

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



الاتصال الإداري وتأثيره على أداء الموظفين في البلديات الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية سيدي عيسى (المسيلة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف :

د. بن عيسى

من إعداد الطلبة:

زروخي جهيدة

مخلوف أميرة

بن مسروق خديجة

السنة الجامعية : 2018-2019



الاتصال الإداري وتأثيره على أداء الموظفين في

البلديات الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية سيدي عيسى (المسيلة)

إعداد الطلبة:

- زروخي جهيدة

- مخلوف أميرة

- بن مسروق خديجة

تقدم هذه المذكرة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة بجامعة المسيلة

أشرف على مناقشة المذكرة:

كلمة شكر

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأرشدنا إلى طريق العلم وهدانا دوماً إلى ما فيه الصلاح والثبات وجعل من الصعب هين وأمدنا بتوفيق منه لإتمام هذا له وحده جل جلاله حمداً يليق بجلال وجهه وفضله علينا وعلى الناس أجمعين.

ألف شكر إلى من قيل فيهم "من علمني حرفاً صرت له عبداً" جميع الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا طيلة مشوارنا الدراسي وألف شكر إلى الأستاذ المشرف "بن عيسى" الذي تكن له فائق التقدير والاحترام ونتمنى له دوام الصحة والعافية ومزيد التألق والنجاح.

شكر إلى كل من أمدنا يد العون وساهم في إنجاز هذا العمل والشكر الجزيل على موظفي سيدي عيسى .

وباقة امتنان وعرفان إلى كل من ساعدنا في إعداد هذه الدراسة ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

إلى من حملتني في بطنها وهنأ على وهن، ولا زالت تحملني برعايتها وحنانها إلى من الجنة تحت لأقدامها
إلى رمز الصمود والصبر والعطاء بغير حساب إلى من بسهرها ودعائها تفتح الأبواب إلى من علمتني كيف
أكون قويا في وجه المتاعب والصعاب، أمني الحنونة.
إلى من أحببني كوالده الذي أحمل اسمه إلى من أغدق علي بعطائه، وأتمنى أن أكون له فخرا في حياته وابنة
صالحة أدعو له بعد مماته، إليك أبي.
إلى من أوصاني الله تعالى ببرها ومصاحبتها في الدنيا معروفا، والذي الحبيبين أطل الله في عمرها وأقول لهما:
"ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".
إلى أعز وأحب الناس إلى قلبي يا من سعيتم إلى توفير لي الجو المناسب للدراسة إليكم إخوتي كل باسمه.
إليهم جميعا ومن صميم القلب أهدي ثمرة ما هدانا الله تعالى إليه هذا العمل المتواضع.

الملخص:

يعتبر الاتصال الإداري عنصر فعال للنهوض به في البلديات وذلك من خلال السعي إلى توفير الجو المناسب والملائم للموظفين داخل البلدية، ويكون ذلك بصياغة مناهج ومقررات تتماشى مع متطلبات الاتصال الإداري الناجح كي لا تكون فجوة بين الموظف والمسؤول.

ومن هذا المنطلق عاجلت هذه الدراسة موضوع الاتصال الإداري لموظفي بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة، متبعين في ذلك المنهج الوصفي المعتمد على التحليل وقد قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول، تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي والفصل الثاني الاتصال الإداري والفصل الثالث البلدية أما الفصل الرابع فكان لإجراء الدراسة الميدانية.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة والتي من أبرزها:

- 1- وجود عوائق وصعوبات منها غياب وسائل الاتصال وغياب المتخصصين في الاتصال هذا ما تمثله نسبة 48%
- 2- أن العلاقة بين المسؤول والموظفين في البلديات هي علاقة حسنة هذا ما تمثله نسبة 60% من مجتمع الدراسة
- 3- الاحترام والتوافق والانسجام من بين الأمور التي تساعد على نجاح العلاقة بين كل من المسؤول والموظف.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الفهرس العام
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي
4	1 - إشكالية الدراسة
5	2 - تساؤلات الدراسة
5	3 - أهمية الدراسة
5	4 - أهداف الدراسة
5	5 - أسباب اختيار الموضوع
6	6 - الدراسات السابقة
7	7 - ضبط المصطلحات
	الفصل الثاني: الاتصال الإداري
12	1 - أهمية الاتصال الإداري
13	2 - أهداف الاتصال الإداري
14	3 - خصائص الاتصال الإداري
14	4 - هيكل الاتصال التنظيمي
19	5 - أساليب الاتصال الإداري
20	6 - شبكات الاتصال الإداري
22	7 - معوقات الاتصال الإداري
	الفصل الثالث: البلدية
26	1 - مراحل تطور البلدية
28	2 - إدارة البلدية
30	3 - الرقابة على البلدية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
36	1 - المنهج المتبع
36	2 - العينة
36	3 - وسائل جمع البيانات
36	3 - 1 - الاستبيان
37	4 - مجالات الدراسة
37	4-1- المجال المكاني
37	4-2- المجال الزمني
37	4-2- المجال البشري
37	5 - تفريغ وتحليل البيانات
43	6 - نتائج الدراسة الميدانية
44	7 - خاتمة
	8 - ملخص باللغة العربية
	9 - ملخص باللغة الفرنسية
الملاحق	
	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عيسى
	الاستبيان
	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	جنس أفراد الدراسة المسحية	01
38	يوضح المستوى التعليمي لأفراد الدراسة المسحية	02
38	يوضح الأقدمية بالمؤسسة	03
38	يبين المنطقة الجغرافية لأفراد الدراسة المسحية	04
39	يوضح طبيعة الاتصال بين المسؤول والموظفين	05
39	يوضح الأسلوب المعتمد بين الموظف والمسؤول	06
40	يوضح المهام المسندة حسب الهيكل التنظيمي	07
40	يوضح اجتماع الرؤساء بانتظام مع المرؤوسين لمناقشة الأهداف المطلوبة	08
41	يوضح نوعية المعوقات التي تراها تحد من سيرورة الاتصال	09
42	يوضح القوانين المتبعة في البلدية	10

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يبين اتجاه الاتصال الإداري	01
16	الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
16	يوضح الاتصال الرسمي النازل	03
17	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	04
18	يوضح الاتصال التنظيمي الأفقي	05
21	يوضح شبكة السلسلة	06
21	يبين شبكة وجه لوجه	07
22	يبين الشبكة الدائرية	08
22	يبين شبكة العجلة	09

مقدمة

مقدمة

الاتصال هو ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله، حيث يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام، فالاتصال هو ركيزة العملية الاجتماعية، ولا يمكن لأية جماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها.

فالاتصال الإداري يلعب دورا هاما في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي منظمة، إذ توصف البلدية بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الحاد والهادف بين أفرادها من جهة وبين المجتمع الذي يعيشون فيه من جهة أخرى، كم أن الاتصال الإداري مهم في حياة البلدية وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته إذ لا يمكن التصور أن هناك عمل في البلدية يمكن أن يتم دون اتصال إداري، أو تغيير أو تطوير يمكن إحداثه دون اتصال إداري.

وقد انصب موضوع دراستنا هذا في البلديات وطبقت الدراسة الميدانية على بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة، وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وقد احتوت الدراسة على فصل منهجي وفصلين نظريين والدراسة الميدانية.

ففي الفصل الأول وهو الإطار العام للدراسة الذي خصص لأهداف الدراسة وأهمية الموضوع وتحديد المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة.

والفصل الثاني من الجانب النظري والذي جاء تحت عنوان الاتصال الإداري، وقد تم التطرق إلى أهمية وأهداف وخصائص الاتصال الإداري وأيضا هيكل الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى أساليب وشبكات الاتصال الإداري وأخيرا تم التطرق إلى معوقات الاتصال الإداري في البلديات.

والفصل الثالث من الجانب النظري جاء تحت عنوان البلدية تم التطرق فيه إلى مراحل تطور نظام البلدية بالإضافة إلى إدارة البلدية الرقابة على البلدية.

والفصل الرابع وهو الدراسة الميدانية وقد تناولت فيه المجال، الزماني والمكاني والبشري والإجراءات المنهجية التي تضم العينة وكيفية اختبارها والمنهج وأدوات جمع البيانات وتفرغ البيانات وعرضها وتحليلها والتعليق عليها، ثم في النهاية إلى النتائج على ضوء التساؤلات.

الفصل الأول : الإطار المنهجي

محتويات الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- الدراسات السابقة
- 7- ضبط المصطلحات

1 - إشكالية الدراسة:

إن الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات، لكونه عملية يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات وإشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه يولد مدفوعا نحو الاتصال ليفهم من خلاله البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها ونظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصر التنظيمات فقد أصبح يخيل للمرء أنه عصر تنظيمي، كما يرى معظم علماء الاتصال والنفس والاجتماع أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع أن يحيا دون تنظيم وهذا ما دفع إلى الاهتمام بالاتصال الإداري.

يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها، حيث الكل يقضي وقته في الاتصال ولتحقيق غايات المؤسسة لا بد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها.

وعليه فإن المؤسسة هي التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها كما أنه لا بد عليها من زيادة اهتمامها بالموارد البشري لتصل إلى الأهداف المنشودة وهذا لن يتحقق إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومسير بفعالية حيث أنه كلما كان هناك انفتاح في قنوات الاتصال أي جعل المؤسسة بمثابة نظام مفتوح تظهر فيه العلاقات المتبادلة من خلال التأثير والتأثر وإتاحة الفرص لكافة العاملين للإحساس بالمشاركة في تحديد الأفكار والوحدات والمشاعر كلما ضمن التنفيذ الكامل والسليم لكل المهام الموكلة إليهم فالمؤسسة التي تولي اهتمام بالاتصال الإداري بمختلف أنواعه وأنماطه، وذلك باتصال المعلومة للعاملين في أوقاتها المحددة دون إجحاف أو تحريف وكذا مساعدتهم في التعرف على درجة أهمية أعمالهم في تحقيق أهدافها إضافة إلى ما تقدمه لهم من خلال خدمات وتعريفهم بالدور الذي تلعبه في المجتمع يزيد من تفنهم فيها، وعله نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين في البلديات الجزائرية؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي تدرج عدة تساؤلات:

2 - تساؤلات الدراسة:

1- ما هو مستوى العلاقة بين المسؤول والعاملين في البلديات؟

2- ما هي عوائق الاتصال الإداري في البلديات؟

3 - أهمية الدراسة:

- التعرف بالاتصال الإداري في البلديات.
- تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع الاتصال الإداري في البلديات لأنه عنصر مساهم في تحقيق وإنجاح أهداف المؤسسة.
- فهم أساليب الاتصال الإداري في البلديات.

4 - أهداف الدراسة:

- التعرف على الاتصال الإداري في البلديات.
- معرفة مدى توظيف الاتصال الإداري من خلال العلاقة بين المسؤول والعاملين على مستوى البلدات.
- معرفة معوقات الاتصال الإداري في البلديات.

5 - أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- قلة المواضيع التي تناولت دراسة الاتصال الإداري في البلديات.
- أهمية العلاقة بين المسؤول والعاملين في البلديات.
- الرغبة في الكشف عن مدى تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين في البلديات.

الأسباب الذاتية:

- الاتصال الإداري في البلديات ومدى تطبيقه.
- تحسين وتطوير معارفنا العلمية.
- اكتساب مهارات تساعد مستقبلنا المهني.

6 - الدراسات السابقة:

إن الرجوع إلى الدراسات السابقة هو أن يبدأ الباحث من حيث توقف الآخرون للاستفادة مما توصلوا إليه من نتائج علمية وليكون بحثاً محدداً لا تكرر فيه للبحوث السابقة، لكي لا يفقد القيمة الواجب توفرها في كل بحث علمي.

ولقد تناولت هذه الدراسات دراسات سابقة منها:

- **عوني محمد العيد** السنة الدراسية 2015/2016 وكان موضوع دراسته هو الاتصال الإداري وتأثيره على العاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية لمكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصال الإداري في المكتبة الجامعية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعليمات مقبولة ومن وسائل جميع البيانات التي اعتمدتها هذه الدراسة هي الاستبيان، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ بأن الاتصال الإداري له أهمية تظهر من خلال مفهومه وتطور الفكر الإداري كما أن علاقته بالمكتبة الجامعية تبدو من خلال مهامه ودوره في الإدارة المكتبية باعتباره وسيلة لبلوغ غايته ويقتضى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال اختيار الجيد لنوع الاتصال الإداري والوسيلة المناسبة، حيث أكدت هذه الدراسة على أن كل العاملين يعترفون بأهمية الاتصال الإداري وطريقة استعماله مما أدى إلى رفع أداء العمل.

7 - ضبط المصطلحات:

الاتصال:

لغة: كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين اثنين الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين طرفين، أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة. إن كلمة اتصال المترجمة عن الإنجليزية communication مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية commiunis التي تعني الشيء المشترك، وفعلها Commiccate أي يذيع أو يشيع، والاتصال لغوياً في القواميس العربية هو كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية أما قاموس أكسفورد يعرف الاتصال بأنه: نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات¹.

اصطلاحاً:

يعرفه محمد عودة بأنه: "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقة المنتظمة فيه بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة مصغرة أو مجتمع محلي أو قومي، أو حتى المجتمع الإنساني ككل"².

الاتصال هو عملية إنتاج ونقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر من إنسان إلى آخر³.

هو عملية تواصل تحدث بين شخصين أو أكثر للوصول إلى أمور مشتركة في الفهم والأفكار حول موضوع معين⁴.

¹ فضيل دلبو: تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، 2007، ص 110.

² حسان عماد مكاوي: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط6، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006، ص 242.

³ عادل صالح وفريد رش أليكسندر: مهارات الاتصال الفعال، ط1، ص 4-5، ج1، بتصرف.

⁴ محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، ط1، مكتبة الألوكة، ص11، ج1، بتصرف.

التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية اجتماعية تقوم على التفاعل والمشاركة في المعاني أو الأفكار أو الاتجاهات بين فردين وذلك باستخدام الرموز والإشارات أو الإيماءات يتم انتقلها وفقا لقنوات معينة بغية تحقيق أهداف محددة.

تعريف الاتصال الإداري:

- تعريف سيلين مارتين: الاتصال الإداري هو الاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار المنظمة وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.
- يعد الاتصال الإداري من الوسائل الهادفة والرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها⁵.

التعريف الإجرائي:

الاتصال الإداري هو عملية تقوم عليها المنظمة فهو بهذا يسهل عملية الاتصال الداخلي والخارجي والتي تكون فيه الغاية الأساسية هي تحقيق الأهداف في أقل وقت وأكثر فعالية.

I- تعريف البلدية:

- قانون البلدية رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 حيث عرف البلدية "هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية"⁶.
- قانون البلدية رقم 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 حيث عرف البلدية في المادة 01 منه: هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي⁷.

⁵ علي حمزة هجان: معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة، مكتبة الكعبيان، الرياض 2006، ص 34-38.

⁶ القانون رقم 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 06 الصادر بنفس التاريخ.

⁷ القانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية عدد 15 الصادر بتاريخ 11 أفريل 1990.

التعريف الإجرائي:

البلدية هي وحدة لامركزية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

الفصل الثاني: الاتصال الإداري

الفصل الثاني: الاتصال الإداري

- 1- أهمية الاتصال الإداري
- 2- أهداف الاتصال الإداري
- 3- خصائص الاتصال الإداري
- 4- هيكل الاتصال الإداري
- 5- أساليب الاتصال الإداري
- 6- شبكات الاتصال الإداري
- 7- معوقات الاتصال الإداري وطرق تحسينها

1 - أهمية الاتصال الإداري¹

تكمن أهمية الاتصال الإداري في المنظمة في ما يلي:

أ- تخطيط العمل:

حينما يسعى المدبرون إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم لا يمكن وضعها في الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات مكتوبة أي يتم تحديده بواسطة أنظمة الاتصالات.

ب- البعد من التخمين والتقدير الشخصي:

عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام الاتصال يجبر المدير على استخدام الأسلوب المباشر للاتصال مع العاملين المحددين باستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

ج- التنفيذ الكفاء للعمل:

إن تسيير أمور العمل وتنفيذها يحتاج من الأفراد ومديرهم قدرا عاليا من الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات.

د- الرقابة عن العمل:

من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية وتوافر المعلومات يحدد انحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه نكتشف الاتصالات الإدارية هذه الانحرافات قصد تصحيحها².

هـ- توفير معلومات متكاملة:

تسعى أنظمة الاتصالات الإدارية إلى جمع وتصنيف وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرار السليم.

¹ بوخرشوفة عائشة: الاتصال الإداري وعلاقته بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، مذكرة مكملة لشهادة الماستر جامعة أم البواقي.

² محمد محمود الفاضل: أنماط الاتصال الإداري وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1967، ص 159.

و- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:

إذ أن وجود الاتصال الإداري بتحقيق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك أنها تحدد من يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي ظروف ومن الأطراف المشاركة فيه¹.

2- أهداف الاتصال الإداري

يمكن تحديد أهم الأهداف التي يسعى الاتصال الإداري إلى تحقيقها في ما يلي:

أ- تحقيق التنسيق بين الأفراد:

بدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلون عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وبالتالي تفقد التنسيق فيما بينها وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة².

ب- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف³.

- توجيه الأفراد لأدائهم ومهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

ج - اتخاذ القرارات:

حيث يلعب الاتصال دور كبير في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات.

¹ المرجع السابق نفسه، ص 78.

² محمد محمود الفاضل: أنماط الاتصال الإداري وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1967، ص 159.

³ المرجع السابق نفسه، ص 78.

د- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعات في الوسط العمالي.
- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على معلومات يخلق الدافع والرضا عند العاملين.

3- خصائص الاتصال الإداري

من أهم العوامل التي يجب التركيز عليها في عملية الاتصال الإداري هي:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملثما برسائله بغية جذب الانتباه حتى يضمن نجاح العملية الاتصالية.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه وهذا طبقا لدوافعه وحاجاته وعليه فكلما كانت الرسالة محققة كحاجاته كلما يسعى إليها بنفسه.
- ضرورة التناسق والتكامل بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وظروف البيئة¹.
- أن يكون الاتصال على أساس التفاهم لا على أساس الأمر بل لابد أن تكتسب من خلاله المعاملة ونوعيتها.
- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنميتها لدى مختلف المستويات الإدارية للاتصال والتعبير عن مشاعرهم وميولاتهم وآرائهم.

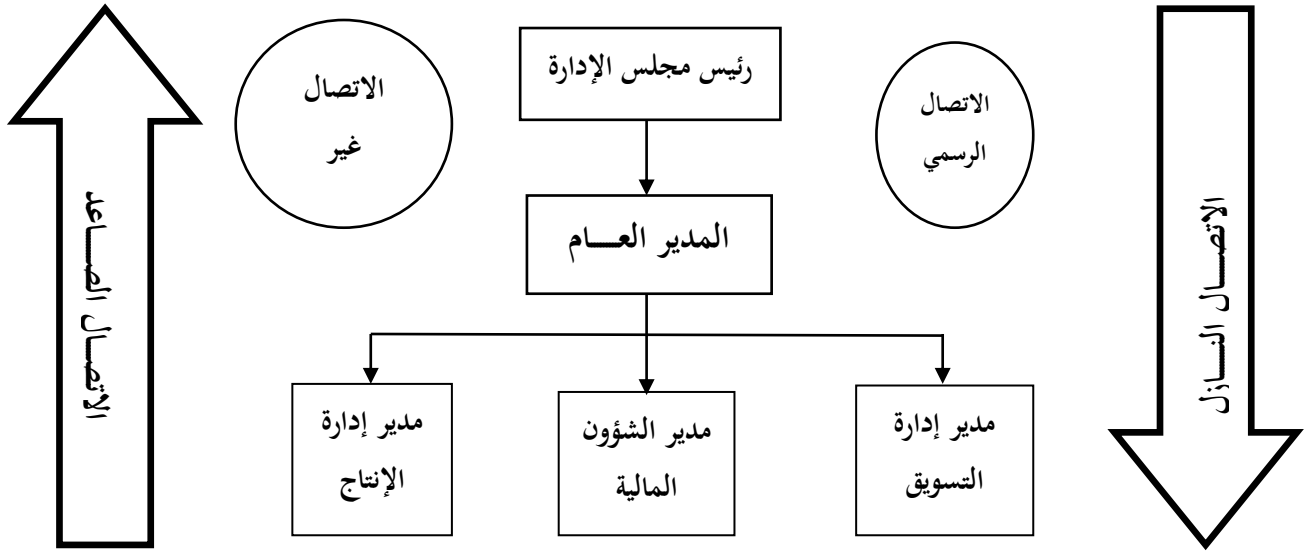
4- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة وهذه الوحدات والمستويات يشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها، الذي يحدد بصفة رسمية مكانة كل فاعل داخله ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمية الذي يرتبط بدرجة مناصب العمل².

¹ أحمد يونس، مدى كفاءة الاتصال الإداري في عمادة التسجيل، كلية التربية، جامعة ملك سعود الرياض، 2005، ص 98.

² المرجع السابق، ص 27.

حيث وجدت صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقييم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية، وبهذا يمكن الحديث عن الاتصال الرسمي كمرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق.

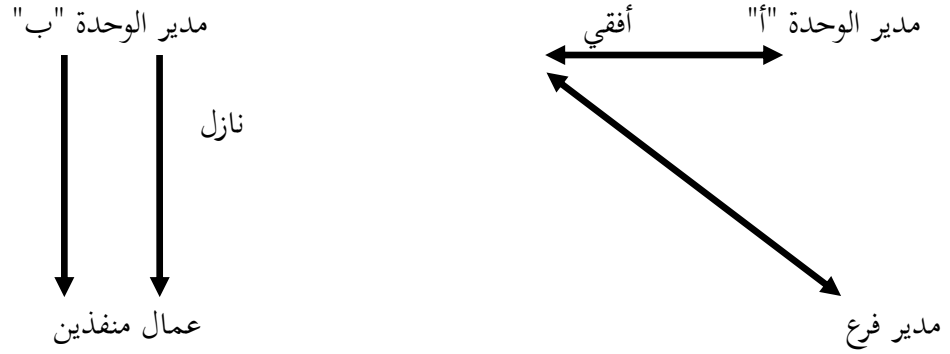


الشكل رقم 1: يبين اتجاه الاتصال الإداري.

أ- الاتصال التنظيمي الرسمي

يعتبر هذا النوع من الاتصال بالإنشائي على أنه تلك الشبكات الاتصالية الرسمية للمؤسسة أو التنظيم حيث تقوم هذه الشبكات الداخلية (كالمؤشرات والاجتماعات) وهي خاصة بالاتصال الداخلي الذي هو جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل الاستجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، ويمكن إنشائي مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
 - إعلام أعضاء المنظمة بخططها وإمكانياتها وتطلعاتها.
 - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
 - توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
 - توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة لتحقيق أهدافها.
- يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال يمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



شكل 2: الاتصال الرسمي واتجاهاته

وستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى في ما يلي:

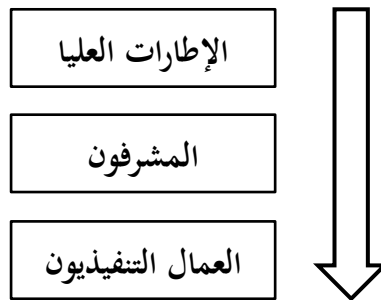
• الاتصال النازل:

للاتصال الهابط هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى الرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراجها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي.

معوقات الاتصال النازل:

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، الخبرات السابقة معه
- التوقيت: ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة¹



الشكل رقم 3: يوضح الاتصال الرسمي النازل

¹ المرجع السابق، ص 128.

• الاتصال الرسمي الصاعد:

- يمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به الباحثون في أربع نقاط هي:
 - معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمهم والخطط المستقبلية
 - مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير التي تتضمن حملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل
 - أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها
 - معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة
- معوقات الاتصال الصاعد:

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين
- التقاليد الإدارية في المنظمة
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين



الشكل رقم 4: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

• الاتصال الأفقي:

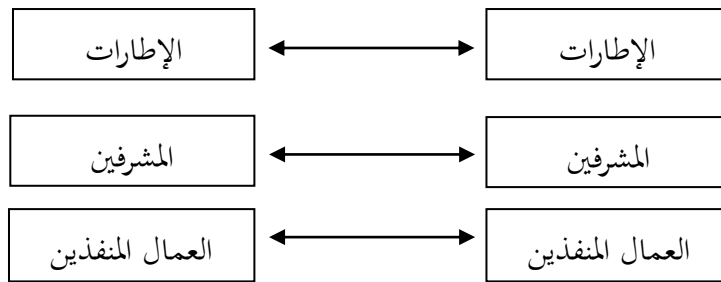
- يمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي في ما يلي:
- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل المشاكل التي تعرضت أو ستعرض لها المنظمة
- التنسيق للقيام بالمهام

- المشاركة في تبادل المعلومات¹

معوقات الاتصال الأفقي:

- إن تطبيق مبدأ التخصيص وتقييم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها

- إن هذه الاتصالات إذ ما تحققت لا تتسم بالسرعة المطلوبة



الشكل رقم 5: يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

• الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق، ومن كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن يتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة.

ب- التنظيم غير الرسمي

توجد العديد من الدوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد والراغبين في إشباعها
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة

¹ كامل محمد الغري، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، الأردن، 2004، ص 132.

- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية الزائدة ومنح حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين¹

سلبات الاتصال غير الرسمي:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الاستثنائية داخل التنظيم
- يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية واضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلاً.

5- أساليب الاتصال الإداري²

يتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستخدمة في الاتصال وهي:

أ- الاتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى الدقة في التنفيذ إذ تعلق بموضوعات معقدة كثيرة فإنها تفرغ في صورة كتابية، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة مثل: المذكرات، الخطابات، المنشورات، الأوامر، اللوائح... إلخ.

ب- الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة لما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجابته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

¹ جبري خليل، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، مصر، 1997، ص 96-98.

² حرم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، عمان، 2009، 289.

ج- الاتصالات المصورة والرمزية:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات الرمزية في الاتصالات المصورة والملونة فيمكن أن تمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية¹.

6- شبكات الاتصال الإداري وأنماطه :

أ- شبكات الاتصال الإداري:

يتكون الاتصال من خلال مجموعة من الأفراد بنقل المعلومات فيما بينهم داخل التنظيم وبالتالي فإن دراسة انتقال التفاعل والرسائل عبر شبكات الاتصال معينة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار وجود عدة عوامل تفرض نفسها على تشكيل خطوط التدفق، ونجد هناك ثلاثة شبكات هامة في الاتصال الإداري وهي: شبكات الروابط، شبكات المعاملات، شبكات الرقابة².

ب- أنماط شبكات الاتصال:

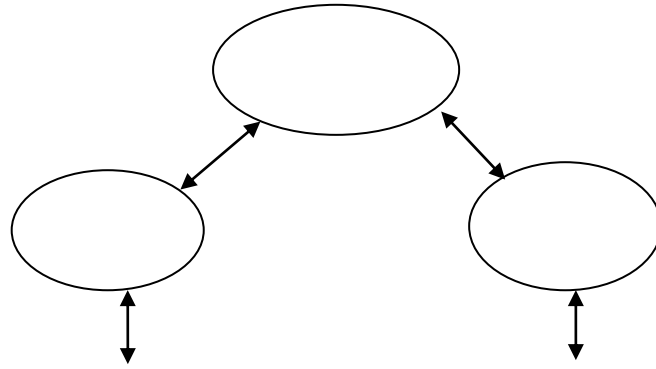
توجد هناك أربع أنواع من شبكات الاتصال الإداري التي قد تتوفر في أي منظمة كانت وإن اختيار مدى سرعة وصول المعلومات أو الرسالة أو مدى بطئها وعدم مصداقيتها وفي ما يلي سيتم استعراض لهذه الشبكات كما يلي:

النوع الأول: شبكة السلسلة:

هي شبكة اتصالية مقسمة جيدا غير أنها تتضمن وجود مخاطر أو تشويه المعلومات حيث تكون سيورة المعلومات عبر الشبكة متسلسلة يسمح للأشخاص المتواجدين في السلسلة أن يتصل بما يجاوره على المستوى الأعلى أو الأسفل ولا يستطيع أن يتصل بالفرد على جانبه مثل تسلسل الأوامر عبر الهيكل التنظيمي من أعلا إلى أسفل عبر الشكاوي والتقارير حيث تأخذ المعلومات بسير متقطع أي من مستوى لآخر حتى تصل إلى الغاية كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ محمد سيري إبراهيم، الاتصال والسلوك الإنساني، دار الجامعية، مصر، 1999، ص 46-48.

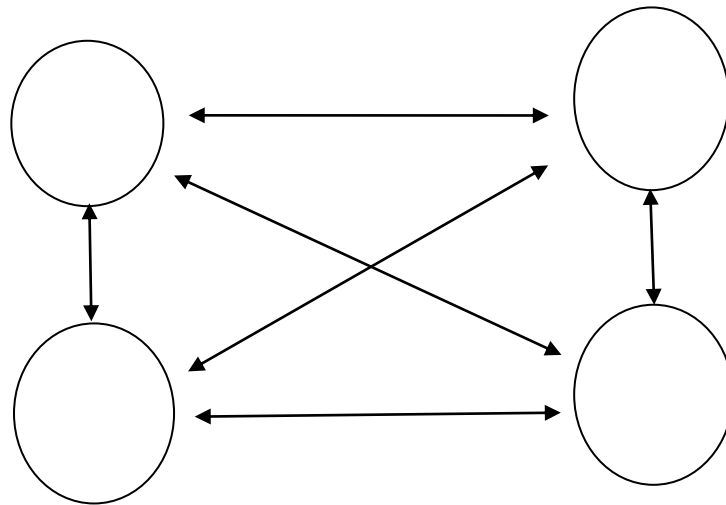
² المرجع السابق، ص 243-249.



الشكل رقم 6: يوضح شبكة السلسلة

النوع الثاني: شبكة وجهها لوجه

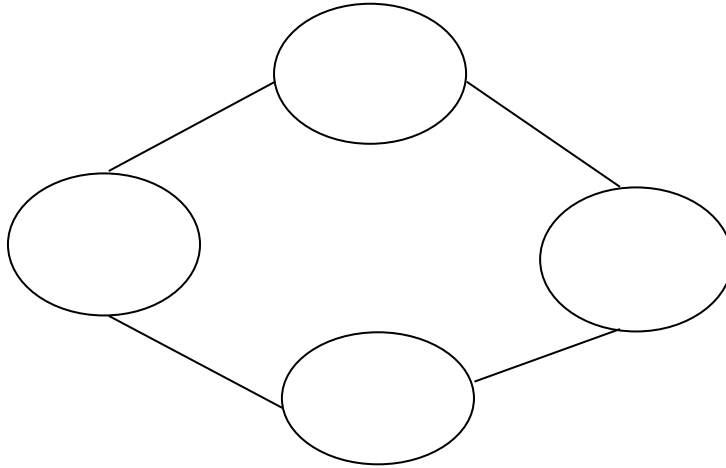
في هذا النوع من الشبكة يستطيع كل فرد الاتصال مباشرة من أي فرد داخل المنظمة من دون أي معوقات (السلطة الغير مشددة) ويوفر هذا النوع السرعة في توصيل الرسالة وفرص التأكيد من مصداقيتها بين كل من اثنين من الأفراد ويبين استخدام الديمقراطية والحوار في ظل الرسالة ومناقشتها كما يبين الشكل التالي:



الشكل رقم 7: يبين شبكة وجهها لوجه

النوع الثالث: شبكة الدائرة

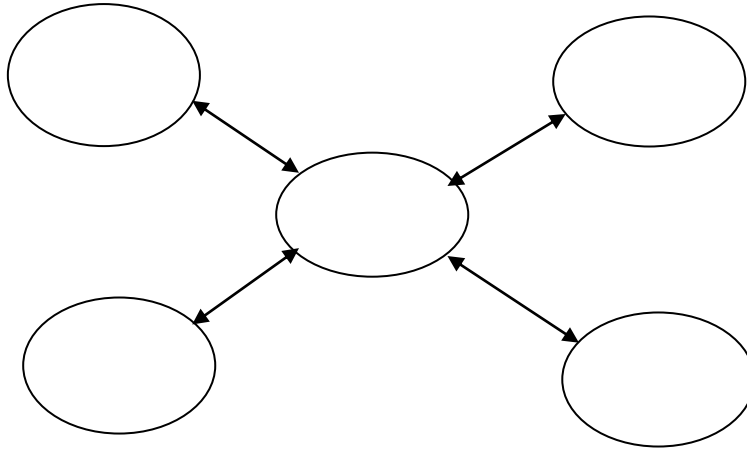
في هذا النوع نجد أن كل فرد في المؤسسة لديه فرص متساوية مع الآخرين للاتصال ولكن ليس مع كل فرد والسرعة المعقولة إلى حد ما، ولكن مصداقية نقل المعلومات غير متوافرة بالدرجة المطلوبة وهي أقل ديمقراطية من النوع الأول هذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 8: يبين الشبكة الدائرية

النوع الرابع: شبكة العجلة

يوحى هذا النوع بالمركزية في الاتصال بوجود شخص في الوسط هو الذي يتحكم في إرسال والاستقبال وتوجيه الرسالة للبقية داخل التنظيم ويكون هذا دور القائد دون إشراك الآخرين وجراء هذا يكون الاتصال بين أفراد المنظمة من خلال القائد وليس الاتصال وجها لوجه حسب ما يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم 9: يبين شبكة العجلة

7 - معوقات الاتصال الإداري وطرق تحسينها:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة ويمكن تلخيص هذه العوائق فيما يلي:

أ/ المعوقات النفسية:

تتمثل في تباين الإدراك بالإضافة إلى الإدراك الإنتقائي والانطواء واللغة والانفعالات¹.

ب/ معوقات اجتماعية وثقافية:

تتمثل في التباعد الاجتماعي والاختلاف الثقافي².

ج/ المعوقات التنظيمية:

تتمثل في صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي، صعوبات الانطلاق من التخطيط في العمل ومشاكل مترتبة على درجة الرسمية، صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية³.

طرق تحسين معوقات الاتصال الإداري:

- يمكن ذلك من خلال الاهتمام بالمدير من جهة والعاملين من جهة أخرى لذلك تقدم هذه الاقتراحات لتحسين العملية الاتصالية.
- نعلو أن طرفي الاتصال هما المستقبل والمرسل حيث يقوم المرسل بإيصال المعلومات أو الأفكار إلى المستقبل ويتحقق ذلك عن طريق استماع المستقبل للمرسل بشرط أن يسمع بعقله لا بأذنه.
- الوضوح والسهولة وذلك من خلال اختيار المصطلحات البسيطة من طرف المرسل.
- مطابقة القول مع العمل يخلق جو من الثقة والالتزام ولذا يجب معرفة إمكانية التنفيذ قبل الإفصاح بالقول.
- عند حدوث مشاكل أو وجود صعوبات على المدير أن يسعى لمعالجة هذه المشاكل ثم البحث عن المتسبب فيها.
- وجود شبكة اتصالات رسمية محددة وواضحة ومعروفة لدى العاملين⁴.

¹ أحمد صفر، السلوك الإنساني والاتصال الإداري، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2000، ص 309.

² زيد منير، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر، الأردن، 2008، ص 38.

³ فرج شعبان، الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص 23-25.

⁴ المرجع السابق، ص 35.

الفصل الثالث: البلدية

الفصل الثالث: البلدية

1- مراحل تطور البلدية

2- إدارة البلدية

3- الرقابة على البلدية

I - مراحل تطور نظام البلدية:

1/ **البلدية في المرحلة الاستعمارية (1830 - 1962):** كانت البلدية أداة لفرض الهيمنة وخدمة العنصر الأوروبي فالبليات المختلطة كانت كما جاء في بيان الأسباب لقانون البلدية كان يديرها موظف من الإدارة الاستعمارية وهو منصرف المصالح المدنية، يساعده موظفون جزائريون وهم القواد وتساعده لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين وبعض الجزائريين المعيّنين وذلك ابتداء من 1999 إلى جانب البليات المختلطة وجدت بعض البليات ذات التصرف التام في المناطق التي يسكنها أغلبية أوروبية وهذه البلدية ماهي إلا أداة لخدمة الإدارة الفرنسية.

2/ **البلدية في المرحلة الانتقائية (1962 - 1967):** لقد فرض الفراغ الذي تركته الإدارة الفرنسية على السلطة آنذاك على إنشاء لجان تتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها الرئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية وكذلك قامت السلطة بتخفيض عدد البليات ليصل إلى 676 وهذه المرحلة أطلق عليها مرحلة التجميع أصبح متوسط عدد السكان 180 ألف ساكن بعد أن كان أثناء الاستعمار 1535 بلدية اصطنتها السلطة الفرنسية لفرض هيمنتها، وبهدف مساعدة البليات على القيام بمهامها ثم إنشاء لجان أخرى وهي لجنة التدخل الاقتصادي والاجتماعي (CIFS) والمجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي (CCAS) وتضم اللجنة الأولى¹ ممثلين عن السكان وتقنيين ويتمثل في تقديم آراء حول مشروع الميزانية وينوران هذا اللجان لم يتم تنصيبها في كثير من المناطق، أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلين من الإتحاد العام للعمال الجزائريين وممثلين عن الحزب وعن الجيش مهمته الأساسية وهي تنظيم ومتابعة المشاريع المسيرة ذاتيا.

3/ **مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية:** لقد كان الدستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها الطلائقي وأهم الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الإسراع في التفكير وإصدار.

¹ الدكتور عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري دار ربحانة، الجزائر، ص 129.

قانون البلدية:

- 1- خضوع البلديات أثناء الفترة الاستعمارية للنظام القانوني الفرنسي مما أجبر السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة ومنها البلدية.
- 2- عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبنت هذه الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية.
- 3- رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقائية خاصة وقد نجم عنها تباين محسوس على المستوى التطبيقي أو العلمي.
- 4- إن دور البلدية أعظم من دور الولاية لاشك بحكم اقتربها أكثر من الجمهور وبحكم مهامها المتنوعة لذا وجب أن يبدأ الإصلاح منها أولا، وانطلاقا من هذه النصوص المرجعية ومن الفترة الانتقالية تحرك الهيكل السياسي المتمثل في المجلس السياسي لجهة التحري الوطني وأعد مشروع قانون البلدية، الذي طرح وبقوة خاصة بعد أحداث 1965 وعرف امتدادا واسعا وشرحا مستفيضا وإثراء لا مثيل له من جانب الحزب وتم تبنيه في المجلس الثورة في شهر جانفي 1967.
- 4/ مرحلة قانون البلدية (1967-1990) لقد تميز هذا القانون بالتأثير بنموذجين مختلفين هما النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي ويدو التأثير بالنظام الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق الاختصاص للبلديات وكذا في بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الاستعماري، أما التأثير بالنموذج اليوغسلافي فيعود سره على وحدة المصدر الايديولوجي (النظام الاشتراكي) واعتماد نظام الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين.
- 5/ مرحلة قانون البلدية لسنة 1990: وهذه المرحلة تميزت بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة أرسلها دستور 1988 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد نظام التعددية الحزبية، ولم يعد في ظل هذه المرحلة للعمال والفلاحين أي أولوية في مجال الترشح كما كان من قبل بعد أن ثبت هجر النظام الاشتراكي وستتولى دراسة النظام البلدية بالتفصيل طبقا لمقتضيات هذا القانون¹.

¹ الدكتور عمار بوضياف، نفس المرجع، ص 130.

II- إدارة البلدية

1- **الأمانة العامة:** إن الأمانة العامة للبلدية يسويها أميناً عاماً وهذا الأجنبي حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية، وتجر الإشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 02/02/1991 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية، وفيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية تنص المادة 119 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه ما يلي يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي¹:

- جميع مسائل الإدارة العامة
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- القيام بتنفيذ المداولات
- القيام بتبليغ محاضر مداولات م.ش.ب والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- فيعتبر حينئذ الأمين العام للبلدية القناة أو الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة والمصالح البلدية ولكن تجدر الإشارة أن الواقع في بعض الأحيان إن لم تقل في كثرها.

2- **المصالح الإدارية:** تتمثل هذه المصالح خاصة في خاصة مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة المحاسبة ومصلحة الحالة المدنية، فالمصلحة الأولى تتكفل بكل ما يتعلق بالانتخابات (مراجعة القوائم الانتخابية، التسجيل في القوائم الانتخابية، التحضير للعمليات الانتخابية..).

وكذلك بكل ما يتعلق بالتنظيم (التنظيم المتعلق بأصحاب الحرف، بالتجار، البوليس العام..).

¹ الدكتور ناصر لباد، التنظيم الإداري، منشورات حلب، حسين داي الجزائر، ص 206-209.

- أما مصلحة المحاسبة فإنها تتكفل بالميزانيات والمحاسبة وبتسيير المستخدمين وبتسيير الأملاك البلدية سواء منقولة أو عقارية وخاصة الاحتياطات العقارية.
 - أما مصلحة الحالة المدنية فهي تعتبر من أهم مصالح البلدية فهذه المصلحة تتكفل بتلقي والحفاظ وتسليم وثائق الحالة المدنية مثل (شهادة الميلاد، شهادة الإقامة..).
 - القيام بتبليغ محاضر مداوالات م.ش.ب والقرارات السلطة والوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
 - تحقيق إقامة المصالح الإدارية التقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
 - ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- ومن خلال نص المادة 119 نستطيع أن نحضر المصلحات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي:
- تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية
 - تحضير مداوالات م.ش.ب وخاصة منها المتعلقة بالميزانية البلدية
 - يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقا لما جاء في المادة 128 من القانون رقم 90-08 التي تنص "تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي".
- وتظهر أهمية هذه الوظيفة أي وظيفة الأمين العام للبلدية خاصة بين تحديد المجالس الشعبية البلدية بحيث أثناء هذه مرحلة يصبح تقريبا هو المسؤول الأول لإدارة البلدية، فيعتبر حينئذ الأمين العام للبلدية أو القناة أو الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة والمصالح البلدية ولكن تجدر الإشارة أن الواقع في بعض الأحيان إن لم تقل في البلدية فهذه المصلحة تتكفل بتلقي والحفاظ وتسليم وثائق الحالة المدنية مثل (شهادة الميلاد، شهادة الإقامة..).

3- مصالح التقنية البلدية: les services technique de la commune

تلعب المصالح التقنية البلدية دورا هاما خاصة أن البلدية تلعب دورا أساسيا في تجسيد المخططات الإنمائية البلدية، وإنجاز مدارس... فوجود المهندسين والمهندسين المعماريين، وكذلك الأطباء البيطريين، يساعدها على تحسين التسيير لمختلف النشاطات البلدية سواء في قطاع الصحة أو في قطاع الإنجاز أو في ميدان التعمير والبناء.

4- بعض المصالح الأخرى: وهذه المصالح هي المصالح التقنية للدولة والمصالح المكلفة للدولة.

- المصالح التقنية للدولة: ليس لكل بلدية القدرة على إنشاء مصالح تقنية تابعة لها تنص المادة 111 من قانون البلدية على ما يلي "تقدم المصالح التقنية للدولة مساعدتها للبلديات حسب الشروط المحددة في التنظيم"، هذه المصالح التقنية توضع من طرف الدولة في خدمة البلديات غير المؤطرة لتمكينها من إنجاز ومتابعة بعض المشاريع مثل قطاع الأشغال العمومية لطرق وجسور وكذلك الأشغال الري مثل مشاريع المياه الصالحة للشرب.

- المصالح المكلفة بالأمن: تتمثل هذه المصالح في الشرطة البلدية أو الحرس البلدي من جهة والمكلف بالأمن على مستوى البلدية من جهة أخرى¹.

III - الرقابة على البلدية:

إن الرقابة على البلدية باعتقادها أكثر إشكالية وصعوبة إذ ما قورنت بالرقابة على الولاية وذلك بسبب أن الجهاز المسير داخل البلدية هو منتخب فعلي رأس الولاية مثلا: نجد الوالي وهو شخص معين وإلى جانبه المسؤولين التنفيذيين ويسهل ممارسة الرقابة على هؤلاء كما رأينا أما على مستوى البلدية فالأمر يختلف حيث الرئيس ونوابه وسائر الأعضاء منتخبون مما يصعب لاشك من ممارسة الرقابة ورغم هذه الصعوبة إلا أن البلدية كالولاية تخضع للرقابة ولا يشافي ذلك مع تمتعها بالشخصية المعنوية نفصل ذلك فيما يلي:

1- الرقابة على المعنيين:

مبدئيا لا يطرح هذا النوع من الرقابة إشكاليا على المستوى العملي فكل موظف أيا كانت درجة مسؤوليته وقطاع نشاطه خاضع لرابطة التبعية تجاه الإدارة المستخدمة أو السلطة الوصاية، فالأمين العام للبلدية مثلا عندما يتلقى مجموعة تعليمات من سلطة الوصاية أو من والي الولاية يلزم تنفيذها في حدود صلاحياته وبما يخوله من القانون من سلطة.

2- الرقابة على المنتخبين:

كما سلف القول فإن هذا النوع من الرقابة يشير من حيث الأصل إشكاليات على المستوى العملي الخاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار استقلالية المجلس البلدي المنتخب غير أن هذا لا يعني إعفاء فئة المنتخبين وعدم خضوعهم للرقابة بل أن هؤلاء كأشخاص يخضعون لأنواع من الرقابة حددها القانون كما تخضع أعمالهم وتخضع هيئتهم أيضا أن عدم الاعتراف بهذه الرقابة تحت حجة الاستقلالية أمر من شأنه يبعدنا أكثر عن النظام اللامركزي.

3- الرقابة على الأشخاص:

وتتخذ شكل الإقالة الحكومية والإيقاف والإقصاء

الإقالة الحكومية: جاء في المادة 31 من قانون البلدية "يصرح الوالي فوراً بإقالة كل عضو في المجلس الشعبي البلدي تبين بعد الانتخاب أنه غير قابل للانتخاب قانوناً أو تعثره حالة من حالات التنافي"، وأصح من هذا النص المذكور أن سبب تجريد العضو من صفته وهو تخلف شروط الانتخاب أو وجوده في حالة من حالات التنافي وهذا أمر معقول فكيف يتصور احتفاظ العضو بصفته وهو يفتقد لأحد الشروط القانونية أو وجد في حالة تنافي فإن ثبت ذلك تعيين على الوالي أن يصدر قرار يقضي بتجريد من الصفة.

الإيقاف: نصت المادة 32 من قانون البلدية "عندما يتعرض منتخب إلى متابعة جزائية تحول دون مواصلة مهامه يكون توقيفه..."، من نستنتج أن سبب إيقاف أو تجريد العضوية هو المتابعة الجزائية والتي أعطى لها المشرع¹.

4- الرقابة على الأعمال:

لقد رأينا فيما سبق أن مداولات المجلس الشعبي البلدي تخضع لرقابة إدارية ورقابة قضائية وتجسيد الرقابة الإدارية في رقابة والي الولاية الذي يتمتع بسلطة واسعة سواء في حالة المصادقة الضمنية أو المصادقة التصريحية أو البطلان المطلق أو البطلان النسبي، وهذا طبعا في حدود ما رسمته الموارد من 41 إلى 46 من قانون البلدية، فسلطة الوالي تجاه المجلس الشعبي البلدي أوسع منها تجاه المجلس الشعبي الولائي إذ في الحالة الشائنة يعتبر الوالي بمثابة جهة إحالة.

5- الرقابة على الهيئة (المجلس):

وتكون بإنهاء حياتها قانونيا ويتمثل في حلها وتجريد أعضائها من الصفة التي يحملونها وطبقا للمادة 34 من قانون البلدية يحل المجلس البلدي في الحالات التالية:

1- عندما يصبح المنتخبين أقل نصف عدد الأعضاء وبعد تطبيق أحكام الاستخلاف وفي هذا الحالة طبيعة كما رأينا فلا يتصور أن يستمر المجلس الشعبي البلدي في عقد جلساته ودوراته وقد فقد نصف أعضائه كما فقد الأداة القانونية التي بموجبها سيفصل فيما عرض عليه، ولا يكون ذلك إلا بعد اللجوء للقوائم الاحتياطية وبحسب العارض الذي يصيب العضو الممارس (وفاء، إقصاء، استقالة..). فإذا تحقق هذا المانع بادر الوالي إلى إعداد تقريره ويجليه لوزير الداخلية والذي بدوره يعد تقريره ويجليه على مجلس الوزراء لاستصدار مرسوم الحل².

2- في حالة الاستقالة الجماعية وهنا يمكننا أن نتصور أن يبادر جميع أعضاء المجلس أيا كانت تياراتهم السياسية وانتماءاتهم إلى تقديم طلب يفصحون فيه عن رغبتهم في التخلي عن عضوية المجلس فإن تم ذلك تعيين حل المجلس.

¹ الدكتور عمار بوضياف، نفس المرجع السابق، ص 144 - 145.

3- في حالة وجود اختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي الذي يحول دون اليسر العادي لهيئات البلدية أن الاختلاف بين الأعضاء المجلس أمر طبيعي فلا يتصور أن تتحدد رؤيتهم السياسة في كافة المسائل التي تفرض على المجلس غير أن الاختلاف إذ بلغ درجة من الخطورة والجسامة بحيث يؤدي إلى عرقلة السير الحسن لهيئات البلدية فتعطل مثلاً مصلحة من مصالحها تعين في مثل هذه الحالات حل المجلس لأن القول بخلاف ذلك يعني تعطيل مصالح البلدية وهو ما ينعكس سلباً على الجمهور والملاحظ أن جميع هذه الحالات المذكورة تماثل الحالات الواردة في قانون الولاية.

4- في حالة ضم بلديات لبعضها أو تجزئتها وفي هذه الحالة وردت فقط في قانون البلدية ولا نجد لها مثل في قانون الولاية وهي أيضاً حالة طبيعية لأن عدد البلديات غير ثابت ومستقر، فالأسباب موضوعية قد يعيد المشروع إلى رفع عدد البلديات أم الإنقاص منها ومن ثم قد تعم بلدية إلى أخرى وهو ما يعني حل المجلسين معاً، فلا يتصور أن تدار شؤون البلدية في حالة الضم مجلس بلدية دون أخرى من البلديتين المفيدتين بالضم ولا يتصور أيضاً أن تدار البلدية الجديدة بمجلسين، إذن لا مفوض مثل هذه الحالات من اللجوء للحل وانتخاب مجلس بلدي جديد، ولقد أحسن المشروع في قانون البلدية فيما عدد على سبيل الحصر حالات الحل حتى لا يترك أي مجال للاجتهاد والتعبير الواسع للنص، ثم أنه أحسن أيضاً فيما فرض اتخاذ مرسوم الحل على مستوى مجلس الوزراء بما له من خطورة كبيرة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1- المنهج المتبع

2- العينة

3- وسائل جمع البيانات

4- مجالات الدراسة

5- تفريغ وتحليل البيانات

6- نتائج الدراسة الميدانية

7- خاتمة

1- المنهج المتبع:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعليمات مقبولة، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً لسهولة استخدامه وشموليته في الإحاطة بالظاهرة المدروسة، وقد استعنا ببعض مبادئ الإحصاء أثناء تفرغ البيانات وتصنيفها.

2- عينة الدراسات وكيفية اختيارها:

يعتبر التحديد الصحيح لأثر الدراسة المسحية من أهم شروط صحة الدراسة الميدانية وقد تمثلت دراستنا المسحية هذه في موظفي بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة وقمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد الدراسة المسحية والتي كان عددها 30 استمارة.

3- وسائل جمع البيانات:

3-1 الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ويعتمد على استنطاق العينة من أجل الحصول على إجاباتهم والتي يتوقع الباحث أنه شافية مما يجعل أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها على الآخرين.

ويعتبر الاستبيان من بين أهم وأشمل وسائل البيانات الميدانية، وهو وسيلة تسمح للباحث بالتقيد بموضوع البحث المراد إجراءه وعدم الخروج من أطره، وقد احتوت استمارة الاستبيان على ثلاث محاور تراوحت بين الأسئلة المعلقة والأسئلة المفتوحة موزعة كالآتي:

المحور الأول: يحتوي على الأسئلة الشخصية

المحور الثاني: يحتوي على الأسئلة الرئيسية

المحور الثالث: يحتوي على الأسئلة الرئيسية

4- مجالات الدراسة

1-4 المجال المكاني:

هو المكان الذي أجريت به الدراسة الميدانية والتي كانت في بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة.

2-4 المجال الزمني:

وهو الوقت المستغرق في إنجاز الدراسة الميدانية والذي استغرق حوالي خمسة أشهر من تاريخ التكليف بالموضوع منها أربعة أشهر لإجراء الدراسة النظرية وشهر لإجراء الدراسة الميدانية تم فيها إعداد الاستبيان وطباعته ومن ثم توزيعه يوم الخميس 25 أفريل 2019 واسترجاعه في نفس اليوم و ثم تفريغه وتحليل نتائجه.

3-4 المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للدراسة في عمال أو موظفي بلدية سيدي عيسى حيث وزعت عليهم 30 استمارة.

5- تفريغ وتحليل البيانات

البيانات الشخصية

1- الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	64%
أنثى	9	36%
المجموع	25	100%

جدول رقم (01): يوضح جنس أفراد الدراسة المسحية

2- المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4%	01	متوسط
52%	13	ثانوي
44%	11	جامعي
100%	25	المجموع

جدول رقم (02): يوضح المستوى التعليمي لأفراد الدراسة المسحية

3- الأقدمية بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية بالمؤسسة
24%	6	أقل من خمس سنوات
40%	10	من خمس سنوات إلى عشر سنوات
36%	9	أكثر من عشر سنوات
100%	25	المجموع

جدول رقم (03): يوضح الأقدمية بالمؤسسة لأفراد الدراسة المسحية

4- المنطقة الجغرافية

النسبة المئوية	التكرار	المنطقة الجغرافية
100%	25	داخل المدينة
0%	0	خارج المدينة
100%	25	المجموع

جدول رقم (04): يوضح المنطقة الجغرافية لأفراد الدراسة المسحية

2- المحور الثاني: مستوى العلاقة بين المسؤول والموظفين في البلديات.

السؤال رقم 01: ما هي طبيعة اتصالك مع المسؤول؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حسنة	15	60%
سيئة	01	4%
عادية	09	36%
المجموع	25	100%

جدول رقم (05): يوضح طبيعة الاتصال بين المسؤول والموظفين.

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن طبيعة الاتصال الإداري بالنسبة لموظفي البلدية حسنة وهذا ما أكدته نسبة 60% من مجموع 15 موظفين من أفراد الدراسة ويمكن إرجاع ذلك إلى أن علاقة الموظفين بالمسؤول جيدة من خلال الأعمال الموكلة إليهم، أما نسبة 4% من مجموع 01 موظفين ويعود هذا إلى استيائهم من أسلوب المعاملة من طرف المسؤولين، أما نسبة 36% من مجموع 09 موظفين ونستنتج من هذا أنهم يتوافقون سواء نفسيا أو فكريا بالمحيط العام للبلدية.

السؤال رقم 02: ما هو الأسلوب المعتمد بينك وبين المسؤول؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأسلوب المكتوب	11	44%
الأسلوب الشفوي	4	16%
معا	10	40%
المجموع	25	100%

جدول رقم (06): يوضح الأسلوب المعتمد بين الموظف والمسؤول

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الطريقة الشائعة في الاتصال الإداري هي الطريقة المكتوبة هذا ما أكدته نسبة 44% من مجموع 11 موظفين وهذا يدل على أن المسؤولين يتقبلون طرق متنوعة للاتصال من أجل ضمان الوقوف على المشاكل وهذا يعكس لنا طرق تنوع الاتصال الإداري وهذا التنوع يضمن لنا البلوغ إلى الأهداف المستطرة، فيما بينته نسبة 16% من مجموع 4 موظفين أنهم يتعاملون في اتصالهم شفويا وهذا

يتطلب أن يكون الموظفين أكثر دراية بالطريقة المناسبة للاتصال مع المسؤول وذلك حسب الطلبات المقدمة فجعلها لا تتطلب الطريقة المكتوبة، كما نجد أن الطريقة المكتوبة والشفوية معا بلغت نسبتها 40% من مجموع 10 موظفين وهذا راجع إلى تنوع طرق الاتصال الإداري داخل البلدية.

السؤال رقم 03: هل المهام المسندة إليك حسب الهيكل التنظيمي؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	09	36%
المجموع	25	100%

جدول رقم (07): يوضح المهام المسندة حسب الهيكل التنظيمي؟

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 64% من مجموع 16 موظفين من مجتمع الدراسة يتبعون المهام المسندة إليهم من خلال الهيكل التنظيمي وهذا دليل على نجاح العملية الاتصالية بين الموظفين والمسؤول، أما النسبة الثانية والتي تمثلت في 36% من مجموع 09 موظفين لا يتبعون الهيكل التنظيمي وهذا راجع إلى أن الموظفين معظمهم يريد أن يوجه إلى المصالح التي لا يكون فيها مقيد.

السؤال رقم 04: يجتمع الرؤساء بانتظام مع المرؤوسين لمناقشة الأهداف المطلوبة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	60%
لا	10	40%
المجموع	25	100%

جدول رقم (08): يوضح اجتماع الرؤساء بانتظام مع المرؤوسين لمناقشة الأهداف المطلوبة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 60% من مجموع 15 موظفين أن الرؤساء يجتمعون بانتظام مع المرؤوسين لمناقشة الأهداف المطلوبة وهذا دليل على نجاح سيرورة العمل بنجاح داخل البلدية، أما نسبة 40% من مجموع 10 موظفين لا يجتمعون مع المرؤوسين لمناقشة الأهداف المطلوبة وهذا راجع لعدة أسباب.

السؤال رقم 05: العلاقة بين المسؤول والموظف تؤدي إلى تحسين خدمة البلدية كيف ذلك؟

اختلفت الإجابات المتعلقة بهذا السؤال فمعظمها يؤيد أن العلاقة بين المسؤول والموظف تؤدي إلى تحسين خدمة البلدية ويكون ذلك ب:

- الاحترام بين المسؤول والموظف يؤدي إلى تحسين خدمة البلدية تجاه المواطن
- الانسجام والتوافق داخل العمل
- العلاقة الجيدة بين المسؤول والموظف في العمل وتقديم الأفضل
- التواصل والتحاور له دور فعال لتحسين خدمة البلدية
- العدل والحوار والمساواة

وجاءت إجابات أخرى تنفي دور العلاقة الجنسية بين المسؤول والموظف واعتبروا أن المسؤولين يفرضون سيطرتهم من أجل تحقيق مصالحهم.

المحور الثالث: عوائق الاتصال الإداري في البلديات.

السؤال رقم 1: ما هي نوعية المعوقات التي تراها تحد من سيرورة الاتصال؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
غياب المتخصصين في الاتصال	12	48%
المنشورات الاتصالية غير كافية	07	28%
وسائل الاتصال غير مناسبة	06	24%
المجموع	25	100%

جدول رقم (09): يوضح نوعية المعوقات التي تراها تحد من سيرورة الاتصال.

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 48% من مجموع 12 موظفين يؤكدون على غياب المتخصصين في الاتصال وهذا راجع للمستوى التعليمي، أما نسبة 28% من مجموع 07 موظفين يؤكدون على أن المنشورات الاتصالية غير كافية، فيما بينته نسبة 24% من مجموع 06 يؤكدون على أن وسائل الاتصال غير مناسبة.

السؤال رقم 02: هل القوانين المتبعة في البلدية تعيق عملية الاتصال؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	44%
لا	14	56%
المجموع	25	100%

جدول رقم (10): يوضح القوانين المتبعة في البلدية

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 56% من مجموع 14 موظفين يؤكدون على أن القوانين المتبعة في البلدية لا تعيق عملية الاتصال وهذا راجع للقوانين المنظمة والصارمة داخل البلدية، أما نسبة 44% من مجموع 11 موظفون يؤكدون على أن هناك بعض القوانين تعيق عملية الاتصال داخل البلدية لعدم انتظامها.

السؤال رقم 03: فيما تتمثل الصعوبات التي تواجهها كموظف في خدمة البلدية؟

كل الإجابات المتعلقة بهذا السؤال أكدت على أن هناك صعوبات تعيق الموظفين في تأدية خدماتهم داخل البلدية منها:

- نقص اليد العاملة مما يؤدي إلى ضعف العمل
- عدم احترام قانون الحالة المدنية
- عدم احترام المواطنين لموظفي البلدية
- نقص في وسائل الاتصال التي يجب أن توفرها البلدية مجاناً للموظفين
- ضغوطات نفسية ناجمة عن كثرة المشاكل داخل محيط الخدمة
- حجم ساعات العمل كبير مقارنة بالراتب

6 - نتائج الدراسة:

- أن العلاقة بين المسؤول والموظفين في البلديات هي علاقة حسنة هذا ما تمثله نسبة 60% من مجتمع الدراسة.
- الأسلوب المتبع في البلدية هو الأسلوب المكتوب وهذا للوقوف على المشاكل هذا ما مثله نسبة 44%.
- العلاقة بين الموظفين والمسؤولين تؤدي إلى تحسين خدمة البلدية وهذا راجع للاحترام والتوافق والانسجام بالإضافة إلى التواصل والتحاور بين كل من المسؤول والموظف.
- وجود عوائق وصعوبات منها غياب وسائل الاتصال وغياب المتخصصين في الاتصال هذا ما مثله نسبة 48%.
- من بين الصعوبات التي يواجهها الموظفون نقص اليد العاملة وبعض الضغوطات النفسية.

7 - خاتمة:

على إثر موضوع الدراسة الذي تطرقنا إليها نستطيع القول بأن الاتصال الإداري له أهمية تظهر من خلال مفهومه وتطور الفكر الإداري، كما أن علاقته بالبلدية تبدوا من خلال مهامه ودوره في الإدارة باعتباره وسيلة لبلوغ غايته ويبقى الاهتمام له ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الاتصال الإداري والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك التوصل إلى تحسين طرق الاتصال والتقليل ما أمكن من المعوقات التي يمكن حدوثها بين الموظفين والمسؤول عنه ما يؤثر سلبا على إدارة البلدية.

وبعد الدراسة التي أجريناها على مستوى بلدية سيدي عيسى بولاية المسيلة وجدنا أنهم يقينون ويعترفون بأهمية الاتصال الإداري وطريقة استعماله مما أدى إلى رفع أداء العمل والتقليل من بعض الصعوبات الشخصية والمعنوية وبالتالي فإن هذا ما سهل من عملية التواصل بين الموظفين فيما بينهم.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا - الكتب:

1. بوضياف، عمار ، (دون سنة)، الوجيز في القانون الإداري، دار ريجانة، الجزائر.
2. جبري، خليل، (1997)، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي، مصر.
3. حريم، حسين، (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، عمان.
4. دليو ، فضيل ، (2007)، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، قسنطينة.
5. زيد، منير، (2008)، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر، الأردن.
6. سيري إبراهيم، محمد ، (1999)، الاتصال والسلوك الإنساني، دار الجامعية، مصر.
7. صالح، عادل ، ريش أليكسندر ، فريد ، (دون سنة)، مهارات الاتصال الفعال، ط1، ج1.
8. صفر، أحمد ، (دون سنة)، السلوك الإنساني والاتصال الإداري، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
9. الغري، كامل محمد ، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر، الأردن.
10. الفاضل، محمد محمود ، (1967)، أنماط الاتصال الإداري وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن.
11. فتوح ، محمود ، سعدان، محمد ، (دون سنة)، مهارات الاتصال الفعال ، ط1، مكتبة الألوكة، ج1.
12. فرج، شعبان، (2011)، الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن.
13. لباد، ناصر ، (دون سنة)، التنظيم الإداري، منشورات حطب حسين داي، الجزائر،
14. مكاوي، حسان عماد ، (2006) الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط6، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
15. هجان، علي حمزة ، (2006)، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة، مكتبة الكعبيان، الرياض.
16. يونس، أحمد ، (2005)، مدى كفاءة الاتصال الإداري في عمادة التسجيل، كلية التربية جامعة ملك سعود، الرياض.

ثانياً - المذكرات والرسائل الجامعية:

17. بوخرشوفة، عائشة، (دون سنة)، الاتصال الإداري وعلاقته بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات،

مذكرة مكملة لشهادة الماستر جامعة أم البواقي.

القوانين والأوامر:

18. الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية الجمهورية

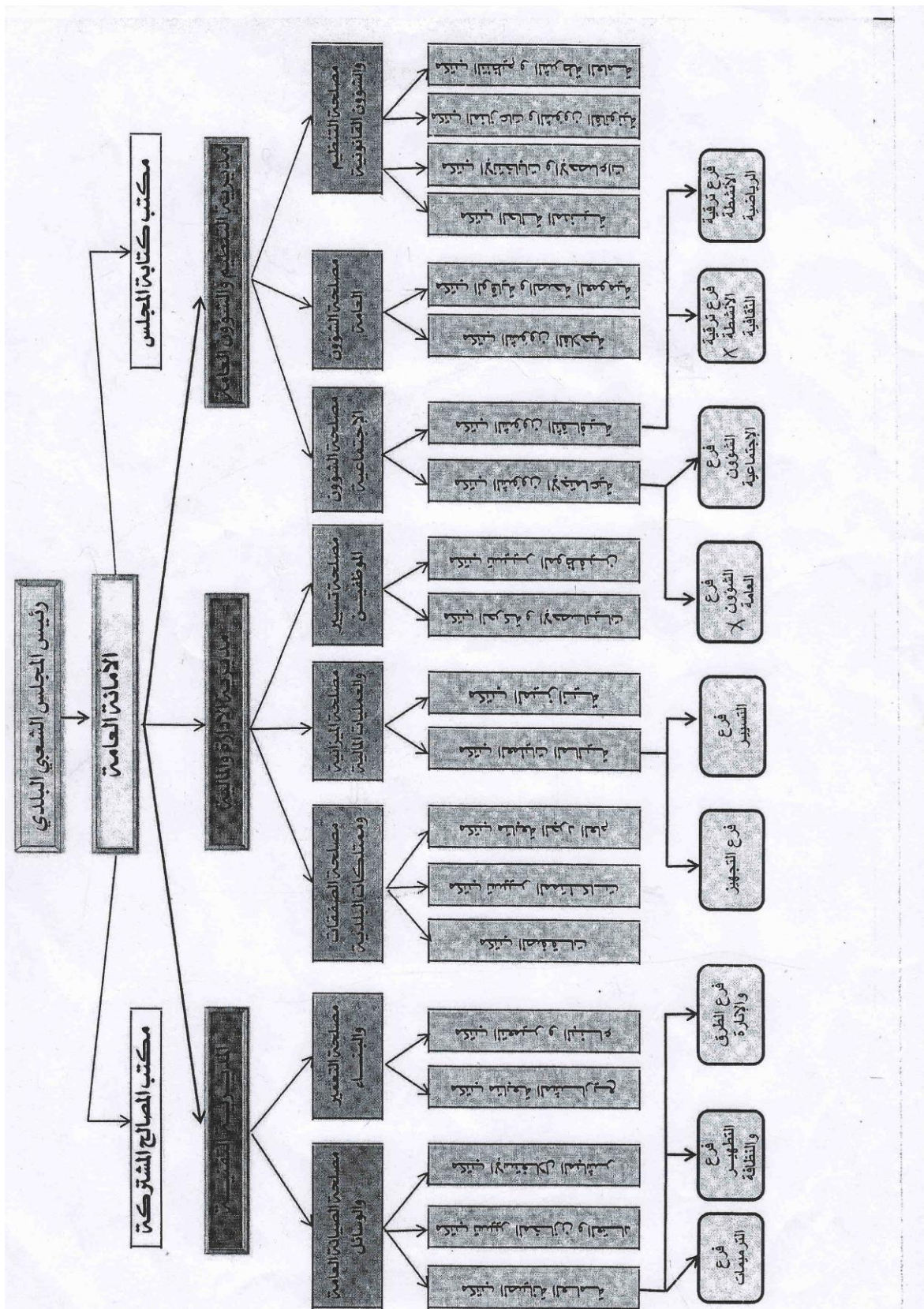
الجزائرية، عدد 06، الصادرة بتاريخ 18 جانفي 1967.

19. الأمر رقم 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية الجمهورية

الجزائرية، عدد 15، الصادرة بتاريخ 11 أفريل 1990.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عيسى



ملحق رقم 2 :

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال

استمارة

نحن في صدد التحضير لنيل شهادة ليسانس تخصص اتصال بعنوان "الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في البلديات" دراسة ميدانية.

لذلك نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تتكون مجموعة من الأسئلة ونطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا بالإجابة عليها بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ونحيطكم علماً أن هذه الإجابات هي لغرض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبات:

إشراف الأستاذ:

- بن مسروق خديجة
- زروخي جهيدة
- مخلوف أميرة

أ. بن يعسى

الموسم الجامعي: 2018/2019

المحور الأول البيانات الشخصية:

1): الجنس ذكر أنثى

2): المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

3): التقديمية بالمؤسسة:

أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات إلى عشر سنوات

أكثر من عشر سنوات

4): المنطقة الجغرافية:

داخل المدينة

خارج المدينة

المحور الثاني مستوى العلاقة بين المسؤول والموظفين في البلديات

1): ما هي طبيعة اتصالك مع المسؤول؟

حسنة

سيئة

عادية

2): ما هو الأسلوب المعتمد بينك وبين المسؤول؟

الأسلوب المكتوب

الأسلوب الشفوي

معا

3: هل المهام المسندة إليك حسب الهيكل التنظيمي؟

☐ نعم

☐ لا

4: يجتمع الرؤساء بانتظام مع المرؤوسين لمناقشة الأهداف المطلوبة؟

☐ نعم

☐ لا

5: العلاقة بين المسؤول والموظف تؤدي إلى تحسين خدمة البلدية كيف ذلك؟

.....
.....
.....

المحور الرابع عوائق الاتصال الإداري في البلديات:

1: ما هي نوعية المعوقات التي تراها تحد من سيرورة الاتصال؟

☐ غياب المتخصصين في الاتصال

☐ المنشورات الاتصالية غير كافية

☐ وسائل الاتصال غير مناسبة

2: هل القوانين المتبعة في البلدية تعيق عملية الاتصال؟

☐ نعم ☐ لا

3: فيما تتمثل الصعوبات التي تواجهها كموظف في خدمة البلدية؟

في رأيك كيف ذلك؟

.....
.....
.....
.....