق أهدافها ضمن مجالات متعددة منها: أهداف سياسية، اجتماعية، اقتصادية وإدارية¹.

2-4-1 الأهداف السياسية:

ترتبط هذه الأهداف أساساً بمبدأ تشكيل المجالس بالانتخاب، وهو مبدأ أساسي في الإدارة المحلية يحقق أهدافاً منها:

- العمل على زيادة مساهمة أفراد المجتمع المحلي في تطوير وتنمية المجتمع المحلي ذاتياً بأساليب تتلاءم مع الظروف المحلية دون الاعتماد كلياً على الدولة في كافة مجالات العمل الإداري.

- دعم الوحدة القومية من خلال إعطاء كل وحدة محلية فرصة تقرير شؤونها بنفسها مما يحقق لها الرضا.

- تحقيق الصلة بين الحكومة المركزية والسلطة المحلية لتنسيق الجهود بهدف رفع كفاءة العمل الإداري العام وتقديم الخدمات².

- توفير أسباب التربية السياسية للمواطنين، عن طريق تدريبهم على ممارسة الديمقراطية وتعويدهم على حسن اختيار ممثلين في المجالس المحلية كوسيلة لتنمية روح الإحساس بالمسؤولية والقدرة على

اختيار ممثلين في المجالس النيابية التي تمارس أخطر مهمة في الدولة وهي مهمة التشريع في كافة

¹- غازي سلطان فلاح القبلان، مرجع سابق، ص 71.

²- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2004)، ص 162.

المسائل القومية، والقيادة السياسية العليا في الدولة هي المسؤولة عن اتخاذ قرارات التحديد، أما القيادة المحلية فهي المسؤولة عن إقناع الأهالي بأفكار الممارسة.

- ربط أهالي الوحدات المحلية بالأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها
أعضاء المجالس المحلية، فالأهالي هم الذين يختارون هؤلاء الأعضاء ويراقبون أعمالها ويتولون محاسبتهم في أي تقصير أو إهمال¹.

2-4-2 الأهداف الاجتماعية:

الإدارة المحلية إلى جانب أنها كومة الخيوط التي تبين نسيج الديمقراطية فهي المادة التي تغذي جذور المجتمع، فالولاء الذي يتركز حول الوحدات المحلية من شأنه أن ينمي بين من يعيشون في الريف أو الحضر، شعورا بالانتماء إلى مجتمع حقيقي بحيث يشكلون فيما بينهم وحدة اجتماعية تتبلور منها صلاتهم².

وتتركز الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية في:

- إزالة عوامل الرهبة والخشية والخوف من الحاكم والسلطات التي يتمتع بها.
- زيادة فعالية القرارات الصادرة عن المجالس المحلية، حيث أنها تلقى قبولا شعبيا نظرا لما يتمتع به أعضاء المجالس المحلية من ثقة شعبية.
- التخفيف من آثار العزلة التي تفرضها المدينة على الإنسان.

1- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004)، ص343-344.

2- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الاتجاهات النظرية في دراسة المنظمات المجتمعية، (المرجع نفسه، 2007)، ص209.

- تعميق الثقة بالإنسان وتأكيد حرته واحترام كرامته، ذلك من خلال مشاركته في إدارة المجتمع الذي يعيش فيه¹.

2-4-3 الأهداف الاقتصادية:

- الربط بين الحجم المناسب للوحدات المحلية بحجم وتكامل الموارد التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي للإقليم، وهذا يتطلب أن يتم تحديد الوحدات الجغرافية بما يحقق نوعاً من التماثل النسبي بين المستويات الاقتصادية لهذه الوحدات، لذا ينبغي أن تقسم أقاليم الدولة، بحيث لا يكون هناك ثمة تفاوت اقتصادي ذات حجم كبير نسبياً تمكن الأجهزة المحلية من الاعتماد على تنمية مواردها المالية داخل الإقليم².

- العمل على ترشيد الوقت والإنفاق وتحسين إنجازات العمل.

- العمل على توفير تمويل محلي من أجل سد كلفة المشروعات والأعمال المحلية والتدقيق على موازنة الدولة.

- إشراك المواطنين والهيئات المحلية في تقدير الحاجات ورسم الخطط وتنفيذها، باعتبار الإدارة المحلية هي وسيلة التنمية التي تقوم على إنجاز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص162.

² - المرجع نفسه، ص163.

2-4-4 الأهداف الإدارية:

وتقوم الإدارة المحلية أساساً على تحقيق ديمقراطية الإدارة عن طريق:

- العمل المشترك بين الإدارة المحلية والحكومة المركزية، ووضع الخطط التنموية المناسبة التي تحقق مطالب واحتياجات المواطنين من خلال إقامة مشروعات هادفة.

- زيادة قدرة الموظفين وتنمية الإبداع لديهم بما يسهل سرعة إنجاز المعاملات بكفاءة والحد من الروتين وإكسابهم خبرة عملية كبيرة¹.

- ضمان توزيع الخدمات مع الضرائب، وذلك لما يدفعها المواطنون من أهالي المجتمع.

- القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة، حيث تؤدي الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية، ولا يخضعون لرقابة وإشراف مستديمين.

- تغيير أنماط الأداء بين وحدة محلية لأخرى، تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها وتفادي تنميط الأداء على مستوى الدولة بحيث يقلل من عيوب الإدارة المركزية².

* كما يمكن تلخيص أهداف الإدارة المحلية في النقاط التالية:

- تدريب القيادات على العمل التنفيذي والشعبي والسياسي على المستوى المحلي والوطني.

- المشاركة الفعلية في السلطة تطبيقاً لمبدأ الديمقراطية.

- الوصول إلى رفاهية المجتمعات المحلية بتحقيق التنمية الشاملة في جميع المستويات.

¹- غازي سلطان فلاح القبلان، مرجع سابق، ص71-72.

²- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سابق، ص345.

- ضمان العدالة في توزيع الخدمات الضرورية الأساسية وعدالة توزيع التمويل بناء على تخطيط علمي سليم تشارك فيه المحليات.

- تحقيق أهداف التنمية وزيادة الرفاهية عن طريق تقسيم العمل لتحسين أداء وظائف الدولة¹.

2-5- أركان الإدارة المحلية:

يمكن بيان المقومات والأركان التي تستند عليها الإدارة المحلية على النحو التالي:

2-5-1 الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية:

يرجع سبب ومبرر قيام الإدارة المحلية إلى وجود وظهور مصالح أو شؤون محلية، تتمثل في ذلك التضامن الذي يعبر عن اهتمامات واحتياجات سكان إقليم أو جهة معينة من الدولة، يختلف عن الاحتياجات والمصالح والشؤون الوطنية العامة والمشاركة بين جميع المواطنين بالدولة².

ومن المسلم أن تحديد المصالح المحلية التي تديرها الهيئات اللامركزية المحلية لا يترك لهذه الهيئات نفسها ولا إلى السلطة المركزية بقرار منها، بل يتولى تحديدها المشرع أي القانون، وينتج عن ذلك أنه لا يجوز الانتقاص من اختصاصات الهيئات المحلية إلا بقانون آخر مماثل³.

1- محمد صبيحة: "طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 1-2016، ص 85.

2- محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004)، ص 10.

3- محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، (لبنان: منشورات الجلي الحقوقية، 2005)، ص 137.

2-5-2 أن يدير المصالح المحلية مجالس تتشكل بالانتخاب:

في الحقيقة أنه لا يكفي أن يعترف المشرع بالمصالح المحلية المتميزة عن المصالح القومية، بل يتعين القول أنه ثمة نظاما لا مركزيا إقليميا أن يعمد بإدارة تلك المصالح لهيئات محلية منتخبة، إذ يجب أن تنصب الصفة المحلية على أشخاص هذه الهيئات فهم أشخاص يمثلون الإقليم ولا يمثلون السلطة المركزية في الأقاليم، لا أشخاص معينون من قبلها، إذ أن قيام السلطة المركزية بتعيين موظفيها لإدارة تلك المصالح يجعلنا نتحدث عن عدم تركيز إداري وليس لامركزية إقليمية¹.

الفكرة التي تتأسس عليها اللامركزية المحلية (الإدارة المحلية)، هي فكرة ديمقراطية توجب انتخاب مجالس محلية بواسطة سكان الإقليم أو الوحدة المحلية ليتولى هذا المجلس المنتخب إدارة المصالح المحلية للإقليم.

وغالبية الفقه تذهب إلى ضرورة تشكيل المجالس المحلية بالانتخاب تعبيرا عن هذه الفكرة الديمقراطية في حق سكان الوحدات المحلية في إدارة مصالحهم المحلية، عن طريق انتخاب مجالس محلية بالاقتراع العام المباشر².

2-5-3 درجة الرقابة تمارسها السلطة المركزية على الوحدات المحلية (الوصايا الإدارية):

وهنا يلاحظ أن هدف الوصايا الإدارية التي تمارسها السلطة المركزية ليس حماية الوحدة المحلية من تصرفات السلطة المركزية، بل هو حماية المصلحة العامة من قيام بعض المسؤولين في الإدارة المحلية بتصرفات قد تتعارض مع مصلحة الدولة أو المواطنين، كما أن الوصايا الإدارية هذه لها حدود ترد عادة في الدستور أو القوانين والأنظمة المعمول بها.

وبصفة عامة فإننا نجد أن الوصايا على الأعمال تتمثل فيما يلي:

¹ - محمد جمال مطلق الدنبيات، الوجيز في القانون الإداري، (عمان:الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003)، ص89-90.

² - محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص138.

- الموافقة المسبقة أو التصديق.

- تعليق سريان القرارات المحلية.

- إلغاء بعض أعمال الإدارة المحلية.

أما الوصايا الإدارية على الأفراد فتتمثل ، في صلاحيات السلطة المركزية في تعيين بعض موظفي الوحدات المحلية أو على الأقل المشاركة في اتخاذ قرار التعيين بناء على تسبب الوحدة المحلية المعينة¹.

2-5-4 تمتع السلطة المحلية بدرجة عالية من الاستقلال القانوني و المالي:

فوق هذا المفهوم لشروط قيام الإدارة المحلية لا يكفي بتفويض السلطة من خلال قرارات إدارية، ولكن بإصدار قانون أو تشريع يتم بموجبه نقل السلطة².

كما تكفل الإدارة المحلية الديمومة والاستمرارية والكيان القانوني الثابت، بالرغم من تغير الأشخاص المكونين لهذه الهيئات المحلية، ويترتب عن ذلك المزايا التالية:

- موازنة مستقلة تحتوي وارداتها ونفقاتها وسياساتها وأهدافها المالية ضمن إطار السياسة العامة للدولة.

- الأهلية القانونية وتتضمن القدرة على تحمل كامل المسؤولية القانونية من تصرفاتها المالية والإدارية وغيرها، كما تتضمن القدرة على إبرام العقود والاتفاقات والتقاضى والمقاضاة والخضوع لمبدأ المسؤولية العامة والقانونية.

- كيان تنظيمي وإداري مستقل يبين الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات والمهام، ومختلف العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية.

¹- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص164-165.

²- حنا نصر الله، مرجع سابق، ص171.

- ذمة مالية مستقلة تخولها امتلاك الأموال و التصرف بها و تحمل المسؤوليات المالية، ويكون لها سجلاتها وحساباتها ومعاملاتها المالية الخاصة بها والمستقلة عن المؤسسات الأخرى للدولة¹.

أركان الإدارة المحلية

الاستقلال القانوني	وحدات منتخبة محليا	وجود مصالح محلية
<p>تحويل الوحدات المحلية درجة عالية من الاستقلال القانوني والمالي والإداري.</p> <p>إدارة الخدمات المحلية</p> <p>تحصيل الضرائب والرسوم</p> <p>تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج والمشاريع المحلية</p>	<p>إنشاء وحدات محلية (مجالس بلدية وقروية) منتخبة ذات شخصية قانونية.</p>	<p>جديرة بتخصيص نظام قانوني خاص بها يراعي تقسيم جغرافي للبلاد وفقا للاعتبارات السكانية والاقتصادية</p>

عنوان الشكل: متطلبات إنشاء الإدارة المحلية²

¹ - نائل عبد الحافظ العوالم، مرجع سابق، ص104-105.

² - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص172.

2-6 عوامل نجاح الإدارة المحلية:

إذا كانت الجولة مقتنعة وجادة في منح المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات المحلية ، فلا بد من توفير مجموعة من العوامل التي تضمن نجاح النهج اللامركزية وهي :

- استعداد والتزام القوى السياسية لدعم قادة الوحدات المحلية في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات، وتزويدهم بالسلطات والصلاحيات الإدارية التي تعينهم على القيام بوظائفهم في المحليات التي يديرون، وهذا يعني استعداد القادة السياسيين وموظفي الحكومة المركزية لتحويل الصلاحيات والمسؤوليات التي كانوا يقومون بها لتصبح من مسؤوليات قادة الوحدات المحلية .

- وجود تشريعات واضحة المعالم تحدد الوظائف لكل من المحليات والحكومة المركزية تعزز المشاركة لكل من المواطنين والقادة المحليون في إدارة المرافق العامة والمحلية¹.

- توفر الاتجاهات السلوكية والنفسية الملائمة لموظفي الحكومة المركزية وفروعها في المحليات اتجاه النمط المركزي في تقديم الخدمات، وتقبل مشاركة المواطنين والقيادات المحلية في عملية صنع القرارات.

- العوامل المالية والقوى البشرية وذلك بتوافر الوسائل البشرية وإعداد المخططات لتسيير الموارد البشرية لضبط عملية التوظيف والترقية والتركيز على الكفاءة والمؤهلات والمستوى العلمي، وكذلك الأدوات المالية تلك الموارد المالية المتاحة التي يمكن توفيرها في مصادر مختلفة ، ما يعظم استقلالية الجماعات المحلية للحكومة المركزية.

- توافر الحجم المثالي للوحدات اللامركزية، حيث أن الوحدات الصغيرة الحجم لا يمكنها الاحتفاظ بالأعداد الكافية من الموظفين والمعدات بحكم وعائها الضريبي المحدود ، وكذا حجم المجلس المحلي الذي يجب أن يكون حسب عدد أو الكثافة السكانية في الوحدة كونه يسمح بتمثيل الاتجاهات

¹ - محمد محمود الطعمانية، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف، (عمان:الملتقى العربي الأول، 2003)، ص13.

السياسية المحلية، كما يمكن معالجة صغر حجم المجلس بتدعيمه بوسائل اتصالات متنوعة وسكرتارية يتم من خلالها تلقي مشاكل ومقترحات المجتمع المحلي¹.

2-7- مشكلات الإدارة المحلية:

تواجه الإدارة مجموعة من التحديات والمشاكل التي تحول دون تحقيق الأهداف التي من أجلها قد وجدت، وتتمثل هذه المشاكل فيما يلي:

- توجد 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 يجد من استقلال وحدات الإدارة المحلية في إدارة شؤونها واستخدام مواردها في خدمة التنمية .

- نطاق صلاحيات وحدات الإدارة المحلية غير محدد على نحو تام.

- عجز وحدات الإدارة المحلية عن توافر الموارد المالية لتنفيذ خططها وسياساتها.

- أداء الإدارة المحلية يتسم بإجراءات معقدة طويلة ومهام متضاربة وفساد على نطاق واسع وانخفاض كفاءة الموظفين².

- تضارب الاختصاصات بين الأجهزة التنفيذية والشعبية ، مما يؤدي إلى محاولة سيطرة الجهاز التنفيذي على الجهاز الشعبي تحت دعاوي أن المجالس الشعبية جزء من السلطة التنفيذية .

- ضعف مظاهر المشاركة السياسية في البيئة المحلية، حيث نجد انخفاضاً في درجة الإقبال على

1-نادية دراوش، الإدارة المحلية وعملية إدارة التنمية في الجزائر المعوقات ومقاربات الإصلاح، (مذكرة ماستر، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2015)، ص27-28.

2- www.cpas-egpt.com.pdf.Baher، تاريخ الدخول 2018/03/14، ص10:45

التصويت في الانتخابات المحلية وانخفاض مساهمات قوة المجتمع المدني والتي تتمثل في الجمعيات الأهلية والمهنية¹.

- قد يؤدي الأخذ بنظام الإدارة المحلية إلى تقوية التفاعلات الانفصالية لدى التجمعات السكانية.

- قد يؤدي الأخذ بنظام الإدارة المحلية إلى سوء إدارة الشؤون المحلية أو إدارتها بصورة سيئة مما يضر بالمصلحة العامة.

- قد يؤدي الإفراط والمغالاة في الدفاع عن المصالح المحلية والتعصب لها الإضرار بالمصلحة العامة².

8-2 نظام الإدارة المحلية في الجزائر :

إن الإدارة المحلية بالجزائر أو ما يسمى باللامركزية الإقليمية أو المجموعة المحلية تقوم على وحدتين إداريتين هما، البلدية والولاية وهما وسيلتين للتنظيم المحلي ومشاركة المواطن في إدارة شؤونه عبر المجالس الشعبية المنتخبة.

1-8-2 البلدية :

عرف المرسوم الابتدائي رقم 118، الصادر عام 1977 في مادته الأولى البلدية بأنها: إدارة محلية تقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون، وتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري في نطاق هذا القانون.

1- طه محمد عبد المطلب: أفاق تطوير نظام الإدارة المحلية، Kenana - www.online.com/users/ahmedtordy/posts/6696

تاريخ الدخول 2018/03/14، سا: 10:13.

2- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 167.

كما أخضع البلدية إلى سلطة وصاية هي وزارة الداخلية، وذلك دون أن ينفي عنها استقلالها

النسبي كسلطة محلية من حيث أنها تنتخب و بشكل مباشر من قبل المواطنين المقيمين في نطاقها وتهتم بقضاياهم¹.

فالملاحظ أن البلدية في عصرنا الحالي أصبحت تقوم بمهام جسيمة لا سيما في مجال التنمية المحلية كأعمال التخطيط وإجراءات التنمية، كما أنها تشكل المكان المناسب الذي يمكن للمواطنين من خلال مشاركة الدولة معها في تحقيق أهداف التنمية ببلديتهم .

فالبلدية في الجزائر وفي معظم الدول هي أقرب الهيئات الرسمية إلى المواطنين حيث تعايش مشاكلهم اليومية وتعمل على تلبية حاجياتهم الاجتماعية والاقتصادية... الخ، وفي إطار الصلاحيات والاختصاصات التي يخولها القانون².

فللبلدية دور هام في مجال التنمية المحلية ، حيث منحت لها كافة الصلاحيات التي تجعل منها أداة لخدمة المواطن، وهذا لن يأتي إلا إذا كانت البلدية متكاملة من حيث مواردها المادية والبشرية وهي الهيئة الممثلة للدولة على المستوى القاعدي³.

و تدار البلدية في الجزائر من طرف المجلس الشعبي البلدي ورئيسه الذي يمثل الهيئة الشعبية التي تسهر على السير الحسن لشؤون البلدية، حيث يعد أهم هيئة في تسيير البلدية نظرا لحساسية منصبه وكونه حلقة وصل بين المجلس الشعبي البلدي و الولاية⁴.

¹ رياض الصمد، مؤسسات الدولة الحديثة، (بيروت:مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع)، ط2، 2003، ص320.

² عتيقة جديدي:إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013)، ص39.

³ هبة ياسف:سياسات التنمية الإدارية والتنمية الشاملة، (رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2013)، ص171.

⁴ عتيقة جديدي، مرجع سابق، ص39.

2-8-2 الولاية :

عرفت المادة الأولى من القانون رقم 90-09 المذكور الولاية بأنها: جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وقد عرفتها المادة الأولى من قانون 1969 الولاية: هي جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي ولها اختصاصات سلبية واقتصادية واجتماعية وثقافية¹.

تعتبر الولاية مقاطعة متميزة وتتمتع بمكانة خاصة في النظام المؤسساتي للدولة، وهي عماد تدخل هذه الأخيرة في مختلف مجالات الحياة المحلية ، فالولاية هي المؤسسة والوعاء التي تلتقي فيها السلطة المركزية والسلطة اللامركزية ، ومن ثم التمايز والفعالية التي تجعل من الولاية أنجع مراكز القرار التي تستجيب لانشغالات المواطن وتحقق الإنجاز الفعلي لمشاريع الدولة والولاية تجمع الفاعلين التاليين المجلس الشعبي الولائي والوالي والمجلس التنفيذي².

كما تتمتع الولاية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتقوم بنشاطات سياسية اقتصادية واجتماعية وثقافية تحت رقابة السلطة المركزية.

كما أضاف المشرع الجزائري خلية أخرى إلى جانب الولاية والبلدية ألا وهي الدائرة والتي تلعب دور الوسيط بين البلدية والولاية، فهي تعتبر مقاطعة إدارية تنشأ وتعين حدودها وفق القانون رقم 81-2 المؤرخ في 14 فيفري 1981 المتمم لقانون الولاية 1969 ، كما تتولى الدائرة

1- عمار بوضياف، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص141.

2- عتيقة جديدي، مرجع سابق، ص39.

المصادقة على مداوات المجلس الشعبي الولاىى وتنشيط متابعة عمل البلديات وإنشاء المؤسسات لغرض تحقيق التنمية المحلية¹.

¹ - بسمة عولمي، مرجع سابق، ص 267-269

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية، تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر ركيزة أساسية داخل المؤسسة، وعليه لا بد لكل المؤسسات من الاهتمام بالاتصال الداخلي على اختلاف أنواعه وشبكاتة والعمل والسعي لتطوير أساليبه ومهاراته لضمان سير المعلومات وزيادة التفاعل بين الأفراد العاملين في المؤسسة وعلاقتهم بالإدارة المحلية.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

رابعاً: اقتراحات وتوصيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية أساس أي بحث علمي، وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها، وعلاقتها بمشكلة البحث وأهدافه وفروضه حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم لمحة عن بلدية الطاهير ومن ثم عرض وتحليل البيانات، بعد الانتهاء من توزيع الاستمارة على أفراد العينة في بلدية الطاهير، ومن ثم استخلاص النتائج العامة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

والجدير بالذكر أننا قمنا باختيار العينة الطبقية واعتمدنا على طريقة الحصص المتساوية،
وقدر حجم العينة بـ 80 مفردة وأنا لم نسترجع ثلاث استمارات فأصبح العدد الكلي 77
مبحوث.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1-1 البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	77.33%
أنثى	51	23.66%
المجموع	77	100%

مثل الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب النوع، بحيث يتضح من خلاله أن نسبة الإناث
ببلدية الطاهير تمثل أعلى نسبة والمقدرة بـ (23.66%) مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر
بـ (77.33%) ويرجع ذلك إلى تفضيل الإناث لأعمال الإدارة، لأن الذكور موزعون على
الأعمال الحرة.

ومنه نستنتج أن موظفي بلدية الطاهير أغلبهم من فئة إناث.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن .

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 29 سنة	4	5.19%
من 30 إلى 39 سنة	52	67.53%
من 40 إلى 49 سنة	21	27.27%
من 50 سنة فما فوق	/	/
المجموع	77	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) الموضح أعلاه بأن موظفي بلدية الطاهير تتراوح أعمارهم ما بين (30-39) سنة، إذ تمثل أعلى نسبة والمقدرة ب (67.53%) لتليها فئة من (40-49) سنة بنسبة (27.27%) تم تليها نسبة (5.19%) وهي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من (20-29) سنة.

ويرجع تغلب فئة الشباب العاملين في الإدارة كون هذه الفئة أكثر نشاط وحيوية، ولها القدرة على التواصل والتعامل، كما أنها تملك الخبرة في مجال العمل من أجل ضمان السير الحسن للإدارة ومنه نستنتج بان موظفي بلدية الطاهير أغلب أفرادها شباب.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	الإبتدائي
/	/	المتوسط
28.57%	22	الثانوي
71.43%	55	الجامعي
100%	77	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أعلاه، أن أغلبية الموظفين في الإدارة هم جامعيين حيث بلغت نسبتهم ب (71.43%)، أما الموظفين ذوي المستوى الثانوي فقدرت نسبتهم ب (28.57%).

هذا راجع إلى طبيعة العمل في الإدارة الذي يتطلب مستوى تعليمي عال، بالإضافة إلى حرص الإدارة على اختيار العاملين فيها على حساب درجة ومستوى تعليمهم، من أجل الحفاظ على مكانة الإدارة.

وبهذا نستنتج بان موظفي بلدية الطاهير أغلبهم ذو مستوى جامعي.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع المبحوثين حسب مصلحة الانتماء الوظيفي.

النسبة	التكرار	مصلحة الإنتماء الوظيفي
49.35%	38	مصلحة التنظيم والشؤون العامة
16.88%	13	مصلحة الوسائل العامة
24.67%	19	مصلحة التعميم والبناء والأشغال العامة
2%	1	الأمانة العامة
5.19%	4	مكتب البريد والعلاقات الخاصة
3%	2	مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات
100%	77	المجموع

يمثل الجدول رقم(04) توزيع أفراد العينة حسب مصلحة الانتماء الوظيفي حيث يتضح من خلاله ان مصلحة التنظيم والشؤون العامة أعلى فئة بحيث قدرت نسبتها ب (49.35%) تم تليها مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (24.67%)، تم مصلحة الوسائل العامة بنسبة(16.88%)، ثم مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة(5.19%)، تم مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (3%) وفي الأخير الأمانة العامة بنسبة (2%).

ويرجع ذلك باعتبار أن هذه المصلحة أكثر استقطابا للموظفين، وهي واسطة بين المصالح الأخرى.

ومنه نستنتج أن أغلبية موظفي بلدية الطاهير من مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع الباحثين حسب الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
36.36%	28	أقل من 5 سنوات
44.16%	34	من 5 سنوات إلى 10 سنة
3.90%	03	من 11 إلى 15 سنة
15.58%	12	أكثر من 15 سنة
100%	77	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) الموضح أعلاه يتبين أعلى نسبة من أفراد العينة قدرت

ب(44.16%) لذوي الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات وتليها الفئة التي تتمتع بخبرة وأقدمية في مجال عملها أقل من 5 سنوات، وذلك بنسبة (36.36%)، وتليها الفئة التي تتمتع بخبرة وأقدمية في مجال عملها أكثر من 15 سنة بنسبة (15.58%)، أما العامل ذوى الأقدمية في العمل من 11 سنة إلى 15 سنة فنسبتهم قليلة قدرت ب (3.90%).

ويجع السبب في ذلك إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة التي تعتمد على عمال ذوى الكفاءات العالية.

ومذ نستنتج أن موظفي بلدية الطاهير تتراوح خبرتهم وأقدميتهم في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

1-2 أنواع الاتصال الداخلي السائد في بلدية الطاهير :

الجدول رقم (06): يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين في مقر البلدية حسب مصلحة الانتماء الوظيفي.

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
														الاجابة
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%29.87	23	%50	1	%75	3	%100	1	%42.11	8	%38.46	5	%13.16	5	جيدة
%67.53	52	%50	1	%25	1	/	/	%57.89	11	%61.54	8	%81.58	31	متوسطة
%2.60	2	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	%5.26	2	سيئة
%100	77	%100	2	%100	4	%100	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أعلاه، بأن طبيعة العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين متوسطة وذلك بنسبة (67.53%)، حيث أكدت ذلك مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (81.58%) مصلحة الوسائل العامة بنسبة (61.54%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة (57.89%)، تم مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (50%)، وفي الأخير مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (25%).

ثم تليها أفراد العينة الذين أجابوا بأن العلاقات بين الموظفين والمرؤوسين جيّدة بنسبة (29.87%)، حيث أكدت ذلك الأمانة العامة بنسبة (100%)، أما مكتب البريد والعلاقات الخاصة فقد وردت بنسبة (75%)، ومكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (50%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (42.11%)، والوسائل العامة بنسبة (38.46%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (13.16%).

تم تأتي المرتبة الأخيرة بان العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين سيئة وذلك بنسبة (2.60%) وهذا ما أكدت عليه مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (5.56%).

وهذا ما يفسر قلة الاتصال بين الرؤساء والموظفين مما يؤدي إلى سوء العلاقة بينهم، وهذا راجع إلى تصور بعض الرؤساء بأن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الالتفات إلى أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين .

وعليه نستنتج أن العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين متوسطة.

الجدول رقم (07): يوضح طريقة تواصل الإدارة مع موظفيها حسب متغير مصلحة الإنتماء الوظيفي:

مصلحة الإنتماء الوظيفي														المتغير	
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		الإجابة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%40.67	61	%33.33	1	%50	3	%100	1	%48.48	16	%34.48	10	%38.46	30	الاتصال الشخصي	
%32.67	49	%66.67	2	%33.33	2	/	/	%42.42	14	%34.48	10	%26.92	21	الهاتف	
%5.33	8	/	/	/	/	/	/	%6.06	2	%6.90	2	%5.13	4	المحادثات	
%19.33	29	/	/	%16.67	1	/	/	%3.03	1	%24.14	7	%25.64	20	استدعاءات	
%1.33	2	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	%2.56	2	أنترنت	أخرى تذكر
%0.67	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	%1.28	1	تقارير	
%100	150	%100	3	%100	6	%100	1	%100	33	%100	29	%100	78	المجموع	

من خلال الجدول رقم (07) الموضح أعلاه ، يتبين أن الإدارة تتواصل مع موظفيها من خلال الاتصال الشخصي، حيث قدرت أعلى نسبة ب (40.67%)، ونجد أن الأمانة العامة في الصدارة إذ ترى أن الإيصال الشخصي هو الأنسب لتواصل الإدارة مع موظفيها بنسبة (100%)، ثم يليها مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (50%)، ثم مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة(48.48%)، ثم مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (38.46%)، ثم مصلحة الوسائل العامة بنسبة(34.48%) وفي الأخير نجد مكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة(33.33%).

أما في المرتبة الثانية فنجد الهاتف الخاصة بنسبة(32.67%)، وهذا ما أقر به ومكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (66.67%)، لتليها مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة(42.42%)، ثم مصلحة الوسائل العامة بنسبة (34.48%)، و مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة(33.33%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة(26.22%).

أما في المرتبة الثالثة نجد الاستدعاءات بنسبة (19.33%)، وهذا ما أكدته مصلحة التنظيم و الشؤون العامة بنسبة (25.64%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (24.14%)، ومكتب البريد و العلاقات الخاصة بنسبة (16.67%)، ومصلحة التعمير والبناء و الأشغال العامة بنسبة (3.03%).

أما في المرتبة الرابعة نجد الملصقات بنسبة (5.33%)، وهذا ما أكدته مصلحة الوسائل العامة بنسبة (6.90%)، ومصلحة التعمير و البناء و الأشغال العامة بنسبة (6.03%)، ومصلحة التنظيم و الشؤون العامة بنسبة (5.13%)، وهناك من يرى إن الإدارة تتواصل مع موظفيها عن طريق الانترنت بنسبة (1.33%)، والتقارير بنسبة (0.67%)، وهذا ما أكدته مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

ويرجع اعتماد الإدارة على الاتصال الشخصي، لا ن طبيعة الإدارة المحلية تقتضي ذلك واحتكاك الموظفين ببعضهم البعض واحتكاكهم بالمواطن.

ومنه نستنتج أن الإدارة تتواصل مع موظفيها عن طريق الاتصال الشخصي.

الجدول رقم(08): يوضح أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في البلدية حسب متغير الجنس:

المجموع		إناث		ذكور		المتغير الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	
%25	29	%23.29	17	%27.91	12	صاعد(من العمال إلى المدير)
%42.24	49	%42.46	31	%41.86	18	نازل(من المدير إلى العمال)
%32.76	38	%34.25	25	%30.23	13	أفقي(بين العمال من نفس المستوى)
%100	*116	%100	73	%100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) الموضح أعلاه ، يتضح أن أفراد العينة يقرون بأن أنواع الاتصال الأكثر استخداما في البلدية هو الاتصال النازل(من المدير إلى العمال) بنسبة قدر ت ب (%42.24) وبذلك تحتل المرتبة الأولى، وهذا ما تؤكدته فئة الإناث بنسبة (%42.46)، وفئة الذكور بنسبة(%41.86)، في المرتبة الثانية يأتي الاتصال الأفقي (بين العمال في نفس المستوى)، حيث قدرت نسبته ب (%32.76) وهذا ما أكدته فئة الإناث بنسبة (%34.25) وفئة الذكور بنسبة(%30.23)، وفي المرتبة الثالثة يأتي الاتصال الصاعد (من العمال إلى المدير)، حيث قدرت نسبته ب(%25)، وهذا ما أكدته فئة الذكور بنسبة (%27.91)، وفئة الإناث بنسبة (%23.29).

ويرجع استخدام الاتصال النازل للحاجة إلى إعلام الموظفين، وشرح أهداف وسياسة المؤسسة، وكذا المصدقية في العمل واحترام قوانين الإدارة.

ونلاحظ أن نتائج الدراسة تتفق مع نتائج الدراسة السابقة للباحثين أمينة زعيمين ، ورندة بوصحال بعنوان واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة الخدماتية التي ترى أن الإتصال السائد في

* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة .

المؤسسة هو الاتصال النازل (من العمال إلى المدير)، بنسبة قدرت ب(41%)، في حين قدرت نسبة الاتصال الأفقي (44%)، والاتصال الصاعد بنسبة(12%)¹.

¹ - آمنة زعيم، رندة بوصهال: واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمانية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم إعلام و اتصال، جامعة محمد الصديق بن يحي، حيجل، 2017).

الجدول رقم(09): يوضح أشكال الاتصال النازل في الإدارة حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
الجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%31.15	38	/	/	%20	1	/	/	%28.12	9	%38.09	8	%33.90	20	أوامر
%46.72	57	%50	2	40%	2	%100	1	%43.75	14	%42.86	9	%49.15	29	تعليمات
%22.13	27	%50	2	%40	2	/	/	%28.12	9	%19.05	4	%16.95	10	توجيهات
%100	*122	%100	4	%100	5	%100	1	%100	32	%100	21	%100	59	الجموع

من خلال الجدول رقم (09) الموضح أعلاه ، يتبين أن الاتصال النازل في الإدارة تجسد في شكل تعليمات، حيث قدرت نسبتها ب (46.72%)، وهي أعلى نسبة، وهذا ما أكدته الأمانة العامة بنسبة (100%)، يليها مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (50%)، مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (49.15%)، ومصلحة، التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (43.75%)، مصلحة الوسائل العامة بنسبة (42.86%)، مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (40%)، أما الاتصال الذي تجسد على شكل أوامر فقدرت نسبتها ب (31.15%)، وهذا ما أكدته مصلحة الوسائل العامة بنسبة (38.09%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (33.90%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (28.12%)، في حين مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (20%)، أما الاتصال الذي تجسد على شكل توجيهات فقدرت نسبتها ب (22.13%)، وهذا ما أكدته مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (50%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (40%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (28.12%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (19.05%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (16.95%).

ويرجع ذلك إلى أن التعليمات تكون واضحة ومفهومة وعلى الجميع الالتزام بها، حتى تضمن المؤسسة البقاء والاستمرار.

ومنه نستنتج أن الاتصال النازل في الإدارة يأتي على شكل تعليمات.

* التكرار أكبر من العينة، لأن الباحثين اختاروا أكثر من إجابة .

الجدول رقم(10): يوضح أهمية تلقي المعلومات الصاعدة من قبل المسؤولين حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
الجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%7.79	6	/	/	%25	1	%100	1	%5.26	1	%7.69	1	%5.26	2	دائما
%81.82	63	%100	2	%75	3	/	/	%84.21	16	%84.62	11	%81.58	31	أحيانا
%10.39	8	/	/	/	/	/	/	%40.53	2	%7.69	1	%13.16	5	أبدا
%100	77	%100	2	%100	4	%100	1	%100	19	%100	13	%100	38	الجموع

من خلال الجدول رقم (10) الموضح أعلاه ، يرى أغلب المبحوثين أن أهمية تلقي المعلومات الصاعدة من قبل المسؤولين جاءت "أحيانا" بنسبة (81,82%)، وهذا ما أكدته مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (100%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (84,62%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (84,21%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (81,58%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (75%)، أما أفراد العينة الذين أجابوا ب"أبدا" جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (10,39%)، وهذا ما أكدته مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (40,53%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (13,16%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (7,69%)، أما أفراد العينة الذين أجابوا ب"دائما" فجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (7,79%)، وهذا ما أكدته الأمانة العامة بنسبة (100%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (7,69%)، أما مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة التعمير و البناء والأشغال العامة جاءت بنفس النسبة (5,26%).

ويرجع ذلك إلى أهمية المعلومات التي يطرحها موظفو بلدية الطاهير، فقد تكون ذات منفعة على الإدارة وتؤدي بها إلى التطور.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين أقرروا أن المعلومات الصاعدة أحيانا تلقى أهمية من قبل المسؤولين.

الجدول رقم(11): يوضح أنواع الاتصال الداخلي الذي يساهم في تقوية العلاقات في العمل حسب متغير الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل										المتغير الإيجابية
المجموع		أكثر من 15 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 5 سنوات إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%19.05	16	%46.15	6	/	/	%13.51	5	%16.13	5	صاعد (من العمال إلى المدير)
%33.33	28	%15.38	2	%33.33	1	%35.14	13	%38.71	12	نازل (من المدير إلى العمال)
%47.62	40	%3.46	5	%66.67	2	%51.35	19	%45.16	14	أفقي (بين العمال من نفس المستوى)
%100	*84	%100	13	%100	3	%100	37	%100	31	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) الموضح أعلاه، يتضح أن أنواع الاتصال الداخلي التي تساهم في تقوية العلاقات في العمل هي الاتصال الأفقي (بين العمال من نفس المستوى) جاءت كأعلى نسبة تقدر ب (47,62%)، وهذا ما أكده المبحوثين ذوي الأقدمية في العمل من 11 إلى 15 سنة بنسبة (66,67%)، وذوي الأقدمية في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (51,35%)، وذوي الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة (45,16%)، وذوي الأقدمية في العمل أكثر من 15 سنة بنسبة (38,46%)، ليليهما الاتصال النازل (من المدير إلى العمال) بنسبة قدرت ب (33,33%)، وهذا ما أكده ذوي الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت ب (38,71%)، وذوي الأقدمية في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (35,14%)، وذوي الأقدمية في العمل من 11 إلى 15

* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

سنة بنسبة (33,33%)، وذوي الأقدمية في العمل أكثر من 15 سنة بنسبة (15,38)، وفي الأخير الاتصال الصاعد (من العمال إلى المدير) بنسبة قدرت ب (19,05%)، وهذا ما أكده المبحوثين ذوي الأقدمية في العمل أكثر من 15 سنة بنسبة (46,15%)، ذوي الأقدمية في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت ب (16,13%)، وذوي الأقدمية في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (13,51%).

ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في الإدارة الذي يسمح لهم بإبداء آرائهم ولا يضع لهم قيود.

ومنه نستنتج أن الاتصال الأفقي (بين العمال من نفس المستوى) هو الغالب في بلدية الطاهير الذي يساهم في تقوية العمل.

الجدول رقم(12): يوضح أهم وسائل الاتصال الرسمي التي تعتمد عليها البلدية حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		الاجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%26.67	28	%25	1	%40	2	%100	1	%28.13	5	%27.78	5	%22.22	10	المقابلات الخاصة
%15.24	16	/	/	/	/	/	/	%18.75	6	%5.55	1	%20	9	الملصقات
%3.81	4	/	/	/	/	/	/	/	/	%5.55	1	%6.67	3	التقرير السنوي للموظفين
%51.43	54	%75	3	%60	3	/	/	%43.75	14	%61.11	11	%51.11	23	الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم
%0.95	1	/	/	/	/	/	/	%3.12	1	/	/	/	/	مراسلات
%0.95	1	/	/	/	/	/	/	%3.12	1	/	/	/	/	استدعاءات
%0.95	1	/	/	/	/	/	/	%3.12	1	/	/	/	/	التقييم لمدة 3 اشهر
%100	*105	%100	4	%100	5	%100	1	%100	32	%100	18	%100	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) الموضح أعلاه ، يتبين أن أهم وسيلة للاتصال الرسمس والتي تعتمد عليها البلدية هي الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والتي جاءت كأعلى نسبة قدرت ب (51.43)، وهذا ما أكدته مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (75%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (61,11%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (60%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (51,11%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (43,75%)، أما في المرتبة الثانية فجاءت المقابلات الخاصة بنسبة (26,67%)، وهذا ما أكدته الأمانة العامة بنسبة (100%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (40%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (27,78%)، مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (25%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (22,22%) ، أما في المرتبة الثالثة فجاءت الملصقات بنسبة (15,24)، وهذا ما أكدته مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (20%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (18,75%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (5,55%)، إما في المرتبة الرابعة جاء التقرير السنوي للموظفين بنسبة (3.81%)، وهذا ما أكدته مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (6.67%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (5.55%).

وهناك من يرى أن المراسلات والاستدعاءات والتقييم لمدة 3 أشهر من أهم وسائل الاتصال الرسمي التي تعتمد عليها البلدية وقدرت نسبتهم ب (0,95%)، وهذا ما أكدته مصلحة التعمير والبناء والأشغال بنسبة (3,12%).

ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في البلدية الذي يتطلب عقد اجتماعات من أجل توضيح مهام كل موظف وتسهيل عمله لضمان سير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ومنه نستنتج أن الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم من أهم وسائل الاتصال الرسمي التي يعتمد عليها بلدية الطاهير.

*التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

الجدول رقم(13): يوضح أنواع الاتصال الداخلي التي تحقق أكثر أهداف الموظفين في العمل حسب متغير الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير الإجابة
المجموع		مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات العامة		الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%83.12	64	%50	1	%75	3	%100	1	%89.47	17	%76.92	10	%84.21	32	الاتصال الرسمي
%16.88	13	%50	1	%25	1	/	/	%10.53	2	%23.08	3	%15.79	6	الاتصال غير الرسمي
%100	77	%100	2	%100	4	%100	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (13) الموضح أعلاه ، أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الاتصال الرسمي أكثر أنواع الاتصال الداخلي التي تحقق أكثر أهدافهم في العمل، وذلك بنسبة ب(83,12%) من أفراد العينة، وهذا ما أكدته الأمانة العامة بنسبة (100%)، تليها مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (89,47%)، تليها مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (84,21%)، ثم تأتي بنسب متقاربة م مصلحة الوسائل العامة بنسبة (76,92%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (75%)، ومكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (50%) . أما في المرتبة الثانية فوجد الاتصال غير الرسمي بنسبة (16,88%)، وهذا ما أقره مكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (50%)، ثم يليه مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (25%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (23,08%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (15,79%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (10,53%) .

وهذا ما يفسر بأهمية الاتصالات الرسمية بالنسبة لموظفي البلدية وهذا راجع إلى كون أن هذا النوع من الاتصالات يكون واضحا ومبين لجميع أفراد المؤسسة ويتم في إطار التنظيم، أو لكون الاتصال الرسمي يأخذ شكل الاتصال النازل والصاعد والأفقي .

ومنه نستنتج أن الاتصال الرسمي هو أكثر أنواع الاتصال الداخلي الذي يحقق أهداف الموظفين أثناء القيام بعملهم .

الجدول رقم(14): يوضح فعالية أنواع الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف البلدية حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير الإيجابية
المجموع		مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات العامة		الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%61.04	47	/	/	%75	3	%100	1	%63.16	12	%61.54	8	%60.53	23	نعم
%38.96	30	%100	2	%25	1	/	/	%36.84	7	%38.46	5	%39.47	15	لا
%100	77	%100	2	%100	4	%100	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (14) الموضح أعلاه، بأن أنواع الاتصال الداخلي فعالة في تحقيق أهداف البلدية وذلك بنسبة ب (61,04%)، وهذا ما أكدت عليه الأمانة العامة بنسبة (100%) ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (75%)، ومكتب التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (63,16%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (60,53%).

ويرجع ذلك حسب إجابات المبحوثين بأن الانضباط والصرامة تكون بهذا الاتصال، وكذا الرغبة بالعمل تكون بالعلاقة الجيدة بين المدير والموظفين، إضافة إلى أنها سهلت لهم المهمة واختصرت الوقت.

ثم تليها أفراد العينة الذين أجابوا بأن أنواع الاتصال الداخلي غير فعالة في تحقيق أهداف البلدية، وذلك بنسبة (38,26%)، حيث أكدت ذلك مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (100%)، تليها مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (39,47%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (38,46%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (36,84%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (25%).

ويرجع ذلك حسب إجابات المبحوثين إلى غياب جو العمل المناسب وعدم توفيره من المسؤول، كذلك عدم الاهتمام بانشغالات الموظفين، إضافة إلى نقص الفعالية وتهميش فئات الموظفين، كما أنها تشجع على الإهمال والكسل. وهذا ما يفسر بأن الاتصال الرسمي (نازل) داخل البلدية يسري بشكل كبير.

وعليه نستنتج بأن البلدية لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا بالاتصال الرسمي (النازل).

1-3- المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.

الجدول رقم (15): يوضح مدى فهم موظفي البلدية للرسائل الاتصالية حسب متغير المستوى التعليمي:

تذكير: المستوى الابتدائي والثانوي كلاهما جاءت نسبتهم معدومة.

المستوى التعليمي						المتغير
المجموع		جامعي		ثانوي		
%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
62.34%	48	69.09%	38	45.45%	10	غالباً
37.66%	29	30.91%	17	54.55%	12	أحياناً
/	/	/	/	/	/	نادراً
100%	77	100%	55	100%	22	المجموع

يوضح الجدول رقم (15)، أن نسبة (62,34%) من أفراد العينة غالباً ما يفهمون الرسائل الاتصالية، جاءت كأعلى نسبة وهذا ما أكده ذوي المستوى الجامعي بنسبة (69,09%)، وذوي المستوى الثانوي بنسبة (45,45%)، في حين أن (37,66%) من أفراد العينة يفهمون الرسائل الاتصالية أجابوا بأحياناً وها ما أكده ذوي المستوى الثانوي بنسبة (54,55%)، وذوي المستوى الجامعي بنسبة (30,91%).

ويرجع هذا إلى درجة التفاهم والانسجام بين العمال والمدير والمستوي التعليمي للعمال.

ومنه نستنتج أن موظفي بلدية الطاهير غالباً ما يفهمون الرسائل الاتصالية التي تأتي من طرف رئيسهم من حيث المعنى.

الجدول رقم (16): يوضح تأثير اللغة في عملية الاتصال بين الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي						المتغير
المجموع		جامعي		ثانوي		
%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%48.10	38	%47.37	27	%50	11	مؤثرة
%31.65	25	%31.05%	18	%31.82	7	مؤثرة تماما
%20.25	16	%21.05	12	%18.18	4	غير مؤثرة
%100	*79	%100	57	%100	22	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) الموضح أعلاه، يتضح أن اللغة مؤثر في عملية الاتصال بين الموظفين بنسبة قدرت ب (48,10%)، وهي أعلى نسبة، وهذا ما أكده ذوي المستوى الثانوي بنسبة (50%)، وذوي المستوى الجامعي بنسبة (47,37%)، في حين يرى (31,65%) بأن اللغة مؤثر إلى حد ما، وهادا ما أكده ذوي المستوى الثانوي بنسبة (31,82%)، وذوي المستوى الجامعي بنسبة (31,58%) أما أفراد العينة الذين أجابوا بأن اللغة غير مؤثرة في عملية الاتصال فقدره نسبتهم ب(20,25%)، وهذا ما أكده ذوي المستوى الجامعي بنسبة (21,05%)، وذوي المستوى الثانوي بنسبة(18,18%).

ويرجع ذلك إلى أن اللغة يجب أن تكون واضحة ومفهومة حتى لا يحدث سوء فهم بين الموظفين لأنها أساسية في عملية الاتصال.

ومنه نستنتج بأن اللغة مؤثرة في عملية الاتصال بين الموظفين.

* التكرار أكبر من العينة، لأن الباحثين اختاروا أكثر من إجابة.

الجدول رقم(17): يوضح الأسباب التي تؤثر في اللغة حسب تغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي						المتغير
المجموع		جامعي		ثانوي		
%	ك	%	ك	%	ك	
%34.15	14	%32.26	10	%40	4	اختلاف اللهجات
%39.02	16	%41.94	13	%30	3	اختلاف السن
%24.39	10	%22.58	7	%30	3	طبيعة اللغة نفيها لأن الكلمات تحمل أكثر من معنى
%100	41	%100	31	%100	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) الموضح أعلاه، يتبين أن تأثير اللغة في عملية الاتصال بين الموظفين ثقل بالدرجة الأولى في اختلاف السن، وقدرت نسبتها ب (39,02%)، وهذا ما أكدته فئة المستوى الجامعي بنسبة (41,94%)، وفئة المستوى الثانوي بنسبة (30%)، أما في المرتبة الثانية اختلاف اللهجات بنسبة قدرت ب (34,15%)، وهذا ما أكدته فئة المستوى الثانوي بنسبة (40%)، وفئة المستوى الجامعي بنسبة (32,26%)، أما في المرتبة الثالثة تمثلت في طبيعة اللغة نفسها لأن الكلمات تحمل أكثر من معنى بنسبة قدرت ب (24,39%)، وهذا ما أكدته فئة المستوى الثانوي بنسبة (30%)، وفئة المستوى الجامعي بنسبة (22,58%).

ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتطلب وجود عمال في سن الشباب، حيث يتمتعون بالذكاء والحدة والفتانة.

ومنه نستنتج أن اختلاف السن يؤثر في عملية الاتصال بين الموظفين.

الجدول رقم (18): يوضح المعوقات الغوي التي تعترض الموظفين عند التواصل فيما بينهم حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي						المتغير الإجابة
المجموع		جامعي		ثانوي		
%	ك	%	ك	%	ك	
17.58%	16	16.18%	11	21.74%	5	استخدام كلمات وعبارات غير واضحة
34.07%	31	35.29%	24	30.44%	0,7	وجود فوارق واختلافات في المستويات الادارية
45.05%	41	47.06%	32	39.12%	9	تفسير الطرفين للرسالة بطريقة مختلفة
1.10%	1	/	/	4.35%	1	لا توجد معوقات لغوية
1.10%	1	1.47%	1	/	/	المستويات التعليمية والتخصص
1.10%	1	/	/	4.35%	1	مستوى الثقافي واختلاف اللهجة والتواصل
100%	*91	100%	160	100%	13	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (18) ، بأن تفسير الطرفين للرسالة بطريقة مختلفة من أولى المعوقات اللغوية التي تعترض الموظفين عند التواصل فيما بينهم وذلك بنسبة (45,05%)، وهذا ما أكدته فئة المستوى الجامعي بنسبة (47,06%)، وفئة المستوى الثانوي بنسبة (39,12%)، وتليها وجود فوارق واختلافات في المستويات الإدارية في المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب(34,04%)، وهذا ما أكدته فئة المستوى الجامعي بنسبة (35,29%)، وفئة المستوى الثانوي بنسبة (30,49%)، أما في المرتبة الثالثة جاءت استخدام كلمات وتعابير غير واضحة بنسبة قدرت ب (17,58%)، حيث أكدت ذلك فئة المستوى الثانوي بنسبة (21,74%)، وفئة المستوى الجامعي بنسبة (16,18%).

* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

وهناك من يرى بأن المستويات التعليمية والتخصص من المعوقات اللغوية التي تعترض الموظفين عند التواصل فيما بينهم بنسبة (1,10%)، حيث أكدت ذلك فئة المستوى الجامعي بنسبة (1,47%)، وهناك من يرى أنه توجد معوقات لغوية تعترض الموظفين عند التواصل بينهم بنسبة (1,10%)، أكدت ذلك فئة المستوى الثانوي بنسبة (4,35%).

ويرجع ذلك إلى أنه لكل شخص طريقة تفكير تختلف عن الآخر، مما يؤدي إلى فهم الرسالة بطريقة مختلفة.

ومنه نستنتج أن تفسير الطرفين للرسالة بطريقة مختلفة من المعوقات اللغوية التي تعترض الموظفين في بلدية الطاهير عند التواصل بينهم.

الجدول رقم (19): يوضح تأثير الغموض في معاني الكلمات على الاتصال الداخلي في البلدية حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي						المتغير الإجابة
المجموع		جامعي		ثانوي		
%	ك	%	ك	%	ك	
14.29%	12	15%	9	12.5%	3	الخطأ في تأدية المهام التي أوكلت إليك
27.38%	23	25%	15	33.33%	8	تشويش فكرة الرسالة
58.33%	49	60%	36	54.17%	13	سوء الفهم
100%	*84	100%	60	100%	24	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (19)، بأن تأثير الغموض في معاني الكلمات على الاتصال الداخلي في البلدية يتمثل في سوء الفهم بنسبة قدرت ب (58,33%)، وهذا ما أكده أفراد العينة

* التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

ذوي المستوى الجامعي بنسبة (60%)، وأفراد العينة ذوي المستوى الثانوي بنسبة (54,17%)، ثم نسبة تقدر ب (27,38%) على تشويش فكرة الرسالة، ما أكدته أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي بنسبة (33,33%) والمستوى الجامعي بنسبة (25%)، أما النسبة الأخيرة تقدر ب (14,29%) بالنسبة للخطأ في تأدية المهام التي أوكلت إليك، وهذا ما أكدته أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي بنسبة (15%)، والمستوى الثانوي بنسبة (12,5%).

ويرجع ذلك إلى الكلمات غير الواضحة والمعقدة تؤثر على الاتصال، وهذا ما يتعارض مع الدراسة السابقة للباحثة نزيهة بن الشارف التي أكدت بنسبة (45,61%) من أفراد العينة أن الخطأ في تأدية المهام يؤدي إلى الغموض في معاني الكلمات، أما سوء فهم الرسالة قدرت نسبتها ب (36,84%)، وتشويش الرسالة بنسبة (10,25%)¹.

1- نزيهة بن الشرف: معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015).

الجدول رقم(20): يوضح إذا كان الاعتماد على أكثر من لغة يعيق عملية الاتصال حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي						المتغير
المجموع		جامعي		ثانوي		
%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%31.17	24	%32.73	18	%27.28	6	نعم
%68.83	53	%67.27	37	%72.72	16	لا
%100	77	%100	55	%100	22	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم(20)، بأن الاعتماد على أكثر من لغة لا يعيق عملية الاتصال وذلك بنسبة تقدر ب (68,83%)، حيث أكدت ذلك فئة المستوى الثانوي بنسبة (72,72%)، والمستوى الجامعي بنسبة(67,27%)، ثم تليها أفراد العينة الذين أجابوا بأن الاعتماد على أكثر من لغة يعيق عملية الاتصال وذلك بنسبة (31,17%)، وأكد ذلك المستوى الجامعي بنسبة (32,73%)، والمستوى الثانوي بنسبة (27,27%).

وهذا راجع إلى عدم فهم بعض الموظفين للغات، فأغلبيته حسب إجابات أفراد العينة يجيدون اللغة العامية فقط، ويجدون صعوبة في اللغات الأخرى.

ومنه نستنتج أن طبيعة اللغة المستعملة لا تعيق عملية الاتصال بين الموظفين وهذا راجع إلى أن أغلبية موظفي بلدية الطاهير ذو مستوى جامعي.

1-4- المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير:

الجدول رقم(21): يوضح الوسيلة المفضلة في عملية الاتصال حسب متغير الجنس:

المستوى التعليمي						المتغير الإجابة
المجموع		جامعي		ثانوي		
%	ك	%	ك	%	ك	
%72.73	56	%72.55	37	%73.08	19	الشفوية
%27.27	21	%27.45	14	%26.92	7	التقنية
%100	77	%100	51	%100	26	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (21) الموضح أعلاه بأن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن الوسيلة المفضلة في عملية الاتصال هي الوسيلة الشفوية وذلك بنسبة (72,73%)، وهذا ما أكدت عليه فئة الذكور والإناث بنسب متقاربة، فئة الذكور بنسبة (73,08%) والإناث بنسبة (72,55%)، ثم تليها أفراد العينة الذين أجابوا بأن الوسيلة التقنية هي المفضلة في عملية الاتصال وذلك بنسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها (27,27%)، وهذا ما أكدت عليه فئة الإناث بنسبة (27,45%)، والذكور بنسبة(26,92%).

وهذا ما يفسر بأن الاتصال في بلدية الطاهير هو اتصال مباشر دون قيود ويرجع ربما إلى أن الوسيلة الشفوية هي الأسهل والأكثر إقناعا مقارنة بالوسيلة التقنية.

ومنه نستنتج بأن الوسيلة المفضلة في عملية الاتصال داخل البلدية هي الوسيلة الشفوية.

الجدول رقم(22): يوضح مدى وجود الوسائل التقنية بشكل كافي في البلدية حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%50.65	39	%50	1	%75	3	100%	1	%48.10	8	%61.54	8	%47.37	18	نعم
%49.35	38	%50	1	%25	1	/	/	%57.90	11	%38.46	5	%52.63	20	لا
%100	77	100%	2	100%	4	100%	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

يوضح الجدول رقم (22) أن نسبة (50,65%) من أفراد العينة أقروا بوجود الوسائل التقنية بشكل كافي في البلدية، وهذا ما أكدته الأمانة العامة بنسبة (100%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (75%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (61,54%)، ومكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (50%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (47,37%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (42,10%).

في حين يرى (49,35%) من أفراد العينة أن الوسائل التقنية غير موجودة بشكل كافي في البلدية وهي نسبة متقاربة مع النسب الأولى، وهذا ما أكدته مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (57,90%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (52,63%)، مكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (50%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (38,45%)، مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (25%).

ويرجع وجود الوسائل التقنية بشكل كبير إلى أنها تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصال للتواصل مع موظفيها ولتحسين أدائها وهو ما يسهل وظائفها ومهامها، في حين يرى البعض أن وجودها بشكل كاف غير ضروري، ويرجع ذلك إلى اختلاف استخدام هذه الوسائل من مصلحة إلى أخرى.

الجدول رقم(23): يوضح الوسائل التقنية الأكثر استخداما في عملية الاتصال حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%44.14	64	%33.33	1	%60	3	/	/	%41.67	15	%46.15	12	%44.59	33	الهاتف
%26.90	39	%33.33	1	%40	2	%100	1	%22.22	8	%26.92	7	%27.03	20	الحاسوب
%15.17	22	/	/	/	/	/	/	%11.11	4	%15.38	4	%18.92	14	الفاكس
%13.79	20	%33.33	1	/	/	/	/	%25	9	%11.54	3	%9.46	7	لوحة الاعلانات
%100	*145	%100	3	%100	5	%100	1	%100	36	%100	26	%100	74	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن الوسيلة التقنية الأكثر استخداما في عملية الاتصال، تتمثل أساسا في الهاتف بدرجة أولى، وقدرت نسبته ب (44,14%)، وهذا ما أكدته مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (60%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (46,15%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (44,59%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (41,67%)، ومكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (33,33%).

أما جهاز الحاسوب فإن (26,90%) من المبحوثين يقرؤا باستخدامه في عملية الاتصال، وهذا ما أكدته الأمانة العامة بنسبة (100%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (40%)، ومكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (33,33%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (27,03%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (26,92%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (22,22%).

أما الفاكس فقد قدرت نسبته ب (15,17%) وهذا ما أكدته مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (18,92%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (15,38%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (11,11%).

وأخيرا لوحة الإعلانات قدرت نسبتها ب (13,79%)، وهذا ما أكدته مكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (33,33%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (25%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (11,54%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (9,46%).

ويرجع استخدام الهاتف في عملية الاتصال لسهولة استعماله ونقص تكلفته مقارنة مع التقنيات الأخرى.

ومنه نستنتج أن الدراسة توافقت مع دراسة فاتن بوحجر بعنوان معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية التي تعتمد على الهاتف بدرجة أولى في عملية الاتصال وقدرت نسبتها ب(83,92%)¹.

*التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

1- فاتن بوحجر: معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016)، ص: 202.

الجدول رقم(24): يوضح عدم توفير الوسائل التقنية بكثرة تعيق عملية الاتصال الداخلي حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%85.72	66	%100	2	%50	2	/	/	%78.95	15	%100	13	%89.47	34	نعم
%14.28	11	/	/	%50	2	%100	1	%21.05	4	/	/	%10.53	4	لا
%100	77	%100	2	%100	4	%100	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (24) الموضح أعلاه أن أغلب المبحوثين أقرّوا عدم توفر الوسائل التقنية بكثرة يعيق عملية الاتصال الداخلي وقدرت نسبتهم ب (85,72%)، وهذا ما أكدته مصلحة الوسائل العامة ومكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (100%)، لتليها ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (89.47%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (78.95%)، ومكتب البريد والعلاقات العامة بنسبة (50%).

أما أفراد العينة الذين أجابوا أن عدم توفير الوسائل التقنية بكثرة لا يعيق عملية الاتصال الداخلي قدرت نسبته (14,28%)، وهذا ما أكدته الأمانة العامة بنسبة (100%)، ومكتب البريد والعلاقات العامة بنسبة (50%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (21,05%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (10,53%).

ويرجع ذلك إلى أن بلدية الطاهير تعتمد على الوسائل التقنية بشكل كبير وعدم توفرها يشكل عائق للإدارة، وتتوقف عن مهامها لأن الإدارة تعتمد على الوسائل بشكل كبير. ومنه نستنتج أن عدم توفر الوسائل التقنية يعيق عملية الاتصال في بلدية الطاهير.

الجدول رقم(25): يوضح مدى مساهمة تعطل الوسائل في تعطل المهام حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%22.08	17	/	/	%25	1	/	/	%31.58	6	%30.77	4	%15.79	6	دائما
%74.02	57	%100	2	%75	3	%100	1	%63.16	12	%61.54	8	%81.58	31	أحيانا
%3.90	3	/	/	/	/	/	/	%5.26	1	%7.69	1	%3.63	1	أبدا
%100	77	%100	2	%100	4	%100	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) الموضح أعلاه يتبين أن تعطل الوسائل يؤدي أحيانا إلى تعطل مهام الموظفين حيث قدرت نسبتها بـ (74,02%)، وهذا ما أكدته الأمانة العامة ومكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (100%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (81,58%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (75%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (63,16%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (61,54%).

أما أفراد العينة الذين أجابوا بـ دائما ما يؤدي تعطل الوسائل إلى تعطل مهام الموظفين حيث قدرت نسبتها بـ (22,08%)، وهذا ما أكدته مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (31,58%) ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (30,77%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (25%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (15,79%).

في حين أفراد العينة الذين أجابوا بـ أبدا ما يؤدي تعطل الوسائل إلى تعطل مهام الموظفين، حيث قدرت نسبتهم بـ (3,90%)، وهذا ما أكدته مصلحة الوسائل العامة بنسبة (7,69%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (5,26%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (2,63%).

ويرجع ذلك إلى أن بلدية الطاهير تعتمد على الوسائل وأي عطل في هذه الوسائل يؤدي إلى تعطل مهام البلدية.

ومنه نستنتج أن تعطل الوسائل في بلدية الطاهير يؤدي إلى تعطل مهام الموظفين.

الجدول رقم(26): يوضح نوع الصعوبات التنظيمية التي تواجه الاتصال الداخلي في البلدية حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%30	27	%50	1	%25	1	/	/	%30.77	8	%7.69	1	%36.36	16	
%27.78	25	/	/	%25	1	/	/	%38.46	10	%15.38	2	%27.27	12	عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية
%42.22	38	%50	1	%50	2	%100	1	%30.77	8	%76.92	10	%36.36	16	عدم وجود وحدة تنظيمية تجمع ونشر الأخبار
%100	*90	%100	2	%100	4	%100	1	%100	26	%100	13	%100	44	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) الموضح أعلاه، يتضح ان نوع الصعوبات التنظيمية التي تواجه الاتصال الداخلي في البلدية، تتمثل بالدرجة الأولى في عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر الأخبار بنسبة قدرت ب (42,22%)، وهذا ما أكدته الأمانة العامة بنسبة (100%)، ومصالحة الوسائل العامة بنسبة (76,92%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة ومكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنفس النسبة (50%)، ومصالحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (36,36%)، ومصالحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (30,77%).

وفي المرتبة الثانية تمثلت في عدم وجود نظام للمعلومات بنسبة (30%)، وهذا ما أكدته مكتب الوثائق والأرشفة والإحصائيات بنسبة (50%)، ومصالحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (36,36%) ومصالحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (3,77%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (25%)، ومصالحة الوسائل العامة بنسبة (7,69%).

أما المرتبة الثالثة تمثلت في عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية، بنسبة قدرت ب (27,87%)، وهذا ما أكدته مصالحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (38,46%)، ومصالحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (27,27%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (25%)، ومصالحة الوسائل العامة بنسبة (15,38%).

ويرجع ذلك إلى عدم وجود وحدة تنظيمية التي تسهل العمل على الموظفين وتبين لهم النظام الذي تسير عليه البلدية.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة أقرروا بأن نوع الصعوبات التنظيمية التي تواجه الاتصال الداخلي في البلدية هي عدم وجود وحدة تنظيمية للجمع ونشر الأخبار.

*التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

الجدول رقم(27): يوضح وجود تخصصات مختلفة تعيق التواصل بين الموظفين حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%35.06	27	/	/	%50	2	100%	1	%42.11	8	%23.08	3	%34.21	13	نعم
%64.94	50	100%	2	50%	2	/	/	%57.89	11	%76.92	10	%65.79	25	لا
%100	77	100%	2	100%	4	100%	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) الموضح أعلاه بأن (64,94%) من أفراد العينة أجابوا بأن وجود تخصصات مختلفة لا يعيق التواصل بينهم، وهذا أكده ومكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (100%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (76,92%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (65,79%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (57,98%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (50%).

في حين يرى (35,06%) من أفراد العينة بأن وجود تخصصات مختلفة يعيق التواصل بينهم بحيث تأتي في المرتبة الأولى الأمانة العامة بنسبة (100%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (50%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (42,11%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (34,21%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (23,08%).

وعليه نستنتج بأن اختلاف التخصصات لا يعيق عملية الاتصال بينهم.

الجدول رقم(28): يوضح مدى تأثير عشوائية توزيع الأفراد في مناصب غير ملائمة على فعالية الاتصال حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي:

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%74.03	57	%100	2	%75	3	100%	1	%78.95	15	%61.54	8	%73.68	28	
%19.48	15	/	/	%25	1	/	/	%21.05	4	%15.38	2	%21.05	8	ضعيف
%6.49	5	/	/	/	/	/	/	/	/	%23.08	3	%5.26	2	لا يؤثر
%100	77	%100	2	%100	4	%100	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (28) أن تأثير عشوائية توزيع الأفراد في مناصب غير ملائمة على فعالية الاتصال متوسطة بنسبة (74,03%) ويتصدرها الأمانة العامة ، ومكتب الوثائق والأرشيف

والإحصائيات بنسب متساوية (100%)، ثم تليها ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (78,95%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (75%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (73,68%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (61,54%)، والملاحظ أن النسب متقاربة بين المصالح.

أما بالنسبة لأفراد العينة الذين أقروا بأن تأثير عشوائية توزيع الأفراد في مناصب غير ملائمة على فعالية الاتصال ضعيفة بنسبة (19,48%)، حيث نجد مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (25%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسب متساوية (15,38%)، وهذه النسب ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى.

أما أفراد العينة الذين أقروا بأن عشوائية توزيع الأفراد في مناصب غير ملائمة لا يؤثر على فعالية الاتصال بنسبة (6,49%)، وهي نسبة ضعيفة جدا، حيث نجد مصلحة الوسائل العامة بنسبة (23,08%)، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (5,26%)، وهذا ما يفسر أن عشوائية توزيع الأفراد يؤدي إلى قلة الاتصال بين موظفي بلدية الطاهير، وهذا راجع إلى سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة في التعامل مع الآخرين.

وعليه نستنتج بأن عشوائية توزيع الأفراد له تأثير على عملية الاتصال بين الموظفين، وهو ما يتوافق مع دراسة نزيهة بن الشارف بعنوان "معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء" خلصت إلى أن تأثير العشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال يكون بشكل قوي بنسبة عالية تقدر ب(43,85%)، لتليها النسبة التي تقدر ب(42,10%) أن التأثير يكون متوسط، أما

النسبة الأخيرة فتقدر ب (14,03%) على أن التأثير يكون ضعيف حين تكون هناك عشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال.

1-5 المواقف الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير:

الجدول رقم (29): يوضح مدى وجود نزاعات بين الموظفين حسب متغير الجنس:

الجنس						المتغير
المجموع		أنثى		ذكر		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	
25.97%	20	27.45%	14	23.08%	6	دائما
57.14%	44	54.90%	28	61.54%	16	أحيانا
16.88%	13	17.65%	9	15.38%	4	نادرا
100%	19	100%	51	100%	26	المجموع

يوضح الجدول رقم (29) بأن أفراد العينة الذين أجابوا بوجود نزاعات بين الموظفين بأحيانا بنسبة (57,14%)، وهذا ما أكدت عليه فئة الذكور بنسبة (61,54%)، وفئة الإناث بنسبة (54,90%)، ثم تأتي في المرتبة الثانية من أفراد العينة الذين أجابوا بدائما بنسبة (25,97%)، وهذا ما يؤكد فئة الإناث بنسبة (27,45%)، وفئة الذكور بنسبة (23,08%).

أما في المرتبة الأخيرة فتأتي أفراد العينة الذين أجابوا ب نادرا بنسبة (16,88%)، وهذا ما أكدته فئة الإناث بنسبة (17,65%)، وفئة الذكور بنسبة (15,38%).

وهذا ما يفسر بأن النزاع يعيق عملية الاتصال، على الرغم من أن النزاع أمر طبيعي، لكن هذا النزاع قد تحوله مشاعر الكراهية والبغض والخوف إلى صراع بين الأفراد، وقد يتطور ليكون

عائقا في عملية الاتصال بين الموظفين، باعتبار أن الاتصال ركيزة أساسية فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والرسائل وخلق علاقات طيبة، كما أنه يفتح طريقا في التقليل من حدة النزاع.

وعلاي نستنتج من خلال الإحصائيات أعلاه بأن هناك بعض النزاعات بين الموظفين مما يعيق عملية الاتصال بينهم.

وهذا ما يتوافق مع دراسة نزيهة بن الشارف بعنوان "معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء" حيث خلصت بأنه أحيانا ما توجد نزاعات بين العمال في المؤسسة وذلك بنسبة (54,38%) كأعلى نسبة لتليها الإجابة ب دائما بنسبة تقدر ب (43,85%)، أما في الأخير فالإجابة ب أبدا تقدر نسبتها ب(1,75%)¹.

الجدول رقم(30): يوضح أسباب النزاعات بين الموظفين حسب متغير الجنس:

المتغير		الجنس			
		ذكر		أنثى	
الإجابة		ك	%	ك	%
قلة الاتصال		5	14.70%	17	25%
تعارض المصالح		14	41.18%	31	45.59%
صراع مراكز		14	41.18%	19	27.94%
عوامل خارجية		1	2.94%	/	/
المستوى التعليمي والأخلاق		/	/	1	1.47%
المجموع		34	100%	68	100%

¹ - نزيهة بن الشارف: مرجع سابق، ص:90.

* - التكرار أكبر من العينة، لأن الباحثين اختاروا أكثر من إجابة.

يوضح الجدول رقم (30) بأن وجود نزاعات بين الموظفين يعود إلى تعارض المصالح بنسبة (44,12%)، وهذا ما أكدت عليه فئة الإناث بنسبة (45,59%)، فئة الذكور بنسبة (41,18%)، وهذا راجع ربما إلى تفضيل كل فرد مصلحته الشخصية على حساب الآخر مما يؤدي إلى التزاع، ثم تأتي في المرتبة الثانية صراع مراكز بنسبة (32,35%)، حيث أكدت عليه فئة الذكور بنسبة (41,18%)، ثم فئة الإناث بنسبة (27,94%)، وهذا راجع إلى رغبة كل فرد في الحصول على الترقية وشغل مناصب عليا.

أما في المرتبة الثالثة فتأتي قلة الاتصال بنسبة (21,57%)، حيث أكدت فئة الإناث بنسبة (25%) وفئة الذكور بنسبة (14,70%)، وهذا راجع إلى عنصر القرابة (التواصل مع القريب وتهميش البعيد).

وهناك من يرى بان وجود نزاعات بين الموظفين يعود إلى عوامل خارجية والمستوى التعليمي والأخلاق بنسب متساوية (0,98%)، وهذا ما أكدته وفئة الذكور بنسبة (2,94%)، والإناث (1,47%).

ومنه نستنتج بأن الأسباب التي تؤدي إلى النزاع بين الموظفين هي تعارض المصالح، وهذا لا يعني إهمال بقية الإجابات، فالملاحظ أن النسب متقاربة فكل موظف أجاب من وجهة نظره.

الجدول رقم (31): يوضح الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال الداخلي بين الموظفين حسب متغير الجنس:

الجنس						المتغير
الجموع		أنثى	ذكر			
%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%24.14	28	%24	18	%24.39	10	انعدام التفاهم
%25	29	%26.67	20	%21.95	9	انعدام الثقة
%21.55	25	%22.67	17	%19.51	8	الاختلاف في الإدراك
%27.59	32	%26.67	20	%29.27	12	سوء العلاقات بين الموظفين
%0.86	1	/	/	%2.44	1	المصلحة
%0.86	1	/	/	%2.44	1	التسلط في الرأي
%100	*116	%100	75	%100	41	الجموع

يوضح الجدول رقم (31) بأن أفراد العينة الذين أجابوا بأن الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال الداخلي بين الموظفين هي سوء العلاقات بنسبة (27,59%)، وهذا ما أكدت عليه فئة الذكور بنسبة (29,27%)، وفئة الإناث بنسبة (26,67%)، وهذا راجع ربما إلى العداوة بينهم والشكوك والخوف من بعضهم، مما يؤدي إلى قلة التواصل بينهم.

أما أفراد العينة الذين يرون بأن انعدام الثقة من الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال فقدرت ب (25%)، ويؤكد على ذلك (26,67%) من فئة الإناث، و (21,25%) من فئة الذكور وهذا راجع إلى عدم الوضوح بين الأفراد إضافة إلى التناقض في الشخصيات.

* التكرار أكبر من العينة لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

تم تليها نسبة (24,14%) من أفراد العينة، الذين يرون بأن انعدام التفاهم من الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال، حيث أكدت ذلك فئة الذكور والإناث بنسب متقاربة، فئة الذكور بنسبة (24,39%) والإناث بنسبة (24%)، وهذا يعود ربما إلى اختلاف المبادئ والقيم فيما بينهم. ثم تأتي الاختلاف في الإدراك بنسبة (21,55%)، حيث أكدت عليه فئة الإناث بنسبة (22,67%)، و الذكور بنسبة (19.51%)، وهذا راجع إلى اختلاف الأفكار والمستويات ويمكن أن يكون راجع إلى الفروقات العمرية.

كما اقترح بعض الموظفين بان المصلحة والتسلط في الرأي من الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال بينهم، وذلك بنسبة (0.86%)، وقد أكدت عليه فئة الذكور بنسبة (2.44%). وعليه نستنتج بان قلة الاتصال بين الموظفين في بلدية الطاهير راجع إلى عدة أسباب، والملاحظ أن هذه الإجابات متقاربة إلى حد ما من حيث النسب.

الجدول رقم (32): يوضح إذا كان الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على عملية الاتصال حسب متغير الجنس:

الجنس						المتغير
المجموع		أنثى		ذكر		
%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
27.27%	21	27.45%	14	26.92%	7	دائما
68.83%	53	68.63%	35	69.23%	18	أحيانا
3.90%	3	3.92%	2	3.85%	1	نادرا
100%	77	100%	51	100%	26	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ بأن (68,83%) من مفردات عينة الدراسة، أجابت بأن الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على عملية الاتصال ب أحيانا، ويؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة (69,23%)، وفئة الإناث بنسبة (68.63%).

تليها الذين أجابوا دائما بنسبة (27,27%)، ويؤكد على ذلك فئة الإناث بنسبة (27,45%) والذكور بنسبة (26,92%)، ثم تأتي في الأخير من أفراد العينة الذين أجابوا ب نادرا بنسبة ضئيلة جدا (3,90%)، وهذا ما أكدت عليه فئة الإناث بنسبة (3,92%)، والذكور بنسبة (3,85%).

وعليه نستنتج بأن الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل له تأثير على عملية الاتصال.

وهذا ما تعارض مع دراسة نزيهة بن الشارف بعنوان "معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل والتأثير على الإدارة"، حيث خلصت إلى أن الإحساس بعم الانتماء إلى جماعة العمل له تأثير بصفة دائمة على فعالية الاتصال وذلك بنسبة تقدر (45,61%)، لتكون الإجابة ب أحيانا بنسبة (38,59%)، أما الإجابة الأخيرة ب أبدا فتقدر بنسبة (15,78%)¹.

الجدول رقم (33): يوضح مدى تأثير الحالة النفسية على عملية التواصل بين الموظفين حسب متغير الجنس:

المتغير	الجنس					
	ذكر		أنثى		المجموع	
الإجابة	ك	%	ك	%	ك	%
	نعم	19	73.08%	36	70.59%	55
لا	7	26.92%	15	29.41%	22	28.57%
المجموع	26	100%	51	100%	77	100%

¹ - نزيهة بن الشارف: مرجع سابق، ص: 101

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (33)، بأن أغلب أفراد العينة أجابوا بأن الحالة النفسية لها تأثير على عملية التواصل بينهم وذلك بنسبة (71،43%)، ويؤكد ذلك فئة الذكور بنسبة (73،08%)، والإناث بنسبة (70،59%)، في حين نلاحظ أن نسبة (28،57%) من أفراد العينة أجابوا بأن الحالة النفسية ليس لها تأثير على عملية التواصل مؤكداً ذلك فئة الإناث بنسبة (29،41%)، والذكور بنسبة (26،92%) وهذا يعود إلى الضغوط التي يتعرض لها الموظفون في عملهم مما يؤثر على حالتهم النفسية، وقد تكون لأسباب شخصية، وغالبا ما يكون التأثير بالجو العام داخل البلدية كتوتر العلاقات بين الموظفين.

وعليه نستنتج أن الحالة النفسية لها أثر كبير على عملية الاتصال بين الأفراد.

الجدول رقم(34): يوضح تقييم الموظفين لعملية الاتصال داخل البلدية حسب مصلحة الانتماء الوظيفي.

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير
المجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%14.28	11	/	/	%50	2	%100	1	%21.05	4	%7.69	1	%7.89	3	جيد
%72.73	56	%100	2	%50	2	/	/	%73.68	14	%69.23	9	%76.32	29	متوسط
%12.99	10	/	/	/	/	/	/	%5.26	1	%23.08	3	%15.79	6	ضعيف
%100	77	%100	2	%100	4	%100	1	%100	19	%100	13	%100	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (34) بأن أغلب أفراد العينة يرون بأن عملية الاتصال داخل البلدية متوسطة وذلك بنسبة (72,73%)، وهذا ما أكد عليه مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (100%)، تليها مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (76,32%)، ومصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (73,68%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (69,23%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (50%).

ثم تأتي في المرتبة الثانية أفراد العينة الذين يرون أن عملية الاتصال داخل البلدية جيدة، وذلك بنسبة (14,28%)، وهذا ما أكدت الأمانة العامة بنسبة (100%)، (50%)، مكتب البريد والعلاقات الخاصة، ومكتب التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (21,05%)، مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (7,89%)، ومصلحة الوسائل العامة بنسبة (7,69%).

وفي المرتبة الأخيرة نسبة (12,99%) من أفراد العينة الذين يرون بأن عملية الاتصال داخل البلدية ضعيفة، وهذا ما أكدت عليه مصلحة الوسائل العامة بنسبة (23,08%)، مصلحة التنظيم والشؤون العامة (15,79%)، مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (5,26%).

وهذا ما يفسر بلأن البلدية تعاني من قلة الاتصال بين موظفيها وهذا راجع إلى إهمال عملية الاتصال وعدم المبالاة بها على الرغم من أهميتها في بناء علاقات اجتماعية لتماسك أعضاء المؤسسة لتحقيق الهدف المرغوب به من العمل وسير العمل بشكل ايجابي، وطرح أفكار ومقترحات لتطوير العمل نحو الأفضل.

وعليه نستنتج بأن عملية الاتصال في بلدية الطاهير متوسطة.

1-6: الحلول التي يقترحها موظفو بلدية الطاهير للتغلب على المعوقات السائدة:

الجدول رقم (35): يوضح الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير حسب متغير المستوى التعليمي.

مصلحة الانتماء الوظيفي						المتغير
المجموع		مجموعي		ثانوي		
%	ك	%	ك	%	ك	
%36.23	50	%37.37	37	%33.33	13	استخدام كلمات وعبارات تتناسب مع جميع المستويات
%24.64	34	%23.23	23	%28.20	11	الكتابة بصيغة جيدة
%30.43	42	%31.33	31	%28.20	11	الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون
%8.70	12	%8.08	8	%10.26	4	التنوع باستخدام أكثر من لغة
100	*138	100	99	100	39	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن استخدام كلمات وعبارات تتناسب مع جميع المستويات من أولى الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في البلدية، وذلك بنسبة (36,23%) وهذا ما أكدت عليه فئة المستوى الجامعي بنسبة (37,37%)، وتليها المستوي ثانوي بنسبة (33,33%)، لتليها الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون كثاني خيار من إجابات المبحوثين بنسبة (30,43%)، حيث أكدت عليه فئة المستوى الجامعي بنسبة (31,31%)، والمستوي ثانوي بنسبة (28,20%). أما في المرتبة الثالثة، فتأتي الكتابة

* - التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

بصيغة جيدة بنسبة (24,64%)، وأكدت عليه أفراد العينة ذات المستوى الثانوي بنسبة (28,20%)، والمستوى الجامعي بنسبة (23,23%).

لتأتي في المرتبة الأخيرة التنوع باستخدام أكثر من لغة بنسبة (8,70%)، وأكدت عليه فئة المستوى الثانوي بنسبة (10,26%)، والمستوى الجامعي بنسبة (8,08%).

من خلال إجابات الباحثين نستنتج وعيهم بأهمية اللغة في الاتصال، وعليه يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين في الاتصال وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم، سواء من خلال حوار أو في التواصل الكتابي.

الجدول رقم (36): يوضح الحلول المقترحة من اجل التغلب على المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي.

مصلحة الانتماء الوظيفي														المتغير الإجابة
الاجموع		مصلحة الوثائق والأرشيف والإحصائيات		مكتب البريد والعلاقات الخاصة		مصلحة الأمانة العامة		مصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة		مصلحة الوسائل العامة		مصلحة التنظيم والشؤون العامة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%28.74	48	%66.67	2	%14.28	1	/	/	%18.60	8	%37.04	10	%31.40	27	توفير الوسائل التقنية والاتصال
%14.97	25	/	/	%28.57	2	/	/	%16.28	7	%14.81	4	%13.95	12	توفير الصيانة للوسائل التقنية للاتصال
%22.16	37	%33.33	1	%14.28	1	/	/	%27.91	12	%14.81	4	%22.09	19	وجود مشكل تنظيمي واضح
%34.13	57	/	/	%42.86	3	%100	1	%37.21	16	%33.33	9	%32.56	28	توزيع الوظائف حسب التخصص
%100	167	%100	3	%100	7	%100	1	%100	43	%100	27	%100	86	الاجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (36) بأن توزيع الوظائف حسب التخصص من أولى الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات التقنية والتنظيمية وذلك بنسبة (34,13%)، حيث أكدت ذلك الأمانة العامة بنسبة (100%)، مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (42,86%)، ومصصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (37,21%)، ومصصلحة الوسائل العامة بنسبة (33,33%)، ومصصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (32,56%).

ثم تأتي نسبة (28,74%) من أفراد العينة كثاني خيار بتوفير الوسائل التقنية، وأكدت ذلك مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (66,67%)، ومصصلحة الوسائل العامة بنسبة (37,04%)، ومصصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة (31,40%)، ومصصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (18,60%)، ومكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (14,28%).

تليها نسبة (22,16%) من أفراد العينة الذين أجابوا بوجود هيكل تنظيمي واضح، حيث أكدت ذلك مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات بنسبة (33,33%)، مكتب التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (27,91%)، و (22,9%) مصصلحة التنظيم والشؤون العامة، ومصصلحة الوسائل العامة بنسبة (14,81%)، مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (14,28%).

أما أفراد العينة الذين أجابوا بتوفير الصيانة للوسائل التقنية قدرت بنسبة (14,97%)، وأكدت ذلك مكتب البريد والعلاقات الخاصة بنسبة (28,57%)، مصصلحة التعمير والبناء والأشغال العامة بنسبة (16,28%)، مصصلحة التنظيم والشؤون العامة (13,95%)، مصصلحة الوسائل العامة بنسبة (14,81%).

ومنه نستنتج من خلال إجابات المبحوثين بأهمية الجانب التقني والتنظيمي في الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير، وعليه لا بد من توفير الوسائل التقنية وحسن الاستفادة منها بما يتعلق بالاتصال، وتدريب العاملين على ذلك وتوفير الصيانة لها بشكل مستمر، إضافة إلى وضوح قنوات

الاتصال الرسمي من خلال التنظيم، ووضع كل في حسب مستواه المعرفي وحسب الوظيفة التي تلائمها مما يسهل عملية الاتصال داخل البلدية.

الجدول رقم (37): يوضح الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي حسب متغير الجنس:

الجنس						المتغير الإجابة
المجموع		أنثى		ذكر		
%	ك	%	ك	%	ك	
%33.33	54	%32.69	34	%34.48	20	تشجيع روح التعاون بين الموظفين
%25.93	42	%25	26	%27.59	16	محاورة التمييز بين الموظفين
%17.90	29	%18.27	19	%17.24	10	تنمية الإحساس بروح الفريق
%22.84	37	%24.04	25	%20.69	12	تقبل الرأي الآخر
%100	*162	%100	104	%100	58	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (37) بأن تشجيع روح التعاون بين الموظفين من أولى الحلول من أجل التغلب على المعوقات الشخصية والاجتماعية وذلك بنسبة (33.33%)، حيث أكدت ذلك فئة الذكور بنسبة (34,48%)، وفئة الإناث بنسبة (32,69%).

ثم تليها محاورة التمييز بين الموظفين بنسبة تقدر ب (25,93%)، حيث أكدت ذلك فئة الذكور بنسبة (27,59%)، والإناث بنسبة (25%).

* - التكرار أكبر من العينة، لأن المبحوثين اختاروا أكثر من إجابة.

تم تليها تقبل الرأي الآخر بنسبة (22,84%)، حيث أكدت ذلك فئة الإناث بنسبة (24,04%)، وفئة الذكور بنسبة (20,69%).

وأما في المرتبة الأخيرة فكانت تنمية الحساس بروح الفريق بنسبة تقدر (17,90%)، حيث أكدت ذلك فئة الإناث بنسبة (18,27%)، وفئة الذكور بنسبة (17,24%).

ومنه نستنتج من خلال إجابات المبحوثين بأهمية الجانب الاجتماعي والشخصي لعملية الاتصال، وعليه لا بد منا مراعاة الفروق الاجتماعية بين الموظفين، والقيام بالاتصال تماشياً مع الطرف الآخر وعدم التمييز والعنصرية وتحقيق روح التعاون والثقة بينهم.

الجدول رقم (38): يوضح مقترحات أخرى من قبل الموظفين لدعم الاتصال الداخلي في البلدية:

النسبة	التكرار	التكرار الاحتمالات
25%	10	إعطاء الفرصة لكل موظف لطرح أفكاره وآرائه
	6	تشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي وإتباع سياسة التحفيز
20%	8	العدل في توزيع المناصب والتراعات
7.5%	3	التكوين الدائم والمتواصل للموظفين
7.5%	3	توفير الجو الملائم للعمل وعدم الضغط على الموظفين
10%	4	توفير المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب لكل موظف مع شموليتها
15%	6	تشجيع لغة الحوار والمناقشة وعقد الاجتماعات بينهم لتقريب الاتصال
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن إعطاء الفرصة لكل موظف بطرح أفكارهم وأرائهم من أولى الحلول المقترحة، وذلك بنسبة (25%)، وكذلك العدل في توزيع المناصب والترقيات بنسبة (20%)، تم تليها تشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي وإتباع سياسة التحفيز، وكذلك تشجيع لغة الحوار والمناقشة وعقد الاجتماعات بينهم لتقريب الاتصال بنسب متساوية تقدر ب (15%)، ثم نجد توفير المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب لكل الموظفين مع شمولية المعلومات بنسبة (10%)، وأيضاً بنسب متساوية التكوين الدائم والمتواصل للموظفين، توفير الجو الملائم للعمل وعدم الضغط على الموظفين تقدر ب(7,5%).

ومنه نستنتج من خلال المعطيات بأن الموظفين لا تتاح لهم الفرصة في طرح أفكارهم وكذلك غياب روح المبادرة والعمل وسياسة التحفيز، وأيضاً نقص الاجتماعية ولغة الحوار والمناقشة.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة:

توصلنا في دراستنا هذه إلى جملة من النتائج، التي يمكن إيجازها في النقاط التالية.

- 1- بينت الدراسة أن عدد المبحوثين من فئة الإناث أكثر من عدد الذكور بنسبة قدرت ب (66,23%).
- 2- أوضحت الدراسة أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب، ونسبتهم تتراوح ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة قدرت ب (67,53%).
- 3- أغلب المبحوثين لهم مستوى جامعي، وقدرت نسبتهم ب (71,43%).
- 4- أغلب المبحوثين ينتمون إلى مصلحة التنظيم والشؤون العامة بنسبة قدرت ب (49,35%).
- 5- أوضحت الدراسة أن فئة الأقدمية في العمل من 5 سنوات إلى 10 سنوات هي الفئة الغالبة في البلدية، بنسبة قدرت ب (44,16%).
- 6- كشفت الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين في مقر البلدية هي علاقة متوسطة، بنسبة قدرت ب (67,53%).
- 7- بينت الدراسة أن الإدارة تتواصل مع موظفيها عن طريق الاتصال الشخصي بالدرجة الأولى حيث قدرت نسبته ب (40,67%).
- 8- يستخدم الموظفين في بلدية الطاهير الاتصال النازل (من المدير إلى العمال) بنسبة قدرت ب (42,24%).
- 9- بينت نتائج الدراسة أن الاتصال النازل في الإدارة يأتي على شكل تعليمات يجب الالتزام بها وذلك في المقام الأول حتى تضمن البقاء والاستمرار بنسبة قدرت ب (46,72%).

- 10- أوضحت الدراسة انه أحيانا ما تلقى المعلومات الصاعدة أهمية من قبل المسؤولين بنسبة قدرت ب (81,28%).
- 11-أوضحت الدراسة بأن الاتصال الأفقي من أنواع الاتصال الداخلي التي ساهمت في تقوية العلاقات في العمل بنسبة (47,62%).
- 12- أوضحت نتائج الدراسة أن الاجتماعات على مستوى الإدارة والقسم، من أهم وسائل الاتصال الرسمي التي تعتمد عليه البلدية، باعتبارها همزة وصل في عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة وذلك بنسبة (51,43%).
- 13- بينت الدراسة أن الاتصال الرسمي من أنواع الاتصال الداخلي الذي يحقق أكثر أهداف الموظفين في العمل وذلك بنسبة(83,12%).
- 14-توصلت الدراسة بان أنواع الاتصال الداخلي لها فعالية في تحقيق أهداف البلدية, باعتبار أن الانضباط والصرامة تكون بهذا الاتصال، وذلك بنسبة(61,04%).
- 15- توصلت الدراسة إلى أن موظفي البلدية غالبا ما يفهمون الرسالة الاتصالية، وذلك بنسبة(62,34%).
- 16-توصلت الدراسة بأن للغة تأثير على عملية التواصل بين الموظفين بنسبة(48,10%).
- 17-تبين من خلال نتائج الدراسة بأن اختلاف السن من الأسباب التي تؤثر على لغة التواصل بين الموظفين، وذلك بنسبة(39,02%)، وكذلك اختلاف اللهجات، وذلك بنسبة(34,15%).
- 18-أوضحت الدراسة بأن تفسير الطرفين للرسالة بطريقة مختلفة من المعوقات اللغوية التي تعترض الموظفين عند التواصل فيما بينهم، وذلك بنسبة (45,05%).
- 19-إن الغموض في معاني الكلمات يؤدي إلى سوء فهم الرسالة وذلك بنسبة (58,33%).

- 20-أوضحت نتائج الدراسة بأن الاعتماد على أكثر من لغة، لا يعيق عملية الاتصال، باعتبار أن أغلبية موظفي البلدية ذات مستوى جامعي وذلك بنسبة (68,83%).
- 21-توصلت الدراسة إلى أن الوسيلة الشفوية، هي المفضلة في عملية الاتصال في البلدية وذلك بنسبة (72,73%).
- 22-توصلت الدراسة بأن الوسائل التقنية متوفرة بشكل كاف في البلدية وذلك بنسبة (50,65%)، في حين هناك من يرى أنها غير متوفرة بشكل كاف، وذلك بنسبة (49,35%).
- 23-بينت الدراسة بأن الموظفين في البلدية يستخدمون الهاتف في عملية الاتصال، بنسبة (44,14%).
- 24-توصلت الدراسة إلى أن عدم توفير الوسائل التقنية بكثرة يعيق عملية الاتصال داخل البلدية، وذلك بنسبة كبيرة جدا تقدر ب(85,72%).
- 25-كشفت الدراسة بأن تعطل الوسائل أحيانا ما يؤدي إلى تعطل مهام الموظفين، وذلك بنسبة (74,02%).
- 26-كشفت الدراسة بأن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر الأخبار، من الصعبات التنظيمية التي تواجه الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير، وذلك بنسبة (42,22%).
- 27-توصلت الدراسة بأن وجود تخصصات مختلفة لا يعيق عملية التواصل بين الموظفين، وذلك بنسبة (64,94%).
- 28-توصلت الدراسة إلى أن عشوائية توزيع الأفراد في مناطق غير ملائمة، يؤثر بشكل متوسط على فعالية الاتصال، وذلك بنسبة تقدر ب (74,03%).
- 29-أوضحت الدراسة بأنه أحيانا ما توجد نزاعات بين الموظفين وذلك بنسبة (57,14%).

30-أوضحت لدراسة بأن تعارض المصالح من الأسباب التي تؤدي إلى خلق التزايدات بين الموظفين، وذلك بنسبة (44,12%).

31-أوضحت الدراسة بأن سوء العلاقات بين الموظفين من الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال بينهم وذلك بنسبة (27,59%)، كذلك انعدام التفاهم وذلك بنسبة (24,14%).

32- أوضحت الدراسة أن الانتماء إلى جماعة العمل أحيانا يؤثر على عملية الاتصال، بنسبة قدرت ب(68,83%).

33-بينت الدراسة أن أغلب المبحوثين يرون أن الحالة النفسية لها تأثير على عملية التواصل بين الموظفين، بنسبة قدرت ب(71,43%).

34-أغلب المبحوثين صرحوا أن عملية الاتصال داخل البلدية متوسطة، بنسبة قدرت ب(72,73%).

35- كشفت الدراسة أن الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في البلدية هي استخدام كلمات وعبارات تتناسب مع جميع المستويات، بنسبة قدرت ب(36,23%)، كذلك الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون، وذلك بنسبة (30,43%).

36- كشفت الدراسة أن الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في البلدية هي توزيع الوظائف حسب التخصص، بنسبة قدرت ب(34,13%)، كذلك توفير الوسائل التقنية للاتصال، وذلك بنسبة (28,74%).

37- كشفت الدراسة أن الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في البلدية هي تشجيع روح التعاون بين الموظفين، بنسبة قدرت ب(33,33%).

38- كشفت الدراسة أن إعطاء الفرصة لكل موظف لطرح أفكاره وأرائه من المقترحات لدعم الاتصال الداخلي في البلدية بنسبة قدرت ب (25%)، وكذلك العدل في توزيع المناصب والترقيات بنسبة (20%).

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد عرض وتحليل البيانات الميدانية، ومناقشة نتائج الدراسة، سنقوم بمناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات بغية إثباتها أو نفيها.

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تفيد الفرضية الأولى: «نوع الاتصال الداخلي السائد في بلدية الطاهير هو الاتصال النازل»

- أكدت الدراسة أن الاتصال النازل هو أكثر أنواع الاتصال الداخلي استخداما في بلدية الطاهير، وهذا ما أقر به (42.24٪) من المبحوثين.

- أثبتت الدراسة بأن الاتصال النازل، يأتي على شكل تعليمات وهذا ما أقر به (46.72٪) من المبحوثين.

- توصلت الدراسة، بأن أنواع الاتصال الداخلي الموجودة فعالة في تحقيق أهداف البلدية، وهذا ما أقر به (61.04٪) من المبحوثين.

ومنه نثبت صحة الفرضية القائلة: «نوع الاتصال الداخلي السائد في بلدية الطاهير هو الاتصال النازل»

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تفيد الفرضية الثانية: «يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات اللغوية المرتبطة أساسا بفهم الرسالة»

- أثبتت الدراسة أن الرسائل الاتصالية، غالبا ما تكون مفهومة وذلك بنسبة (62.34٪).

- أوضحت الدراسة بأن تفسير الطرفين للرسالة بطريقة مختلفة من المعوقات اللغوية التي تعترض الموظفين عند التواصل فيما بينهم، وذلك بنسبة (45.05٪).

- توصلت الدراسة بأن الغموض في معاني الكلمات، يؤدي إلى سوء فهم الرسالة، وذلك بنسبة (58.33٪).

ومنه نثبت صحة الفرضية القائلة: « يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات مرتبطة أساسا بفهم الرسالة»

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

تفيد الفرضية الثالثة: « يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات المرتبطة بتقنيات الاتصال وتنظيم الجهاز الإداري »

- أثبتت الدراسة، أن عدم توفير تقنيات الاتصال بكثرة يعيق عملية التواصل بينهم، وذلك بنسبة (85.72٪).

- توصلت الدراسة أن تعطل الوسائل التقنية (الهاتف، الحاسوب، الفاكس، لوحة الإعلانات)، يؤدي أحيانا إلى عرقلة مهام الموظفين بنسبة (74.02٪).

- توصلت الدراسة، أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات من الصعوبات التنظيمية التي تواجه الاتصال الداخلي في البلدية، وهذا ما أقر به (42.23٪) من المبحوثين.

- توصلت الدراسة، بأن عشوائية توزيع الأفراد في مناصب غير ملائمة يؤثر بشكل متوسط على فعالية الاتصال، وهذا ما أقر به (74.03٪) من المبحوثين.

ومنه نثبت صحة الفرضية القائلة: «يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات المرتبطة بتقنيات الاتصال وتنظيم الجهاز الإداري».

مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

تفيد الفرضية الرابعة: «يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات، مرتبطة بالحالة النفسية وسوء العلاقات بين الموظفين وتعارض المصالح».

- أثبتت الدراسة أن تعارض المصالح من أسباب النزاعات بين الموظفين، وذلك بنسبة (44.12%).

- توصلت الدراسة، أن سوء العلاقات بين الموظفين من الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال بينهم وذلك بنسبة (27.59%).

- توصلت الدراسة، بأن الحالة النفسية لها تأثير على عملة التواصل بين الزملاء، وذلك بنسبة (71.43%).

ومنه نثبت صحة الفرضية القائلة: «يعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير جملة من المعوقات مرتبطة بالحالة النفسية وسوء العلاقات بين الموظفين وتعارض المصالح».

مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

تفيد الفرضية الخامسة: «يقترح موظفو بلدية الطاهير حلولاً للتغلب على هذه المعوقات في مقدمتها وجود هيكل تنظيمي واضح».

- أثبتت الدراسة بأن توزيع الوظائف حسب التخصص، من أولى الحلول المقترحة، وذلك بنسبة (34.13%) تليها توفير الوسائل التقنية للاتصال (الهاتف، الحاسوب، الفاكس، لوحة الإعلانات) بنسبة (28.74%) ثم تليها وجود هيكل تنظيمي واضح بنسبة (22.16%).

ومنه نفي الفرضية القائلة: «يقترح موظفو بلدية الطاهير حلولاً للتغلب على هذه المعوقات وفي مقدمتها وجود هيكل تنظيمي واضح».

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات:

توصلنا في دراستنا لموضوع معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية الجزائرية، إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

4-1 اقتراحات موظفي بلدية الطاهير:

- إعطاء الفرصة لكل موظف لطرح أفكاره و آرائه.
- تشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي وإتباع سياسة التحفيز.
- العدل في توزيع المناصب والترقيات.
- التكوين الدائم والمتواصل للموظفين.
- توفير الجو الملائم للعمل وعدم الضغط على الموظفين.
- توفير المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب لكل موظف مع شموليتها.
- تشجيع لغة الحوار والمناقشة وعقد الاجتماعات بينهم لتقريب الاتصال.

4-2 التوصيات:

- أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين(صاعد- نازل) حيث ينعكس بصورة ايجابية على نجاح العلاقة بين الطرفين.
- ضرورة استخدام لغة تتلاءم مع جميع المستويات.
- ضرورة فتح المجال لكل الموظفين لطرح أفكارهم وأخذها بعين الاعتبار.
- عقد اجتماعات دورية بين الموظفين لتقريب الاتصال بينهم.
- تجاوز بعض المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي كتجاوز بعض التزاعات.
- توفير نظام معلومات مما يسهل انسيابها.

- توفير الوسائل التقنية وحسن الاستفادة منها.
- ضرورة اشتراك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي لضمان السير الحسن لها.
- توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة.
- وضع كل موظف في منصب ملائم، وحسب تخصصه للقيام بكل المهام والواجبات على أكمل وجه.
- توعية الموظفين بأهمية الاتصال من خلال إنشاء هيئة اتصال تتولى هذه المهمة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، وبعد عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات المحددة سابقا، يمكن القول أن هناك معوقات تؤثر في عملية الاتصال داخل الإدارة المحلية الجزائرية والمتمثلة في بلدية الطاهير.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، وبعد عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات المحددة سابقا، يمكن القول أن هناك معوقات تؤثر في عملية الاتصال داخل الإدارة المحلية الجزائرية والمتمثلة في بلدية الطاهير.

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 01- أبو النصر مدحت، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، 2009).
- 02- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2003).
- 03- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري، (البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006).
- 04- اسكارنة بلا خلف، القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010).
- 05- آل علي رضا أبو حمد، الموسوي سنان كاظم، الإدارة لمحات معاصرة، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).
- 06- التبي صبحي حبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005).
- 07- الجميلي خيري خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997).
- 08- الذنبيات محمد جمال مطلق، الوجيز في القانون الإداري، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003).
- 09- الزغبى علي فلاح، بن بريكة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013).
- 10- السليمي علي، تطور الفكر التنظيمي، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع).

- 11- السيد علي سعيد، العملية الإدارية التخطيط- التنظيم- القيادة والتنسيق والاتصالات الرقابة، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2007).
- 12- الشرقاوي علي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة/ 2002).
- 13- الشماع خليل محمد حسن، محو خضير كاظم، نظرية المنظمة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2014).
- 14- الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2002).
- 15- الشميمري أحمد عبد الرحمن، هيجان عبد الرحمن بن أحمد، غنام بشرى بنت بدير المرسي، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكات، ط2، 2005).
- 16- الصمد رياض، مؤسسات الدولة الحديثة، (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2003).
- 17- الصيرفي محمد، إدارة الأعمال الحكومية، (الإسكندرية: مؤسسة دروس الدولية، 2004).
- 18- الطنوبي محمد عمر، نظريات الاتصال، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001).
- 19- الطهراوي هاني علي، قانون الإدارة المحلية الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004).
- 20- العتيبي ضرار، الحوارات اتصال، خريس إبراهيم، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007).

- 21- العلاق بشير، الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 200).
- 22- العلاق بشير، نظريات الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997).
- 23- العمار عبد الله بن إبراهيم، بن ناصر عبد الله، الأسمري عوض بن سعيد، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، (السعودية: د.د، د.ط، د.س).
- 24- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005).
- 25- العواملة نائل عبد الحافظ، إدارة المؤسسات العامة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2010).
- 26- القبلان غازي سلطان فلاح، تنمية المجتمع المحلي العوامل المؤثرة على دور الحكام الإداريين، (عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015).
- 27- القبيلات حمدي سليمان، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- 28- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، 2003).
- 29- القريوتي موسى قاسم، مبارك على خضر، أساسيات الإدارة الحديثة (عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، 2006).
- 30- القيسي محي الدين، القانون الإداري العام، (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2007).

- 31- المبيضين صفوان وآخرون، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011).
- 32- المساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور حللي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013).
- 33- المشاقبة بسام عبد الرحمان، نظريات الإعلام، (دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014).
- 34- المشاقبة بسام عبد الرحمن، نظريات الاتصال، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015).
- 35- المعاني أيمن عودة، الإدارة العامة الحديثة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- 36- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007).
- 37- الهمالي عبد الله عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، (بنغازي: دار الكتب الوطنية، ط3، 2003).
- 38- بعلي محمد الصغير، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، (عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004).
- 39- بلخيري رضوان، جابري سارة، مدخل للاتصال العلاقات العامة، (المحمدية: جسور للنشر والتوزيع).
- 40- بلخيري رضوان، مدخل إلى الاتصال المؤسسات، (باب الزوار: دار رطبة للنشر والتوزيع، 2015).
- 41- بوضياف عمار، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، (المحمدية: جسور للنشر والتوزيع، ط2، 2014).

- 42- بوضيف عمار، شرح قانون البلدية، (المحمدية: جسور للنشر والتوزيع، 2012).
- 43- جندلي عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3).
- 44- حافظ بدوي، هناء، مدخل لدراسة أجهزة تنظيم المجتمع، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2004).
- 45- حريم حسيب، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004).
- 46- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات- العمليات الإدارية -وظائف المنظمة،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006).
- 47- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2010).
- 48- هو محمد سلكان، الاتصالات الإدارية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015).
- 49- حمود خيضر كاظم، اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
- 50- خيرى أسامة، مهارات الحوار، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2014).
- 51- دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه- نظرياته - وسائله، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).
- 52- شحماط محمود، المدخل إلى العلوم الإدارية أسس مبادئ علم الإدارة العامة، (عنايه: دار العلوم للنشر والتوزيع، ط3، 2008).

- 53- شيخا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2006).
- 54- عام فتحي حسين، وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفايسبوك، (القاهرة: دار الكتب المصرية، 2011).
- 55- عبد الجواد مصطفى خلف، نظرية علم الاجتماع المعاصر، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009).
- 56- عبد الله مي، نظريات الاتصال، (بيروت: دار النهضة العربية، 2006).
- 57- عبد الوهاب محمد رفعت، مبادئ وأحكام القانون الإداري، (لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005).
- 58- عبوي زيد منيم، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع، 2007).
- 59- عرفة سيد سالم، الاتصالات التسويقية، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012).
- 60- عمليات ربحي مصطفى، غيم عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي والتطبيق، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000).
- 61- عودة أيمن، معاني الإدارة العامة الحديثة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- 62- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
- 63- فياض محمود أحمد، قداة عيسى يوسف، عمليات ربحي مصطفى، مبادئ الإدارة ووظائف المدير، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).
- 64- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (ديوان المطبوعات الجامعية، 2011).

- 65- قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، (بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2013).
- 66- قنديلجي عامر إبراهيم، منهجية البحث العلمي، (عمان: دار اليازوري العلمية، 2012).
- 67- كامل أسامة، مقدمة في الإدارة، (البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006).
- 68- ماهر أحمد، كيف تعرف مهاراتك الإدارية في الاتصال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000).
- 69- محمد الحسن إحسان، مناهج البحث العلمي الاجتماعي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009).
- 70- محمد الدليمي عبد الرزاق، المدخل إلى العلاقات العامة، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011).
- 71- محمد حسن، منهجية البحث العلمي، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013).
- 72- محمد صالح إبراهيم، الإدارة والإشراف التربوي، (القاهرة: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2010).
- 73- محمد صالح عماد فاروق، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، (العين: دار الكتاب الجامعي، 2010).
- 74- محمد عبد الله محمد عبد الفتاح، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004).
- 75- محمد عساف بن المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، (عمان: دار زهرات للنشر والتوزيع، 1999).

76- محمود خضير كاضم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).

77- محمود منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث).

78- محمود منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002).

79- مصطفى أحمد، استخدام المنهج العلمي في بحوث الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006).

80- مكايي حسن عماد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط 2، 2001).

81- نصر الله حنا، الإدارة العامة المفاهيم والتطبيقات، (عمان: دار وهران للنشر والتوزيع، 2012).

82- ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2011).

ثانيا: المجلات:

83- برتاوي كمال: دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة اماراباك، 4 - 10، 2013.

84- صبيحة محمد: طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 1، 2016.

85- عولمي بسمة: تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 86- الحسنات سارة عوض: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011).
- 87- أمير عبد القادر: الضرائب المحلية ودورها في تمويل ميزانية الجماعات المحلية ، (رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2014).
- 88- بن الشارق نزيهة: معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015).
- 89- بوحجر فاتن: معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2016).
- 90- توحى عيسى: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الإدارة المحلية البلدية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2012).
- 91- جديدي عتيقة: إدارة الجماعات المحلية في الجزائر ، (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013).
- 92- دراوش نادية: الإدارة المحلية وعملية إدارة التنمية في الجزائر الصعوبات ومقاربات الإصلاح، (مذكرة ماستر، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2015).
- 93- زعمين آمنة ، بوصهال رنده: واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الخدمائية ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017).
- 94- قنطور مريم، خلاف هالة ، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الاستشفائية ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017).

95- ياسف هبة: سياسات التنمية الإدارية والتنمية الشاملة ، (رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013).

رابعاً: الملتقيات:

96- الطعمنة محمد محمود، نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والأهداف، (عمان: الملتقى العربي الأول، 2003).

خامساً: المعاجم والقواميس:

97- ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار صادر، 1970).

98- سيد أحمد طارق، معجم مصطلحات الإعلام الإنجليزي-عربي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2008).

99- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، (القاهرة: مطبعة القاهرة، 1972).

سادساً: المواقع الإلكترونية:

100- عبد المطلب طه محمد: آفاق تطوير نظام الإدارة المحلية، kenana
online.com/usets/ahnedtordy/nosts/6696 :10 :30 .14/03/2018.

101 : www.cpas-egypt.cim pdf Bah et .14/03/2018 ;10 :45.

102- ناجي عبد النور: دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية،
منتديات الشروق أون لاين /file:/// :14:30 ,2018/03/5.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان بعنوان:

معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية الجزائرية

- دراسة ميدانية ببلدية الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

ملاحظة:

في إطار قيامنا بتحضير مذكرة ماستر حول موضوع معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية الجزائرية، نرجو منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة، وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة التي بين أيديكم، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا بغرض البحث العلمي، وتقبلوا منا جزيل الشكر، وفائق الاحترام.

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين:

- د/هند عزوز

✓ هدى يسعد

✓ ياسمين بليردوح

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: - ذكر أنثى

2- السن: - من [20 سنة إلى 29 سنة]

- من [30 سنة إلى 39 سنة]

- من [40 سنة إلى 49 سنة]

- من [50 سنة فما فوق]

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- مصلحة الانتماء الوظيفي:

- مديرية التنظيم والشؤون العامة - الإ العامة

- مديرية الوسائل العامة - مكتب البر والعلاقات الخاصة

- مديرية التعمير والبناء والأشغال العامة مكتب الوثائق والأرشيف والإحصائيات

5- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات

- من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: أنواع الاتصال الداخلي السائدة في بلدية الطاهير.

6- ما طبيعة العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين في مقر البلدية التي تعمل بها؟

- جيدة متوسطة سيئة

7- كيف تتواصل الإدارة مع موظفيها؟

- الاتصال الشخصي - الهاتف

- أخرى تذكر:

8- ما هي أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في البلدية؟

- صاعد (من العمال إلى المدير)

- نازل (من المدير إلى العمال)

- أفقي (بين العمال من نفس المستوى)

9- من وجهة نظرك ماهي أشكال الاتصال النازل في الإدارة؟

- أوامر تعليمات - توجيهات

- أخرى تذكر:

10- هل تلقي المعلومات الصاعدة أهمية من قبل المسؤولين؟

- دائما أحيانا - أبدا

11- ماهي أنواع الاتصال الداخلي التي تساهم في تقوية العلاقات في عملك؟

- صاعد (من العمال إلى المدير)

- نازل (من المدير إلى العمال)

- أفقي (بين العمال من نفس المستوى)

12- ماهي أهم وسائل الاتصال الرسمي التي تعتمد عليها البلدية؟

- المقابلات الخاصة - الملطبات

- التقدير السنوي للموظفين الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم

- أخرى تذكر:

13- هل أهدافك في العمل تتحقق أكثر عندما يكون:

- الاتصال الرسمي - غير الرسمي

14- هل ترى أن أنواع الاتصال الداخلي الموجودة فعالة في تحقيق أهداف البلدية التي تعمل فيها؟

- نعم لا

- لماذا؟.....

المحور الثالث: المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.

15- هل ترى أن الرسائل الاتصالية التي تأتيك من طرف رئيسك مفهومة من حيث المعنى؟

- غالباً أحيانا - نادرا

16- ما مدى تأثير اللغة في عملية الاتصال بينك وبين زملائك في العمل؟

- مؤثرة مؤثرة إلى حد ما - غير مؤثرة

- في حالة التأثير، في رأيك ماهي أسباب ذلك؟

- اختلاف اللهجات - اختلاف السن

- طبيعة اللغة نفسها لأن الكلمات تحمل أكثر من معنى

- أخرى

تذكر:.....

17- ماهي المعوقات اللغوية التي تعترضك عند التواصل مع زملائك في العمل؟

- استخدام كلمات وتعبيرات غير واضحة

- وجود فوارق واختلافات في المستويات الإدارية

- تفسير الطرفين للرسالة بطريقة مختلفة

- أخرى تذكر:.....

18- هل الغموض في معاني الكلمات يؤثر على الاتصال الداخلي في البلدية عن طريق:

- الخطأ في تأدية المهام التي أوكلت إليك

- تشويش فكرة الرسالة

- سوء الفهم

- أخرى تذكر:.....

19- في رأيك، هل الاعتماد على أكثر من لغة يعيق عملية الاتصال؟

- نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم"،

لماذا؟.....

المحور الرابع: المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير.

20- ماهي الوسيلة المفضلة لديك في عملية الاتصال؟

- الشفوية - التقنية

21- هل توجد الوسائل التقنية بشكل كاف في البلدية التي تعمل بها؟

- نعم - لا

22- ماهي الوسائل التقنية للاتصال الداخلي الأكثر استخداما في عملية الاتصال؟

- الهاتف - الحاسوب - الفاكس - لوحة الإعلانات

23- هل عدم توفير هذه التقنيات بكثرة يعيق عملية الاتصال الداخلي في البلدية؟

- نعم - لا

24- هل تعطل هذه الوسائل يؤدي إلى تعطل المهام الموكلة إليك؟

- دائما أحيانا - أبدا

25- ما نوع الصعوبات التنظيمية التي تواجه الاتصال الداخل في بلديتكم؟

- عدم وجود نظام للمعلومات

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات

26- هل وجود تخصصات مختلفة يعيق التواصل بينكم؟

- نعم - لا

27- ما مدى تأثير عشوائية توزيع الأفراد في مناصب غير ملائمة على فعالية الاتصال؟

- متوسط ضعيف - لا يؤثر

الحوار الخامس: المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية

الطاهير؟

28- هل توجد نزاعات بين الموظفين داخل البلدية؟

- دائما أحيانا - نادرا

- إلى ماذا يعود ذلك؟

- قلة الاتصال تعارض المصالح

- صراع مراكز

- أخرى

تذكر:

29- ماهي الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال الداخلي بين الموظفين؟

- انعدام التفاهم انعدام الثقة
- الاختلاف في الإدراك سوء العلاقات بين الموظفين
- أخرى تذكر:

30- في رأيك هل الإحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على عملية الاتصال؟

- دائما أحيانا - نادرا

31- هل حالتك النفسية لها تأثير على عملية التواصل بين زملائك؟

- نعم لا

32- ماهو تقييمك لعملية الاتصال في بلديتكم؟

- جيد متوسط - ضعيف

المحور السادس: الحلول التي يقترحها موظفو بلدية الطاهير للتغلب على المعوقات السائدة.

33- في رأيكم، ماهي الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات اللغوية التي تعترض

الاتصال الداخلي في بلديتكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة).

- استخدام كلمات وعبارات تتناسب مع جميع المستويات

- الكتابة بصيغة جيدة

- الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون

- التنويع باستخدام أكثر من لغة

34- ماهي الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال

الداخلي؟

- توفير الوسائل التقنية للاتصال

- توفير الصيانة للوسائل التقنية للاتصال

- وجود هيكل تنظيمي واضح

- توزيع الوظائف حسب التخصص

35- ماهي الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي؟

- تشجيع روح التعاون بين الموظفين

- محاربة العنصرية والتمييز بين الموظفين

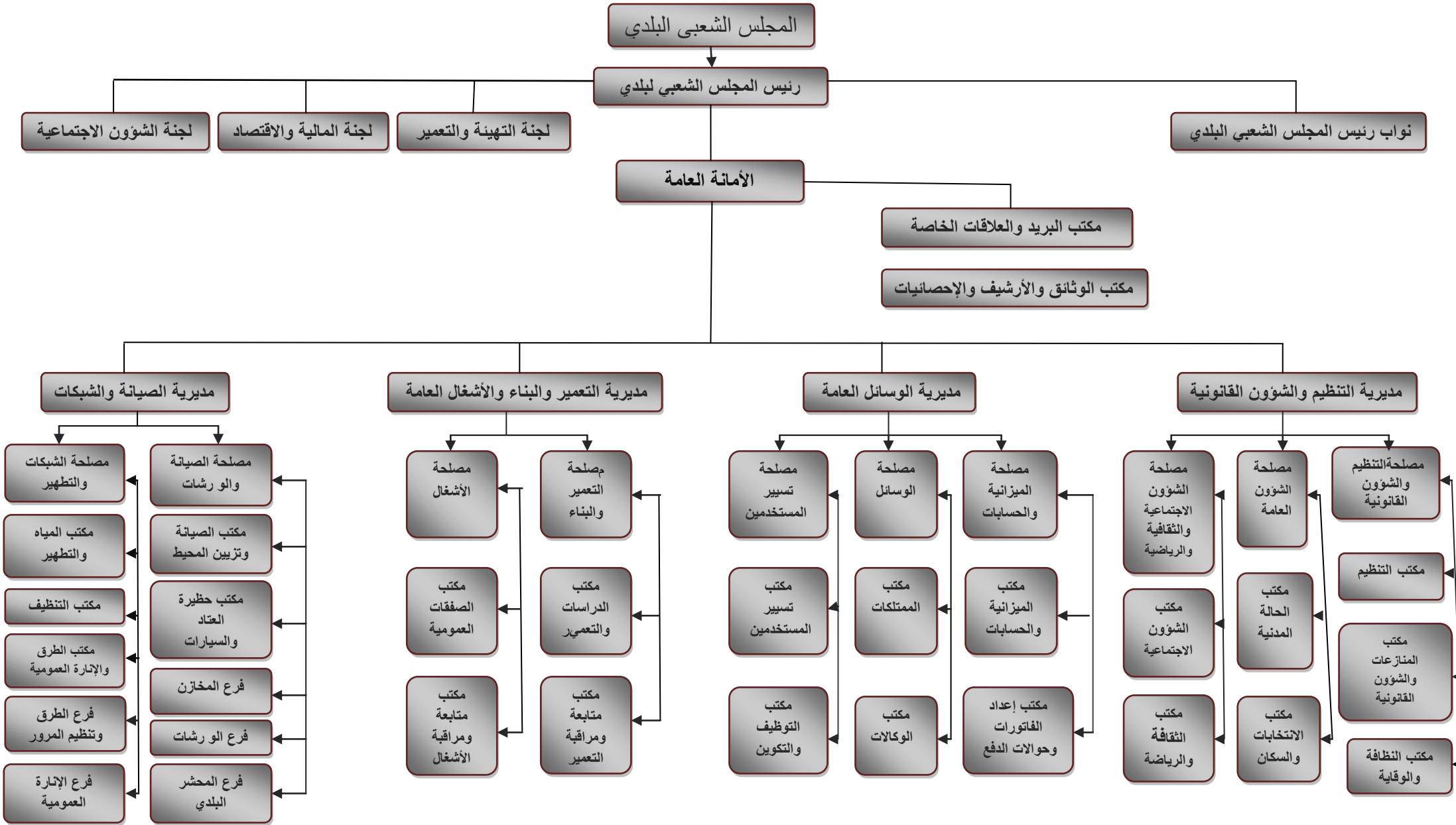
- تنمية الإحساس بروح الفريق

- تقبل الرأي الآخر

36- هل لديكم مقترحات أخرى لدعم الاتصال الداخلي ببلديتكم؟

..... -
.....
.....

الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية الطاهير



فهرس الجداول

والأشكال

1 - الجداول:

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع موظفي بلدية الطاهير على مصالح البلدية	34
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	93
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	94
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	95
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب مصلحة الانتماء الوظيفي	96
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	97
07	يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين والمرؤوسين في مقر البلدية حسب مصلحة الانتماء الوظيفي.	98
08	يوضح طريقة تواصل الإدارة مع موظفيها حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي	100
09	يوضح أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في البلدية حسب متغير الجنس	102
10	يوضح أشكال الاتصال النازل في الإدارة حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي	104
11	يوضح أهمية تلاقي المعلومات الصاعدة من قبل المسؤولين حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي	106

108	يوضح أنواع الاتصال الداخلي التي تساهم في تقوية العلاقات في العمل حسب متغير الأقدمية في العمل	12
110	يوضح أهم وسائل الاتصال الرسمي التي تعتمد عليها البلدية حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي	13
113	يوضح أنواع الاتصال الداخلي التي تحقق أكثر أهداف الموظفين في العمل حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي	14
115	يوضح فعالية أنواع الاتصال الداخلي لتحقيق أهداف البلدية حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي	15
117	يوضح مدى فهم موظفي البلدية للرسائل الاتصالية حسب متغير المستوى التعليمي	16
118	يوضح تأثير الغموض في معاني الكلمات على الاتصال الداخلي حسب متغير المستوى التعليمي	17
119	يوضح الأسباب التي تؤثر في اللغة حسب متغير المستوى التعليمي	18
120	يوضح المعوقات اللغوية التي تعترض الموظفين عند التواصل فيما بينهم حسب متغير المستوى التعليمي.	19
121	يوضح تأثير الغموض في معاني الكلمات على الاتصال الداخلي في البلدية حسب متغير المستوى التعليمي.	20
123	يوضح اذا كان الاعتماد على أكثر من لغة يعيق عملية الاتصال حسب متغير المستوى التعليمي.	21

124	يوضح الوسيلة المفضلة في عملية الاتصال حسب متغير الجنس.	22
125	يوضح مدى وجود الوسائل التقنية بشكل كاف في البلدية حسب مصلحة الانتماء الوظيفي.	23
127	يوضح الوسائل التقنية الأكثر استخداما في عملية الاتصال حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي.	24
130	يوضح عدم توفير الوسائل التقنية بكثرة يعيق عملية الاتصال الداخلي حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي.	25
132	يوضح مدى مساهمة تعطل الوسائل في تعطل المهام حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي.	26
134	يوضح نوع الصعوبات التنظيمية التي تواجه الاتصال الداخلي في البلدية حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي	27
137	يوضح وجود تخصصات مختلفة يعيق التواصل بين الموظفين حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي	28
139	يوضح مدى تأثير عشوائية توزيع الأفراد في مناصب غير ملائمة على فعالية الاتصال حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي.	29
141	يوضح مدى وجود نزاعات بين الموظفين حسب متغير الجنس.	30
142	يوضح أسباب النزاعات بين الموظفين حسب متغير الجنس.	31
144	يوضح الأسباب التي تؤدي إلى قلة الاتصال الداخلي بين الموظفين حسب متغير الجنس.	32

145	يوضح إذا كان الإحساس بعدم الانتماء إلى الجماعة العمل يؤثر على عملية الاتصال حسب متغير الجنس.	33
146	يوضح مدى تأثير الحالة النفسية على عملية التواصل بين الموظفين حسب متغير الجنس.	34
148	يوضح تقييم الموظفين لعملية الاتصال داخل البلدية حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي،	35
150	يوضح الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي.	36
152	يوضح الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات التقنية والتنظيمية التي يعترض الاتصال الداخلي حسب متغير مصلحة الانتماء الوظيفي.	37
154	يوضح الحلول المقترحة من أجل التغلب على المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي حسب متغير الجنس.	38
155	يوضح مقترحات أخرى من قبل الموظفين لدعم الاتصال الداخلي في البلدية.	39

2- فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
57	يوضح شكل العجلة	01
57	يوضح شكل الدائرة	02
58	يوضح شكل السلسلة	03
59	يوضح الشكل الكامل المتشابك	04
59	يوضح شكل الحرف الانجليزي	05
60	يوضح شكل العنقود	06
81	يوضح متطلبات إنشاء الإدارة المحلية	07

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات:

الصفحة	المحتويات
	بسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
	خطة الدراسة
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5	أولا: إشكالية الدراسة
6	ثانيا: أسباب الدراسة
7	ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها.
7	1-3 أهمية الدراسة.
7	2-3 أهداف الدراسة.
8	رابعا: تحديد مفاهيم الدراسة.
15	خامسا: الدراسات السابقة
27	سادسا: فرضيات الدراسة.
27	سابعا: المقاربة النظرية للدراسة.

32	ثامنا: منهج الدراسة وأدواتها.
32	1-8 منهج الدراسة.
33	2-8 أدوات الدراسة.
33	1-2-8 الاستبيان.
34	تاسعا: عينة الدراسة ومجالها الزمني والمكاني.
34	1-9 عينة الدراسة.
34	2-9 مجال الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

41	تمهيد
42	أولا: ماهية الاتصال الداخلي.
42	1-1 أنواع الاتصال الداخلي.
42	1-1-1 الاتصال الرسمي.
42	1-1-1-1 الاتصالات الهابطة.
43	2-1-1-1 الاتصالات الصاعدة.
43	3-1-1-1 الاتصالات الأفقية.
44	2-1-1 الاتصال غير الرسمي.

45	2-1 أهمية الاتصال الداخلي.
45	1-2-1 الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات.
45	2-2-1 الاتصال الداخلي والتوجيه.
45	3-2-1 الاتصال الداخلي والتنسيق.
47	3-1 أهداف الاتصال الداخلي.
47	1-3-1 الأهداف الخاصة بالعاملين.
47	2-3-1 الأهداف الخاصة بالقيادات الإدارية.
48	3-3-1 أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور
49	4-1 مهارات الاتصال الداخلي.
49	1-4-1 مهارات التحدث.
50	2-4-1 مهارات الكتابة.
50	3-4-1 مهارة القراءة.
51	4-4-1 مهارة الاستماع.
51	5-4-1 مهارة التفكير.
52	6-4-1 مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل.
52	7-4-1 مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة.
53	5-1 أساليب الاتصال الداخلي.

53	1-5-1 الاتصالات الكتابية.
53	2-5-1 الاتصالات الشفوية.
54	3-5-1 الاتصالات الحركية.
55	6-1 مقومات الاتصال الداخلي.
56	7-1 شبكات الاتصال الداخلي
56	1-7-1 شكل العجلة
57	2-7-1 شكل الدائرة
58	3-7-1 شكل السلسلة
58	4-7-1 الشكل الكامل المتشابك
59	5-7-1 شكل الحرف الانجليزي
60	6-7-1 شكل العنقود
60	8-1 معوقات الاتصال الداخلي
61	1-8-1 المعوقات الشخصية
62	2-8-1 المعوقات التنظيمية
63	3-8-1 المعوقات اللغوية
63	4-8-1 المعوقات الثقافية والاجتماعية
64	5-8-1 معوقات مادية

64	6-8-1 معوقات تقنية
64	7-8-1 معوقات بيئية
65	9-1 طرق تحسين الاتصال الداخلي
67	تمهيد
68	ثانيا: الإدارة المحلية
68	1-2 عوامل نشأة الإدارة المحلية
70	2-2 أهمية الإدارة المحلية
72	3-2 خصائص الإدارة المحلية
74	4-2 أهداف الإدارة المحلية
74	1-4-2 الأهداف السياسية
75	2-4-2 الأهداف الاجتماعية
76	3-4-2 الأهداف الاقتصادية
77	4-4-2 الأهداف الإدارية
78	5-2 أركان الإدارة المحلية
78	1-5-2 الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن مصالح الوطنية.
79	2-5-2 أن يدير المصالح المحلية مجالس تتشكل بالانتخاب
79	3-5-2 درجة الرقابة تمارسها السلطة المركزية على الوحدات المحلية

80	4-5-2 تمتع السلطة المحلية بدرجة عالية من الاستقلال القانوني والمالي
82	6-2 عوامل نجاح الإدارة المحلية
83	7-2 مشكلات الإدارة المحلية
84	8-2 نظام الإدارة المحلية في الجزائر
84	1-8-2 البلدية
86	2-8-2 الولاية
88	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة
92	تمهيد
93	أولا: عرض وتحليل البيانات
93	1-1 البيانات الشخصية
98	2-1 أنواع الاتصال الداخلي السائدة في بلدية الطاهير
117	3-1 المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير
124	4-1 المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير
141	5-1 المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير
150	6-1 الحلول التي يقترحها موظفو بلدية الطاهير للتغلب على المعرفات السائدة

157	ثانيا: النتائج العامة للدراسة
162	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
165	رابعا: الاقتراحات والتوصيات
167	خلاصة الفصل
ج	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

إن أي مؤسسة على اختلاف أنواعها تستخدم الاتصال الداخلي باعتباره أداة لنقل المعلومات وتحقيق الأهداف المختلفة، ومن هذا المنطلق فإن دراستنا تهدف إلى الكشف عن معوقات الاتصال الداخلي في الإدارة المحلية، بالتطرق إلى أهم العوائق والعراقيل التي تحد من فعالية الاتصال.

واستناداً إلى هذا جاء موضوع دراستنا الذي انطلقنا فيه من التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي معوقات الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير بجيجل؟

ويندرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

1- ماهي أنواع الاتصال الداخلي السائدة في بلدية الطاهير؟

2- ماهي المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير؟

3- ماهي المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير؟

4- ماهي المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير؟

5- ماهي الحلول التي يقترحها موظفو بلدية الطاهير للتغلب على المعوقات السائدة؟

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمنا أداة الاستبيان، أما طريقة المعاينة فقد اخترنا العينة الطبقية المقدرّة ب (77) وحدة بهدف الوصول إلى تمثيل مجتمع الدراسة.

وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها كالآتي:

1- نوع الاتصال الداخلي السائد في بلدية الطاهير هو الاتصال النازل، ويأتي على شكل تعليمات وهو فعال في تحقيق أهداف البلدية.

2- أظهرت الدراسة أن المعوقات اللغوية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير تتعلق بفهم الرسالة.

3- أكدت الدراسة أن المعوقات التقنية والتنظيمية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير تتعلق بتقنيات الاتصال وتنظيم الجهاز الإداري.

4- بينت الدراسة أن المعوقات الشخصية والاجتماعية التي تعترض الاتصال الداخلي في بلدية الطاهير متعلقة بالحالة النفسية وسوء العلاقات بين الموظفين وتعارض المصالح.

5- من الحلول التي يقترحها موظفو بلدية الطاهير هي وضع هيكل تنظيمي واضح.