

جامعة محمد بوضياف-المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال



دور مهارات الاتصال في تفعيل التسيير الإداري لبلدية المسيلة
دراسة وصفية تحليلية لموظفي بلدية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص صحافة مكتوبة

إشراف الأستاذة

عفيفة لعجال

إعداد الطالبة

سلطاني فاطمة الزهرة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أحمد المهدي زواوي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
عفيفة لعجال	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
واضح خضرة	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018



شكر وعرفان:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

أشكر الله العلي على توفيقه بإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه، فأخص بالشكر أستاذتي المشرفة الدكتورة: لعجال عفيفة، التي منحتني الكثير من وقتها ولم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فلها جزيل الشكر والعرفان بالجميل على تحملها وصبرها طيلة انجاز هذه الدراسة فألف شكر .

و أكون ناكرة للجميل أن لم أتقدم بخالص الشكر و التقدير لصديقتي وزميلتي و أختي و هيبه ياحي على مساعدتي .

وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه.

سلطاني فاطمة الزهراء

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: وبالوالدين إحسانا.

إلى من أعطتني الحب و الحنان، وعلمتني العطاء و التسامح إلى التي حملتني وهنا على
وهن، ورأيتني أخطو الخطوات الأولى في حياتي و رأيتني أكبر أمام أعينها إلى أمي الحبيبة
أطال الله في عمرها.

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، تعب من أجل، إلى من كان ولا زال سنداً لي في
الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.

إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سند لي، إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي، إلى
إخوتي كل واحدة باسمه .

إلى عين البراءة ابنة أختي كتكتوتتي سيرين رهن ،إلى الغالية آية حفظهم الله من كل
سوء .

ولن أنسى زملائي و أصدقائي إلى موسى ،وهيبة ،شهرة ،نسيمة ،شهيناز، رضا
،حسين ،محمد ،وردة ،رزيقة ،عاشور .

إلى زملائي في الدفعة وعلى رأسهم زميلتي وأختي هناء .

إلى كل من ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة.

سلطاني فاطمة الزهرة

فهرس المحتويات

01.....	مقدمة
02.....	الفصل الأول: البناء المنهجي والتوجه النظري للدراسة
03.....	الإشكالية
04.....	تساؤلات الدراسة
05.....	أسباب اختيار موضوع الدراسة
06.....	أهداف الدراسة
06.....	أهمية الدراسة
07.....	البناء المنهجي للدراسة
07.....	نوع الدراسة ومنهجها
08.....	أداة جمع البيانات
10.....	مجتمع وعينة الدراسة
11.....	تحديد المفاهيم
16.....	الدراسات السابقة
19.....	الفصل الثاني الاتصال و التسيير الإداري
20.....	المبحث الأول: الاتصال الإداري
20.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري
21.....	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري

23.....	المطلب الثالث: أنواع الاتصال
24.....	المطلب الرابع مقومات الاتصال الفعال
25.....	المطلب الخامس: معوقات الاتصال
26.....	المطلب السادس مهارات الاتصال
28.....	المبحث الثاني: التسيير الإداري
28.....	المطلب الأول مفهوم التسيير الإداري
30.....	المطلب الثاني أهمية التسيير الإداري
31.....	المطلب الثالث متطلبات التسيير الإداري وعناصره
31.....	المطلب الرابع مبادئ التسيير الإداري الناجح
33.....	المطلب الخامس وظائف التسيير الإداري
33.....	المطلب السادس: أساليب التسيير الإداري
40.....	المطلب السابع أهم ملامح أنماط التسيير
42.....	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
43.....	المبحث الأول: ميدان الدراسة
43.....	المطلب الأول تعريف بلدية المسيلة
44.....	المطلب الثاني التنظيم الإداري لبلدية المسيلة
45.....	المطلب الثالث وظائف بلدية المسيلة
45.....	المطلب الرابع الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة
47.....	المبحث الثاني: تحليل البيانات

المطلب الأول عرض وتحليل نتائج محور الأسئلة الشخصية.....	47
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور مهارات الاتصال الإداري.....	51
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور اعتماد الموظفين على وظائف وأساليب	
التسيير الإداري.....	56
المطلب الرابع عرض وتحليل نتائج محور عراقيل وصعوبات الاتصال	
الإداري.....	63
نتائج الدراسة.....	69
التوصيات والاقتراحات.....	71
خاتمة.....	72
قائمة المصادر والمراجع.....	73
ملاحق الدراسة.....	76

مقدمة :

يعتبر الاتصال أحد المواضيع الهامة التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين والدارسين ، خاصة العلوم الانسانية وبصورة أدق في علوم الاعلام والاتصال. من خلال أهمية الاتصال كعلم وكعملية أصبح هذا الأخير يتعدى حدود الدراسات فتخلل الاتصال جميع ميادين الحياة في المجتمعات ولأن البلدية جزء من المجتمع أصبحت البلديات تعتمد على الاتصال في تحقيق أهدافها وخططها العامة مع تطورها وتعقدها طورت أساليب عدة للاتصال لتلبي حاجاتها وتحقق أهدافها وتعتبر استراتيجية الاتصال من أهم هذه الأساليب لتخطيط ومتابعة وتقييم الاتصال داخل البلدية.

فأحيانا ما يجد الفرد نفسه قائدا في موقف من مواقف الحياة، وأحيانا أخرى يكون مجرد عضو في جماعة، والمواقف التي يواجهها الفرد في حياته تحتاج إلى تنمية عدد من المهارات الفعالة التي تساعد على النجاح في الحياة.

وتوجه رسائل واضحة عند التعامل مع الآخرين شيئا ليس سهلا دائما، فأحيانا ضعف مهارات الاتصال بالآخرين وضعف قدرة الفرد في التعبير عن الرسالة يترتب عليه إما سوء فهم الرسالة أو إعطاء انطباع خاطئ بطريقة ما وهذا يعني أن الرسالة تم إرسالها مختلفة عن تلك التي تم استقبالها، وهذا ما نسعى للتعرف عليه من خلال موضوع بحثنا "دور مهارات الاتصال في تفعيل التسيير الإداري" دراسة تحليلية وصفية لبلدية المسيلة

الفصل الأول

البناء المنهجي والتوجه النظري

• البناء المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- تساؤلات الدراسة
- أسباب اختيار الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- المدخل النظري للدراسة.

• التوجه النظري للدراسة

- نوع الدراسة ومنهجها.
- أداة جمع البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- تحديد المفاهيم.
- الدراسات السابقة.

الإشكالية:

تسعى الإدارة لتحقيق أهداف معينة، وهذه الأخيرة لا تتم إلا عن طريق الاتصال والجهود البشرية والتعامل مع التنسيق بينها، فإن العمل كلما زاد تعقيده نقت قدرة الفرد على القيام به لوحده وفي ظل الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى التعاون والنشاط الاجتماعي بغية تحقيق الأهداف إلا أن العمل الاجتماعي لا ينجح إن لم يكن موجه من طرف فرد يكون له مهمة تنسيق، وتوجيه العمل الاجتماعي وهذه العملية يطلق عليها التسيير.

إنّ الحياة المعاصرة تزداد تعقيدا ويزداد معها نمو وتعدد المنظمات التي يفرزها التطور السريع هذه الأخيرة دفعت بالظاهرة الاتصالية إلى الواجهة وجعلت من موضوع الاتصال مجالا حيويا يحتل أهمية بالغة من قبل الإدارة والعاملين فيها.

يعد الاتصال إحدى الدعائم الأساسية في المؤسسة سواء في إيجاد الروابط الإنسانية بين أعضائها أو في نشر المعلومات والحقائق وهو أمر يمكن أن يساعد على إيجاد التقارب والتعاون بين العمال وبالتالي تحقيق التآلف الحقيقي.

والتسيير في مجال التنظيمات والإدارات ينقل الجهاز الإداري من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة وبما أن الاتصال يتدخل في جميع أنشطة الفرد خاصة الإدارية منها فليس من الغريب أن تعتمد القيادات في تصريف شؤون الإدارة.

إذ إن التسيير الإداري في حد ذاته عملية اتصال فمن المستحيل تصور تسيير بدون اتصال إذ يبدو أن المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة لفصل القيادات الإدارية في عملية الاتصال وكثيرا ما نسمع عن بعض المشكلات التي يكون سببها سوء الفهم من أحد أطراف الاتصال للعملية الاتصالية أو عدم تمكن القيادات الإدارية من استخدام النمط المناسب للاتصال وانطلاقا من هذا الطرح ولأهمية التسيير الإداري في التفاعل مع الأسلوب المناسب للاتصال ودوره في التفاعل مع المرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة فإن من الأهمية يمكن بحث هذا التفاعل والتأثير داخل الإدارة وفي هذا المجال يبرز التسيير

الإداري كظاهرة اجتماعية شدد انتباه السوسيولوجيين اللذين أولها اهتماما كبيرا لما للها من دور في حل تعقيدات العمل وبما أن لكل قائد إداري أسلوب يعتمد عليه في تسيير مرؤوسيه وشؤون إدارته برزت الحاجة لدراسة علاقة الاتصال الإداري ودوره في تفعيل التسيير الإداري حيث خصصت الدراسة لهذا الموضوع على اعتبار أن العلاقة علاقة رئيس ومرؤوس فجاءت الإشكالية كالتالي:

ماهي مهارات الاتصال وما دورها في تفعيل التسيير الإداري لبلدية المسيلة؟

تساؤلات الدراسة:

التساؤل العام.

ما هي أهم مهارات الاتصال الإداري التي يستخدمها موظفي بلدية المسيلة للتسيير الإداري؟

التساؤلات الفرعية

1. هل يعتمد موظفو بلدية المسيلة على وظائف وأساليب التسيير الإداري؟
2. ما هي أهم مهارات الاتصال الإداري المتبعة ببلدية المسيلة؟
3. هل هناك عراقيل وصعوبات تعيق مهارات الاتصال الإداري ببلدية المسيلة؟

الفرضيات:

الفرضية العامة

1. تلعب مهارات الاتصال الإداري دورا كبيرا في التسيير الإداري لدى موظفي بلدية المسيلة.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد عدة وظائف وعمليات وأساليب للتسيير الإداري ببلدية المسيلة
2. تستخدم بلدية المسيلة العديد من المهارات الاتصالية الإدارية من أجل تسهيل عمليات التسيير الإداري.
3. هناك معوقات نفسية واجتماعية وثقافية تعرقل دور الاتصال في التسيير الإداري ببلدية المسيلة.

أسباب اختيار الدراسة:

هناك أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

أ- الأسباب الموضوعية:

- واقع الإدارات التي تعترها الكثير من المشاكل يكون سببها سوء الفهم من طرق الرؤساء والقادة أو عدم درايتهم بالأسلوب المناسب للتعامل مع المرؤوسين.
- حاجة الإدارات للقادة الفاعلين.
- تدعيم الدراسات حول الاتصال ودوره في تفعيل التسيير الإداري.

ب- الأسباب الذاتية:

- قلة الموظفين من ذوي الكفاءات الذين يصلحون لشغل المراكز القيادية في الإدارة.
- ارتقاء المستوى التعليمي والثقافي بالبلدية.
- المشاكل التي تعاني منها البلدية والتي نلاحظها يوميا بحكم عملنا في الميدان.

أهداف الدراسة:

من المعروف بأن لكل مؤسسة أساليبها الخاصة في الاتصال الإداري بغية الوصول لعدة أهداف ترجوها المؤسسة لا تتحقق إلا عن طريقه، فالإتصال إذا هو من أهم مقومات المؤسسة بشكل عام والإدارة بشكل خاص ومنها إدارة البلدية وانطلاقا من موضوع البحث تم تخطيط الأهداف التالية:

- انجاز مذكرة التخرج وهذا للتدريب من اجل منهجية البحث.
- الكشف عن دور الاتصال في تفعيل العمل الإداري خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرئيس والموظفين.
- محاولة التعرف على واقع الاتصال داخل بلدية المسيلة
- التعرف على مهارة الاتصالات الإدارية في حل المشاكل التي تواجه بلدية المسيلة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في أنه يصلح ويعالج ظاهرة اجتماعية تحدث في الإدارة هي دور الاتصال ومهاراته في تفعيل التسيير الإداري ، إذ لابد للمنظمات الإدارية من تسيير ينظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى أن النبي صلى الله عليه وسلم أمر بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية حين قال " إذا خرج ثلاثة فليأمرؤ أحدكم " حيث تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة عامة يمثل الاتصال المحور الذي تركز عليه وبما أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح يتفاعل الافراد فيها عن طريق الاتصال كان لزاما على القيادات فيها ان تعي أهمية الاتصال وان تتقن مهاراته للكي يتسنى لها توجيه مرؤوسيهن وعلى هذا الأساس تتحدد أهمية الدراسة في النشاط التالي:

- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة إذ أنه يعالج متغيري مهارات الاتصال والتسيير الإداري اللذان يعتبران ركيزتين يتوقف عليهما نجاح الادارات إذا وعت بأهميتهما.
- التحسيس بأهمية الاتصال ودوره في تفعيل التسيير الإداري وكذا القيادات الإدارية.

البناء المنهجي للدراسة

نوع الدراسة ومنهجها:

يعد اختيار الباحث للمنهج المناسب لدراسة موضوع بحث خطوة أساسية وضرورية يلجأ إليها لتحديد أساليب وأدوات البحث وجمع المعلومات، والطريقة التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة بالوصف والتحليل للوصول إلى نتائج مضبوطة حيث يعطي الاختيار الدقيق للمنهج مصداقية النتائج المتوصل إليها¹

فالمنهج هو الطريق الذي يجب أن تسلكه للوصول إلى الحقيقة العلمية، كما أنه هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية الدراسة²

كما أن اختياره لا يأتي صدفة أو لميل ورغبة الباحث لمنهج دون الآخر بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب وهذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية النتائج المتوصل إليها.

وبما أن دراستنا تتناول مهارات الاتصال ودوره في تفعيل التسيير الإداري لبلدية المسيلة فالمنهج الملائم لها هو المنهج الوصفي الشائع في بحوث الاعلام والاتصال لأن هذا النوع من المناهج يرتبط بواقع الأحداث والآراء وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى استنتاجات مفيدة، إما لتصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها...

ويعرف المنهج الوصفي على أنه دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث كما أن أهداف المنهج الوصفي تنطبق تمام على أهداف دراستنا والمتمثلة في معرفة مهارات الاتصال ودورها في تفعيل التسيير

¹-موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ص57

²-خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية (الجزائر:جسور للنشر والتوزيع، 2003)، ص24

الإداري في بلدية المسيلة عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها مما أتاح تقديم صورة دقيقة وموضوعية عن هذه الدراسة¹

أدوات جمع البيانات:

إنّ الباحث ملزم باستخدام جملة من الوسائل والتقنيات لتمكنه من جمع أكبر عدد من المعلومات التي تخدم بحثه، حيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط²

وقد استخدمنا في دراستنا جملة من الأدوات المضبوطة عمليا ومنهجيا لجمع المعلومات التي تخص دراستنا وذلك بمراعات توافقها مع منهج دراستنا وهي:

- الملاحظة البسيطة:

تعد الملاحظة البسيطة أساس الدراسة الميدانية وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه

والملاحظة البسيطة تسمى أيضا الملاحظة بغير المشاركة فهي لا تتطلب أكثر من النظر أو الاستماع ومتابعة موقف اجتماعي معين دون مشاركة فعلية فيه³

ومن خلال ملاحظتنا (مشاهدتنا) لمهارات الاتصال ودوره في تفعيل التسيير الإداري برزت لدينا مجموعة من التساؤلات والتي عبرنا عنها في الإشكالية كما افادتنا الملاحظة في الاطلاع على بعض المعلومات الأولية حول مهارات الاتصال.

¹ -منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 66

² - منذر الضامن، مرجع سابق ذكره، ص 98

³ - عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، منهاج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999)، ص 81

- استمارة استبيان:

يعتبر الاستبيان من بين أدوات البحث الشائعة في العلوم الإنسانية خاصة في علوم الإعلام والاتصال لأنها دراسة علمية يقوم بها فريق متكامل من أجل جمع المعلومات والبيانات التي تتعلق بظاهرة قائمة تهتم بالإحصائيات العامة التي تنتج عن الاستخلاص للبيانات من الحالات الفردية، كما أنها لا تهدف إلى مجرد جمع بيانات ومعلومات وجدولتها بل انها تقوم بتفسيرها للدلالة على ما يحدث فعلا من أجل التوصل إلى النتائج⁴ واستمارة الاستبيان هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان⁵

ولهذا استخدمنا استمارة استبيان كأداة رئيسية في دراستنا كونها ساعدتنا على جمع المعلومات من جميع العينة ووفرت لنا الوقت والجهد من حيث تصنيف البيانات وتبويبها، مما رفع درجة الثبات ودقة النتائج وجاءت استمارة البحث على ربط الإشكالية والتساؤلات بهدف الدراسة والمتمثلة في معرفة مهارات الاتصال حيث احتوت على 22 سؤالاً توزعت على 3 محاور إضافة إلى البيانات الشخصية ، حيث كان المحور الأول حول أهم مهارات الاتصال الإداري، فيما كان المحور الثاني حول اعتماد الموظفين على وظائف وأساليب التسيير الإداري، وكان المحور الثالث حول عراقيل وصعوبات الاتصال الإداري

⁴- كامل محمد العربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 97

⁵ _ خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، (ط، 1. الجزائر: جسور للطبع والتوزيع،)، ص 121

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي⁶

وبما أنّ دراستنا تهدف إلى معرفة مهارات الاتصال ودوره في تفعيل التسيير الإداري من خلال معرفة الأسلوب الأمثل المتّبع من طرف المدير نحو الموظفين وكذا الاتصال السائد داخل بلدية المسيلة فإن مجتمع بحثنا يتكون من الموظفين (الإداريين) دون تحديد المستويات ،ويصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسته ليطبق أدوات جمع البيانات والمعلومات التي تخص دراسته، لذلك فهو ملزم باللجوء إلى أسلوب انتقاء عينات تمثل جزء من وحدات المجتمع الأصلي بطريقة منتظمة أو عشوائية، حيث يجد أن العينة تعكس وتعبر عن دوافع المجتمع الأصلي⁷ حيث قمنا في إطار دراستنا بعملية المسح الكلي وهو جمع البيانات من جميع المفردات المشمولة بالبحث وهذه الطريقة تعطي بيانات متكاملة ونتائج دقيقة إلا أنها تحتاج إلى جهد ووقت ومال كثير ، وهي تستخدم في حالة التعدادات السكانية وفي الأبحاث ذات الفترات المتباعدة ولا تستخدم في المجتمعات ال غير محددة⁸.

أما العينة حسب تعريف (عمار بوحوش) هي جزء من مجتمع البحث، بمعنى أن تكون وجهات نظر العينة متشابهة لوجهات نظر المجتمع الأصلي⁹

ويذكر [ديوبولد] فان[داليد] أنّ العينة العشوائية هي تلك التي يكون لكل عضو من أعضاء المجتمع أصل معين، فرصة متساوية لأن يقع عليه اختيار فيها ودون أن يؤثر اختيار عضو في اختيار عضو آخر بأي صورة من الصور¹⁰

⁶ -موريس أنجريس، مرجع سابق ذكره، ص62

⁷ - غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008)، ص24

⁸ _ كلية ابن حيان للعلوم المصرفية، أساليب جمع البيانات، <http://www.uobabylon.edu.iq>، تاريخ الزيارة

2018/04/22

⁹ - عمار بوحوش، مرجع سابق ذكره، ص45

وقد تم اختيار العينة القصدية من موظفي الحالة المدنية ببلدية المسيلة وهي مكونة من 40 مفردة وتنقسم حسب البيانات الشخصية إلى ذكر وأنثى فيما تم إلغاء استمارتين، وذلك لعدم تعامل المبحوثين بجدية مع أسئلة الاستبيان

تحديد المفاهيم:

- مهارات الاتصال:

مفهوم المهارة:

أ- لغة :

ورد في لسان العرب كلمة المهارة: الحاذق في الشيء والماهر الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف به السابح المجيد ، والجمع مهرة ... ومهرت بهذا أمهر به مهارة أي صرت به حاذقا. قال ابن سيده : وقد مهر الشيء وفيه وبه يمهرا مهرا ومهورا ومهارة ومهارة.¹¹

ب- اصطلاحا:

المراد بالمهارة هو تحويل المعرفة إلى سلوك. ويستلزم ذلك أن يتدرب الانسان على عملية التحويل نفسها، فمهارة الحوار مع الآخرين مثلا، أو مهارة مناقشتهم وتعليمهم وإقناعهم وتحفيزهم إلى العمل والقراءة لهم والاستماع إلى أحاديثهم وغير ذلك من المهارات، تحتاج إلى التدريب بعد توافر الموهبة والرغبة والنضج لتترسخ في الانسان وتصبح سلوكا لديه.¹² ويعزز هذا التدريب مرات، ويناقش النصوص المعدة للتدريب ويحللها ويجعلها خاضعة للفهم والاستيعاب، ثم يحاكيها وينسج على منوالها ، وينجح أخيرا في اكتشاف مثلها، أو ابتداع شبيه بها ، أو تطبيقها في مجالات أخرى.

¹⁰ - دبو بولد فان داليد ترجمة محمد نبيل وآخرون، مناهج البحث (مصر ، القاهرة: مكتبة الانجلو
مصرية، 1985)، ص 514

¹² - سمر روجي الفيصل و د. محمد جمل ، مهارات الاتصال في اللغة العربية ، (الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب
الجامعي ، العين ، سنة 2004)، ص 14.

فالمهارة بهذا المعنى هي القدرة على صناعة الشيء والابداع فيه ، ولقد تحدث ابن خلدون في مقدمته وفي أكثر من مقام عن الصناعات ولم يكن يشير في ذلك إلا إلى المهارة وطرق اكتساب الفرد لفن من الفنون أو حرفة من الحرف، فيجدها ويصبح مميزا فيها وحاذقا بها مقارنة بالآخرين الذين يمتنون المهنة نفسها.

كما يصعب تحديد مصطلح المهارة، وذلك لأنها تشير إلى نسبة من الأداء، أي أنها خاصة بدرجة من الجودة المنسوبة إلى مستوى الفرد أو الجماعة.¹³

وهي تعني أيضا قدرة تحصيل الفرد لعمل من الأعمال بالمقارنة مع أقرانه، ومقارنة مستواه بالآخرين لتقويم أدائه.

ويعرف قاموس WEBSTER 1976 المهارة بأنها القدرة على استخدام الفرد للمعلومات بكفاية واستعداد للإنجاز، وقيامه بأعمال محددة وبكفاءة عالية.¹⁴ ولا يختلف هذا التعريف كثيرا عما ورد لدى ابن منظور في لسانه.

وتستلزم دراسة المهارات الحديث عن الأسس النظرية الخاصة بتعريفها وتمييزها عن غيرها من المفاهيم والمصطلحات وكذلك تصنيفها بحسب مكوناتها، وبيان أساليب تحديدها ، ثم طرق تعلمها وتعليمها ، وتمثل هذه الجوانب أساس الدراسة النظرية الحالية.

التعريف الإجرائي للمهارة:

مجموعة المهارات التي يحتاجها الفرد لكي يتواصل ويتفاعل مع مجتمعه المحيط تفاعلا إيجابيا منتجا، يعزز من دوره كفرد يسعى لتحقيق ذاته ويساهم في نماء ورفاه مجتمعه.

¹³ - محمد حسن علاوي و محمد نصر الدين رضوان ، الاختبارات المهارية والنفسية في مجال الرياضيات ، (دار الفكر

العربي ، سنة 1987) ، ص 20.

¹⁴ - عطا الله أحمد ، أساليب وطرائق التدريس في التربية البدنية والرياضيات ، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،

سنة 2006) ص 32، 33.

الاتصال:

التعريف اللغوي: تعلي كلمة communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بالمعنى الشائع أو المؤلف، ويرجع أصل كلمة communis بمعنى عام أو مشترك وأي من المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف¹⁵

والاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف¹⁶ ويرجع أصل كلمة اتصال في اللغة العربية إلى الفعل يتصل والاسم والمعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام والإشارات كما تعني شبكة الطرق أو شبكة الاتصال وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الاتصالية بين البشر¹⁷. والاتصال حسب ابن منظور منحدر من فعل "اتصل" وهي وصل الشيء، وصلا ووصلة والوصول ضد الهجران وخلاف الفصل والاتصال هو الوصلة أي ما اتصل بالشيء ووصله إليه بمعنى أوصله أي انهاء وأبلغه إياه كما يعني الانتماء¹⁸

التعريف الاصطلاحي: الاتصال هو علاقة بين الأفراد وبدون الاتصال الحياة الاجتماعية مستحيلة، فالاتصال في الأصل هو يتضمن تحويل المعلومات المقصودة أو غير للتأثير في الفرد والجماعة¹⁹

¹⁵ - مي عبد الله، نظريات الاتصال، (بيروت: دار النهضة، 2006)، ص50

¹⁶ - فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، (القاهرة: دار الفكر، 2003)، ص15

¹⁷ - عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي ممارسة الخدمة الاجتماعية (الإسكندرية: المكتب

الحديث، 2004)، ص09

¹⁸ - اسلام البعوش، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي والإسقاط الخارجي، ورقة مقدمة في الملتقى

الدولي، 2004، ورقة، ص50

¹⁹ - بن زياني محفوظ ومزياني الوناس، الاتصال التربوي المعوقات والحلول ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول

سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقة، الجزائر، 2005

الاتصال هو انتقال المعلومات والأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من فرد أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعل حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي فعلا يصل الى المستقبل²⁰

التعريف الإجرائي:

هو عملية ديناميكية مستمرة تحدث بين طرفين أحدهما مرسل والآخر مستقبل وذلك بقيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار والاتجاهات والآراء الى رسالة تنتقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الآخر وهذا قصد احداث التأثير.

تعريف الاتصال الإداري:

التعريف الاصطلاحي:

هو إعطاء وتلقي الإشارات التسيير إلى أعلى وإلى أسفل البناء التنظيمي وإلى الخلف وإلى الأمام.

هو إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم والتي يتوقع الإداريون تحقيقها.

هو عملية تحرير المعلومات وتفهمها بين فرد وآخر.

الاتصال في المجال الإداري يعني العملية التي تمكن القائد الإداري من ان يحيط المرؤوسين بالأخبار والمعلومات والأفكار بغرض احداث التأثير فيهم²¹

التعريف الإجرائي: هو عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين الموظفين داخل الإدارة بلدية المسيلة بهدف تحقيق اهداف معينة.

²⁰ -nerbertsillan :dictionnaire de la psychologieKlarousseKfranceK1989

²¹ -محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان، اساسيات الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار المطبوعاتالجامعية،2000)،ص444

تعريف التسيير:

التعريف اللغوي: يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها فمكان القائد في المقدمة كالدليل والمرشد والقُدوة²²

التعريف الاصطلاحي: هو الوقوف على سير العمل وتنظيمه في بلديه المسيلة والإشراف على اكتماله على أحسن وجه.

التعريف الإجرائي: هو عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيدة مع المرؤوسين بهدف التنافس لصالح العمل وليس التعارض بينهم²³

والتسيير الإداري نوعان:

تسيير رسمي: هو التسيير الذي يمارس مهامه وفقا لمنهج التنظيم

تسيير غير رسمي: هو ذلك التسيير الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم

²² - طارق سويدان وفيصل عمر بشراحيل، صناعة القائد، (الرياض: مكتبة جرير، 2006)، ص40

²³ طارق مدحت ومحمد أبو النصر، إدارة منظمات الاعمال، (عمان: دار وائل للنشر، 2008)، ص53

1/ الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى:

- عنوان الدراسة :دور الاتصال المؤسسية في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية "دراسة حالة مقر إدارة الولاية الجلفة" والتي كانت بجامعة الجلفة من إعداد الطالب محمد عزوز وهي مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص التغير الاجتماعي للسنة الدراسية 2009-2010 وتمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي: ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين ؟

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

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

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

الدراسة الثانية :

كانت بعنوان الدراسة الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن "دراسة حالة الدائرة الإدارية لدرارية الجزائر"، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال من إعداد أمير علي فاطمة الزهراء لسنة 2010_2011

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ما يلي : بماذا يتميز الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن ؟

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- 1) الاتصال الشفهي هو الوسيلة الأكثر استعمالا في التوصيل.
- 2) وجود ظاهرة المزج بين عدة وسائل للاتصال سواء في الإرسال أو التلقي.
- 3) يعتمد المواطن في الاتصال بالدرجة الأولى على الاتصال الشفهي.

الدراسة الثالثة

بعنوان دور الاتصال في الاداء الوظيفي ،حيث كانت بجامعة محمد خيضر ببسكرة من إعداد الطالب بدر الدين الدراجي وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية لسنة 2015/2014 وتمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي:: إلى أي مدى يؤثر الاتصال على الأداء الوظيفي؟ وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كما يلي:

- 1) وضوح الهرمية التنظيمية داخل المؤسسة.
- 2) المناخ التنظيمي تتحكم فيه عدة عوامل منها الاتصال الرسمي.
- 3) الاتصال النازل تتجلى مظاهر سلبية في انتشار الإشاعة.
- 4) البلديات تفتقر لوسائل اتصالية حديثة ، والأفراد والعاملون بها يجهلون هذه الوسائل وطرق استعمالها لأنهم يتطلعون لأن تنزود البلدية بها فهي تساعد على حركية المعلومة.

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة التي تناولت مسألة فعالية الاتصال ودوره في التسيير الإداري ومن خلال الدراسة التحليلية لتلك الدراسات يمكن استخلاص النقاط المنهجية والبحثية التالية:

حدود الاستفادة من الدراسات السابقة

من أهم القضايا النظرية في الدراسات السابقة، وتفيدنا في هذه الدراسة لأنه يوجد في الدراسات السابقة والمثابرة إجماع في دراسة موضوع الاتصال في الإدارة المحلية ومعرفة مدى فعاليته وما أهم معوقاته، وقد استفدنا من تناولهم للموضوع في الجانب النظري.

إن هذه الدراسات لفتت انتباهنا الى عدة أمور منها:

تكوين صورة مبدئية عن واقع الاتصال في الإدارات، والمؤسسات ومدى فعاليته وكذلك أخذ فكرة عن أساليبه وأهم معوقاته

تدعيم بحثنا الحالي بالمقارنة والتأكيد على النتائج المتوصل إليها

الاستفادة من المداخل النظرية التي اخذت بها الدراسات.

2/ أبرز القضايا المنهجية:

تشابه الدراسات السابقة والدراسة الحالية في المجال المكاني والمحدد للدراسة.

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

نذكر أيضا من أهم النقاط المنهجية الاستفادة من إعداد خطة البحث اختيار المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك إعداد أداة الدراسة وهي الاستمارة.

الفصل الثاني

الاتصال والتسيير الإداري

المبحث الأول: الاتصال الإداري

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري

المطلب الثالث: أنواع الاتصال

المطلب الرابع: مقومات الاتصال الفعال

المطلب الخامس: معوقات الاتصال

المطلب السادس: مهارات الاتصال

المبحث الثاني: التسيير الإداري

المطلب الأول: مفهوم التسيير الإداري

المطلب الثاني: أهمية التسيير الإداري

المطلب الثالث: متطلبات التسيير الإداري وعناصره

المطلب الرابع: مبادئ التسيير الإداري الناجح

المطلب الخامس: وظائف التسيير الإداري

المطلب السادس: أساليب التسيير الإداري

المطلب السابع: أهم ملامح أنماط التسيير

المبحث الاول: الاتصال الإداري

المطلب الاول: مفهوم الاتصال الإداري:

"هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك.²⁴"
يعرفه محمد أنس قاسم جعفر.

"بأنه عملية الاشتراك في الأفكار وجعل الشخص مفهوم غيره"²⁵
ويعرفه أيضا:

" أنه عملية التأثير في الآخرين حتى يفسروا فكرة بالطريقة التي يعيها المتكلم"
والاتصال كعملية لا يقتصر على المؤسسة العامة أو الخاصة كما أن طرقه لا تشمل فقط الحديث أو الكتابة. بل نتصل أيضا عندما يلاحظ الآخرون أعمالنا أو تعبيرات وجوهنا، ويستخلصون منها استدلالات ونتائج معينة.
فكل منا يتصل دائما كمرسل أو كمستقبل.

فالالاتصال لا يعني إذن تبادل المعاني عن طريق الكلمة وحدها، ولكن أيضا عن طريق السلوك الإنساني. كذلك الشأن بالمؤسسة، يتصل المدير عندما يخاطب مرؤوسيه، وعندما يشرح له طريقة العمل، كذلك عندما يتلقى هو أمر من رئيسه،

²⁴ - سامية محمد جابر، الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 1983)، ص 11.

²⁵ - محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري ، (مصر: جامعة القاهرة ، 1882)، ص 183-184.

وعندما يعد له تقرير، ويتصل أيضا بسكوته وبانفعاله، وبصفة عامة بسلوكه عندما يستخلص منه الآخرون معنى معيناً وهكذا يمكن القول أنّ عملية الاتصال تتضمن عناصر ثلاث:

1- طرفا العملية وهما المرسل والمستقبل.

2- الفكرة التي يراد نقلها: وقد تكون واقعة، أو رأياً، أو اقتراحاً، أو أمراً، أو طلباً.

3- الوسيلة التي بها الاتصال: وهي قد تكون القول، أو الكتابة، أو السلوك.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال

إن وظائف الإدارة في أي منشأة سواء كانت من القطاع العام أو الخاص تعتمد على عنصر الاتصال، فهذا الأخير يعتبر عنصراً هاماً في جميع وظائف الإدارة. ذلك أن عملية الاتصال كمثال عنصر الربط بين كافة أرجاء الإدارة، وتبرز أهمية الاتصال في محيط الإدارة من خلال النقاط التالية:

الصورة الذهنية التي يكونها الموظفون عن رؤسائهم، وهذه الصورة تتكون من خلال الاتصال سواء أثناء المقابلات والاجتماعات أو اللقاءات الدورية، أو من خلال المكالمات الهاتفية أو الأوامر أو القرارات أو التوجيهات التي يصدرها من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم.

غالباً الصعوبات والمشكلات التي تواجه المسؤولين، سواء في بناء وتنمية العلاقات مع الموظفين أو في أداء المهام الإدارية ترجع إلى نقص قدرته على توصيل المهام، أو سوء اختيار لوسيلة الاتصال وتوقيت الاتصال بهم.

ومنهم من يرى أن أهمية الاتصال الإداري تمكن في التالي:

- يفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاء عبر القنوات المختلفة

- ضروري لتوجه وتفسير النشاط الفردي والجماعي للعاملين بالمؤسسة.²⁶
- اتخاذ القرار: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف المرجوة بين الأفراد وكذلك تساعد المعلومات على توجيه سلوك الأفراد.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الأفراد على التعبير على سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتفهمهم الآخرين.²⁷
- لا يتيح فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد.
- مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محددة.
- تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الانسان.
- (ب) الاتصال المرئي: يعتمد هذا الاتصال على حاسة البصر من أشكاله المختلفة الصور، اللوحات الفنية، الملصقات، الخرائط، المجسمات والأرقام الصامتة وغيرها... وقد خدمت الصور وسائل الاتصال الأخرى الكتب والصحف والمجلات والنشرات الاعلامية غير أن له سلبيات أهمها:
 - محدودية المكان والزمان.
 - محدودية المستقبلين أحيانا.
 - لا تخدم فاقد البصر إطلاقا.
- (ج) الاتصال السمعي بصري: يعد هذا النوع من الاتصال أكثر أنواع الاتصال تأثيرا وفعالية لدى المستقبلين حيث يلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة واستيعابها، وقد

²⁶- محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

²⁷- بوفجلة غيات: مبادئ التسيير البشري ، (ط2)، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر ، الجزائر 2004)، ص 78.

ظهر هذا الاتصال مع ظهور المواد السمعية البصرية كالتلفزيون والفيديو، ومن ميزاته عن غيره من أنواع الاتصال:

* اعتماد حاستي السمع والبصر في استقبال الرسائل.

* تعتمد وسائله على مواد مساعدة كالصور والأفلام وغيرها.

* قدرته على نقل المعلومات والأحداث والأخبار والتجارب بالصوت والصورة معا وبشكل يطابق الواقع إلى حد تام أحيانا.²⁸

المطلب الثالث: أنواع الاتصال

بشكل عام، يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية:

1-الاتصال الذاتي: يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا.

2- الاتصال الشخصي : يتم هذا الاتصال بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأفراد والآلة كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب.

3-الاتصال المجتمعي: ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخص ومجموعة محددة وصغيرة ومألوفة بشكل مباشر، ويكون بالطرق التالية:

- الدروس والمحاضرات.
- الخطب في المناسبات المختلفة.
- الندوات والمؤتمرات.
- اللقاءات الجماعية والاجتماعية والاحتفالات ... إلخ.
- برامج التدريب.

4-الاتصال الجماهيري:

²⁸- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، (لبنان، دار النهضة العربية، 1889)، ص 380.

هو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين، عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والسينما إلخ، وينقسم الاتصال كذلك إلى الاتصال بالرموز والاتصال الشفوي والاتصال الكتابي.

ويمكن أن نضيف إليه كذلك:

أ-الاتصال السمعي: يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة، أكثر ما يمثل هذا النوع من الاتصال هو الراديو يتميز بالإثارة والتشويق وسرعة الانتشار، وله سلبيات عديدة منها:

- أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زمني.²⁹

المطلب الرابع: مقومات الاتصال الفعال

لا يتحقق نجاح الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصالات وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي:

1- توفير نظام معلومات عالي يضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة.

2- دقة ووضوح المعلومات المطلوبة وإرسالها من شخص لآخر.

3- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل ، مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئة المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبولها وتنفيذ مضمون الرسالة الاتصالية.

4- دراسة قدرات الأفراد المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.

²⁹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، (مصر:الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1999)، ص

5- وضوح الهدف من الرسالة لصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.

6- ضرورة توفير لغة مشتركة، ومفهومة بين العاملين الداخلين في عملية نقل المعلومات.³⁰

المطلب الخامس: معوقات الاتصال

1- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل:

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- عدم تنمية قدرات ومهارات الافراد.
- انعدام التنسيق بين جهود الأفراد.
- المشكلات المرتبطة بإدراك الانسان ونظراته للآخرين ومشاعرهم نحوهم.
- المشكلة المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد.
- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.
- المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الانسانية وآثرها في انسياب المعلومات.

2- معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل:

- عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك.
- زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين: تمثل الفروق الثقافية لبيئة مناسبة لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال بسيطة وسهلة فإنها تساهم في نجاح عملية الاتصال.

³⁰ - محمد علي بن نافع، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل:

- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل.
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية أو التنظيمية.
- اختلاف الاهتمامات الشخصية للعاملين بما يؤثر على الأداء الوظيفي.³¹

المطلب السادس مهارات الاتصال:

مهارات الاتصال هي من أهم المهارات التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها، حيث أن الإنسان يرتبط بمن حوله ارتباطاً وثيقاً من أجل مواصلة الحياة بشكل طبيعي، والاتصال هو واحد من أهم العمليات الاجتماعية.

يكون أساس عملية الاتصال على تبادل معلومات وأفكار بين الناس، كما أن عملية الاتصال لها شروط وأركان ولها أجزاء لا تتم عملية الاتصال بدونها.

كما أن عملية الاتصال تقوم على ثلاثة أركان، وهو المرسل والمستقبل والأداة التي يتم بها الاتصال، والمادة التي تنتقل خلال الاتصال.

أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في المرسل والمستقبل:

1) مهارة التحدث والقدرة على الكلام: يجب أن يكون الشخص المرسل قادراً على الكلام

من أجل وجود كلمات تمثل المعلومات التي يتم إرسالها خلال عملية الاتصال، كما تمثل أن المرسل يجب أن يدرك التوقيت المناسب للكلام والصمت.

³¹ - عامر سعيد يس، مرجع سبق ذكره ، ص 64-72.

(2) مهارة الكتابة: فيمكن ان لا يتقن الشخص المرسل الكتابة فيكتفي فقط بأن يكتب الكلمات التي يريد إرسالها إلى الشخص المستقبل وتكون هي المعلومات التي تنتقل إلى الشخص المستقبل.

(3) مهارة الاستماع: التي يجب أن تتوفر في الشخص المستقبل، في حالة كانت الأداة المستخدمة في عملية الاتصال هي المحادثات الشفهية.

(4) مهارة القراءة: هذه المهارة يجب ان تكون في الشخص المستقبل والذي سيقوم باستقبال الرسائل الموجهة له من الشخص المرسل من أجل الفهم الصحيح.

(5) مهارة التعامل مع المشكلات: تحتاج مواجهة المشكلة بالطريقة السليمة إلى شجاعة والجرأة وربما القوة، لأنه من الصعب على بعض الناس التحكم في مشاعرهم وأعصابهم لحظة الوقوع في المشكلة، لذلك فإنه لا بد للإنسان أن يدرب نفسه ويروضها على ضبط الأعصاب والهدوء وأن يزرع في نفسه دائماً الأفكار الايجابية التي تساعد على ذلك فحقيقة أن المشكلات جزء من الحياة الطبيعية لكل فرد.³²

(6) مهارة التعامل مع الآخرين: تتكون هذه المهارة من عدة قواعد منها:

- احترام الآخرين وتقبلهم كما هم.

- التفرقة بين السلوك والنوايا فليس من الضروري أن يعبر السلوك السيء عن وجود النية السيئة.

- تساعد المرونة على السيطرة على المواقف.

³² - **فهد خليل زايد، المهارات الشخصية في حل النزاعات والخلافات بين الأفراد والجماعات (ط1). دار النفائس للنشر والتوزيع، دت) ، ص 69-84.**

7) مهارة الغراسة:

هي التفرقة بين بواطن الامور ظواهرها، ومن الممكن ان تعرف بأنها القدرة على التعبير عن طريق الإشارات والتعبيرات التي تصدر بشكل لا إرادي.³³

المبحث الثاني: التسيير الإداري

تمهيد :

يعتبر التسيير الإداري أحد الظواهر الاجتماعية لأن الحياة تقتضي ذلك ، والتسيير ينشأ من طبيعة الاجتماع البشري ، وتتصل بطبيعة الانسان وبدون قيادات ذات كفاية تتحول أي منظمة إلى خليط.

والتسيير الناجح أساس ضروري لكل تنظيم بدءا بالأسرة مرورا بالجماعة وصولا إلى الدولة ، فرغم تقاسم الأدوار والانتقال من أسلوب التسيير إلى أسلوب التسيير الاجتماعي إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه التسيير الإداري من خلال أساليبه القيادية في استمرارية ونجاح أي منظمة ، لذلك فمن المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل من الفرد قائدا ، في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم التسيير وأهميته ومتطلباته ووظائفه ثم نستعرض أساليبه وأخيرا أهم ملامحه.

³³ - طريف شوقي، تنمية مهارات إدارة العلاقات الشخصية ،

,retrieved wdu.edu

المطلب الاول: مفهوم التسيير الإداري

العمل الإداري أساسي وضروري للعمل الجماعي، ذلك أنه يساهم في تحقيق أهداف الجمعية وهو بمثابة القلب للجسد، فهو العضو المسؤول في الجسد عن إمداده بالدم اللازم لبقائه على قيد الحياة وتطوره وازدهاره.

والعملية الإدارية لا تتم إلا بتكامل وتداعي جميع أعضاء المكتب الإداري والأعضاء العاملين كل حسب دوره ومهمته.

إن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح وكفاء والذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعده في العملية التسييرية وأخذ القرار في المؤسسة ومن هذه الأدوات المحاسبية العامة باعتبارها الأداء الأنجح والأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركية أداء المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث تعتبر التقنية الأكثر تداولاً من قبل المسيرين والمالكين.

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديين مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

كما يعتبر التسيير الإداري أحد الظواهر الاجتماعية لأن الحياة تقتضي ذلك، والتسيير ينشأ من طبيعة الاجتماع البشري ، وتتصل بطبيعة الانسان ، وبدون قيادات ذات كفاية تتحول أي منظمة إلى خليط.³⁴

فالتسيير الإداري حسب تعريف **هوايت** بأنها "قوة التأثير في الآخرين، ودفعهم لتنفيذ القرارات".

ركز هذا التعريف على التأثير وأهم العناصر الأخرى كالمواقف.

³⁴ - طارق سويدان وفيصل عمر بشراحي، صناعة القائد ، (ط4)، الرياض: مكتبة جرير ، 2006)، ص 40.

ويعرفها كـ **كونت** بأنها القدرة على عملية التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين.³⁵

أما **Rose Brawn** فيعرفها بأنها "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيدة مع المرؤوسين ، يهدف التنافس لصالح العمل وليس التعارض بينهم".³⁶

المطلب الثاني: أهمية التسيير الإداري

تتضح أهمية القيادة في الإدارة ، لأنه لا بد لهذه الأخيرة من تنظيم شؤون التنظيم وإقامة العدل ، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة لها أهمية في جوانب عديدة منها :

* أنها حلقة وصل بين العاملين وبين المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

* تدعيم القوى الإيجابية وتقليل السلبية قدر الإمكان.

* السيطرة على مشكلات الجماعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

* تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للجماعة كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قدوة لهم.

* تسهيل تحقيق أهداف الإدارة والجماعة.³⁷

³⁵ - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، (ط4،، عمان: دار وائل للنشر ، 2008) ، ص 53.

³⁶ - طارق مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، 2007) ، ص 182.

* مواكبة التغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة.

المطلب الثالث: متطلبات التسيير الإداري وعناصره

من خلال التعاريف السابقة نستخلص عناصر التسيير:

أ- التأثير : القدرة على إحداث تغيير أو قناعة ما.

ب- النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو منعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

ج- السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع ، وعليه فالعناصر القيادية الإدارية هي :

- وجود جماعة من الأفراد.
- وجود فرد (قائد) من المجموع ذو تأثير وقرار صائب وفكر وإداري.
- الاتفاق على الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها.³⁸

المطلب الرابع: مبادئ التسيير الإداري الناجح

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التسيير الإداري فإن المؤلفين روبرت و روزين بوول براون في كتابهما "قيادة الناس" وضعاً ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:

³⁷ - محمد سمير عبد الفتاح وزينب رشيد عبد الحكيم ، علم النفس الاجتماعي أهداف انتماءات اتجاهات

، (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث ، 2004) ، ص231.

³⁸ - عمرو عبد الله ، إعداد القادة ، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني بعنوان إعداد القيادات الإدارية المالية ، ورشة

عمل الإدارة ، تحت الضغوط ، (مصر: 2008) ، ص 7.

1/ القدرة على إيجاد رؤى مشتركة: وتعني الرؤية، الصورة الذهنية الواضحة لمستقبل المنظمة.

2/ الثقة بالنفس وبالآخرين: عندما لا يثق الفرد في نفسه غالبا لا يثق في المرؤوسين وعلى القائد هنا أن يعمل على تسهيل التفاعل مع العاملين وتبادل المعلومات وتحسين مهارات الاتصال.

3/ زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: وهذه الأخيرة تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليلا على الثقة في المرؤوسين.

4/ توفير فرص التعليم والتدريب: فالتدريب هو نشاط يهدف إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وهذا يؤهل الفرد (القائد الإداري) والجماعة إلى القيام بالمهام بكفاءة ونتاجية هائلة.³⁹

5/ احترام التنوع والاستفادة منه: هناك فروق بين الأفراد في الجماعة كالديانة والأصول والثقافة والانتماءات السياسية ... إلخ فعلى القائد الإداري مراعاة الفروق الفردية، ويستفيد منه من خلال اختيار الأفراد المناسبين بالمهام المطلوب انجازها.

6/ تنمية الابتكار لدى الأفراد: هو عنصر أساسي لتقدم المنظمات وهذا يتحقق من خلال تحسين ودعم العلاقات وتنمية قدرات العاملين وتحسين التكنولوجيا واكتشاف جوانب الابتكار.

7/ مبدأ التكامل في العمل: ويقصد به توحيد الجماعة لتكون فردا واحدا ولتحقيق التكامل لابد من توفير مناخ يتسم بالتعاون والعمل الجماعي واحترام التخصص.

8/ التوافق مع المجتمع : وهذا يتطلب إحداث التغيير المستمر في الأفراد والبيئة وتحقيق التلاؤم مع المجتمع لأن المنظمة جزء منه.⁴⁰

³⁹ - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل ،الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ،

(دار الحامد للنشر والتوزيع ، ، 2006)، ص 77.

المطلب الخامس: وظائف التسيير الإداري

لقد حددت الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بموضوع التسيير وظائف هذه الأخيرة والتي نسردها كالتالي :

*السلطة والحكم : فالقائد يجب أن يكون على قدر من المعرفة الواعية التي تجعله كمصدر موضوعي للجماعة وحكما وسيطا لها في حال نشوب أي صراعات داخل الجماعة، كما يعتبر ممثلها الخارجي وذلك بالتعبير عن التزاماتها مع الآخرين.

* الخبرة والتخطيط : يقوم القائد بوضع الخطط اللازمة للتنفيذ وأساليب العملية والبرنامج الزمني وإصدار التقويمات ، وقدرته في كيفية منح الثواب والعقاب عن خبرة واعية.

* العناية : إن القائد هو الرمز المثالي لأفراد الجماعة ، وذلك من خلال اطلاعه على أحوال الأعضاء وكذا معالجة مشاكلهم وحل صراعاتهم وتلبية مصالحهم.⁴¹

وهناك تصنيف قام به جاري (1986 CRY) يخص الوظائف القيادية حيث يرى أنها تكمن في الآتي :

-وظيفة القائد الهيكلي : تقديم التعليمات والإجراءات والطرق التي تساعد المرؤوسين على تأدية مهامهم.

- وظيفة القائد في خلق الدافعية والالتزام : أي إمكانية القائد من تحقيق التزام الموظفين بإنجاز أعمالهم ، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب السادس: أساليب التسيير الإداري

(1) التسيير الإداري الأوتوقراطي Autocratic leadership:

⁴⁰ - نفس المرجع السابق : ص 187.

⁴¹ - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، (عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006)ص 77.

إن السمات المميزة لنشاط القائد الإداري الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال ، لذلك فهو يجمع السلطات في يده ويحتفظ بها لنفسه ويشرف على كل صغيرة وكبيرة.⁴²

في حين يبقى أفراد الجماعة أو المرؤوسين في جهل تام حول ما يدور داخل التنظيم ، فالقائد الإداري المتسلط لا يؤمن بمبدأ المشاركة إذا تعلق الأمر بشرح بعض الغموض حول أمر ما.⁴³

- إن هذا الأسلوب مبني على افتراض أن القائد على علم بكل شيء ويعرف الأفضل، وأن الأفراد كسالى ويفضلون أن يقادوا ، وإذا استخدم القائد سلطته فإنه يستخدمها على أساس ضغط وتهديد وحرمان من المكافآت.⁴⁴

ويتبع القائد هذا الأسلوب لعدم ثقته في المرؤوسين، وفي أغلب الأحيان ينسب كل نجاحات الإدارة إليه ، وإذا فشل في حل بعض المشاكل فإنه يتصل ويتهرب من المسؤولية ويتهم مرؤوسيه بالتقصير وعدم الفهم وعدم الالتزام بالأوامر.

وتعتبر القيادة الإدارية الأوتوقراطية معوقا كبيرا للاتصال، فمعظم الاتصالات في هذا النوع من القيادة تكون من أعلى إلى أسفل ، أي من القادة إلى المرؤوسين ، وتأخذ عادة شكل أوامر وتعليمات وتحذيرات ، أما الاتصال الصاعد فعادة ما يكون محدودا لدرجة كبيرة ، لأن القائد المستبد لا يهتم التعرف على آراء ومشاكل المرؤوسين.

⁴² - محمد محمود العياصرة ، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاختراق النفسي ، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008)، ص 88.

⁴³ - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية ، (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة ، الاسكندرية ، 2003)، ص 52.

⁴⁴ - محمد محمود العياصرة ، مرجع سابق ، ص 113 - 114.

أ- مزايا التسيير الأوتوقراطي :

* تكمن صلاحية هذا الأسلوب في الحالات الطارئة التي تمر بها الإدارة على سبيل المثال :

كعطل بعض معدات العمل ، فهنا يظهر القائد مهاراته لتصليح هذا العطب.

* كما أنه يكون لازما في حالة وجود أعضاء لا يؤمنون بروح المشاركة والتعاون وإنما بالإذعان.

* فضلا عن ذلك فإيجابيته تظهر بين جماعة غير موحدة الرأي وتتصف بالعدوانية.⁴⁵

* أثبتت الدراسات صلاحية هذا الأسلوب في حال إنجاز المهمة وهنا بفضل الأسلوب الأوتوقراطي.

ب- عيوب التسيير الأوتوقراطي :

ينتج عن هذا الأسلوب عدة عيوب أهمها:

- بروز النزعة العدوانية بين أعضاء المنظمة، كما تتصف الجماعة العاملة تحت هذا الأسلوب بانخفاض الروح المعنوية ، وضعف التماسك الاجتماعي إضافة إلى تدمير الأفراد وانسحاب العمال الفنيين دون الاستفادة منهم.⁴⁶

وبالتالي ظهور التنظيمات غير الرسمية، مما يخلق الصراع بين التنظيم الرسمي واللا رسمي.

⁴⁵ - حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الانسانية في مجال علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة ، (المكتب

الجامعي الحديث ، 2008) ، ص 1.

⁴⁶ - حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الانسانية في علم الاجتماع والتنظيم ، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ،

2004 ، ص 132.

(2) التسيير الإداري الديمقراطي :

في ظل هذا الأسلوب فالجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه ومن خصائصها أنها تعتمد على المشاركة في تخطيط الأهداف، ووضعها رسم خطط العمل والتنفيذ، على أن يتم ذلك من خلال أخذ الأصوات والاستقرار على رأي الأغلبية باعتبار أن الرئيس يكون له رأي كأبي عضو من الجماعة ، كما يعتمد هذا النوع من القيادة على بناء العلاقات الانسانية ، حيث يعمل القائد الديمقراطي على تهيئة المناخ المناسب في العمل ، مما يحقق قدرا كبيرا من التآؤل والتعاون بين العمال ، هذا يتطلب أن تكون علاقاته مع مرؤوسيه علاقة دعم ومساندة.⁴⁷

وهي تعتمد على لا مركزية السلطة في اتخاذ القرار وتقوم على التشاور المستمر بين القائد ومستويات الأدنى، ويقوم القائد بتفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه فهو مباشر المهام القيادية من خلال الجماعة وحرية المناقشة وإبداء الرأي وتقديم المقترحات والحلول. والقائد الديمقراطي لا يفرض سلطته على اعضاء الجماعة بل على العكس من ذلك يمدهم من معلومات وبيانات، وينقل لهم ما لديه من افكار و آراء ويتبادل معهم الخبرة والمعرفة بل وقد يخضع القرار الأغلبية وعلى ذلك فإن القرار النهائي يكون محصلة تفكير ومبادرة جماعية.⁴⁸

مزايا التسيير الإداري الديمقراطي:

- استخدام القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات يؤدي الى تحقيق الانسجام والتفاعل بين القائد ومرؤوسيه ويعمل على إيصال المعلومات والمقترحات وحلول المرؤوسين للإدارة

⁴⁷ - فضيل دليو وآخرون ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني بعنوان : المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، الجزائر

، 2001.

⁴⁸ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ص 236.

- إن استخدام هذا الأسلوب يشعر العاملين بالأمن والاستقرار بعيدا عن الخوف والتهديد.
- وجود رابطة قوية بين القائد ومرؤوسيه والثقة المتبادلة مما يؤدي على القضاء على الصراعات.
- يتيح هذا الأسلوب للمرؤوسين الفرصة للتقدم واستخدام قدرتهم ومواهبهم، عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- يكون هذا الأسلوب فعالا في المجالات التالية:
- عندما يكون هناك متسع من الوقت للعمل.
- عندما تكون المجموعة يسودها التعاون.
- عندما تتوفر المعرفة والمهارة.

عيوب التسيير الديمقراطي:

- تشكل المشاركة كركيزة لتسيير الديمقراطي مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
- قد يلجأ بعض القادة الى إيهام المرؤوسين، حيث يشركونهم في اتخاذ القرار، لكنهم لا يأخذون بعين الاعتبار مما يولد نوعا من الصراع بين المرؤوسين والقادة.
- إن اهتمام القادة المبالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي قد ينعكس بالسلب على الإنتاجية حيث أنه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف الإدارة، كان ذلك سلبا على المصلحة يكون هذا النمط العامة غير فعال في الحالات التالية:⁴⁹
- (1) عند انعدام الرغبة في العمل لدى المرؤوسين.
- (2) عندما لا تتوافر المهارات المعرفة اللازمة لدى أفراد الجماعة.
- (3) عند وجود درجة عالية من الصراع بين أفراد الجماعة.⁵⁰

⁴⁹ - نواف كنعان، نرجع سابق، ص244

3- التسيير الفوضوي:

يتميز هذا النوع من التسيير، بأنه معاكس تماما لأسلوب التسيير السلطي، لأن القائد يترك فيه الحرية للمرؤوسين في مسألة التصرف في العمل مع احتفاظه بأدنى مستوى من الإشراف والتوجيه.

يغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد لا تحكمه قوانين أو سياسات وقد يكون السبب في ذلك راجع لعدم قدرة القائد على صنع القرارات واتخاذها، أو عدم معرفته بالمشاكل المطروحة، أو القضايا التي تحتاج الى توجيه وتسيير وتقوضيه للسلطة يكون على نطاق واسع، وإسناد واجباته⁵¹ الى مرؤوسيه وهذا النوع يغيب اسلوب الثواب والعقاب الذي من شأن ان يضبط المرؤوسين إلى زيادة أجواء التذمر واللامبالاة تسود الإدارة.⁵²

• مزاياه:

- فعالية هذا الاسلوب تكون في المنظمات العلمية ومراكز الأبحاث، بحيث تترك لهم الحرية والتصرف في العمل.
- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج جيدة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم وتحقيق الإبداع والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل.

• عيوبه:

- اتباع هذا الاسلوب يؤدي إلى تدني الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين المرؤوسين وكذلك غياب التعاون في إنجاز المهام.

⁵⁰ - علي عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 129.

⁵¹ - فضيل دليو الهاشمي وآخرون، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني بعنوان : المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة

، مرجع سابق ، ص 110.

⁵² - محمد محمود العياصرة، مرجع سابق ، ص 30-31.

- عدم وضوح مصدر التوجيه تبرز الصراع بين المصالح المختلفة، ويؤدي إلى سوء استغلال الوقت والإمكانيات بطريقة مناسبة وهذا يؤدي إلى الأهداف المحددة.⁵³

⁵³ - نواف كنعان ، مرجع سابق، ص 255.

المطلب السابع: أهم ملامح أنماط التسيير

القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الفوضوية أو الحرة
ديمقراطية يسود فيه تحقيق أهداف الإدارة، يسود الاحترام المتبادل للحقوق، والعمل يبنى على مناقشة الآراء واتخاذ القرار الجماعي	التسلط أو الاستبداد والأوتوقراطية.	فوضوي يتمتع فيه أفراد الجماعة بالحرية المطلقة الكاملة دون ضابط.
القائد		
يشارك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويحيطهم بخطوات العمل، ويترك الجماعة تحدد الهدف ويكون موضوعي في مدحه ونقده.	يحدد بنفسه الساسة، والخطة ويملي خطوات العمل كما أنه يحدد نوع العمل الذي يقوم به كل فرد. يعطي أوامر كثيرة تعارض أهداف المرؤوسين لتحل محلها أهدافه ويهتم بطاعته المطلقة والولاء له.	محاييد لا يشارك إلا بحد أدنى من النصيحة ولا يشارك إلا إذا طلب منه ذلك، ويترك الحرية لأفراد الجماعة ويكون غير مكترث بواجبات الإدارة.
غياب القائد		
لا يؤثر غياب القائد كان الإنتاج أو العمل و النشاط في غياه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره.	إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة تؤدي إلى انحلال الجماعة، ويتوقف النشاط حين عودة القائد	قد يكون الإنتاج في غياب مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.
الاتصال		
شبكات الاتصالات تكون	يكون الاتصال جاف وهابط	قنوات الاتصال تكون

مفتوحة للتوضيح	على شكل أوامر	مفتوحة في كل الاتجاهات ومرجع ذلك حرية الأفراد المطلقة.
----------------	---------------	--

المصدر: جودت بني جابر ، علم النفسي الاجتماعي ، ص 120.

خلاصة:

نخلص من كل ما سبق إلى أن القائد الفعال لا بد من تركيزه على جانبين في الإدارة لتحقيق أهداف الإدارة بشكل هام والتميز بكفاءة عالية، ومراعاة المرؤوسين، وقد اتضح من خلال النظريات أن القائد الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف او المتغيرات المحيطة به داخل الإدارة مع نوع الجماعة التي يقوم بقيادتها وعلى أساسها يستطيع تحديد لأسلوب الذي يمكن أن يسلكه في الإدارة

الفصل الثالث الجانب التطبيقي

المبحث الأول: ميدان الدراسة

المطلب الأول تعريف بلدية المسيلة

المطلب الثاني التنظيم الإداري لبلدية المسيلة

المطلب الثالث وظائف بلدية المسيلة

المطلب الرابع الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المطلب الأول عرض وتحليل نتائج محور الأسئلة الشخصية

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور مهارات الاتصال الإداري

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور اعتماد الموظفين على وظائف واساليب

التسيير الإداري

المطلب الرابع: عراقيل وصعوبات مهارات الاتصال الإداري

نتائج الدراسة

مناقشة النتائج والتوصيات

المبحث الاول: ميدان الدراسة

المطلب الاول: تعريف بلدية المسيلة

لمعرفة دور مهارات الاتصال في تفعيل التسيير الإداري أخذنا كنموذج بلدية المسيلة على اعتبارها من الجماعات المحلية بحيث تأسست في 20 ماي 1868 حيث كان يرأسها متصرف إداري ونائبه وأعضاء اللجنة البلدية كوسيط بين الإدارة و الأهالي تابعة لدائرة سطيف حيث احتلها الاحتلال الفرنسي انطلاقا من حملة نيقري في 29 ماي 1840 ودخلها بالضبط في 11 جوان 1841 بقيادة الجنرال بيدو و قائد الفرقة

العسكرية آنذاك أيرد حيث وجدوها تحت السلطة التركية بقيادة المقراني عبد الرحمن وفي 1 نوفمبر 1974 ترقى إلى مصاف الولايات وأصبحت عاصمة لها بعد أن كانت تابعة لولاية سطيف .

فهي جماعة عمومية ،يعني غير خاصة محلية {يعني تهتم بسكان المنطقة التي يوجد بها مقر البلدية}مستقلة {تمنح سكان تلك المنطقة استقلالية عن السلطة الإدارية المركزية بالعاصمة أو الجهوية }

ولها مساحة ترابية محددة تتمتع بالشخصية المدنية فلها اسم وتاريخ و ميلاد أو تاريخ إحداث كما ان لها حقوق وواجبات كحق الشراء و البيع و الكراء وواجب تنظيف الشوارع وتجميل مداخلها ورفع الفضلات وتنظيم الأسواق و القيام بتصريف مياه الأمطار و المحافظة على نظافة المدينة .

حدودها الإدارية :

يحدّها شمالا بلدية العش {ولاية برج بوعريّيج}، غربا بلدية أولاد منصور ،جنوبا بلدية أولاد ماضي شرقا المطارفة .

يعد التنظيم و الهيكلّة الحسنة لأي مؤسسة أو بلدية أو مصلحة أحد الحلول لإنجاح العمل و التنسيق بين مختلف المصالح و الهيئات الداخلية و الخارجية و عليه فإن بلدية المسيلة وعلى غرار كل بلديات الوطن تخضع لهيكلّة وزارية موحدة .

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لبلدية المسيلة

بما أن البلدية شخصية مستقلة فهي تتمتع بالاستقلالية ،كما يتسنى لها القيام بالمعاملات المالية مع الغير بتدخل هيكلان يكونان التنظيم الإداري للبلدية وهما المجلس البلدي و المكتب البلدي .

1_المجلس البلدي :

وهو المنتخب من طرف المواطنين في تلك المنطقة لمدة خمس سنوات من رئيس البلدية و المساعد الأول و المساعدين و المستشارين و هؤلاء يعملون بدون أجر ،وعدددهم يختلف باختلاف عدد سكان المنطقة ومهمة هذا الهيكل هي دراسة ميزانية البلدية و مناقشة مقترحات المواطنين أثناء الاجتماعات لتحقيق ما تسمح به الموارد المالية للبلدية وذلك لتحسين ظروف العيش داخل المساحة الترابية المحددة .

2_المكتب البلدي :

يتكون هذا الهيكل من الكاتب العام للبلدية و رؤساء اللجان و مساعدي رئيس البلدية و مهمته العمل على تنفيذ ما يقع الاتفاق عليه في اجتماعات المجلس البلدي و لتحقيق هذه القرارات المتخذة التي يشرف عليها الكاتب العام و يساعده أعوان الترتيب و رؤساء مصالح البلدية .

المطلب الثالث: وظائف بلدية المسيلة

في ميدان الإدارة تسهر البلدية على تقديم خدمات إدارية مثل استخراج المضامين وتسليم رخص البناء ورخص إقامة الحفلات و المهرجانات و التعريف بالإمضاء و السهر على تطبيق قرارات البلدية .

و في ميدان الأشغال العمومية تتدخل البلدية لتعبيد الطرقات داخل المنطقة و ترصيفها و تهيئة المساحات الخضراء في التجمعات السكنية و تنظيم حركة السير بالمدينة .

أما في ميدان الصحة العمومية و هي التي تعني بنظافة المدينة كما تقوم برفع القمامات و تجميعها في مكان مخصص لها .

في ميدان الثقافة و الرياضة تعمل على بعث المكتبات العمومية للمطالعة و على بعث النوادي و الفضاءات التي تعنى بثقافة الشباب و الطفولة .

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبلدية

- الأمانة العامة :

هي الكتابة العامة صدرت التعليمات الوزارية المؤرخة في 03 ماي 1992 بالجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة في 02 ماي 1993 و التي تقسم الأمانة العامة إلى 03 مصالح هي :

_مصلحة التلخيص .

_مصلحة التوثيق .

_مصلحة الأرشفة.

_مديرية الشؤون العامة :

1_ مصلحة التنظيم العام :

_مكتب المؤسسات المصنفة .

_مكتب الانتخابات و الجمعيات .

_مكتب حركة السيارات .

2_مصلحة تنقل الأشخاص :

وتتكون من ثلاث مكاتب :

_مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية .

_مكتب تنقل الموظفين .

_مكتب تنقل الأجانب .

3_مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات :

_مكتب نزاع الملكية و المنازعات .

_مكتب العقود الادارية و المداولات الولائية .

_مكتب العقود الإدارية و المداولات البلدية .

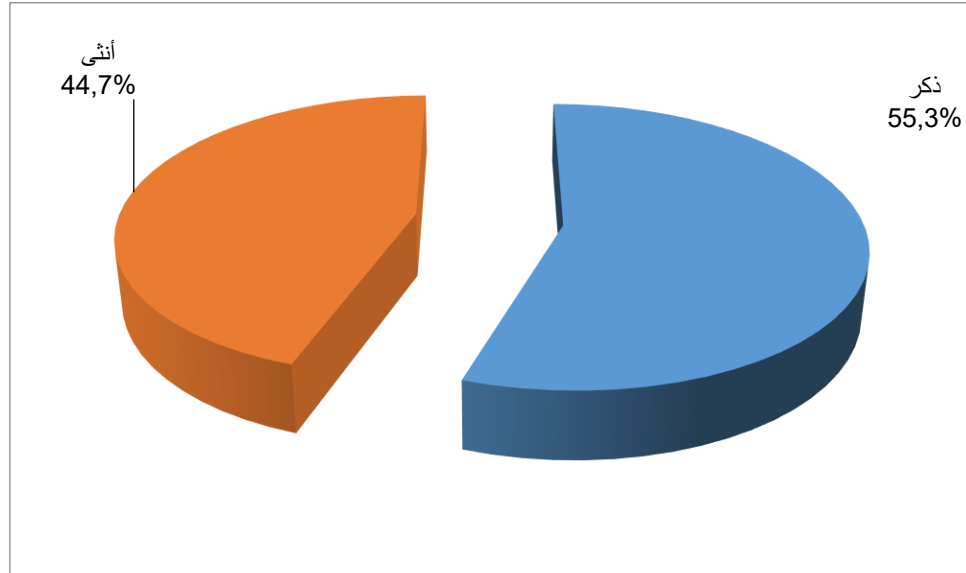
المبحث الثاني: تحليل البيانات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محور الأسئلة الشخصية

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
55.3%	21	ذكر
44.7%	17	أنثى
100%	38	الإجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 55.3%، أما حجم الاناث فقد بلغ 17 أنثى بنسبة قدرت بـ 44.7%، حيث كانت النسب متقاربة فالعمل الإداري ليس حكراً على فئة معينة أو جنس معين

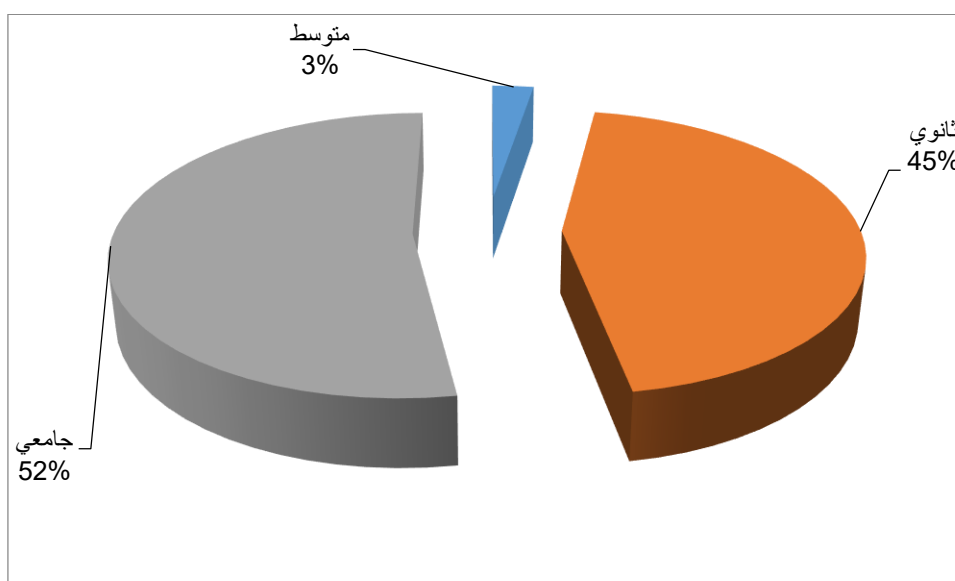


الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
2.6%	1	متوسط
44.8%	17	ثانوي
52.6%	20	جامعي
100%	38	الإجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن الذين لهم تعليم متوسط فقد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة 2.6%، أما أصحاب التعليم الثانوي فقد كان عددهم 17 بنسبة قدرت بـ 44.8%، وفيما يتعلق بأصحاب التعليم الجامعي فقد بلغ عددهم 20 فرداً بنسبة 52.8%، وملاحظ أنه أغلبية الباحثين هم من ذوي الشهادة الجامعية أي مايبين لنا أن للموظفين درجة من الوعي الثقافي والعلمي هذا ما يؤثر إيجاباً على سير العمل.

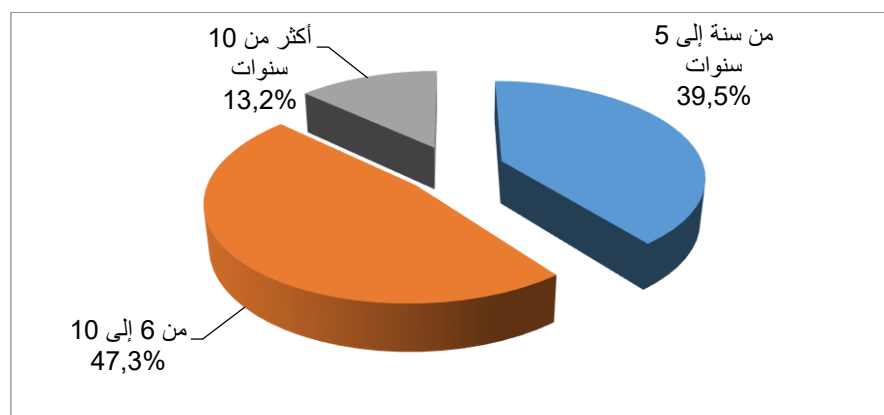


الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
39.5%	15	من سنة إلى 5 سنة
47.3%	18	من 6 إلى 10 سنة
13.2%	5	أكثر من 10 سنوات
%100	38	الإجمالي

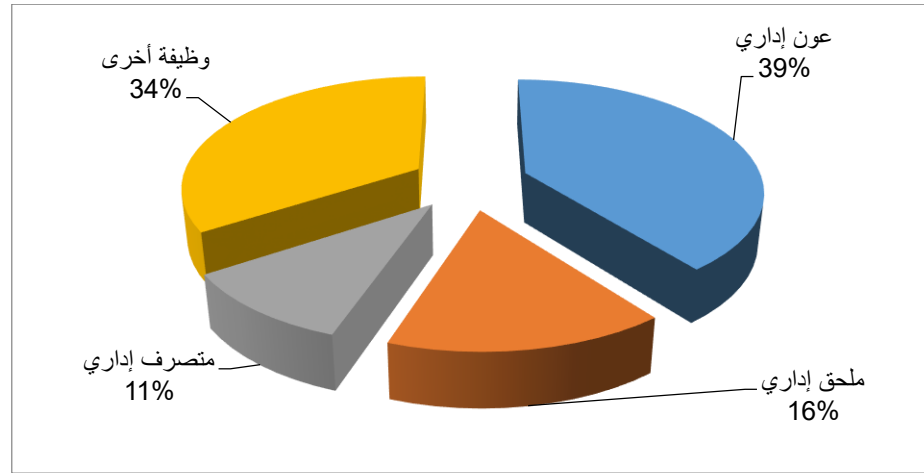
التعليق: من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن 15 فرداً يمثلون الأفراد الذين يعملون لمدة (من سنة إلى 5) بنسبة بلغت 39.5%، أما الذين أقدميتهم ما بين (6 إلى 10 سنة) فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة قدرت بـ 47.3%، في حين أن البقية والذين يعملون منذ أكثر من 10 سنة والبالغ عددهم 5 فرداً فقد بلغت نسبتهم 13.2% كانت درجات الخبرة العملية متفاوتة فالخبرة العملية جد مهمة في خلق الوعي لدى الموظف وتعرفه على جميع أنواع المواطنين باختلاف شخصياتهم وطرق تفكيرهم



الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
39.5%	15	عون إداري
15.8%	6	ملحق إداري
10.5%	4	متصرف إداري
34.2%	13	وظيفة أخرى
100%	38	الإجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن 15 فرداً عون إداري بنسبة بلغت 39.5%، أما الملحق الإداري فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة قدرت بـ 15.8%، في حين أن المتصرفين الإداريين فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 10.5%، أما أصحاب الوظائف الأخرى فقد كان عددهم 13 بنسبة قدرت بـ 34.2%، كانت نسب الوظيفة متفاوتة حيث أن الوظيفة في حد ذاتها تلعب دوراً في طريقة تعامل الموظف ببعض الوظائف يكون أصحابها أكثر إحتكاكاً بالمواطنين وبعيدين عن المسؤولين ونجد العكس في وظائف أخرى وهو ما سيقدم لنا نتائج مختلفة.



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور مهارات الاتصال الإداري

الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب كيفية تقديم الخدمات للمواطن

النسبة	التكرار	الفئات
45%	17	الاستماع إليه جيدا
55%	21	محاولة فهم متطلباته
100%	38	الإجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (38) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "الاستماع إليه جيداً" وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 45%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "محاولة فهم متطلباته" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 55%

ومن هنا نلاحظ بان عددا معتبرا من العينة يتصرفون بلباقة ويحاولون أن يلبوا طلبات المواطن وانهم يمتلكون مهارات في الاتصال كما أنهم يولون درجة كبيرة من الاهتمام للمواطن ومحاولة تقديم الخدمات على أكمل وجه

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب قيامهم بعملية توجيه المواطن:

الفئات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	25	66%
أحيانا	13	34%
لا	0	0%
الاجمالي	38	100%

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (38) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت 66%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 0% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا

على هذا السؤال بالبديل "لا" أي ولا فرد، إذا فالغالبية القصوى من مبحوثينا يهتمون بتوجيه المواطن وهو ما يعكس اهتمامهم بالمواطن بشكل عام وبحسن أدائهم لوظيفتهم بشكل خاص

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب طريقة ردهم على المواطن بنفس أسلوبه:

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
%53	20	نعم
%47	18	لا
%100	38	الإجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (38) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 47%، أغلبية المبحوثين أجابوا بانهم يردون على المواطن حسب أسلوبه أي إذا كان أسلوبه لبقاً في الحديث فإنهم يحدثونه بنفس الأسلوب إما إذا كان أسلوبه عدوانياً أو مستقزلاً فإنهم يعاملونه كذلك بنفس الأسلوب الأمر الذي يخلق نوعاً من التناظر والفوضى في وسط العمل ويجل العلاقة سيئة

بين المواطن والإدارة، أما نسبة 47% فأجابوا بأنهم لا يردون على المواطن بنفس أسلوبه فهذه الفئة تحاول أن تمت غضب المواطن وتقوم بعملها في أحسن الظروف

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب تبريرهم لطريقة ردهم على المواطن:

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
38,88	07	لأنه من واجبي الرد الجيد
16,66	03	لأن المواطن مزاجي
11,11	02	حسب حالتي المزاجية
66,66	12	الإجمالي
33,33	06	لم يجيبوا

التعليق: كانت الإجابة على هذا السؤال مفتوحة برر فيها المبحوثون الذين أجابوا بـ"لا" سبب عدم ردهم على المواطن بأسلوبه وقد كانت الإجابات كالتالي:

لأنه من واجبي الرد بنسبة 38,88%، أما نسبة 16,66% فقد عللت إجابتها بأن المواطن شخص مزاجي ونسبة 11,11% فعللت ذلك حسب حالته المزاجية، ولم يجب على هذا السؤال نسبة 33,33% من مجموع المبحوثين الذين أجابوا بـ"لا" والذين بلغ عددهم 18 مفردة، نجد بأن أغلب المبحوثين يمتلكون درجة من المسؤولية والوعي بواجبهم

الوظيفي، ترى الأغلبية الساحقة من مبحوثينا بأنه من واجبهم الرد الجيد على المواطن وهذا مايعكس لنا درجة وعيهم بأهمية أسلوب المعاملة ودوره في تحسين الخدمة ويرون بأن ذلك الفعل هو لزام عليهم ، أما النسبة التي ترى بأن المواطن مزاجي فيتصرفون بلباقة مع المواطن قصد امتصاص غضبه واستكمال الإجراءات اللازمة محاولين إتمام العمل في ظروف هادئة ومتجنبين للفوضى التي تعم الإدارات في بعض الأحيان، أما نسبة قليلة من مبحوثينا فأجابوا بأن ردهم يكون على حسب الحالة المزاجية فأن كانوا في حالة جيدة يكون ردهم جيدا ، أما إذا كانوا في حالة سيئة فتكون ردودهم سيئة كذلك الأمر الذي قد يخلق بعض المناوشات مع المواطنين.

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب طريقة ردهم على المواطنين عند تسليم الوثائق لهم

الفئات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
جيدة	23	60%
حسنة	10	26%
متوسطة	4	11%
سيئة	1	3%
الإجمالي	38	100%

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(38) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "جيدة" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "حسنة" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 26%، أما المجموعة

الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسطة" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 3% فقط تمثل المجموعة الرابعة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "سيئة" والبالغ عددهم (01)، إذا فأغلبية مبحوثينا يسلمون الوثائق للمواطنين بطريقة جيدة أو متوسطة أي وهم في حالة مزاجية جيدة وبطريقة لبقة كذلك وعلى العكس تماما فنجد نسبة قليلة من مبحوثينا تلم الوثائق بطريقة سيئة إما لتعبهم من العمل المتواصل أو تجنباً لخلق علاقات مع المواطنين وإكثار الطلبات، أو أنها تلك هي الطبيعة الطاغية على شخصيتهم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور اعتماد الموظفين على وظائف واساليب التسيير الإداري

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب امتلاكهم للغة الحوار

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
52%	20	نعم
45%	17	نوعاً ما
3%	1	لا
100%	38	الاجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (38) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً

بنسبة مئوية بلغت 52%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 45%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 3% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1)

إذا فأغلبية مبحثينا يرون بأنهم يمتلكون لغة الحوار إلا أن ذلك يعتبر رأيا شخصيا قد لا نأخذ به وأجاب جزء آخر من عينتنا بأنهم يمتلكون تلك اللغة نوعا ما وهنا نجد نوعا من الاعتراف بأنهم لا يملكون لغة الحوار في أحيان أخرى، وأجابت نسبة ضئيلة بأنها لا تمتلك لغة الحوار وعدم امتلاك لغة الحوار قد يعرض أصحابها لبعض المشاكل سواء في علاقتهم مع الرئيس أو مع الزملاء ومع المواطنين كذلك

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب اهتمامهم بتوجيهات رؤساءهم في العمل:

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
60%	23	نعم
37%	14	نوعا ما
3%	1	لا
100%	38	الاجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (38) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فردا بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على

هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 37%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 3% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1)،

يهتم أغلبية مبحوثينا بالتوجيهات المقدمة من طرف رئيسهم في العمل ويأخذونها بعين الاعتبار وبالرغم من أن تلك التوجيهات قد لا تكون دائما في الصميم إلا أنهم يهتمون بها فيما نجد نسبة ضئيلة من مبحوثينا لا يهتمون بتوجيهات الرئيس حيث طلبنا منهم تبرير تلك الإجابة.

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب

الفئات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
لا احبه	01	100%
المجموع	01	100%

التعليق: هذا السؤال هو عبارة عن تعليل للسؤال السابق بخصوص عدم اهتمام المبحوثين بتوجيهات الرئيس حيث اجابت مفردة واحدة بعدم اهتمامها بتوجيهات الرئيس وكانت التعليل هو كره المبحوث لرئيسه في العمل، إذا فهذه الفئة تخط بين الخلافات الشخصية والعمل حيث تؤثر لك الخلافات سلبيا على تحصيلهم الوظيفي وقد تعرضهم لمشاكل لاحقا في حالة عدم التزامهم بتوجيهات الرئيس.

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب رغبتهم في الحصول على معلومات تفيد تحصيلهم الوظيفي

الفئات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	27	71%
نوعا ما	9	24%
لا	2	5%
الاجمالي	38	100%

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (38) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فردا بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 24%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 5% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2)، إذا فالغالبية العظمى من مبحوثينا لديهم

رغبة جامعة في تحسين تحصيلهم الوظيفي وتطوير ذاتهم ومهاراتهم ويعتبرونها أمرا هاما في حياتهم الوظيفية بينما نجد فئة ضئيلة لا تهتم بذلك التحصيل وتعتبر العمل هو مصدر لكسب الرزق فقط.

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب مناقشتهم للقوانين الداخلية

الفئات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	18	%71
أحيانا	17	%24
لا	3	%5
الاجمالي	38	%100

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (38) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية بلغت 47%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 45%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 8% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا

على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (3)، إذا فنسبة كبيرة من مبحوثينا يحاولون دوما مناقشة القوانين الداخلية رفقة زملاءهم من أجل زيادة الوعي والإدراك وتحسين الأداء الوظيفي والإحاطة بكل ما حولهم وعلى عكس ذلك نجد نسبة صغيرة ممن لا يهتمون بذلك .

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب قيامهم باستشارة رؤساءهم أثناء تأديتهم لمهامهم

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
45%	17	نعم
45%	17	أحيانا
10%	4	لا
100%	38	الاجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (38) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت 45%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 45%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 10% فقط تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين

أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4)، إذا فالنسبة متقاربة بين من أجابوا بأنهم يستشيرون رئيسهم دائما وبين من يستشيرونه أحيانا فهم يعتبرونه أكثر خبرة وأكثر إماما بمحيط العمل فيما نجد نسبة صغيرة جدا ممن لا يقومون باستشارة الرئيس إما لأنهم ذوو خبرة أكبر منه وإما أنهم يرون بأن نصائحه لن تفيدهم وإما لوجود خلافات شخصية كما وجدنا في إجابات سابقة.

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب تقبلهم للتوجيهات التي يتلقونها من زملاء هم

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
66%	25	أتقبل ذلك
8%	3	أرفض ذلك
26%	10	حسب طريقة كلامهم
100%	38	الاجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (38) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "أتقبل ذلك" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت 66%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أرفض ذلك" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 26% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين

أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) إذا فأغلبية مبحوثينا يتقبلون النقد البناء الموجه لهم من قبل زملاءهم فهم إذا يسعون فقط لتحسين ذاتهم وتحسين آدائهم كما أن طريقة النقد تلك تلعب دورا فإن كانت سيئة فإنه تجعلهم يرفضونها وهو ما أجابت عليه نسبة صغيرة من مبحوثينا.

المطلب الرابع: التحليل الكمي والكيفي لنتائج محور عراقيل وصعوبات الاتصال الإداري
الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم في طريقة الإدارة في إيصال المعلومة

الفئات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
منتظمة	18	%47
عشوائية	20	%53
الإجمالي	38	%100

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (38) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "منتظمة" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت %47، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على

هذا السؤال بالبديل "محاولة فهم متطلباته" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت ب 53%

يرى أغلبية مبحوثينا بأن الإدارة توصل لموظفيها المعلومات أو التحديثات الحاصلة أو اللوائح والتعليمات بطريقة عشوائية غير منتظمة ما قد يتسبب في صعوبة في الفهم وبالتالي الصعوبة في التطبيق

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم فيما إذا كانت هنالك عدالة في توزيع المعلومات عبر الملاحق البلدية

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
13%	5	نعم
58%	22	نوعا ما
29%	11	لا
100%	38	الاجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (38) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (5) فردا بنسبة مئوية بلغت 13%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت ب 58%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 29% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11).

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب رأيهم في الطريقة التي يتم فيها الحصول على المعلومات من مسؤولي البلدية

الفئات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
بسهولة	11	29%
بصعوبة	22	58%
لا يتم الحصول عليها	5	13%
الاجمالي	38	100%

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (38) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "بسهولة" وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 29%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "بصعوبة" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 58%، في

حين نلاحظ أن ما نسبته 13% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا يتم الحصول عليها" والبالغ عددهم (5)

يرى أغلبية المبحوثين بأنه يتم الحصول بصعوبة على المعلومة من طرف مسؤولي البلدية الامر الذي يخلق فجوة عميقة بين الرئيس والمرؤوس مما يجعل الأداء الوظيفي لهذا الأخير يتضاءل شيئاً فشيئاً خصوصاً في ظل عدم إحاطته بالمعلومات اللازمة.

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب تقبلهم للمعلومات المتحصل عليها من عدمه

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
29%	11	أقبله كما هي
58%	22	أناقشها
13%	5	حسب المعلومة
100%	38	الاجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (38) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "أقبلها كما هي" وقد بلغ عددهم

(11) فردا بنسبة مئوية بلغت 29%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أناقشها" والبالغ عددهم (22) بنسبة مئوية قدرت بـ 58%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 13% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "حسب المعلومة" والبالغ عددهم (5).

يناقش أغلبية المبحوثين المعلومات المقدمة لهم حيث أنهم لا يتقبلونها كما هي الأمر الذي يجعلنا نستنتج بأنهم على درجة كبيرة من الوعي تجعلهم يلاحظون ويدققون جيدا في المعلومات والأوامر التي يتلقونها وينتقون منها ما يصلح فقط وما يقدم منفعة لهم ولتحصيلهم الوظيفي

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب تقبلهم لتوجيهات مسؤوليهم في العمل

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	الفئات
29%	11	نعم
18%	7	لا
53%	20	حسب طريقتهم في توجيهي
100%	38	الاجمالي

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (38) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت 29%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، في حين نلاحظ

أن ما نسبته 53% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "حسب طريقتهم في توجيهي" والبالغ عددهم (20).

في هذا السؤال نجد بأن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم يتقبلون توجيهات المسؤولين حسب الطريقة التي تتم بها تلك التوجيهات فإن كانت بطريقة لينة فهم يتقبلونها بصدر رحب وإن كانت بطريقة سيئة فهم لا يتقبلونها، وكما سبق وأشرنا في جداول أخرى بأن الطريقة السيئة في التعامل تخلق فجوة بين الرئيس والمرؤوس مما يعتبر عائقاً من عوائق الاتصال.

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب رغبتهم في المشاركة في إيصال وتلقي المعلومة

الفئات	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	19	50%
نوعاً ما	13	34%
لا	6	16%
الإجمالي	38	100%

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (38) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نوعاً ما" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 34%، في حين

نلاحظ أن ما نسبته 16% تمثل المجموعة الثالثة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (06).

يبدى عدد كبير من مبحوثينا رغبتهم الكبيرة في المشاركة وإيصال المعلومة الأمر الذي يجعلنا نستنتج بأنهم يولون أهمية كبيرة لعملهم ويحاولن جاهدين تحسين آداهم الوظيفي

النتائج العامة للدراسة

انطلاقا بإيماننا واعتقادنا بدور واهمية الاتصال في تحقيق اهداف الإدارات الوم تطرقنا لموضوع الدراسة المتمثل في دور مهارات الاتصال في تفعيل التسيير الإداري لبلدية المسيلة وقد خلصت الدراسة من خلال تحليل المعطيات والبيانات الميدانية الى مجموعة من النتائج وهي كالاتي :

1- تحليل نتائج محور البيانات الشخصية :

- من نتائج هذا المحور نجد بأن العمل الإداري في بلدية المسيلة ليس حكرا على الإناث فقط أو الذكور فقط فقد كانت النسب متقاربة للمبحوثين من كلا الجنسين
- أغلبية أفراد عينتنا هم من ذويا لمستوى الجامعي بنسبة 52% الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي فالموظف الذي يمتلك وعيا ثقافيا ودراسيا يكون متحكما نوعا ما في العملية الاتصالية وعلى دراية بأساليبها وأهميتها.
- أغلبية أفراد العينة هنا هم من ذوي الخبرة المتوسطة وحديثي الخبرة كذلك، فيما نجد من يمتلكون خبرة طويلة في العمل بنسبة 13% فالخبرة هي عامل مهم في الأداء الوظيفي فالموظف صاحب الخبرة الطويلة يمتلك رحابة صدر وقدرة عالية على الاتصال ومعرفة التعامل مع المواطنين على اختلاف شخصياتهم.
- تعددت وظائف مبحوثينا بين عون إداري وملحق إداري وكذلك متصرف إداري إضافة إلى وجود وظائف أخرى فالوظيفة في حد ذاتها تلعب دورا في عملية

الاتصال حيث نجد بعض الوظائف التي تستلزم وجود اتصال سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين الموظف والمواطن فيما نجد وظائف أخرى بعيدة كل البعد عن العملية الاتصالية

2- تحليل نتائج محور مهارات الاتصال الإداري:

- يتصرف أغلبية أفراد عينتنا بلباقة ويحاولون أن يلبوا طلبات المواطن وهو ما يعكس لنا بأنهم يمتلكون مهارات عالية في الاتصال ويتحكمون بها حيث أجابت نسبة 45% من عينتنا على أنهم يحاولون الاستماع الجيد للمواطنين.
- تهتم الغالبية القصوى من مبحوثينا بعملية توجيه المواطن الامر الذي يعكس اهتمامهم بالمواطن وكذا بتحسين آدائهم الوظيفي.
- أجابت نسبة 53% من مبحوثينا بانهم يردون على المواطن بحسب طريقته في الكلام أي أنه إذا تحدث المواطن بطريقة لبقة فإنهم يجيبونه بطريقة لبقة وإذا تحدث بطريقة سيئة فإنهم يجيبونه بطريقة سيئة هذا الأمر يعكس لنا قلة وعي الموظفين بأهمية العملية الاتصالية فمهما كانت طريقة رد المواطن وطريقة كلامه فالموظف مجبر على التحلي برحابة الصدر إلا أن عددا من هؤلاء المبحوثين أجابوا بأنه يجب عليهم الرد على المواطنين بصفة جيدة معتبرين ذلك واجبا من واجباتهم الوظيفية.

3- تحليل نتائج محور اعتماد الموظفين على وظائف وأساليب التسيير الإداري:

- 52% من مبحوثينا أجابوا بأنهم يمتلكون لغة الحوار ولغة الحوار هي مقوم أساسي للعملية الاتصالية فكلما تحسنت لغة الحوار كلما تحسنت العملية الاتصالية وكلما تحسن الأداء الوظيفي وكلما زاد رضى المواطنين عن الخدمات المقدمة.
- يهتم غالبية المبحوثين بالتوجيهات التي يقدمها رئيسهم في العمل سواء كانت تلك التوجيهات في محلها أم لا فهم يعتبرون بأن الرئيس في العمل هو أكثر شخص مسؤول وذو خبرة، فيما نجد فئة ضئيلة لا تهتم لذلك إما لأنها ترى بأن توجيهات الرئيس ليست في محلها أو أنه شخص غير مؤهل أو لوجود خلافات شخصية.
- يرغب أغلبية المبحوثين في زيادة رصيدهم المعرفي المتعلق بمجال وظيفتهم من أجل تحسين آدائهم الوظيفي كما أنهم يحاولون دوما مناقشة القوانين وآخر التحديثات الحاصلة على مستوى العمل، الامر الذي يبين لنا بأنهم لا يشغلون تلك المناصب من أجل تحصيل المال فقط بل يولون أهمية كبرى لمنصب العمل كما أنهم يقومون باستشارة مدراءهم في شتى الأمور من أجل جعل عملية سير العمل على أحسن مايرام .
- كما انهم يتقبلون التوجيهات التي يقدمها لهم زملائهم بغرض التحسين من مستواهم الوظيفي وتحسين المحيط العام للوظيفة ككل.

4- تحليل نتائج محور عراقيل وصعوبات الاتصال الإداري:

- يرى مبحوثونا إدارة البلدية لا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات
- كما يرون بأن المعلومات والقرارات الموصلة للموظفين تتم ببطيء وهي تتم عن طريق الأسلوب الكتابي.
- مبحوثونا من موظفي مقر إدارة البلدية غير راضون عن الأسلوب المتبع من الإدارة في الاتصال بهم حيث يرون بأنها غير منتظمة بنسبة 53% من المجموع العام للمبحوثين
- وإذا ومن كل ما سبق نصل الى النتيجة العامة والنهائية بان الاتصال في مؤسسة الإدارة المحلية ببلدية المسيلة محل الدراسة الميدانية غير فعال ونقص فعاليته يعيق تحقيق أهدافها فبالرغم من أهمية الاتصال اليوم في مؤسسات الإدارة المحلية وماله من تأثير في تسييرها الإداري الا انه لم يجد الاهتمام اللازم والمطلوب من طرف الإدارة المحلية الجزائرية بصفة عامة

التوصيات والاقتراحات:

- من خلال دراستنا هذه تمكنا من تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات في مجال تنظيم التسيير الإداري والاتصالات ومنه نرى أنه من اللازم:
- على إدارة البلدية أن تعيد النظر في طريقة اتصالها بالموظفين وفتح المجال لتدفق المعلومات والابتعاد عن الطريقة التقليدية في الاتصال في إعطاء الأوامر والتعليمات.
 - على الإدارة المحلية محل الدراسة فتح المجال لتدفق الاتصال ليتمكن الموظفون من التعبير عن مشاكلهم وحاجاتهم وحتى تكون هناك علاقة قوية وإيجابية بين الإدارة وعمالها.
 - على الإدارة أن تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لتقريبهم منها

خاتمة

جاءت دراستنا دور مهات الاتصال في تفعيل التسيير الإداري لبلدية المسيلة بهدف الوقوف على دور الاتصال في العملية الإدارية فالاتصال يؤدي دورا مهما في تحقيق التنسيق داخل مؤسسات الإدارة المحلية فعلى الإدارات المحلية أن تولي اهتماما أكبر بعملية الاتصال وتحرص على تفعيله في كافة المستويات الإدارية وأن تقف على ما يعيقه وتقوم بمعالجته.

وقد جاءت دراستنا هذه للوقوف على عملية الاتصال في الإدارة المحلية و كيفية التسيير الإداري فيها فالاتصال فيها اتصال يتبع الأسلوب الكتابي عن طريق اللوائح كما أن الموظفين غير راضون عن ذلك، مما يشعرهم بالروتين الإداري وهذا ما يجب مراعاته لأن الموظف هو عمود وركيزة الإدارة والاتصال هو القلب النابض لهذه الركيزة.

وتعتبر هذه الدراسة المقدمة ماهي إلا قطرة ماء في بحر الدراسات السوسيولوجية التي عليها أن تبحث في هذه الظاهرة أكثر وأكثر لكي نستطيع أن نطور من انظمتنا الإدارية اليوم ونحقق الفعالية المنشودة

قائمة المصادر والمراجع

• المصادر:

_ Nerbertsillan : dictionnaire de la psychologie ,larousse,
France ,1989

• المراجع:

- ابراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ،القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية ،(الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة ، الاسكندرية ، 2003)
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،(مصر:الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1999)
- اسلام البعوش،سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخليوالاسقاط الخارجي،ورقة مقدمة في الملتقى الدولي،2004 ورقة،
- بن زياني محفوظ ومزياني الوناس، الاتصال التربوي المعوقات والحلول ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية،ورقة،الجزائر،2005
- بوفجلة غيات :مبادئ التسيير البشري ، (ط2)،الجزائر:دار الغرب للطباعة والنشر ، الجزائر 2004)
- حسين عبد الحميد رشوان ،العلاقات الانسانية في علم الاجتماع والتنظيم ،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ،)
- حسين عبد الحميد رشوان ،العلاقات الانسانية في مجال علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة ،(المكتب الجامعي الحديث ، 2008)
- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، (ط،1الجزائر: جسور للطبع والتوزيع،،)
- دبو بولد فان داليد ترجمة محمد نبيل وآخرون،مناهج البحث(مصر ،القاهرة:مكتبة الانجلو مصرية،1985)
- سامية محمد جابر،الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث ،(الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 1983)

- سمر روجي الفيصل و د.محمد جمل ،مهارات الاتصال في اللغة العربية
(الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي ، العين ، سنة 2004)
- طارق سويدان وفيصل عمر بشراحيل، صناعة القائد، (الرياض: مكتبة
جرير، 2006)
- طارق مدحت محمد أبو النصر ،إدارة منظمات المجتمع المدني ، (القاهرة: ايتراك
للطباعة والنشر، 2007)
- طريف شوقي، تنمية مهارات إدارة العلاقات الشخصية ،
- عبد الحميد عطية،محمد محمود مهدي،الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة
الاجتماعية (الإسكندرية:المكتب الحديث، 2004)
- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، (لبنان، دار النهضة العربية، 1889)
- عطا الله أحمد ، أساليب وطرائق التدريس في التربية البدنية والرياضيات
(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، سنة 2006)
- علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة
الإدارية في المؤسسات التربوية ، (عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006)
- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد
البحوث (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999)
- غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي(عمان:دار المناهج للنشر
والتوزيع، 2008)
- فضيل دليو وآخرون ،ورقة مقدمة في الملتقى الوطني بعنوان : المشاركة
الديمقراطية في تسيير الجامعة ، الجزائر ، 2001.
- فضيل دليو،الاتصل مفاهيمه نظرياته وسائله،(القاهرة،دار الفكر، 2003)
- فهد خليل زايد،المهارات الشخصية في حل النزاعات والخلافات بين الأفراد
والجماعات (ط1. دار النفائس للنشر والتوزيع،دت)
- كامل محمد العربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية،(عمان: دار
الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)

- محمد أنس قاسم جعفر ، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، (مصر: جامعة القاهرة، 1882)
- محمد حسن علاوي و محمد نصر الدين رضوان، الاختبارات المهارية والنفسية في مجال الرياضيات، (دار الفكر العربي ، سنة 1987)
- محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان، اساسيات الإدارة العامة، (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000)
- محمد سمير عبد الفتاح وزينب رشيد عبد الحكيم ، علم النفس الاجتماعي أهداف انتماءات اتجاهات ، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2004)،
- محمد محمود العياصرة ، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاختراق النفسي ، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008)
- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، (ط4، عمان: دار وائل للنشر، 2008)
- منذر الضامن أساسيات البحث العلمي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)
- **المقالات العلمية**
- عمرو عبد الله ، " إعداد القادة " ، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني بعنوان إعداد القيادات الإدارية المالية ، ورشة عمل الإدارة ، تحت الضغوط ، (مصر: 2008)،

• **المراجع الالكترونية**

كلية ابن حيان للعلوم المصرفية، أساليب جمع البيانات،

<http://www.uobabylon.edu.iq>

ملاحق الدراسة

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول:

دور مهارات الاتصال في تفعيل التسيير الإداري

دراسة وصفية تحليلية لموظفي بلدية المسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص صحافة مكتوبة

الأستاذة المشرفة:

- عفيفة لعجال

من إعداد الطالبة:

- فاطمة الزهرة سلطاني

هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، نرجو منكم الاجابة عنها بدقة
ضع (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2018/2017

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

☐ - ذكر ☐ - أنثى

2- المستوى الدراسي:

☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐ - جامعي

3- الأقدمية في العمل:

☐ - من سنة الى 05 سنوات
☐ - من 05 سنوات الى 10 سنوات
☐ - أكثر من 10 سنوات

4- الوظيفة الميدانية:

☐ - عون إداري ☐ - ملحق اداري
☐ - متصرف اداري ☐ - وظيفة أخرى:

المحور الأول: مهارات الاتصال الإداري

5- كيف تقوم بتقديم الخدمات للمواطن؟

☐ الاستماع اليه جيدا ☐ - محاولة فهم متطلباته ☐

6- هل تقوم بتوجيه المواطن في حالة عدم الفهم؟

☐ نعم ☐ - أحيانا ☐ - لا ☐

7- هل تقوم بالرد على المواطن حسب أسلوبه؟

☐ نعم ☐ - لا ☐

8- اذا كانت الإجابة "لا" وضح ذلك"

9- كيف تكون طريقة كلامك اثناء تقديمك للوثائق بعد إنجازها:

☐ جيدة ☐ - حسنة ☐
☐ متوسطة ☐ - سيئة ☐

المحور الثاني: إعتداد الموظفين على وظائف وأساليب التسيير الإداري

10- هل تمتلك لغة الحوار؟

☐ نعم - ☐ نوعا ما ☐ لا

11- هل تهتم بتوجيهات رئيسك؟

☐ نعم - ☐ نوعا ما ☐ لا

12- اذا كانت الإجابة "لا" فلماذا؟

.....
.....

13- هل لديك اهتمامات بالحصول على معلومات تفيد تحصيلك العملي؟

☐ نعم - ☐ نوعا ما ☐ لا

14- هل تتناقش مع زملائك حول القوانين التي تحكم عملك

☐ نعم - ☐ أحيانا ☐ لا

15- هل تستشير رئيسك في أمور تتعلق باستخراج الوثائق ؟

☐ نعم - ☐ أحيانا ☐ لا

16- إذا قام زملاؤك بتوجيهك وكنت أنت على خطأ:

- أتعلم ذلك ☐ - أرفض ذلك ☐ - حسب طريقة كلامهم ☐

المحور الثالث: عراقيل وصعوبات الاتصال الإداري

17- كيف هي طريقة الإدارة في إيصال المعلومة؟

- منتظمة ☐ - عشوائية ☐

18- هل تظن ان هناك عدالة في توزيع المعلومات عبر المصالح؟

- نعم ☐ - نوعا ما ☐ - لا ☐

19- كيف يتم الحصول على المعلومات من مسؤولي البلدية؟

- بسهولة ☐ - بصعوبة ☐ - لا يتم الحصول عليها ☐

20- هل تتقبل المعلومة المتحصل عليها مباشرة ام تحاول مناقشتها من اجل الفهم؟

- أتعلمها كما هي ☐ - أناقشها ☐ - حسب المعلومة ☐

21- هل تتقبل توجيهات المسؤولين كيفما كانت؟

- نعم ☐ - لا ☐ - حسب طريقته في توجيهي ☐

22- هل ترغب في المشاركة في إيصال واخذ المعلومة؟

- نعم ☐ - نوعا ما ☐ - أحيانا ☐

ملخص الدراسة:

لقد تطرقنا في موضوعنا إلى معرفة دور مهارات الاتصال في تفعيل التسيير الإداري لبلدية المسيلة حيث قمنا بدراسة ومعرفة الاتصال الإداري بالتطرق إلى مفهومه وأهميته ومقوماته وكذا إلى الاتصال الفعال، إضافة إلى التطرق إلى الشق الثاني الذي كان حول التسيير الإداري بالتعرف على مفهومه وكذا أساليبه ومقوماته ومعوقاته من خلال دراسة ميدانية قمنا بها عن طريق طرح عدة أسئلة في استمارة استبيان على موظفي بلدية المسيلة حيث كان ميدان الدراسة لنعرف ماتأثيره على هذه المصلحة خصيصا وماهي ابعاده.

Résumé de l'étude

Nous avons abordé dans cette étude le rôle des compétences liées à la communication dans

la gestion administrative de la municipalité de M'sila.

Nous avons étudié la communication administrative en abordant sa définition, ses rôles, ses composantes et la communication active.

Dans la deuxième partie, nous avons analysé la gestion administrative en essayant de la définir, ses méthodes, des composantes et les obstacles. Pour cela, nous avons soumis un questionnaire aux personnels de la municipalité de M'sila.

Communication et une gestion optimale. C'est ce qui nous intéresse à la fin.